

MÉDECINS SANS FRONTIÈRES,
ÉVOLUTION D'UN MOUVEMENT
INTERNATIONAL ASSOCIATIF
1971-2011

Laurence Binet - Martin Saulnier

Lire aussi, dans la collection, *Prises de Parole Publiques de MSF* :

- *Camps de réfugiés salvadoriens au Honduras 1988*

Laurence Binet - Médecins Sans Frontières [octobre 2003 - avril 2004]

- *Génocide des Rwandais tutsis 1994*

Laurence Binet - Médecins Sans Frontières [octobre 2003 - avril 2004]

- *Camps de réfugiés rwandais au Zaïre et en Tanzanie 1994-1995*

Laurence Binet - Médecins Sans Frontières [octobre 2003 - avril 2004]

- *Violences du nouveau régime rwandais*

Laurence Binet - Médecins Sans Frontières [octobre 2003 - avril 2004]

- *Traque et massacres des réfugiés rwandais au Zaïre - Congo 1996-1997*

Laurence Binet - Médecins Sans Frontières [août 2004]

- *Famine et transferts forcés de populations en Éthiopie 1984-1986*

Laurence Binet - Médecins Sans Frontières [janvier 2005]

- *Violence contre les Kosovars albanais, intervention de l'OTAN 1998-1999*

Laurence Binet - Médecins Sans Frontières [septembre 2006]

- *Crimes de guerre et politiques de terreur en Tchétchénie 1994-2004*

Laurence Binet - Médecins Sans Frontières [septembre 2014]

- *Somalie 1991-1993 : guerre civile, alerte à la famine et intervention 'militaro-humanitaire' de l'OTAN*

Laurence Binet - Médecins Sans Frontières [octobre 2013]

- *MSF et la Corée du Nord 1995-1998*

Laurence Binet - Médecins Sans Frontières [novembre 2014]

- *MSF et Srebrenica 1993-2003*

Laurence Binet - Médecins Sans Frontières [juillet 2015]

- *MSF et la guerre en ex-Yougoslavie 1991-2003*

Laurence Binet - Médecins Sans Frontières [juillet 2015]

Comité éditorial : Laurence Binet, Françoise Bouchet-Saulnier, Marine Buissonnière, Rebecca Golden, Michiel Hofman, Aine Markham (jusqu'en septembre 2018), Jérôme Oberreit (jusqu'en octobre 2018), Darin Portnoy, Andrew Cunningham (depuis septembre 2018), Chris Lockyear (depuis octobre 2018) - **Directrice d'études/Auteure :** Laurence Binet - **Assistant de recherche :** Martin Saulnier avec Olivia Blanchard, Eirini Mavromati, Victorine de Milliano, Donjeta Sadiku - **Traduction en français :** Laurence Binet, Lionel Courty, Christophe Pons, Martin Saulnier - **Traduction du grec :** Theodora Fetsi - **Corrections/Préparation de copie :** Laure Bonnevie - **Graphisme et maquette :** fgraphite

Conception et administration de associativehistory.msf.org : Sean Brokenshire, Nancy Barrett (depuis janvier 2019)

Produit par MSF Australie pour MSF International

« Dans les pays démocratiques, la science de l'association est la science mère ; le progrès de toutes les autres dépend des progrès de celle-là ».

Alexis de Tocqueville,
De la Démocratie en Amérique,
Volume 2, Partie 2, Chapitre V (1840)

PERSONNES INTERVIEWÉES

Dr Marie-Pierre Allié	MSF France - Présidente 2008-2013, interviewée en 2017
Dr José Antonio Bastos	MSF International Emergency Team [Equipe internationale d'intervention en urgence] - Membre 1995-1997; MSF Espagne - Président 2010-2016, interviewé en 2016
Dr Philippe Biberson	MSF France - Président 1994-2000, interviewé en 2016
Patrick Bishop	MSF Royaume-Uni - Co-fondateur, Président 1994-2000, interviewé en 2016
Victoria Bjorklund	MSF USA - Avocat et membre du Conseil d'administration, membre du Conseil consultatif, depuis 1989, interviewée en 2016
Dr Marleen Bollaert	MSF Belgique - Présidente 1995-1998, Membre du Conseil d'administration / Vice-présidente 2001-2002, interviewée en 2016
Françoise Bouchet-Saulnier	Conseillère puis Directrice juridique de MSF depuis 1991, interviewée en 2017
Dr Claire Bourgeois	MSF Belgique - Co-fondatrice, interviewée dans Médecins Sans Frontières Belgique 1980-1987 : Genèse d'une ONG, disponible à la librairie du département d'Histoire de l'Université catholique de Louvain (Belgique)
Dr Jean-Hervé Bradol	MSF France - Président 2000-2007, interviewé en 2016
Dr Rony Brauman	MSF France - Président 1982-1994, interviewé : - En 2005 dans <i>Famine et déplacement forcés de populations en Ethiopie 1984-1986 - Études de Cas sur les Prises de Parole Publiques de MSF</i> - En 2016
Camilla Bredholt	MSF Danemark - Co-fondatrice et chef du bureau 1993-1996, puis membre du Conseil d'administration 1996-2003, interviewée en 2016
Marine Buissonnière	MSF International - Secrétaire générale de 2004 à 2007, interviewée en 2016
Dr Anamaria Bulatovic	MSF Etats-Unis - membre du Conseil d'administration 1997-2000, Présidente 2000-2002, interviewé en 2016
Christian Captier	MSF Suisse - Directeur général 2004-2011, interviewé en 2016
Dr Francis Charhon	MSF France - Président 1980-1982, Membre de l'équipe de direction 1982-1992, interviewé en 2016
Dr Georges Dallemagne	MSF Belgique - Coordinateur général, interviewé en 2005 dans <i>Famine et déplacement forcés de populations en Ethiopie 1984-1986 - Études de Cas sur les Prises de Parole Publiques de MSF</i>
Sophie Delaunay	MSF France - Membre du Conseil d'administration 2005-2008 ; MSF États-Unis - Directrice générale 2008-2015, interviewée en 2016
Xavier Descarpentries	MSF France - Directeur de la collecte de fonds 1990-2000, interviewé en 2016
Dr Alain Destexhe	MSF International - Secrétaire Général 1991-1995, interviewé en 2016
Stéphane Devaux	MSF Belgique - Coordinateur de la collecte de fonds institutionnels Septembre 1990 - Avril 1992 puis 1993 et pour MSF International Avril 1992 - Janvier 1993, interviewé en 2017
Zamele Dhludhlu	MSF Afrique du Sud - Logisticienne approvisionnement puis Administratrice puis coordinatrice financière depuis 2006, interviewée en 2015
Dr Xavier Emmanuelli	MSF France - Co-fondateur, membre du Conseil d'administration 1972-1976, Vice-président 1977-1978 et 1980-1988, Président 1979-1980, Président d'honneur 1988-1995, interviewé en 2016

Dr Carlo Faber	MSF Luxembourg - Membre du Conseil d'administration 1987-1992, Président 1992-1997, interviewé en 2016
Michalis Fotiadis	MSF International - Coordinateur associatif 2007-2011, interviewé en 2018
Dr Christophe Fournier	MSF International - Président du Conseil international 2007-2010, interviewé en 2016
Dr Juliette Fournot	MSF France - Chef de mission en Afghanistan 1980 - 1986 ; MSF USA - membre du Conseil d'administration 1989-2001, interviewée en 2016
Alain Fredaigue	MSF France - En charge des antennes régionales à partir de 1991, puis coordinateur de la vie associative et des évènements à partir de 1993, interviewé en 2017
Dr Marc Gastellu-Etchegorry	MSF France - Responsable de programmes 1987-1992, Directeur des Opérations adjoint 1992-1997, Directeur du Département médical 1997-2000 ; MSF International Emergency Team - Membre 1995-1997, interviewé en 2016
Monica Genya	MSF Afrique du Sud - Coordinatrice de l'association depuis décembre 2013, interviewée en 2015
Dr Rowan Gillies	MSF International - Président 2003- 2006, interviewé en 2017
Dr Eric Goemaere	MSF Belgique - Directeur général, 1996-1998, Chef de mission en Afrique du Sud d'août 1999 à septembre 2004, OCB, Directeur médical en Afrique du Sud d'octobre 2004 à août 2011 (en français), interviewé en 2015
Stéphane Goriely	MSF Belgique - Membre du Conseil d'administration 1999-2011 et 2012-2015 ; MSF OCB - membre élu du Conseil d'administration 2008-2015, interviewé en 2016
Pim de Graaf	MSF Hollande - Membre du Conseil d'administration 2005-2008 ; OCA - Président 2008-2013, interviewé en 2016
Dr Peter Hakewill	MSF Australie - Co-fondateur, Directeur général 1993-1999, interviewé en 2017
Dr Richard Heinzl	MSF Canada - Co-fondateur, Président 1989-1991, interviewé en 2016
Michiel Hofman	MSF - Coordinateur de mission inter-section en Afghanistan 2009-2011, interviewé en 2018
Anne-Marie Huby	MSF International - Chargées relations avec la presse 1991-1993 ; MSF Royaume-Uni - Directrice Générale 1994-1999, interviewée en 2016
Anne-Louise Jacquemin	MSF Etats-Unis - Directrice des ressources humaines terrain de 1997 à 2004, interviewée en 2018
James Kambaki	MSF Afrique de l'Est - Membre fondateur, interviewé en 2016
Dr Unni Karunakara	MSF International - Président du Conseil international 2010-2013, interviewé en 2016
Dr Jean-Marie Kindermans	AEDES - Directeur, 1984-1995 ; MSF Belgique - Membre du Conseil d'administration 1988-1995, Président 2001-2006 ; MSF International - Secrétaire Général 1995-2000, interviewé en 2016
James Lane	MSF Canada - Co-fondateur, Président 1989-1992, interviewé en 2016
Dr Philippe Laurent	MSF Belgique - Co-fondateur, Président 1981-1984, Directeur Général 1981-1986, interviewé : <ul style="list-style-type: none"> - En 2005 dans <i>Famine et déplacement forcés de populations en Ethiopie 1984-1986 - Études de Cas sur les Prises de Parole Publiques de MSF</i> - En 2006 dans <i>Médecins Sans Frontières Belgique 1980-1987 : Genèse d'une ONG</i>, disponible à la librairie du département d'Histoire de l'Université catholique de Louvain (Belgique)
Dominique Leguillier	MSF Japon - Co-fondateur, Président et Directeur Général 1992-2003, interviewé en 2017
Dr Jean-Dominique Lormand	MSF Suisse - membre de l'association depuis 1981, Président 1987-1989, Vice-Président 1995-1997, interviewé en 2016

Dr Jean-Pierre Luxen	MSF Belgique - Président 1984-1987, Directeur Général 1988-1994, interviewé en 2016
Dr Lisette Luykx	MSF Hollande - Membre du Conseil d'administration 1999-2000, Présidente 2001-2005, interviewée en 2016
Dr Greg McAnulty	MSF Royaume Uni - Membre du Conseil d'administration puis Président 2001-2007, interviewé en 2016
Marilyn Mac Hargh	MSF Canada - Co-fondatrice, interviewée en 2016
Dr Claude Malhuret	MSF France - Président 1978-1979, Membre de l'équipe de direction 1979-1985, interviewé en 2016
Dr Pascal Meeus	MSF Belgique - membre du Conseil d'administration 1995-1999, Président 1999-2001, interviewé en 2016
Dr Bart Meijman	MSF Hollande - Président, 1997-2001, interviewé en 2016
Dr Jacques de Milliano	MSF Hollande - Co-fondateur, Président 1984-1985, puis 1996 - 1997, Directeur Général 1985-1996, interviewé en 2016
Dr Reginald Moreels	MSF Belgique - Président, 1986-1994, interviewé en 2016
Zoria Naidoo	MSF Afrique du Sud - Responsable de l'administration et des finances depuis 2008, interviewé en 2015
Dr Thomas Nierle	MSF Suisse - Responsable des urgences puis Directeur des opérations 2000-2004, interviewé en 2009 dans <i>'Crimes de guerre et politiques de terreur en Tchétchénie 1994-2004'</i> - <i>Études de Cas sur les Prises de Parole Publiques de MSF</i>
Dr Jonathan Novoa	MSF Amérique latine, membre fondateur, interviewé en 2016
Rémi Obert	MSF International - Coordinateur financier 2002-2006 ; MSF France - Directeur financier 2007-2013, interviewé en 2018
Paule Oosterbosch	MSF Belgique - Co-fondatrice, interviewée en 2006 dans <i>Médecins Sans Frontières Belgique 1980-1987 : Genèse d'une ONG</i> , disponible à la librairie du département d'Histoire de l'Université catholique de Louvain (Belgique)
Dr James Orbinski	MSF International - Président 1998-2000, interviewé en 2016
Reveka Papadopoulou	MSF Grèce - Membre nommée par MSF International au Conseil d'administration 2005-2008, interviewée en 2018
Dr Sotiris Papaspyropoulos	MSF Grèce - Co-fondateur, Président 1990 - 1996, Président d'honneur 1996-2000, interviewé : - En 2006 dans <i>Violence contre les Kosovars albanais, intervention de l'OTAN 1998 - Études de Cas sur les Prises de Parole Publiques de MSF</i> - En 2016
Parthesarathy Rajendran	MSF SARA [Association régionale pour l'Asie du Sud] - membre fondateur, interviewé en 2018
Dr Bernard Pécoul	MSF France - Directeur général 1991-1997 ; Campagne pour l'Accès aux Médicaments Essentiels de MSF - Directeur 1999-2003 ; Directeur de la DNDi depuis 2003, interviewé en 2016
Dr Miguel-Angel Perez	MSF Espagne - Président 1998-2003, interviewé en 2016
Jean-Michel Piedagnel	MSF Royaume-Uni - Directeur général de 2001 à 2008, interviewé en 2016
Ulrike von Pilar	MSF Belgique - Coordinatrice des bureaux délégués 1991-1997 ; MSF Allemagne - Présidente 1995-1997, Directrice Générale 1997-2005 ; MSF International - Coordinatrice de la collecte des contributions écrites pour La Mancha, interviewée en 2016
Annedien Plantenga	MSF Hollande - Coordinatrice des bureaux délégués 1990 - 1993, interviewée en 2016

Dr Darin Portnoy	MSF États-Unis - Président, représentant des sections partenaires au Conseil d'administration du Conseil international et Vice-président du Conseil international de 2004 à 2007, interviewé en 2016
Simone Rocha	MSF Brésil - Directrice générale 2005-2010, membre du Conseil d'administration 2010-2012, interviewée en 2018
Dr Morten Rostrup	MSF Norvège - Président 1996-2002, MSF International - Vice-président 1998-2000 puis Président 2000-2003 du Conseil international, interviewé en 2016
Dr Doris Schopper	MSF Suisse - Présidente 1985-1987 puis 1991-1998 ; MSF International - Présidente Février 1994 - Février 1995, Septembre 1997 - Juin 1998, interviewée en 2016
Dr Johan von Schreeb	MSF Suède - Président 1993-2000, interviewé en 2016
Sergio Solomonoff	MSF Italie - Directeur du bureau 1991-1997, interviewé en 2017
Frances Stevenson	MSF Royaume-Uni - Représentante au Conseil d'administration de MSF Hollande 2005-2009, interviewée en 2016
Göran Svedin	MSF Suède - Directeur Général 1993-1997 ; MSF Belgique - Chargé de liaison avec les sections partenaires 1997-2003, interviewé en 2016
Joëlle Tanguy	MSF USA - Directrice Générale 1994-2001, interviewée en 2016
Fiona Terry	MSF Australie - Membre du Conseil d'administration 1994-1997, Présidente 1997-2001, interviewé en 2016
Kris Torgeson	MSF États-Unis - Directrice de la communication 2000-2007 ; MSF International - Secrétaire générale 2008-2012, interviewée en 2016
Dr Josep Vargas	MSF Espagne - Président 1986-1992, interviewé en 2016
Albertien van de Veen	MSF Hollande - Membre du Conseil d'administration 2001-2004, Vice-Présidente 2003-2004, Présidente 2005-2008, interviewée en 2016
Rafa Vilasanjuan	MSF International - Secrétaire général 2001-2004, MSF Espagne – 2004 – 2006, interviewé - en 2009 dans <i>'Crimes de guerre et politiques de terreur en Tchétchénie 1994-2004'</i> - <i>Études de Cas sur les Prises de Parole Publiques de MSF</i> - en 2016
Dr Clemens Vlasich	MSF Autriche - Co-fondateur, Directeur Général 1994-1996, Président 1996-2006, interviewé en 2017
Dr Eric Vreede	MSF Royaume-Uni - Membre du Conseil d'administration 1991-2000, interviewé en 2016

ACRONYMES

ACT	Artemisinine Combination Treatment - Traitements à base de combinaisons de molécules incluant de l'artémisinine
AEDES	Association Européenne pour le Développement et la Santé
AIDAB	Australian International Development Assistance Bureau - Bureau australien pour le développement et l'assistance internationale
AFP	Agence France Presse
AG	Assemblée Générale (MSF)
AGI	Assemblée Générale internationale (MSF)
AMI	Aide Médicale Internationale
AMLAT	Amérique latine
ARV	Antirétroviraux
ASC	Associative Standing Committee - Comité permanent sur l'associatif (MSF)
AZG	Artsen Zonder Grenzen (traduction néerlandaise de Médecins Sans Frontières)
BBC	British Broadcasting Corporation (chaîne de télévision britannique)
BI	Bureau international (MSF)
BRICS	Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud
BUZA	Ministerie van Buitenlandse Zaken - Ministère des Affaires étrangères néerlandais
CA	Conseil d'Administration
CAC 40	Indicateur de la bourse de Paris
CAME	Campagne d'accès aux médicaments essentiels (MSF)
CARE	Cooperative for Assistance and Relief Everywhere (ONG britannique)
CDC	Comité de Direction Collégiale (MSF)
CDC	Centers for Disease Control and Prevention - Centre de contrôle et de prévention des maladies (Atlanta/USA)
CFI	Commission financière internationale (MSF)
CI	Conseil International (MSF)
CICR	Comité international de la Croix-Rouge
CIREM	Centre d'intervention pour la recherche et l'épidémiologie médicale (MSF)
COP	Common Operational Policy - Politique opérationnelle commune (MSF)
CRI	Comité restreint international (MSF)
CSIS	Center for Strategic and International Studies (USA) - Centre pour les études stratégiques internationales
DG	Directeur Général (MSF)
DG18/19	Plateforme internationale des directeurs généraux (MSF)
Dirmed	Directeur médical (MSF)
Dirop	Directeur des opérations (MSF)
DNDi	Drugs for Neglected Diseases initiative - Initiative pour la recherche et développement de médicaments contre les maladies négligées
DO	Delegate offices - Bureaux délégués (MSF)
DOTS	Directly Observed Treatment Strategy - Traitement de courte durée sous observation directe

DWB	Doctors Without Borders (traduction anglaise de Médecins Sans Frontières)
CE	Communauté européenne
CEE	Communauté économique européenne
EAU	Emirats Arabes Unis
ECHO	European Commission Humanitarian Office - Service de l'aide humanitaire de la Commission Européenne
ECU	European Currency Unit - Unité de Compte Européenne (avant le passage à l'Euro)
ET	Emergency Team – Equipe (internationale) d'urgence de MSF
FAD	Field Assembly Debates - Débats sur le terrain
FI	Fonds institutionnels (MSF)
EAA	East Africa Association - Association d'Afrique de l'Est
EXCOM	Comité Exécutif international (MSF)
EXDIR	Plateforme des directeurs généraux (MSF)
FAD	Field Assembly Debates - Débats associatifs de terrain (MSF)
GIMCU	Groupe d'intervention médico-chirurgicale d'urgence
GLIDO	Great Lakes International Operations Directorate - Direction des opérations pour les Grands Lacs [d'Afrique centrale] (MSF)
GRP	Governance Reform Process - Processus de réforme de la gouvernance (MSF)
GUPA	Guichet unique du pôle associatif (MSF)
IB	International Board - Conseil d'administration international (MSF)
ICFI	International Commission on Financial Independence - Commission internationale sur l'indépendance financière (MSF)
IDF	Israel Defence Forces - Forces de défense israéliennes
IIMP	International Information Management Project - Projet de gestion internationale de l'information (MSF)
IONi	International Operational Network initiative (MSF)
IRP	International Remuneration Project - Projet international sur la rémunération (MSF)
JBM	Joint Board meeting - Conseil d'administration conjoint (MSF)
JSG	Joint Steering Group - Groupe de pilotage conjoint (MSF)
LSF	Liberté sans Frontières
Ltd	Limited Company - Société à responsabilité limitée
MDM	Médecins du Monde
Mini AG	Assemblée générale de terrain (MSF)
MoU	Memorandum of Understanding - Protocole d'accord
MPLA	Movimento Popular de Libertação de Angola - Mouvement populaire de libération de l'Angola
MWA	Movement Wide Association - Association à l'échelle du mouvement (MSF)
NHK	Nippon Hoso Kyokai – Chaîne de télévision japonaise
OC	Operational Centre - Centre opérationnel (MSF)
OCA	Operational Centre Amsterdam - Centre opérationnel d'Amsterdam (MSF)
OCB	Operational Centre Brussels- Centre opérationnel de Bruxelles (MSF)
OCBA	Operational Centre Barcelona-Athens - Centre opérationnel de Barcelone-Athènes (MSF)
OCG	Operational Centre Geneva - Centre opérationnel de Genève (MSF)
OCP	Operational Centre Paris - Centre opérationnel de Paris (MSF)
OCHA	United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs - Bureau de la coordination des affaires humanitaires de l'ONU
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques

OMC	Organisation mondiale du commerce
OMPI	Organisation mondiale de la propriété intellectuelle
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONG	Organisation Non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations unies
OTAN	Organisation du traité de l'Atlantique Nord
OXFAM	Oxford Committee for Famine Relief
PASOK	Panellínio Sosialistikó Kínima, mouvement socialiste panhellénique
PED	Populations en Danger (MSF)
PEV	Plan étendu de vaccination
POA	Plan of Action - Plan d'action
PPD	Préparation premier départ (MSF)
PPP	Partenariat Public-Privé
PSF	Pharmaciens Sans Frontières
PSP	Populations en Situation Précaire (MSF)
R&D	Recherche et développement
RH	Ressources humaines
RIOD	Réunion Internationale Operational Directors (des directeurs des opérations) (MSF)
RSA	République Sud-Africaine
RSA	Resource Sharing Agreement - Accord de partage des ressources (MSF)
SCF	Save the Children Fund
SIDA	Swedish International Development Cooperation Agency - Agence de coopération suédoise pour le développement international
SMF	Secours Médical Français
SP	Sections partenaires
TB	Tuberculose
UE	Union Européenne
UNHCR ou HCR	United Nations High Commissioner for Refugees - Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés
UNICEF	United Nations International Children's Emergency Fund - Fonds des Nations unies pour l'enfance
UNITA	União Nacional para a Independência Total de Angola - Union nationale pour l'indépendance totale de l'Angola
USAID	United States Agency for international Development - Agence des Etats-Unis pour le développement international

RÉSUMÉ

Dès sa création en France en 1971, Médecins Sans Frontières (MSF) s'est voulu une organisation internationale et associative. Internationale car ses fondateurs avaient pour projet de porter secours aux populations démunies aux quatre coins du monde et qu'il aurait semblé étrange de n'intervenir qu'à partir de la France; Associative car le statut d'association proposé par le droit de tradition romano-civiliste en vigueur en France était en adéquation avec l'esprit démocratique et désintéressé qui les portait.

Pour autant, la transformation de l'organisation française initiale en un mouvement international associatif ne s'est pas déroulée de manière planifiée, organisée et régulière. Son histoire relève plutôt de l'enchaînement de compromis entre les visions des différents leaders du mouvement, entrecoupé d'épisodes de reconnaissance de situations de « fait accompli » et de leur intégration. Ces évolutions se sont structurées autour de questionnements relatifs à l'intérêt et aux formes de la croissance. Ces questionnements ont également porté sur la légitimité et la nature du leadership et de la représentation qui permettraient de faire grandir, sans trahir, une nouvelle forme d'action humanitaire dont se revendiquait MSF.

Cette étude raconte l'histoire du mouvement associatif de MSF de la conception de l'organisation en 1971 à l'élaboration d'un système de gouvernance internationale adopté officiellement en 2011.

La première partie de l'étude raconte les trois premières décennies de la période de construction et d'établissement du mouvement international associatif de Médecins Sans Frontières de 1971 à 2000.

La seconde partie couvre la crise de croissance et les efforts du mouvement pour organiser sa gouvernance associative au début du 21^e siècle.

ÉPISE I / 1971-2000

Un mouvement international ...

En 1971, les fondateurs de MSF France inscrivent, en toute sincérité, la vocation internationale de Médecins Sans Frontières dans leurs documents fondateurs.

Ils en ont toutefois une conception singulière, que leurs successeurs conserveront pendant plusieurs années. S'ils ne sont pas opposés à la création d'entités MSF en dehors de l'hexagone, c'est à la condition que celles-ci restent sous le contrôle de la maison - mère, c'est-à-dire de MSF France. Cette réticence est essentiellement motivée par la volonté d'établir et de structurer solidement l'organisation avant de commencer à la démultiplier, et d'éviter de mettre ses principes en danger.

Dès la fin des années 70, des propositions de création d'entités MSF aux Etats-Unis et aux Pays bas et des démarches pour « internationaliser » les statuts de l'association française ? sont étudiées mais n'aboutissent pas.

Au début des années 80, des volontaires belges (1980), puis hollandais (1984) ayant participé à des missions avec MSF France créent leurs propres entités MSF dans leurs propres pays. MSF France les soutient, tout en s'efforçant de les contrôler, en particulier à travers la question de la marque et du nom MSF.

En 1985, MSF Belgique pose les premiers actes de son émancipation en s'opposant à la création par la section française de Liberté Sans Frontières, un centre de réflexion sur les idées tiers-mondistes jugé dangereux car trop politique. Ils ne soutiennent pas non plus la section française dans sa dénonciation des exactions du régime éthiopien qui lui vaut d'être expulsée du pays. Au final, MSF France perd le procès qu'elle a intenté à MSF Belgique pour lui retirer le nom Médecins Sans Frontières.

Entre-temps, MSF Suisse, créée ex-nihilo en 1981 par les Français pour obtenir un accès plus facile aux financements d'institutions basées à Genève, est reprise en main par des volontaires suisses et prend son indépendance en 1983.

En 1986, après un dernier baroud d'honneur contre la création de MSF Luxembourg et de MSF Espagne, MSF France se décide à accompagner la dynamique qu'elle ne peut pas enrayer et accepte l'existence des cinq autres entités MSF indépendantes hors de France. Elle impose toutefois que les opérations de MSF Luxembourg soient intégrées à celles de MSF Belgique.

A la fin des années 80, une fois réconciliés, les responsables des six entités MSF commencent à se réunir régulièrement afin de formaliser des règles communes permettant de donner une certaine cohérence aux actions menées à travers le monde sous le nom commun de Médecins Sans Frontières.

En 1987, un moratoire sur la création de nouvelles entités MSF est posé, qui sera renouvelé en 1989, puis en 1993.

Pourtant dès 1987, la volonté de développer les opérations mène à la création par MSF France, MSF Belgique et MSF Hollande d'une série de « bureaux délégués ». Leur rôle essentiel sera d'accroître l'apport en ressources humaines et financières de l'entité MSF ? qui les a créés.

Dans certains cas, comme en Suède, au Canada ou en Grèce cette démarche « marketing » rencontre celle de volontaires ayant participé à des missions avec MSF qui, à l'instar de leurs prédécesseurs belges ou hollandais, souhaitent créer une entité dans leur pays.

Ainsi sont créés treize « bureaux délégués » : MSF Etats-Unis en 1987, MSF Grèce en 1990, MSF Canada en 1991, MSF Japon et MSF Suède en 1992, MSF Italie, MSF Royaume-Uni, MSF Danemark et MSF Allemagne en 1993, MSF Hong-Kong, MSF Australie et MSF Autriche en 1994 et MSF Norvège en 1996.

Pendant cette même période, les six premières associations MSF - qui se considèrent comme des « associations fondatrices » de MSF- se structurent en mouvement, d'abord sous le nom de MSF Europe - par analogie avec la construction de l'Union européenne - puis sous le nom de MSF International. Cette fédération, association de droit belge créée en 1991, est gérée par un conseil d'administration, le « Conseil international », qui rassemble les représentants - président ou directeur général - des six « associations fondatrices ». Elle s'appuie sur un secrétariat, le « bureau international », basé à Bruxelles et dirigé par un secrétaire général ou secrétaire international.

Ce Conseil international entreprend alors d'établir les « règles du jeu » du mouvement, travaillant sur la mise à jour de la charte, l'utilisation de la marque et du logo et les conditions du « témoignage » et des positionnements publics.

Les désaccords opérationnels et politiques sur les opérations menées pendant les crises de l'ex-Yougoslavie de 1991 à 1993, puis celles qui suivent le génocide des Tutsis rwandais en 1994 dans la région des Grands-Lacs d'Afrique centrale mettent à mal ces efforts et obligent le mouvement à une entreprise d'introspection sur la réalité de la communauté de culture et de pratiques - ce que l'on enferme dans le mot-valise « identité » - qu'est Médecins Sans Frontières.

Une série de séminaires et d'ateliers rassemblant, souvent au-delà du Conseil international, des membres des associations et de l'exécutif sont organisées à cet effet entre 1994 et 1996.

Les « principes » dits de Chantilly (du nom des deux séminaires internationaux qui se déroulent en 1995 et 1996) permettent d'établir les bases essentielles de la communauté de culture et de pratiques de MSF.

... associatif

Les réunions de Chantilly suscitent en particulier une réflexion plus approfondie sur le caractère associatif du mouvement et singulièrement de chacune de ses entités.

Jusqu'ici ce caractère associatif a été considéré comme allant de soi. En effet, les « associations fondatrices » opérationnelles qui ont fondé et contrôlent le mouvement ont toutes été créées dans des pays régis par le droit de tradition romano-civiliste qui fournit un cadre juridique à la démarche à la fois démocratique et non-lucrative de Médecins Sans Frontières.

Or, les « bureaux délégués » créés dans des pays régis par la common law (Etats - Unis, Royaume-Uni) bénéficient eux d'un statut, certes adapté à la démarche non lucrative de MSF, mais beaucoup moins à son fonctionnement démocratique. Les membres des conseils d'administration ne sont, par exemple, pas élus par une assemblée générale mais cooptés.

Ainsi, les volontaires recrutés par les bureaux délégués qui souhaitent participer plus activement à la vie de l'organisation, au-delà de leur action sur le terrain, ne peuvent le faire qu'en étant membres d'une des « associations fondatrices », donc en dehors de leur pays d'origine.

De plus, les bureaux délégués éprouvent le besoin d'organiser une vie associative pour garder le contact avec les volontaires de retour de mission et les envoyer témoigner dans les médias.

En janvier 1997, le processus de réflexion organisé par le Conseil international aboutit à une importante réforme de la structure et des règles de fonctionnement du mouvement.

Les 19 bureaux délégués deviennent de facto des «sections partenaires» sans toutefois devenir opérationnels. Au même titre que les six «sections fondatrices», chaque section partenaire doit désormais être adossée à une association, même s'il n'existe pas de véritable statut juridique spécifique de l'association dans le pays concerné.

Les 19 présidents des 19 associations siègent avec les mêmes droits de vote au Conseil international qui devient une plate-forme de discussion et de conseil à l'exécutif sur les questions touchant à sa communauté de culture et de pratiques.

Un Conseil exécutif, composé des 19 directeurs généraux est créé pour suivre de plus près et harmoniser les décisions.

En 1998, le premier président du Conseil international salarié à temps plein, qui ne soit pas également le président d'une des «grandes» sections est élu pour deux ans. Cet événement marque un tournant dans les rapports politiques précédemment établis entre les entités MSF en matière de gouvernance et de représentation publique du mouvement MSF

En 1999, au moment même où il reçoit le prix Nobel de la Paix et lance sa première opération de plaidoyer commune d'envergure, la campagne d'accès aux médicaments essentiels, le mouvement MSF procède pour la première fois à l'exclusion de l'un de ses membres : après un long processus de négociations et trois votes à l'unanimité sauf une voix, MSF Grèce est exclue pour avoir organisé une mission exploratoire au Kosovo qui violait les principes opérationnels du mouvement MSF.

ÉPISE II / 2000-2011

Crises de croissance

Au début des années 2000, le mouvement MSF s'organise plus formellement en groupes autour de cinq centres opérationnels (OC), regroupant chaque section opérationnelle avec ses sections partenaires : OCA (Centre opérationnel d'Amsterdam), OCB (Centre opérationnel de Bruxelles), OCBA (Centre opérationnel de Barcelone-Athènes), OCG (Centre opérationnel de Genève), OCP (Centre opérationnel de Paris) Ces centres opérationnels travaillent sous le nom et le logo et avec les principes de MSF, mais selon des approches et des cultures différentes.

Chacun d'eux construit, à partir de sa propre histoire et de sa propre culture, une gouvernance interne permettant de partager une opérationnalité, à laquelle veulent désormais participer les sections partenaires. En juin 2005, au terme d'un long processus, la section grecque est officiellement réintégrée au mouvement, au sein du centre opérationnel Barcelone-Athènes (OCBA).

Très rapidement, les résultats de collecte de fond des sections partenaires deviennent disproportionnés par rapport aux capacités opérationnelles du mouvement. Ils risquent de déséquilibrer une croissance internationale de plus en plus difficile à contrôler et de remettre en question le principe selon lequel la disponibilité de fonds ne doit pas être le moteur des opérations de MSF.

De leur côté, OCBA et OCG, les centres opérationnels mal dotés en sections partenaires espèrent augmenter leurs ressources en ouvrant de nouveaux bureaux tout en réclamant au mouvement international plus d'égalité dans l'accès aux ressources.

Dans la première moitié des années 2000, face à ces défis, les responsables des plateformes internationales s'accordent sur le fait que l'opérationnalité doit rester au cœur de chaque section de MSF et s'efforcent de renforcer les synergies et d'harmoniser les modalités opérationnelles entre les différents centres.

En 2000, les premiers pas vers une harmonisation financière permettent la création d'une Commission financière internationale puis de la fonction de Coordinateur financier international. En 2005, les premiers comptes combinés internationaux (pour 2004) sont publiés.

La même année, un mécanisme international de collecte des fonds d'urgence est mis en place, après que MSF a arrêté la

collecte de dons pour les victimes du tsunami dans l'océan indien de décembre 2004 et remboursé aux donateurs qui le souhaitent les dons affectés non utilisés.

De 2002 à 2004, remplissant sa tâche de conseil et d'orientation des actions de l'exécutif, le Conseil international vote une série de résolutions qui encouragent la mise en œuvre de politiques communes sur des questions médicales comme le traitement des maladies infectieuses et l'interruption de grossesse mais aussi sur les comportements abusifs du personnel.

Il se saisit également de la question d'une meilleure intégration du personnel national en tant qu'employés et comme membres associatifs, soulevée dès la fin des années 90 par les volontaires de terrain et portée par les associations. Il suit la mise en œuvre de ces résolutions en questionnant régulièrement l'exécutif.

Toutefois, à plusieurs reprises, l'autorité du Conseil international et le caractère contraignant de ses résolutions sont remis en question par certaines associations et responsables de groupes. C'est le cas, en 2004 lors des discussions relatives à la participation de MSF à la fondation de *l'Initiative pour des médicaments contre les maladies négligées (DNDi)* : MSF Hollande considère cette activité comme ne relevant pas de la mission sociale de MSF et conteste le fait qu'un vote du Conseil international décide de la participation de MSF à cette fondation.

MSF Hollande questionne également les modalités de la gestion des efforts pour obtenir la libération d'Arjan Erkel, un chef de mission néerlandais de MSF Suisse enlevé de 2002 à 2004 au Daghestan et celles du contentieux judiciaire avec le gouvernement néerlandais qui s'ensuit.

La même année, le mouvement se divise aussi sur la prise de position publique de la section française affirmant que les événements du Darfour ne peuvent être qualifiés de génocide.

Ces diverses tensions mettent en lumière la nécessité, avant toute réorganisation profonde de la gouvernance, de redéfinir une vision et des objectifs communs, qui complètent la charte et les principes établis à Chantilly.

L'Accord politique de "La Mancha"

A cet effet, en 2005 et 2006, le processus de concertation dit «La Mancha» est organisé dans tout le mouvement. Il aboutit à l'Accord politique du même nom, approuvé par les assemblées générales des différentes associations et par le Conseil international en juin 2006.

Cet accord réaffirme et réactualise une communauté de cultures et de pratiques pour MSF :

- L'acte médico-humanitaire individuel, respectueux des patients est au cœur de l'action de MSF ; chaque choix médical devrait être un acte unique plutôt qu'une application mécanique des principes.
- MSF n'assume pas la responsabilité du développement de la justice internationale et son objectif n'est pas la promotion des droits de l'homme. Toutefois dans le cas d'actes de violence massifs et négligés contre des individus et des groupes, MSF doit s'exprimer publiquement, sans prétendre garantir la protection physique des personnes aidées.
- Il est urgent d'offrir des possibilités d'emploi équitables à l'ensemble du personnel sur la base des compétences et de l'engagement individuel, et de garantir des possibilités équitables d'accès à une adhésion véritable aux associations.
- La nature associative de MSF est cruciale pour son action et pour la cohésion du mouvement. Il est nécessaire de « dynamiser la participation associative à tous les niveaux et d'explorer de nouvelles voies de participation associative, en donnant la priorité aux régions où MSF est sous-représentée, notamment par la création de nouvelles entités ».

Concernant la gouvernance du mouvement, l'accord rappelle que :

- Le rôle du Conseil international est de superviser l'orientation stratégique et la mise en œuvre de la mission sociale de MSF en ce qui concerne les opérations et le positionnement public, de fournir un cadre pour gérer la croissance et le partage des ressources de MSF et de maintenir une responsabilité mutuelle entre les sections. Une grande partie de cette responsabilité doit être déléguée au groupe des Directeurs généraux (DG19) et mise en œuvre par ce dernier.
- Si MSF doit rester un mouvement décentralisé, les décisions du Conseil international concernant les questions internationales fondamentales, telles que la croissance du mouvement, la charte et les principes de Chantilly, la marque et l'Accord de « La Mancha », la transparence et la redevabilité, et la responsabilité de MSF comme employeur gardent un caractère contraignant.

Au lendemain de «La Mancha», les rôles et responsabilités des différentes plateformes et positions internationales sont donc réorganisés et les statuts et le règlement intérieur de MSF international sont révisés.

En novembre 2007, sur la base de plusieurs études et états des lieux commandités par le Conseil international, un cadre de gestion de la croissance du mouvement est établi. Il comprend un accord de partage des ressources (RSA) entre tous les centres opérationnels pour trois ans, renouvelables. Ce RSA tient compte des principes de solidarité, du respect des partenariats privilégiés et introduit une gestion internationale du partage des ressources financières afin d'assurer un financement sûr et prévisible des opérations.

Les diverses plateformes internationales s'efforcent également de suivre et d'encadrer la création et le développement de nouvelles entités. Celles-ci sont créées à l'initiative de certains groupes désireux d'ouvrir de nouveaux «marchés» pour le recrutement et la collecte de dons (Afrique du Sud, Argentine, Chine, Mexique, Irlande, République tchèque...) ou à la suite d'initiatives associatives du personnel local (Afrique de l'Est, Amérique latine, Inde...).

La réforme de la gouvernance internationale

Si l'accord de «La Mancha» affirme l'engagement de MSF à clarifier et à renforcer la gouvernance du mouvement et à la réviser régulièrement, il ne donne aucune indication sur la manière de réaliser cet objectif.

Lancée en 2009, l'élaboration d'un modèle de gouvernance internationale fait donc l'objet d'un nouveau processus de concertation du mouvement, moins formel que celui de «La Mancha», mais suscitant autant de débats.

Ces débats remettent en lumière la question récurrente du dépassement des contradictions entre les intérêts de chaque groupe et l'intérêt commun du mouvement. Certains préconisent une gouvernance centralisée, baptisée «One MSF» et une mutualisation des fonctions de représentation et de coordination dans chaque pays de mission. Ce modèle, inspiré de l'expérience menée depuis 2008 en Afghanistan est présenté comme permettant une meilleure coordination des activités, une représentation plus cohérente et une meilleure gestion de la sécurité sur les terrains.

Pour ses opposants, partisans du maintien d'une gouvernance décentralisée entre plusieurs centres opérationnels, la «modélisation» du montage opérationnel afghan empêcherait la diversité opérationnelle requise par l'Accord de «La Mancha».

Les débats soulignent également les enjeux du choix entre une logique de représentativité et une logique d'opérationnalité dans l'établissement des structures et l'attribution des droits de votes. Selon certains, la logique de représentativité, en favorisant la représentation des sections non-opérationnelles, plus nombreuses, risquerait d'affaiblir la priorité donnée à l'opérationnalité dans les décisions prises au niveau international.

Un modèle intermédiaire est finalement adopté en juin 2011 qui organise le mouvement en une sorte de fédération composée des cinq groupes. Il accorde le droit de vote au sein des nouvelles instances internationales, non pas aux entités en tant que telles mais au fait de «porter» des opérations.

Une Assemblée générale internationale (AGI) est créée qui est reconnue par toutes les entités et les membres associatifs comme la plus haute autorité du mouvement. Cette AGI délègue certains pouvoirs spécifiques à un Conseil d'administration international (IB). Ce dernier est composé des présidents des cinq groupes/centre opérationnels et d'un nombre de membres élus équivalent à celui des représentants des centres opérationnels plus un. Il élabore la vision stratégique pluriannuelle du mouvement MSF et la soumet à l'approbation de l'IGA. Il supervise la mission sociale et le partage des ressources conformément à cette vision.

Une association internationale de membres individuels, la *Movement Wide Association* (association pour l'ensemble du mouvement) (MWA), est créée. Tout membre associatif d'entités MSF existantes et tous les membres répondant aux critères associatifs peuvent y adhérer.

Les 6 membres du nouveau Conseil d'administration international (IB) sont élus lors de la première Assemblée générale internationale de MSF qui se déroule à Paris, du 16 au 18 décembre 2011, alors que Médecins Sans Frontières célèbre le 45^e anniversaire de sa création.

Les associations MSF Brésil, MSF Afrique de l'Est, MSF Amérique latine et MSF Afrique du Sud deviennent officiellement membres institutionnels du mouvement international de MSF après un processus de candidature approfondi.

SOMMAIRE

ÉPISODE 1 : 1971-2000	21
I. NAISSANCE DE MÉDECINS SANS FRONTIÈRES (1971-1979)	21
A. Une association française	21
B. La scission (1978-1979)	26
1. Premiers remous (1977-1978)	26
2. La controverse sur « Un bateau pour le Vietnam » (1978-1979).....	28
3. La rupture (1979)	31
C. Structurer et re-centraliser (années 1980)	33
D. Premiers essais infructueux d'internationalisation (1978)	36
E. MSF Belgique (1980)	40
F. MSF Suisse (1981)	43
G. Germes d'une structure MSF internationale (1981)	44
H. MSF Hollande (1984)	47
I. La querelle Franco-Belge (1985)	48
1. Liberté Sans Frontières, procès sur la marque et rupture des relations entre MSF Belgique et MSF France (1985)	49
<i>a) La controverse sur Liberté Sans Frontières (1985)</i>	49
<i>b) Le procès sur la marque (1985)</i>	58
2. Le désaccord sur l'Éthiopie (1985).....	63
J. Turbulences à MSF Belgique (1986)	64
II. FORMATION DU MOUVEMENT MSF (1987-1996)	69
A. Les associations satellites (1984-1986)	69
B. Réconciliation et socialisation (1986)	72
1. Se parler et travailler ensemble	72
2. MSF Luxembourg (1986).....	75
3. MSF Espagne (1986).....	78
C. MSF International	81
1. De MSF Europe à MSF International.....	81
2. Le Conseil international (CI).....	83
3. Un processus de décision international	88
4. Le Bureau international.....	92
D. Deuxième génération : les bureaux délégués	97
1. MSF États-Unis (1987).....	99

2. MSF Grèce (1990).....	105
3. MSF Canada (1991).....	109
4. MSF Japon (1992).....	116
5. MSF Suède (1992).....	120
6. MSF Italie (1993).....	126
7. MSF Royaume-Uni (1993).....	128
8. MSF Danemark (1993).....	132
9. MSF Allemagne (1994).....	134
10. MSF Hong-Kong (1994).....	136
11. MSF Australie (1994).....	137
12. MSF Autriche (1994).....	140
13. MSF Émirats Arabes Unis (EAU) (Antenne de MSF France) 1995).....	143
14. MSF Norvège (1996).....	145
E. Établir les règles communes (1991-1995)	147
1. La marque et le logo.....	147
<i>a. La marque</i>	147
<i>b. La saga du Logo</i>	152
2. Principes, code de conduite, charte, témoignage.....	155
3. Indépendance financière.....	160
F. Se rassembler pour réfléchir (1994-1996)	164
1. Royaumont (1994).....	165
2. Chantilly I et II (1995 et 1996).....	168
III. NOUVELLES AMBITIONS INTERNATIONALES (1997-2000)	178
A. La dimension associative de MSF	178
1. Les statuts juridiques.....	178
2. La vie associative et l'équilibre des pouvoirs.....	181
<i>a) Le cas de MSF Hollande</i>	181
<i>b) Le cas de MSF France</i>	183
<i>c) Le cas de MSF Belgique</i>	185
3. Les mini-assemblées générales (mini-AG) sur le terrain.....	186
B. L'éveil des bureaux délégués	187
C. Lâcher-prise et réforme (1996-1997)	190
1. Le processus.....	190
2. La réforme des structures internationales.....	194
<i>a) Une nouvelle structure associative</i>	194
<i>b) Le premier président permanent du Conseil international</i>	198
<i>c) Proposition sans suite pour un exécutif international</i>	201
<i>d) Pas de nouvelles entités opérationnelles</i>	203
3. Un pas en avant pour les 'jeunes' associations.....	204
<i>a) Un associatif renforcé</i>	204
<i>b) L'accord sur la question de la marque</i>	207

D. Du bon usage de la PRISE DE PAROLE PUBLIQUE (1999-2000)	210
1. Le Prix Nobel de la Paix (1999)	210
2. La Campagne pour l'accès aux médicaments essentiels (2000)	216
3. Les études de cas sur le témoignage ou «Témoignage Case Binder» (TCB)	218
IV. HISTOIRE D'UNE EXCLUSION (1999-2000)	221
A. La question du Kosovo (1999)	221
B. L'ultimatum du Conseil international (juin 1999)	228
c. Les votes pour l'exclusion (septembre 1999 - janvier 2000)	233
ÉPISE 2 : 2000-2011	240
I. DES CENTRES OPÉRATIONNELS À LA NAISSANCE DE GROUPES (2000-2011)	240
A. Le Centre opérationnel/Groupe d'Amsterdam (OCA)	241
1. Le partenariat opérationnel et la gouvernance du groupe	241
2. Les nouvelles entités	252
<i>a) L'Irlande</i>	252
<i>b) L'initiative Afrique de l'Est</i>	252
B. Le Centre opérationnel/Groupe de Bruxelles (OCB)	253
1. Le partenariat opérationnel et la gouvernance	254
2. Les nouvelles entités	261
<i>a) La Chine</i>	261
<i>b) La République Sud-Africaine</i>	263
<i>c) Le Brésil</i>	267
C. Le Centre opérationnel/Groupe de Barcelone-Athènes (OCBA)	268
1. La réintégration de MSF Grèce	268
<i>a) Les premiers pas vers un rétablissement des relations</i>	269
<i>b) Le partenariat opérationnel entre MSF Espagne et MSF Grèce</i>	274
2. La gouvernance de l'OCBA	284
3. Les nouvelles entités	287
D. Le Centre opérationnel/Groupe de Genève (OCA)	290
1. À la recherche de partenaires	290
2. Les suites de l'enlèvement d'Arjan Erkel	291
3. Du «Groupe de Pilotage Commun» au «Congrès de l'OCG»	293
4. Les nouvelles entités	298
E. Le Centre opérationnel/Groupe de Paris (OCP)	299
1. Délocaliser la gestion des opérations	299
2. Structurer le processus de décision	300
3. Formaliser la gouvernance de l'OCP	305
4. Le bureau des Émirats Arabes Unis (EAU)	308

II. VERS UN ACCORD POLITIQUE POUR LE MOUVEMENT INTERNATIONAL DE MSF (2000-MI-2006)	311
A. Une croissance internationale déséquilibrée et incontrôlée (2000-2006)	311
1. Limiter la croissance institutionnelle	312
2. Harmonisation, structure et transparence financières	318
a) <i>La commission financière internationale</i>	318
b) <i>Les fonds institutionnels</i>	321
c) <i>Les comptes combinés internationaux</i>	321
d) <i>Le mécanisme international de collecte des fonds d'urgence</i>	323
3. Harmonisation des rémunérations et avantages sociaux (IRP)	326
B. La gouvernance internationale associative	327
1. L'évolution des plateformes et des fonctions internationales	327
a) <i>Le Conseil international et son Conseil d'administration</i>	327
b) <i>Le Président du Conseil international</i>	331
c) <i>Le Secrétaire général de MSF International et l'équipe du Bureau international</i> ..	334
2. Les nouveaux statuts internationaux et le règlement intérieur	337
3. L'intégration du personnel local en tant qu'employés et membres associatifs	339
a) <i>L'adhésion à l'association</i>	340
b) <i>L'accès aux postes de coordination</i>	344
C. Réalisations et controverses internationales	347
1. Réalisations	347
a) <i>Le traitement des maladies infectieuses</i>	347
b) <i>Les soins de santé reproductive et l'interruption de grossesse</i>	353
c) <i>Les comportements abusifs</i>	354
2. Controverses	356
a) <i>DNDi, l'initiative pour la recherche et le développement de médicaments contre les maladies négligées : la recherche et le développement dans la mission sociale de MSF et le caractère contraignant des résolutions du Conseil international</i>	356
b) <i>Les suites judiciaires de l'enlèvement d'Arjan Erkel : gestion des kidnappings, prises de parole publiques et gouvernance internationale</i>	364
c) <i>La prise de parole publique sur la crise du Darfour</i>	372
D. « La Mancha » – 2005-2006	374
1. Vers un « Chantilly III »	374
2. Le processus	380
3. La conférence au Luxembourg - mars 2006	386
4. L'Accord de La Mancha	391
5. L'héritage de La Mancha	398
III. ORGANISER LA MISE EN ŒUVRE DE L'ACCORD POLITIQUE DE LA MANCHA (2007-2011)	401
A. Le suivi de La Mancha (2006-2008)	401
1. Fixer des priorités (2006)	401


2. Réorganiser les plateformes et les postes internationaux (2006-2008)	406
<i>a. Les plateformes internationales</i>	406
<i>b. Le Président et le Vice-président du Conseil international, le Secrétaire général et le Bureau international</i>	407
<i>c. Statuts et règlement intérieur</i>	409
3. Encadrer la croissance institutionnelle et financière	410
<i>a. Structurer la croissance institutionnelle</i>	411
<i>b. L'architecture financière internationale :</i> <i>l'Accord de partage des ressources (RSA)</i>	413
<i>c. Le cadre de gestion de la croissance du mouvement</i>	414
4. Développer la vie associative et l'adhésion à l'association internationale	421
B. Le processus de réforme de la gouvernance	425
1. Etablir des propositions (2009).....	425
2. Les nouvelles entités	437
<i>a. L'Inde</i>	437
<i>b. L'Afrique de l'Est</i>	439
<i>c. La République tchèque et le Mexique</i>	440
<i>d. L'Argentine et l'Amérique Latine</i>	441
3. Opérationnalité versus représentativité	443
<i>a. Les modèles de gouvernance : un seul MSF (« One MSF ») ou un « MSF de groupes » ?</i>	443
<i>b. La « Movement Wide Association » (MWA), association pour l'ensemble du mouvement</i>	451
<i>c. L'accord entre centres opérationnels</i>	454
<i>d. La gouvernance exécutive</i>	455
4. La première Assemblée générale internationale (AGI) de MSF, 16-18 décembre 2011	456

ÉPISODE 1 : 1971-2000

I. NAISSANCE DE MÉDECINS SANS FRONTIÈRES (1971-1979)

A. UNE ASSOCIATION FRANÇAISE (1971)

Médecins Sans Frontières [MSF] est fondé en France, le 22 décembre 1971, par des médecins et des journalistes. Les médecins sont intervenus avec la Croix-Rouge française auprès de la population de la province sécessionniste du Biafra, pendant la guerre civile au Nigéria de 1967 à 1970. À leur retour en France, ils fondent le Groupe d'intervention médico-chirurgicale d'urgence/GIMCU.

De leur côté, les journalistes de la revue médicale *Tonus*, constatant la faiblesse de l'assistance internationale lors des inondations au Bangladesh en 1970, ont créé un groupe de volontaires médicaux et fondent le Secours médical français/SMF. Le GIMCU et le SMF, qui partagent la volonté d'apporter des secours médicaux en urgence dans les situations de conflits et de catastrophe naturelle fusionnent et donnent naissance à Médecins Sans Frontières (MSF). 

Le statut juridique de Médecins Sans Frontières, comme ceux du GIMCU et de SMF, est celui de l'association à but non lucratif, régi par la loi française du premier juillet 1901 relative au contrat d'association. Selon cette loi, une association est « la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices ». ¹ En France, pays régi par le droit romain ou civil ², le statut d'association est le seul cadre juridique qui permette le type d'activités non lucratives qu'envisagent les fondateurs de MSF.

Philippe Bernier, le rédacteur en chef de *Tonus*, rédige

une charte, selon laquelle les membres de l'association MSF doivent être impérativement médecins ou membres de la profession médicale. Leur mission sociale consiste à « apporter leurs secours à toutes les victimes de catastrophes naturelles, d'accidents collectifs et de situation de belligérance, sans aucune discrimination de race, de politique, de religion ou de philosophie ».

Leurs principes opérationnels requièrent qu'ils œuvrent « dans la plus stricte neutralité » et « n'acceptent et ne subissent aucune inféodation ou influence à quel que pouvoir, force politique, idéologique ou religieuse que ce soit ».

Ils s'interdisent « toute immixtion dans les affaires intérieures des États » et ils « s'abstiennent de porter un jugement ou d'exprimer publiquement une opinion – favorable ou hostile – à l'égard des événements, des forces et des dirigeants qui ont accepté leur concours ».

Les statuts de l'association expriment clairement « un souci permanent d'internationalisation de sa vocation, de son action et des possibilités d'intervention qu'elle souhaite se donner. » Ses membres doivent s'employer à « susciter la création, en Europe puis dans tous les pays du monde, d'associations analogues à la sienne, dotées de statuts éventuellement distincts et d'une personnalité proche, mais qui auront souscrit aux principes intangibles de la charte de Médecins Sans Frontières et se réuniront sous ce nom dans une fédération. »

Cette association est gérée par un conseil d'administration, le « Comité de direction collégiale/CDC » dont les membres prennent toutes les décisions relatives aux activités exécutives comme associatives.



Article du journal *Tonus* n°493, décembre 1971 (en français).

Extrait :

Médecins Sans Frontières est aujourd'hui un fait : il aura suffi que se lèvent, parmi les médecins français, quelques centaines d'hommes et de femmes de cœur, décidés à apaiser les cris de souffrance et de désespoir, dont, après la Jordanie

1. <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000497458&dateTexte=20170627>

2. Le droit romain désigne le droit édicté dans la République romaine et l'Empire romain ainsi que les textes des juristes qui s'y rapportent. Du fait de son influence multiséculaire et de son intégration dans les ordres juridiques européens, on utilise aussi l'expression pour désigner la technique juridique issue de cette tradition romaniste. https://fr.wikipedia.org/wiki/Droit_romain


et le Pérou, le sous-continent indien retentit encore. Le 22 décembre 1971, on votera donc cette mobilisation de volontés déterminées à faire tomber tous les barrages, toutes les frontières qui se dressent encore entre ceux qui ont vocation de sauver, de soigner, et les victimes de la barbarie humaine ou de ces dérèglements de la nature, raz-de-marée, tremblements de terre et autres catastrophes qui endeuillent les pays souvent les moins préparés à y faire face. Avec gravité, mesurant la portée des décisions mises aux voix, ce sont quinze médecins qui se sont rassemblés ce 20 décembre pour jeter les bases de cette association, en rédiger la Charte, en adopter les statuts et élire un Comité de direction collégiale où les principales disciplines médicales sont représentées, et qui offre un juste équilibre à la représentation de la province par rapport à Paris. Les critères de représentativité qui ont présidé à leur choix sont basés sur l'expérience acquise un peu partout dans le monde « sur le terrain » : en France dans le cadre de l'ORSEC [Organisation des secours]³, à l'étranger sous le drapeau de la Croix-Rouge, pour laquelle quatre fondateurs de Médecins Sans Frontières sont partis d'ailleurs dès le 23 décembre au Pakistan-Oriental.

D'autres enfin ont été élus, qui eurent l'occasion de servir sur différents théâtres d'opérations sous l'égide de l'ONU et de l'UNICEF : ces deux organisations internationales ont déjà fait savoir qu'elles étaient disposées à recourir à la toute jeune association dont elles ont salué l'avènement avec la plus grande sympathie.

Mais le principal reste à faire : et d'abord recenser toutes les bonnes volontés, organiser les concours bénévoles pour les rendre opérationnelles, préparer dans les principales académies des séances de recyclage qui seront autant d'occasions de se rencontrer offertes aux cent quatre-vingts membres des professions de santé qui, au cours des derniers mois nous ont fait connaître leur adhésion de principe : adhésions qui seront matérialisées dès réception des statuts, par les intéressés.

Quant aux statuts, ils offrent, croyons-nous, toutes garanties d'efficacité dans le respect des règles hippocratiques, comme des principes de collégialité, de désintéressement matériel, et d'apolitisme. Il fallait qu'il en soit ainsi pour permettre à « Médecins Sans Frontières » d'assumer pleinement la vocation internationale que l'association s'est elle-même choisie.

Car les médecins français vont lancer prochainement un appel à tous leurs confrères de bonne volonté pour que se constitue dans chaque pays, et d'abord en Europe une vaste fédération d'associations de même type dont la charte sera le commun dénominateur.

 **Statuts** de Médecins Sans Frontières, 1971 (en français).

Extrait :

Les soussignés :

Les docteurs : Jacques Bérès, Jean Cabrol, Marcel Delcourt,

Pascal Grellety Bosviel, Gérard Illiouz, Bernard Kouchner, Gérard Pigeon, Vladan Radoman, Max Récamier, Jean-Michel Wild et les Messieurs : Philippe Bernier et Raymond C. Borel Ont établi ainsi qu'il suit, les statuts d'une association qu'ils se proposent de fonder.

Article 2 : Objet, Charte

L'association a pour objet :

- de réunir, sans discrimination et sans exclusive, tous les médecins et membres des Corps de Santé, volontaires pour apporter leur assistance aux populations éprouvées par des cataclysmes, des accidents collectifs ou des situations de belligérance.
- de mobiliser en faveur de ces populations tous les moyens humains et matériels à sa disposition pour leur apporter ses secours dans les délais les plus brefs, avec l'efficacité, la compétence et le dévouement requis.
- de rechercher tous les concours nationaux et internationaux propres à permettre à ses membres de remplir leur mission dans toutes les parties du monde où ils peuvent être appelés à servir.

L'association se met à la disposition des organismes internationaux, des gouvernements ou autorités constituées des pays éprouvés, ainsi que des organisations publiques ou privées et des collectivités nationales ou régionales qui, dans ces mêmes pays, font appel à elle. L'association se réserve de prendre l'initiative d'envoyer, dans la mesure de ses possibilités, des équipes de secours d'urgence aux populations éprouvées. L'association se réserve également le droit de refuser sa participation soit sur décision du Comité de Direction Collégiale, soit, en appel, sur décision de l'assemblée générale. [...]

Dans un souci permanent d'internationalisation de sa vocation, de son action et des possibilités d'intervention qu'elle souhaite se donner. L'association s'emploiera à susciter la création, en Europe puis dans tous les pays du monde, d'associations analogues à la sienne, dotées de statuts éventuellement distincts et d'une personnalité proche, mais qui auront souscrit aux principes intangibles de la Charte de « Médecins Sans Frontières » et se réuniront sous ce nom dans une fédération. [...]

Article 8 : Déclaration publique

Il est interdit aux membres de l'association de faire des déclarations, communications écrites ou orales en référence de l'association ou relatives aux interventions qu'elle effectue, a effectuées ou va effectuer, sauf délégation spéciale du Comité de Direction Collégiale. Toute infraction à cette interdiction serait sanctionnée par une exclusion immédiate.

 **Charte** de Médecins Sans Frontières, décembre 1971 (en français).

« Médecins Sans Frontières » est une association privée à vocation internationale, provisoirement de statut français. Cette association rassemble exclusivement des médecins et membres des corps de santé qui, en adhérant, ont souscrit sur honneur aux principes suivants :

1. Les Médecins Sans Frontières apportent leur secours à

3. ORSEC (Organisation des secours devenue depuis Organisation de la réponse de sécurité civile) désigne le dispositif institutionnel français de gestion de crise.

toutes les victimes de catastrophes naturelles, d'accidents collectifs et de situation de belligérance sans aucune discrimination de race, de politique, de religion ou de philosophie.

2. Œuvrant dans la plus stricte neutralité et une complète indépendance, s'interdisant toute immixtion dans les affaires intérieures des États, des gouvernements et des partis, sur le territoire desquels ils sont appelés à servir, les Médecins Sans Frontières revendiquent pour leur action, au nom de sa vocation universelle, la liberté pleine et entière de l'exercice de la fonction médicale.

3. Ils n'acceptent et ne subissent aucune inféodation ou influence à quelque pouvoir, force politique, idéologique ou religieuse que ce soit.


4. Ils respectent le secret professionnel et s'abstiennent de porter un jugement ou d'exprimer publiquement une opinion - favorable ou hostile - à l'égard des événements, des forces et des dirigeants qui ont accepté leur concours.

5. Anonymes et bénévoles, ils n'attendent de l'exercice de leur activité aucune satisfaction personnelle ou collective. Ils mesurent les risques et périls des missions qu'ils accomplissent et ne réclameront pour eux ou leurs ayant droits aucune compensation autre que celle que l'association sera en mesure de leur fournir.

Les premières années, se considérant comme une pure émanation de la profession médicale, qui, à l'époque, était perçue en France comme nantie, Médecins Sans Frontières ne fait pas appel à la générosité du public. Cela lui permet également de renforcer son image purement médicale.

En conséquence, le budget de l'association dépend essentiellement des cotisations des membres et de quelques appels aux dons auprès des médecins. Cette faiblesse financière l'empêche de mener directement des opérations. Telle une agence d'interim, MSF envoie ses volontaires en mission avec d'autres organisations comme la Croix-Rouge, Terre des Hommes, Save the Children Fund, l'UNICEF ou l'Ordre de Malte.

De 1971 à 1974, ils travaillent pour ces ONG au Bangladesh, au Vietnam, en Haute-Volta (actuel Burkina Faso), ou au Niger dans des missions de développement. En décembre 1972, avec le soutien du ministère de la défense français, MSF envoie une équipe sous son propre drapeau pour porter secours aux victimes du tremblement de terre qui a frappé le Nicaragua. L'équipe arrive quatre jours après la catastrophe et ne réussit à monter aucune opération de secours.⁴

En 1976, pendant la guerre du Liban, une équipe chirurgicale intervient sous le drapeau de MSF dans un hôpital de Beyrouth. La presse française en dresse un portrait élogieux.⁵ 

4. Source MSF, *La Biographie*, Anne Vallaeys, Editions Fayard Publications, 2004, p. 128

5. Ibid, p. 187



« *Médecins Sans Frontières, la biographie* » pp. 137-138 Anne Vallaeys, 2006 (en français).

Extrait :

Quand les MSF rentreront de leur mission nicaraguayenne, quinze jours plus tard, Le Quotidien du médecin titrera « huit jours de médecine héroïque. » En réalité, la première mission d'opération d'urgence est un bide !

Quand le 27 décembre, les équipes débarquent dans la capitale ravagée, elles découvrent non sans surprise, que les secours américains, mexicains, cubains et vénézuéliens sont à pied d'œuvre depuis soixante-douze heures déjà. Comment intégrer le dispositif ?

Jacques Bérès : « Aucun blessé, pas le moindre acte chirurgical à effectuer. On était arrivés trop tard pour secourir ceux qui étaient déjà morts dans les décombres. Notre intervention ? Médecine courante, pédiatrie, infection pulmonaire, on se demandait ce qu'on foutait là... On se dit alors qu'on pourrait vacciner les survivants contre le tétanos. On s'y met bravement. Deux à trois cent vaccinés par jour. Un gars me présente son épaule, je tire dedans. Très poliment, il me fait : « il faut que je revienne combien de fois encore ? » Je lui réponds : « C'est fini, une seule suffit. – Vous êtes sûr ? me réplique-t-il. Car c'est la quatrième fois qu'on me vaccine. » [...]

Un beau matin, les MSF ont la joie de recevoir la visite de Mme Somoza, l'épouse du Général-dictateur du Nicaragua. La première dame a pris en main la coordination des secours. Elle remercie l'équipe des français, mais l'évacuation de la ville ayant été ordonnée, elle les prie de bien vouloir se replier vers l'hôpital de Tijotepe, à quarante kilomètres de la capitale. La rigidité des militaires exclut toute discussion. « C'étaient des bâtiments modernes, se souvient Bérès, intacts, tout ce qu'il y a de bien. Seul ennui : cinquante collègues nicaraguayens géraient les services. Pas de boulot. »



« Porter secours d'abord » Jean-Claude Guillebaud, *Le Monde* (France), 7 mars 1973 (en français).

Extrait :

Médecins sans frontières est née d'une rencontre fortuite entre des « anciens » du Biafra ayant travaillé jadis pour la Croix-Rouge, et d'autres volontaires mobilisés par un journal professionnel après le raz-de-marée sur le Pakistan-Oriental en novembre 1970. La création de l'association procédait d'une triple constatation. D'une part, dans un pays « nanti » comme la France, des centaines de jeunes médecins se résignent mal au destin de « soigneurs de symptômes » ou de « distributeurs d'ordonnances » qui leur est promis à la sortie de la faculté. Ils sont disponibles. Dans le même temps, la « sous-médicalisation » du tiers-monde place de nombreux pays en posture dramatique, surtout dans un contexte de guerres ou de catastrophes naturelles. Et les organisations internationales de secours – vénérables institutions – n'échappent pas toujours à une certaine lourdeur bureaucratique ou diplomatique, peu conciliable avec la notion d'urgence. Des compétences et des impatiences se trouvent donc gaspillées.

D'où l'idée d'organiser, à titre privé, une manière de «volontariat» permanent. Une association capable de mettre sans délai à la disposition d'un gouvernement ou d'un organisme plusieurs équipes médicales expérimentées. Jusqu'à présent, Médecins sans frontières s'était ainsi bornée à fournir du personnel bénévole (et compétent) à différentes organisations internationales : cinq équipes au Bangladesh pour Frères des hommes et l'UNICEF, deux médecins pour la Croix-Rouge et Save the Children Fund, une mission au Vietnam pour la Croix de Malte allemande, etc.

En décembre dernier, pour la première fois depuis sa fondation, elle a pu envoyer une équipe «en titre» et 10 tonnes de médicaments au Nicaragua grâce à l'aide des avions militaires de l'Élément médical d'intervention rapide (ÉMIR)⁶. Onze médecins au total, alors que quatre cents anonymes s'étaient portés volontaires en quelques heures. Mieux organisée, Médecins sans frontières manque cependant de moyens, même si elle se fixe pour l'avenir de grands objectifs : trois mille adhérents, plusieurs équipes chirurgicales en état d'alerte, une vocation internationale et une éventuelle autonomie.



Interview de Bernard Kouchner, ORTF [Office de Radio-Télévision Française], 13 mai 1974 (en français) [édité].

Bernard Kouchner : Nous sommes un peu plus de 300 pour le moment, médecins, infirmiers et membres du personnel paramédical. Nous existons depuis 3 ans environ et nous nous sommes créés en association avec des médecins volontaires pour les besoins de l'urgence. C'est-à-dire pour faire face, par exemple au tremblement de terre du Nicaragua, aux inondations au Bangladesh et aux conflits armés éventuels. Pour cela, nous avons constitué un réservoir de médecins recyclés [ayant reçu une formation complémentaire] dans les disciplines de la médecine et de la chirurgie d'urgence et prêts à partir dans les plus brefs délais pour des destinations qu'on veut bien leur proposer.

Comme nous n'avons pas voulu faire appel au grand public, car ce serait constituer une organisation de plus, nous nous adressons au corps médical français, d'abord pour qu'il subvienne financièrement à nos faibles besoins, et deuxièmement pour qu'il connaisse cette organisation et pour essayer de créer cette vocation, qui à l'origine des études médicales doit exister forcément, d'aller traiter les patients aux endroits où il est nécessaire de les traiter. Nous ne prétendons pas faire face à la sous-médicalisation ni au besoin de médecins dans le monde entier. Pour le moment nos besoins sont extrêmement réduits mais nos ressources sont très faibles, c'est la cotisation des médecins adhérents et quelques dons qui sont assez peu importants. Nous voudrions que l'ensemble du corps médical, les 60 000 médecins français contribuent à notre effort. Nous savons très bien que pour des raisons professionnelles et de vie

privées l'ensemble des 60 000 médecins ne peut pas partir mais nous espérons que l'ensemble des 60 000 médecins peut nous aider à mettre sur pied une organisation plus solide qui comprendrait un nombre de médecins plus grand et qui pourrait, par roulement, faire partir des techniciens dans des pays où l'on en a besoin, et pour des périodes qui conviennent à la profession médicale française.



« Médecins dans la tourmente » James Sarrazin, *Le Monde* (France) 19 avril 1976 (en français).

Extrait :

Beyrouth. - Borj-Hammoud, un quartier dont les pauvres maisons s'étalent à l'Est de la rivière de Beyrouth. Une enclave chiite complètement isolée en territoire chrétien, à 2 km 500 des lignes qui coupent la ville en deux. Là, vivaient avant la guerre plus de trois cent cinquante mille personnes. Depuis un an, deux cent mille d'entre elles ont préféré retourner dans le Sud-Liban, d'où la misère les avait pourtant chassées. Depuis neuf mois, ceux qui sont restés ici vivent assiégés dans le dénuement le plus complet. Les vivres manquent souvent, et la guerre a fait des ravages dans la population, qui ne disposait jusqu'ici d'aucun hôpital et qui a vu les rares médecins du quartier s'enfuir dans les premières semaines du conflit. En novembre dernier, une fillette se coupe la main. Blessure sans gravité. Elle mourra pourtant en quelques heures, vidée de son sang. Son cas émeut l'imam Moussa Sadr, chef spirituel de la communauté chiite. Le mouvement des déshérités (inspiré par les chiites) et le Croissant-Rouge font appel, à Paris, à l'organisation Médecins Sans Frontières. Une équipe chirurgicale de six membres arrive en janvier. Depuis cette date, les quinze médecins, chirurgiens, anesthésistes et infirmiers, qui se sont succédé à Borj-Hammoud, ont effectué plus de deux cents interventions majeures et traité plus de deux mille consultants [patients reçus en consultation], sans compter la pathologie quotidienne. Certains jours, plus de trente grands blessés étaient hospitalisés, et les chirurgiens ont parfois dû réaliser jusqu'à quinze grosses interventions dans la journée. Réussite d'autant plus méritoire que les obstacles n'ont jamais manqué. Il a d'abord fallu trouver une maison capable de tenir lieu de centre hospitalier. Le choix se porta sur le siège du Comité des déshérités, qui dut être profondément réaménagé et agrandi par l'adjonction d'un étage construit entre les « rounds » de la guerre. Malgré tout, le centre ne compte que vingt lits, obligeant à un « roulement » rapide des malades. Plus délicat encore fut le passage des équipements médicaux à travers les lignes, les Kataëb et leurs alliés, maîtres du terrain, n'accordant aucune tolérance à ces transports. Médecins sans frontières s'adjoignit le concours d'Arméniens du quartier à qui leur neutralité vaut une certaine immunité. Par la suite, le travail devait se dérouler au milieu d'un climat d'incertitude permanente. Les approvisionnements ont toujours été très irréguliers. Pendant les trêves, le personnel médical a ratissé la ville, à la recherche de médicaments et d'équipements. Aujourd'hui, encore, l'hôpital manque de valium et d'aiguilles rondes pour les sutures intestinales. Le travail

6. Dispositif du service médical des armées françaises de réponse aux crises dans le monde

se déroule dans le risque permanent d'un bombardement - l'établissement a connu trois alertes sérieuses au cours des dernières semaines - voire du geste d'un franc-tireur dans une guerre où la Croix-Rouge et le Croissant-Rouge ne sont même plus des emblèmes respectés par les combattants. « Nous sommes la seule organisation médicale au monde à avoir travaillé à Beyrouth dans ces conditions », dit avec une fierté justifiée le docteur Bernard Kouchner, responsable de Médecins sans frontières. Il a fallu beaucoup de courage aux animateurs de cette entreprise, au premier rang desquels le docteur Pierre Branchard, soixante ans, chef d'un service chirurgical à Marmande, qui est le directeur du centre de Borj-Hammoud ; le docteur Mario Duran, un Argentin, qui avait déjà passé quatre mois en Angola, l'an dernier, avant d'aller au Guatemala après le récent tremblement de terre ; Mme Marie-Noëlle Arnaud, une infirmière présente à Beyrouth depuis trois mois ; M. Henri Michel, infirmier breton qui s'est dépensé sans compter au cours des semaines terribles que vient de connaître la capitale. Tous volontaires parmi les sept cent quatre-vingts médecins et infirmiers, hommes et femmes, que compte l'organisation. « Trouvera-t-on longtemps encore assez de suicidaires pour faire fonctionner cet hôpital ? », se demande le docteur Kouchner, qui ne cache pas que Médecins sans frontières s'interroge quant à la poursuite éventuelle de l'expérience. La vocation de cet organisme n'est pas de gérer à demeure des établissements hospitaliers, mais seulement de faire face momentanément à des drames ou à des catastrophes. On souhaiterait donc que les chiïtes prennent en main eux-mêmes le centre. C'est cependant le climat dans lequel se déroule l'opération de Borj-Hammoud qui inquiète les médecins. Tous reconnaissent n'avoir jamais travaillé - sur des théâtres d'opérations qui, de Saïgon au Biafra, étaient pourtant dangereux - dans des conditions psychologiques aussi éprouvantes. « C'est l'incertitude élevée au niveau de l'institution, déclare l'un d'eux. Nous travaillons dans un milieu que nous n'arrivons pas à appréhender, à comprendre. La violence, la cruauté, des autochtones nous échappent. On est déjà venu tirer jusque dans l'hôpital, y tuant deux fillettes. Lorsque nous travaillons, nous oublions totalement la guerre et ses dangers ; mais cette insécurité psychologique permanente, en revanche, nous pèse. »



« On voulait se rattacher à la Croix-Rouge. Mais la Croix-Rouge française n'a pas voulu de nous. Je me rappelle de mon désespoir en 1973, je me suis dit que c'était une impasse et qu'on n'irait pas plus loin. On n'était pas assez fort pour être un mouvement, on était « trois pelés et deux tondus, » des médecins généralistes comme [Gérard] Pigeon. Quand on a payé nos premières cotisations, la première fois qu'on s'est réuni, quelqu'un a volé la caisse. »

Dr Xavier Emmanuelli, MSF France - Co-fondateur, membre du Conseil d'administration 1972-1976, Vice-président 1977-1978 et 1980-1988, Président 1979-1980, Président d'honneur 1988-1995 (en français)

Le Comité de direction collégiale (CDC) ne discute ni ne vote ces interventions. Elles sont décidées et mises en œuvre par un petit groupe proche de Bernard Kouchner, l'un des fondateurs, sans en informer les autres membres du CDC.

Début 1994, la direction du CDC ne fonctionne plus et il faudra au moins six mois pour en discuter. En octobre 1974, dans une atmosphère orageuse, la discussion porte essentiellement sur une mission de secours aux Kurdes d'Irak. Le petit groupe de Kouchner est accusé d'avoir violé la charte en intervenant dans les affaires internes de l'Irak. Il défie alors le CDC en préparant une alliance avec Medicus Mundi, une autre organisation médicale, encore une fois sans en informer le reste du Comité. Ce dernier rappelle à Kouchner que « les fonctions de Président, Secrétaire général etc. ne confèrent aucun pouvoir à leurs titulaires, hors les dispositions statutaires, conformément à la vocation collégiale du CDC. »



Compte rendu du Comité de direction collégiale de MSF France, 12 octobre 1974 (en français) [édité].

Extrait :

Dans un long exposé, Borel rappelle alors quels étaient les objectifs initiaux de MSF, les espoirs qu'avaient placés les fondateurs dans ce mouvement inspiré par les idéaux les plus généreux. Il s'étonne qu'un article accordé par Kouchner à Marie-France leur fasse un sort. Bernier incrimine le mauvais fonctionnement du Secrétariat général, regrettant qu'aucune réunion du CDC n'ait été provoquée par celui-ci depuis cinq mois et que les décisions fondamentales, comme celle d'une éventuelle collaboration organique à Medicus Mundi, puissent être prises par deux ou trois membres du Bureau à l'insu d'une Direction collégiale pourtant solidairement responsable devant l'AG. À cet égard, il fait observer également qu'il juge contraire à la charte la mission effectuée chez les Kurdes d'Irak par Récamier, Bérés et Kouchner : encore une fois, il était élémentaire à son sens de réunir un Comité directeur pour apprécier cette initiative que ne marquait aucun caractère d'urgence. Enfin, le Kurdistan fait partie intégrante de l'État irakien souverain et reconnu. Il s'agit donc, pense-il d'une immixtion dans les affaires intérieures d'un pays.

Récamier et Kouchner répondent d'abord sur les relations avec Medicus Mundi et donnent des apaisements : les relations avec cet organisme se limitent, en l'état actuel des choses, à l'éventualité d'un recyclage [formation complémentaire] commun, d'une confrontation des fichiers et à la possibilité d'un enseignement en commun de la médecine d'urgence et de la médecine tropicale qui serait sanctionné par un certificat reconnu par les académies de médecine.

Bernier et Borel en prennent acte, demandant que soient produits les statuts de Medicus Mundi et qu'un projet de protocole d'accord soit soumis à l'approbation du CDC. Emmanuelli déplore qu'il ait fallu une crise comme celle-ci pour que des informations aussi fondamentales soient enfin communiquées au CDC.

A propos de l'enquête [sur la mission] au Kurdistan, J. M.

Wild, parlant en son nom et au nom de Trotot, constate à son tour qu'il remet en question l'éthique de MSF. Récamier et Kouchner précisent qu'ils communiqueront au prochain CDC un Compte rendu de mission qui fournira les apaisements attendus. Ils se défendent d'avoir été au-delà d'une simple enquête [pour évaluer la situation] médicale. Ils font remarquer que si effectivement ils n'ont pas réuni le Comité directeur, comme celui-ci l'aurait souhaité, ils ont partagé, avec Wild jusqu'à son départ et avec Trotot ensuite, la permanence hebdomadaire au siège de l'association. Plusieurs des membres du CDC font observer que la permanence et le CDC ne peuvent être confondus. Bernier rappelle également les termes de la délibération du CDC élu à Royaumont, le 3/12/72, au terme de laquelle les fonctions de Président, Secrétaire général, etc. ne confèrent aucun pouvoir à leurs titulaires, hors les dispositions statutaires, conformément à la vocation collégiale du CDC.

En avril 1977, l'Assemblée générale de MSF vote une motion qui crée des structures régionales de l'association en France. Les objectifs déclarés sont de « regrouper les adhérents dispersés » et « d'améliorer le recrutement » ainsi que de « décongestionner le bureau parisien afin d'éviter l'évolution vers un certain professionnalisme⁷ ».

Le Comité de direction collégiale de MSF France décide de l'ouverture et de la fermeture de ces structures régionales. Ces « antennes » n'ont pas de statut juridique mais sont financièrement indépendantes du siège parisien et peuvent gérer des opérations.



Compte rendu de l'Assemblée générale de MSF France, 1977 (en français) [édité].

Extrait :

4. Texte adopté sur la motion de la régionalisation

La commission de travail sur la régionalisation s'est attachée à en définir les objectifs, les moyens et les limites.

Deux nécessités sont apparues immédiatement :

- d'une part une efficacité plus satisfaisante grâce :
 - à un regroupement d'adhérents dispersés
 - à un contact direct
 - à un recrutement meilleur
 - à une information fluide
 - à un enseignement local continu [des volontaires avant le départ en mission]
- d'autre part, le décongestionnement du bureau parisien évitant l'évolution vers un certain professionnalisme.

Ces deux nécessités pourraient alors permettre à quelques régions françaises de prendre en charge des missions de MSF à moyen et long terme, mais cette régionalisation

pourrait permettre de développer parallèlement le nombre de médecins disponibles pour des missions dites d'urgence. Nous pensons que ces quelques régions françaises concernées doivent avoir une certaine autonomie financière (prise en charge financière le plus possible des missions définies) tout en restant sous le contrôle permanent du bureau parisien.



Les Assemblées générales étaient compliquées parce qu'il y avait les affaires françaises avec les délégations régionales, avec le pouvoir central et le pouvoir périphérique qu'il fallait gérer. C'était assez cauchemardesque.

Au début, c'étaient des copains de Kouchner. Ils avaient créé un ou deux relais en région. Nous-mêmes, on en avait créé un ou deux. Mais je détestais ça parce que je pensais que le mouvement n'était pas assez structuré pour absorber des périphéries.

Dr Francis Charhon, MSF France - Président
1980-1982, membre de l'équipe de direction 1982-1992
(en français)

B. LA SCISSION (1978-1979)

Dans les années 70, les tensions au sein de l'association s'accroissent et se cristallisent autour de deux questions : les positionnements publics concernant certaines interventions spécifiques pris par une minorité sans l'autorisation de l'association, et la nécessité de doter cette dernière d'une structure pour améliorer son efficacité sur le terrain.

1. Premiers remous (1977-1978)

Lors de l'Assemblée générale de mai 1977, Claude Malhuret, un médecin qui travaille dans les camps de réfugiés en Thaïlande depuis plusieurs années avec peu de moyens et de soutien du siège, est élu membre du Comité de direction collégiale. Il réclame que l'association se structure afin d'améliorer la qualité des secours, souvent médiocre. Ses exigences sont partagées par de nombreux autres membres de l'association qui rencontrent sur d'autres terrains les mêmes lacunes en termes de moyens et de coordination. L'Assemblée générale recommande donc de recruter du personnel permanent et de commencer à organiser la collecte de fonds auprès du public.

Un an plus tard, rien n'a été fait. À l'Assemblée générale de juin 1978, une fois encore, ceux qui demandent une

7. Au sens de : éviter une dérive vers plus de bureaucratie et une perte de l'esprit associatif.

organisation plus efficace, plus structurée et mieux coordonnée s'opposent à ceux qui préfèrent conserver un « certain idéalisme du volontariat » qu'ils considèrent comme fondamental et « sacré ».



Compte rendu de l'Assemblée générale de MSF France, 29 et 30 avril 1978 (en français) [édité].

Extrait :

Enfin, un dernier problème évoqué fut celui de l'organisation du Bureau et des moyens à mettre en œuvre pour le fonctionnement de l'organisation. C'était soulever à nouveau le problème des permanents rétribués au sein du Bureau et celui des possibilités de financement pour le mouvement. À ce propos, il faut le noter assez curieusement, alors que la dernière Assemblée générale avait laissé latitude au Bureau d'une part de se doter au moins pour une période expérimentale de permanents, et d'autre part, de rechercher des financements sans se limiter aux cotisations, au corps médical français, aux dons éventuels, mais en faisant appel au grand public par l'intermédiaire des médias, rien n'a été bouleversé dans ces domaines depuis l'an dernier. Le problème du permanent ou des permanents, souhaités depuis déjà longtemps par un certain nombre de militants et de responsables du Bureau pour des raisons d'efficacité et de responsabilité envisagées en termes de cohérence et de suivi des missions, de recherche de fonds, achoppent au contraire chez d'autres sur un certain idéalisme d'un volontariat et d'un bénévolat constitutionnels et intangibles. Chez d'autres aussi, sans doute plus ou moins consciemment sur une crainte de prise de pouvoir du permanent concomitante à une implication des non-permanents du Bureau. Il se trouve que dans le Bureau sortant, nous avons été quelques-uns à nous astreindre à passer pratiquement tous les jours à MSF pour les tâches routinières et peu valorisantes qui représentent cependant l'infrastructure sans laquelle la partie la plus spectaculaire ne serait pas possible. Le manque de permanents s'est donc fait sentir de façon peut-être moins aigue, mais aussi sous le signe d'un certain amateurisme, d'une certaine improvisation à l'origine d'occasions manquées, d'une moindre coordination des missions en cours dont se plaignent les médecins en mission et ce malgré tous les efforts déployés par les responsables bénévoles de chaque mission. [...]

Il paraît donc indispensable, au moins aux yeux du Bureau sortant, d'envisager deux types d'actions pour pouvoir continuer et développer notre action : une action d'information et de sensibilisation à MSF qui nous a été tout récemment proposée par la télévision sous l'impulsion d'Igor Barrère, que vous connaissez tous, sous forme d'une grande [émission] médicale consacrée à MSF. L'autre concerne la recherche de fonds indispensables pour nous donner les moyens de l'indépendance et de l'efficacité que nous cherchons, sous pratiquement toutes les formes envisageables avec toutefois des réserves liées à la préservation de notre indépendance. Dons, subventions diverses, appel au grand public, voire nouvelle campagne publicitaire, soirée de gala MSF, vente au profit de MSF,

match sportif, conférences, etc. etc. Toutes les idées et les suggestions seront les bienvenues. [...]

[Quelqu'un dans] la salle : J'ai travaillé en Thaïlande. Quand on est sur le terrain, il est évident qu'il faut se donner les moyens financiers de fonctionner, c'est très important sous peine de voir toute cette mission s'écrouler. Le Bureau de Bangkok coûte cher, mais sans ce bureau on ne peut pas continuer à fonctionner. Et le bureau à Paris doit être doté d'un permanent ou d'un semi-permanent ne serait-ce que pour assurer le suivi des communications.



« Quand je suis arrivé au Comité de direction collégiale en 1977, MSF, c'était quelques personnes qui avaient essayé de se structurer depuis sept ou huit ans. Ils avaient failli dissoudre l'association, et quand on dit association, il s'agissait de 15 personnes : les 12 fondateurs plus quelques personnes. Il n'y avait pas de mouvement... Après tout, il peut y avoir des associations de pêcheurs à la ligne de 15 personnes... À l'Assemblée générale, il devait y avoir 35 personnes et des amis... Et en plus, l'organisation était extrêmement divisée entre les deux groupes fondateurs qui en étaient venus à se taper sur la gueule.

Comme association, c'était confidentiel. MSF n'avait aucun moyen, le budget quand j'ai été élu président en 1978 était de 100 000 FF⁸, c'est à dire rien du tout. MSF qui était parti sur l'idée d'« aller là où les autres ne vont pas » ne fonctionnait que comme « mercenaire » pour des associations et toutes les missions que MSF s'appropriait dans son compte rendu annuel, étaient faites pour d'autres.

Dès la première réunion de bureau à laquelle j'ai assisté en 1977, le conflit a éclaté avec Kouchner. Je leur ai dit, à Kouchner, Emmanuelli et les autres : « vous êtes des assassins ». C'était excessif... Mais je leur ai expliqué l'histoire des tuberculeux que je n'avais pas pu soigner dans les camps en Thaïlande, des promesses qu'on m'avait faites etc. Je leur ai dit : « Quand je compare MSF à World Vision ou Catholic Relief, OXFAM, ou SCF [Save the Children Fund], qui ont des moyens financiers, et qui d'ailleurs nous emploient, je peux vous dire que si ça continue comme ça, MSF va crever de sa belle mort. Moi, partir avec trois échantillons de médicaments, ça ne m'intéresse pas. » Donc soit on se structurait et on grandissait, soit on ne se structurait pas et on disparaissait. A l'époque la structuration pour moi, c'était une structuration financière et organisationnelle.

Dr Claude Malhuret, MSF France - Président
1978-1979, membre de l'équipe de direction 1979-1985
(en français)

8. Soit 20 000 dollars étasuniens de l'époque ou l'équivalent de 16 500 dollars étasuniens de 2016



J'avais un ami anesthésiste qui avait fait partie de l'aventure du Biafra. Il avait vu naître MSF, mais il ne s'en était pas occupé plus que ça. Un samedi ou un dimanche pluvieux, il me dit «tu ne fais rien, viens à l'Assemblée générale de MSF». Je lui dis : «c'est quoi ce truc ?». Évidemment, en 1977, MSF, ce n'était rien. Je suis allé à l'Assemblée générale, où il y avait 20 personnes. Et je ne sais pas pourquoi, il y a eu une petite discussion et j'ai parlé. À ce moment-là, Kouchner a demandé qui voulait se présenter au Conseil d'administration, et mon copain m'a dit d'y aller. J'ai levé le bras et j'ai été élu. En l'espace d'une heure, je me suis retrouvé au Conseil d'administration de MSF que je ne connaissais pas du tout. Et dans la même séance, il a fait nommer Malhuret en disant «il y a un type qui est vraiment bien en Thaïlande, il s'appelle : Malhuret. Ce serait bien qu'il soit élu parce que c'est quelqu'un du terrain.» Et Claude a été élu (par contumace si j'ose dire puisqu'il n'était pas là).

En fait, dans les conseils d'administration, il y avait deux clans, celui des Kouchnériens et le nôtre, les petits jeunes qui débutions (j'avais 30 ans et ils avaient presque déjà six-sept ans de plus). Ça commençait un peu à tanguer parce que Kouchner arrivait au Conseil et il disait : «Oh là, là, il y a une urgence au Guatemala, j'ai eu l'ambassade, c'est très important ! Qui veut y aller ?». Et ses copains disaient «Moi, je veux bien». En fait, tout était organisé entre eux à l'avance. C'est ce qu'on appelait la tendance «génocide et tourisme»...

Et puis s'est développée une autre tendance qui disait : «Ce mouvement n'est pas au service d'une bande de copains. Nous, on pense que c'est une organisation internationale qui a de la valeur et qui mérite un peu de développement». En effet, les gens de terrain avaient été très abandonnés. Il y avait cette médecin qui était partie six mois au Zaïre. Personne n'en avait entendu parler pendant qu'elle était au fin fond du trou de je ne sais où. Elle pleurait tous les jours. C'était l'époque où on n'avait ni radio, ni téléphone, etc. C'était moins facile [qu'aujourd'hui].

Le Conseil était donc très partagé entre ces deux tendances. Les autres appelaient notre tendance «les bureaucrates» parce qu'on voulait organiser. En fait, les Conseils d'administration étaient franchement un cauchemar.

Dr Francis Charhon, MSF France - Président
1980-1982, membre de l'équipe de direction 1982-1992
(en français)

2. La controverse sur « Un bateau pour le Vietnam » (1978-1979)

En octobre 1978, le *Hai Hong*, un bateau transportant 2 500 réfugiés vietnamiens qui fuient leur pays, se voit refuser le droit d'accoster en Malaisie. C'est le début d'une crise que les médias baptisent la crise des « boat people ».

Au moins la moitié de ces embarcations font naufrage. Des intellectuels et des personnalités politiques françaises de toutes tendances politiques décident alors de mettre en lumière le sort de ces réfugiés et créent le comité « Un bateau pour le Vietnam ». Ils affrètent un bateau pour se porter au secours des réfugiés entassés sur des vaisseaux de fortune en mer de Chine. Bernard Kouchner, l'un des membres fondateurs et membre du Conseil de direction collégiale de MSF rejoint ce comité. Dans un premier temps, MSF accepte de prendre en charge les soins médicaux aux rescapés à bord du bateau de secours.



« Un appel du comité “Un bateau pour le Vietnam” », *Le Monde* (France), 22 novembre 1978 (en français).

Extrait :

Le comité Un bateau pour le Vietnam lance l'appel suivant : « Deux mille cinq cent soixante-quatre réfugiés sur le Hai-Hong. Ils sont sortis du Vietnam au péril de leur vie. Il faut les aider à trouver une terre d'accueil. Le gouvernement français se dit prêt à les accueillir. Mais la France n'est pas le seul pays concerné et le Hai-Hong n'est pas unique. Chaque jour, des embarcations improvisées affrontent les tempêtes en mer de Chine. Des milliers de Vietnamiens, en s'échappant, tentent de vivre. La moitié se noient, tous sont rançonnés, subissent l'assaut des pirates. Trouvons donc en Europe, en Amérique, en Asie, en Australie, des pays d'accueil. Mais faisons plus : allons chercher ces fugitifs. Un bateau en mer de Chine doit pouvoir en permanence rechercher, repêcher les Vietnamiens qui ont pris le risque de quitter leur pays.

Les gouvernements ne sont pas seuls en cause et certains sont actifs. C'est notre affaire d'organiser les premiers secours. L'urgence : un bateau, un équipage, de l'argent. Une bouée, un refuge. Ensuite des pays d'accueil. Nous nous engageons aujourd'hui à réunir les éléments de cette intervention d'urgence dont la part médicale est confiée à Médecins Sans Frontières. »

Le 24 novembre 1978, lors d'une réunion du Comité de direction collégiale, le fait que Bernard Kouchner soit à la fois porte-parole du comité « Un bateau pour le Vietnam » et de MSF est mis en question. Le Comité de direction collégiale lui reproche de ne pas l'avoir consulté sur le contenu des messages délivrés et d'utiliser son rôle à des fins de notoriété personnelle. Il lui demande de clarifier publiquement le rôle purement médical que joue MSF dans l'intervention et le fait que l'organisation ne participe pas au comité « Un bateau pour le Vietnam ».



Compte rendu de la réunion du Comité de direction collégiale de MSF France, 24 novembre 1978 (en français).

Extrait :

Réfugiés vietnamiens en Malaisie : Xavier Emmanuelli rappelle l'histoire du Hai Hong et de l'envoi d'un médecin et d'une infirmière MSF à Kuala Lumpur [en Malaisie]. Cette équipe MSF n'a pas pu monter sur le bateau, mais a été autorisée à examiner les malades transportés sur une vedette. X. Emmanuelli évoque les différents communiqués qui ont été publiés depuis le début de l'affaire par des membres de MSF sans en référer au Bureau, ainsi que les déclarations écrites, radio et télédiffusées concernant le comité, « Un Bateau pour le Vietnam ». Il estime que la campagne faite en ce moment est contraire aux statuts de MSF. Un incident extrêmement violent éclate alors : Raymond Borel, au cours d'un exposé très long et très vif, déclare qu'à son avis les choses sont allées trop loin depuis trop longtemps, et que certains membres du Bureau ne font que se servir de MSF à des fins de publicité personnelle. Il estime que l'affaire ne date pas d'aujourd'hui, mais qu'elle est en fait permanente en violation de la motion votée par l'AG interdisant le vedettariat au sein de l'association. Il pense que le problème est beaucoup plus grave aujourd'hui, car la question du « bateau pour le Vietnam » est directement politique et que MSF a été présenté, contre l'accord du Bureau, comme un élément moteur du comité « Un bateau pour le Vietnam » alors que le Bureau avait seulement accepté d'apporter son aide médicale à ce comité si elle lui était demandée. Il cite à l'appui de ses accusations plusieurs articles de presse, plusieurs émissions de radio et de télévision. À ce moment, Bernard Kouchner quitte la salle, suivi de deux membres du Bureau : Patrick Aeberhard et Jacques Laffont. La discussion se prolonge plus calmement pendant encore un moment, toujours sur le même sujet. Pour mettre fin au débat, Claude Malhuret propose qu'il soit décidé qu'à partir de ce soir, aucune déclaration publique concernant l'affaire du « bateau pour le Vietnam » ne soit effectuée par un membre de MSF. Pas d'objections.



Bernard Kouchner sur l'initiative « Un bateau pour le Vietnam », *Question de temps*, **Antenne 2** (France) 27 novembre 1978 (en français) [édité].

Extrait :

Journaliste : Vous êtes en train de monter avec un certain nombre d'amis ce « bateau pour le Vietnam », est-ce que ce n'est pas un peu symbolique ? Parce que c'est un petit bateau pour beaucoup de monde.

Kouchner : Quand bien même ce serait symbolique, je crois qu'il faut le faire et les images que vous venez de nous projeter me renforcent dans cette opinion. Alors, ce n'est pas véritablement symbolique cet appel, pour une fois, et je sais que cela soulève un certain nombre de critiques.

Journaliste : Ce n'était pas une critique mais l'ampleur du problème est tellement vaste que...

Kouchner : Nous ne prétendons pas répondre à l'ampleur du

problème, nous prétendons aller sauver en mer ceux qu'on ne voit pas arriver. Parce que vous avez vu arriver un certain nombre de bateaux, mais la moitié de ces gens, et le chiffre est difficile à définir, c'est peut-être le tiers, peut-être plus de la moitié, n'arrivent pas. Pour nous, c'est l'objectif. Ce comité, qui a réuni, je vous le répète, un certain nombre de signataires qui d'habitude n'avaient pas l'opportunité ou le désir, de travailler ensemble, se propose uniquement, et le texte est très précis, d'affréter un bateau afin d'aller en mer essayer de repêcher des gens qui se noient. Je crois que quand on voit vos images, ce n'est pas véritablement utopique. Non seulement ce n'est pas véritablement utopique mais la réalité est en train de démontrer que nous y arriverons peut-être. Nous avons réuni en quelques jours 16 millions [de francs français], c'est évidemment très peu, je parle de millions anciens, nous avons besoin de deux millions par jour pour que ce bateau fonctionne pendant un mois.

Journaliste : Vous parlez en centimes ?

Kouchner : Oui,

Journaliste : Cela fait 600 000 francs par mois⁹.

Kouchner : Oui c'est vous qui traduisez et je crois que nous y parviendrons, que de nombreuses signatures viennent s'ajouter à la liste, qu'elles soient de droite ou de gauche, et encore une fois, c'est la première fois, de mon point de vue, que ces gens se réunissent et certes ils peuvent s'exclure l'un l'autre, ils ont des explications très différentes du phénomène, ça n'a pas d'importance, ils sont d'accord pour travailler et aller en mer secourir ces gens-là. Bien sûr le problème de l'accueil se pose et nous ne sommes pas complètement fous de penser qu'il ne s'agit que d'aller les chercher. Nous nous préoccupons et les contacts sont pris dans les pays d'accueil, nous nous préoccupons aussi du bateau, nous en avons trois en vue. Tout ça n'est pas complètement utopique. Mais, si vous me permettez d'ajouter cela, même si c'était utopique et même si nous échouions, ce ne serait pas notre échec, car nous, nous aurions essayé. Pour une fois, nous savons qu'un certain nombre de gens fuient un pays, quel qu'il soit, nous le savons, nous ne le découvrons pas après, nous sommes sur le moment, et c'est là qu'il faut agir.

Journaliste : Mais vous savez que cela dure depuis trois ans ?

Kouchner : Oui, nous savons que cela dure depuis trois ans et un certain nombre de médecins et d'organisations internationales travaillent déjà en Thaïlande dans les camps de réfugiés et il en arrive toujours...

Journaliste : Vous y êtes allé vous-même ?

Kouchner : Moi-même je n'y suis pas allé, mais mes amis de Médecins Sans Frontières, qui s'occupent de la partie médicale et que je ne représente pas ici, mais le comité s'occupe de cela. Bien sûr nous le savons, mais pour un médecin, cela ne suffit pas d'aller au bord de la mer attendre qu'on arrive. Je crois que prévenir, c'est aller en mer pour les recueillir. Bien sûr c'est un problème tout à fait grave et qui nous dépasse mais agir de cette façon, c'est peut-être aussi susciter des comités internationaux et faire que ces événements ne soient plus passés sous silence. Car encore

9. Le « nouveau franc » ou « franc lourd » est entré en vigueur le 1^{er} janvier 1960. Un nouveau franc vaut 100 anciens francs. Pendant des années, de nombreuses personnes ont continué à calculer en anciens francs.

une fois, on ne nous reprochera pas, on nous l'a reproché lors de nombreux événements historiques... Nous ne savions pas, les uns ne savaient pas, les autres n'étaient pas crédibles... Pour une fois, nous savons et c'est ceux-là, ceux qui sont en mer, qu'il faut sauver. Il y en a bien d'autres dont il faut aussi s'occuper, c'est évident, mais ceux-là nous sommes au courant et il serait tout à fait criminel, ce serait une complicité, une non-assistance à personne en danger de mort que de ne pas s'en préoccuper.



Dépêche Agence France Presse, 28 novembre 1978 citée dans *« Médecins Sans Frontières, la Biographie »* Anne Vallaëys, 2006 (en français).

L'organisation Médecins Sans Frontières précise qu'elle ne fait pas partie du comité « Un bateau pour le Vietnam », qu'elle a simplement répondu à la demande qui lui a été faite de fournir du personnel médical si la situation sanitaire à bord le nécessitait, et qu'il n'est pas dans les possibilités statutaires de MSF de cautionner ou de ne pas cautionner les objectifs de ce comité.



Citation de Claude Malhuret, Président de MSF France 1978-1979 in *« Médecins Sans Frontières, la Biographie »* Anne Vallaëys, 2006 (en français).

Extrait :

Je me suis invité d'autorité à la conférence [du Comité « Un Bateau pour le Vietnam »] car « on » ne m'avait pas convié. Ce n'était pas tant, comme le dit l'histoire, la médiatisation de Kouchner qui nous agaçait, que les malentendus engendrés par son attitude. Se prévalant de MSF, Kouchner agissait de son propre chef, en cavalier seul, sans jamais nous aviser des initiatives qu'il allait prendre. Nous les découvriions dans la presse du lendemain, comme tout le monde.

La confusion dans ses prises de positions était devenue telle que MSF et ce qui sera l'Île de Lumière ne formeront bientôt qu'une entité [dans les médias.] Dans l'histoire nous perdions notre autonomie, voire notre identité singulière.

Le 4 décembre 1978, Le Quotidien du Médecin, un journal médical français, publie un article de Xavier Emmanuelli, le vice-président de MSF qui critique la démarche du comité « Un bateau pour le Vietnam » pour des raisons pratiques et éthiques. Il n'a pas informé préalablement le Comité de direction collégiale de cette prise de position publique. Le comité « Un bateau pour le Vietnam » décide finalement que MSF ne prendra pas en charge l'assistance médicale sur le bateau en raison de ses déclarations contradictoires.



« Un bateau pour Saint Germain des prés », Xavier Emmanuelli, *Le Quotidien du Médecin* (France), 4 décembre 1978 (en français).

Extrait :

La récente et tapageuse présentation à la presse du comité « Un bateau pour le Vietnam » est une opération qui, à bien des points de vue, peut être jugée contestable. Contestable sur le plan de l'éthique. Comment, profitant du créneau journalistique offert par le malheureux bateau « Hai Hong », dont on a vu les difficultés à trouver une destination, peut-on immédiatement proposer une aventure semblable avec un nouveau bateau ?

Se peut-il que l'on profite du malheur de ces gens pour offrir en spectacle l'exhibition d'intellectuels parisiens découvrant tout à coup un drame qui dure depuis plus de trois ans ?

Car il y a trois ans que les bateaux quittent le Vietnam – par centaines. Les trois quarts de ces bateaux coulent, et le quart restant est pris d'assaut par de minables pirates qui pillent systématiquement les réfugiés, quand ils ne les tuent pas, après avoir violé les femmes et les jeunes filles. Il a donc fallu que les projecteurs de l'actualité soient braqués sur ce fait précis pour que les grandes consciences s'émeuvent ? Dans les camps vietnamiens de Thaïlande, des petits « Hai Hong » chargés de vingt à soixante personnes arrivent tous les jours ; six cent par mois.

Ce doit être une question de quantité, tous les bateaux au-dessus de deux milles personnes sont jugés intolérables. Contestable sur le plan technique. La mer de Chine est grande et il est illusoire, faisant naviguer un tel bateau, de penser récupérer les réfugiés si un rendez-vous précis n'a pas été fixé. Il doit exister des réseaux d'évasion, avec ou sans la complicité des autorités vietnamiennes. La première démarche eût été de les connaître et d'élaborer des filières possibles pour des rendez-vous. Mais cela exige une longue préparation et une clandestinité absolue. Si l'on espère « pêcher » au hasard c'est une folie.

Où le bateau croise dans les eaux territoriales et il se fera repérer et interdire, ou il croise au large... et il doit échapper à la vigilance de la marine vietnamienne et les chances de rencontrer les évadés sont nulles. Si l'on espère empêcher la piraterie... ce n'est pas sérieux. Pour faire ce genre de police, il faut d'autres moyens.

Par contre, si au Vietnam, de pauvres réfugiés entendent parler de cette possibilité, il est possible qu'ils tentent leur chance dans l'espoir d'être recueillis. Ces bateaux couleront, comme les autres. Je ne sais pas si les hommes du comité supporteront cette catastrophe. [...]

Ce n'est pas une opération ponctuelle qui va résoudre ce problème, ou alors, toujours dans la logique d'une opération clandestine, on fera débarquer, avec de faux papiers, clandestinement là encore, sur une terre où la fuite sera préparée, les Vietnamiens recueillis... Mais, cela demande aussi une rigoureuse organisation et une grande discrétion. J'avoue ne pas comprendre cette opération. Le problème posé par les déplacements de populations à notre siècle est un problème qui ne peut se résoudre que globalement. Qui parle des réfugiés de l'Angola au Zaïre et de ceux du Zaïre en Angola ? Qui parle des réfugiés érythréens, somaliens ou ceux de Djibouti ?... Ils existent pourtant... et ceux de Rhodésie

que l'on massacre dans leurs camps ? Ceux du Cambodge ? Les minorités du Laos ? Et qu'en est-il des exilés qui fuient un peu partout des dictatures fascistes ou prétendues marxistes, en Union soviétique ou en Amérique du Sud ? Les réfugiés qui fuient Cuba sont-ils plus déplaisants ? Où sont vos bateaux, grandes consciences ? Les redresseurs de torts professionnels se trompent de combat et d'époque. Si ce bateau voit le jour, il porte en lui des germes de morts... ceux qui vont couler en tentant de le rejoindre. Si ce bateau est un brûlot, une idée, alors longue vie à ce bateau imaginaire qui devra croiser sur toutes les mers du monde, sur tous les océans de notre culpabilité, afin de recueillir les cris des déshérités de tous les pays où l'on opprime les hommes parce qu'ils veulent être dignes et libres... Mais ne le rendez pas fonctionnel et aussi ponctuel. Qu'il reste un symbole de notre fin de siècle... d'un dérisoire petit bateau qui n'arrivera jamais.



Compte rendu de la réunion du Comité de direction collégiale de MSF France, 1^{er} mars 1979 (en français) [édité].

Extrait :

Bateau pour le Vietnam : X. Emmanuelli cite un article du *Monde* faisant état de la participation médicale de MSF au « bateau pour le Vietnam ».

Or, en raison des distances prises par MSF vis-à-vis de cette opération, le comité UBPLV [Un bateau pour le Vietnam] a décidé (sans nous en avertir officiellement) de ne plus travailler avec MSF et les médecins qui partent sont censés le faire à titre individuel. Emmanuelli ne comprend pas pourquoi d'un côté, on exclut MSF (sans demander notre avis) et de l'autre, on nous associe à l'opération dans la presse (sans demander non plus notre avis). M. Bonnot précise qu'effectivement le Comité a décidé de ne plus collaborer avec MSF. La majorité des membres présents est plutôt soulagée que peinée par cette nouvelle. Décision d'envoyer une lettre au comité [UBPLV] pour avoir notification officielle de sa position.



Kouchner, toujours dans le « people », voulait faire avaler « Un bateau pour le Vietnam » après l'épisode du Hai Hong.

Moi, j'étais un réanimateur et en plus un ancien marin. Je me demandais comment il allait faire pour donner des rendez-vous à des bateaux qui n'étaient pas perceptibles au radar puisqu'ils étaient au raz des flots.

Donc, à mon tour, je les ai mis devant le fait accompli et un beau matin tout Paris a parlé de mon article « Un bateau pour Saint Germain des Prés »... Kouchner n'a pas aimé et Malhuret m'a dit : « tu aurais pu me le dire ».

Dr Xavier Emmanuelli, MSF France - Co-fondateur, membre du Conseil d'administration 1972-1976, Vice-président 1977-1978 et 1980-1988, Président 1979-1980, Président d'honneur 1988-1995 (en français)



L'opposition sur « Un bateau pour le Vietnam » n'était pas du tout une opposition sur la nécessité de témoigner et de parler. Là-dessus, j'étais tout à fait d'accord avec Kouchner. Emmanuelli l'était moins, mais pas moi. C'est arrivé dans une période d'extrême tension entre nous sur le sujet de se structurer ou pas, mais pas sur le sujet du témoignage dont les gens ont pensé qu'il était la cause de la discorde, ce qui n'était en l'occurrence pas le cas, même si on s'est servi de ces moments-là pour dramatiser les choses.

Dr Claude Malhuret, MSF France - Président 1978-1979, membre de l'équipe de direction 1979-1985 (en français)

3. La rupture (1979)

Lors de l'Assemblée générale du 7 mai 1979, les tensions au sein de l'association atteignent un point de rupture. Dans son rapport moral, Claude Malhuret, le Président, insiste sur la nécessité de structurer MSF afin d'améliorer son efficacité dans les secours aux populations. Il recommande en particulier que les infirmières et les médecins qui passent plus de six mois sur le terrain perçoivent une compensation financière. Bernard Kouchner, soutenu par un groupe d'amis proches, désapprouve publiquement cette proposition, arguant qu'elle mènera à une « perte de l'esprit MSF ».

Le rapport moral est voté à 90 voix pour, 30 voix contre et 20 abstentions. Selon les témoins des deux bords de l'époque, cette « demande d'efficacité » est le fruit d'efforts de propagande auprès des antennes régionales et de l'utilisation massive des procurations de vote.

Bernard Kouchner et ses partisans quittent alors l'Assemblée générale et très rapidement, l'association. En 1980, ce même groupe fonde Médecins du Monde. Cette nouvelle organisation s'efforce de développer les mêmes activités que MSF, tout en essayant de maintenir ce que ses membres appellent « l'esprit initial ».



Interview Claude Malhuret dans « L'aventure MSF » Anne Vallaeys et Patrick Benquet, Editions Montparnasse, 2008 (en français).

Extrait :

A l'époque, j'étais président donc je remettais mon rapport moral, qui était un très long rapport, puisque pour la première fois Médecins Sans Frontières avait commencé à avoir des missions un peu partout dans le monde. Donc, on avait un rapport très solide d'activités. Et puis dès la fin de mon rapport moral, Kouchner est intervenu en expliquant exactement le contraire de ce que je disais, en disant qu'on était en train de perdre l'esprit de Médecins Sans Frontières, qu'il ne fallait pas s'organiser, qu'il ne fallait pas ceci, cela, etc... On a voté à mains levées, il a été voté par 80 % des

participants et Bernard Kouchner a immédiatement quitté la salle en disant « Médecins Sans Frontières est mort ».



Interview Bernard Kouchner dans « *A Cœur, à Corps, à Cris* » Frédéric Laffont et Christophe de Pontfilly, Interscoop, 1991 (en français).

Extrait :

Un groupe a pris le pouvoir contre l'autre, et le premier, ce groupe de romantiques un peu imbéciles et plus âgés l'a laissé prendre, ce qui est une bêtise effrayante quand j'y pense. Comprenez, c'est comme le pouvoir, on peut s'imaginer que les bons samaritains ont le cœur sur la main et qu'ils ne vont pas être méchants. Mais non, les hommes sont méchants, pas seulement méchants, c'est comme ça. La lutte pour le pouvoir, le goût de tuer son père, de se croire le premier et de se taper sur les pectoraux. Bref l'utilisation de son hormone mâle, ça fait partie du jeu. Et d'ailleurs, si nous n'avions pas été de ce genre, influencés par la testostérone, nous n'aurions pas fait Médecins Sans Frontières. Ceux qui sont venus après, qui n'ont pas eu à se battre pour le faire, n'y comprennent rien.



« *Médecins Sans Frontières, la Biographie* » pp. 299-300, Anne Vallaëys, 2006 (en français).

Extrait :

Après tant de dissensions, quatre mois plus tard, le 7 mai 1979, la crise aboutit à un processus de rupture définitive entre deux générations, lors de la septième Assemblée générale de l'association, qui s'ouvre à l'hôtel Intercontinental.

Cent cinquante personnes sont présentes dans la salle chauffée à blanc. Bernard Kouchner est là, accompagné de ses amis du comité « Un bateau pour le Vietnam ». Il est décidé à faire de la question du désengagement de MSF, l'enjeu de la rupture, et compte obtenir l'éviction de ceux qui ont publiquement critiqué l'opération. Comme de coutume, les débats s'ouvrent sur la lecture du rapport moral du Président sortant Claude Malhuret.

Raymond Borel en est un spectateur fasciné : [...] Point par point, il a rappelé chacun des arguments, inlassablement répétés depuis deux ans, à propos de l'absolue nécessité de doter MSF d'une organisation efficace, afin d'apporter une action cohérente au service de ceux qui ont besoin d'aide. Revenant sur sa volonté de dédommager financièrement les médecins et les infirmières engagés pour six mois de mission, il précise alors : « le temps du docteur Schweitzer est révolu », avant de lâcher : « On ne peut pas faire seulement des coups spectaculaires, seuls ». Il insiste sur le strict respect du paragraphe de la charte spécifiant le caractère anonyme des missions. C'est l'unique allusion qu'il se permettra à propos de « l'affaire du Bateau » et du caractère, disons, expansif de Bernard Kouchner, en l'occurrence.

Celui-ci à son tour, prend place à la tribune. Rony Brauman, alors en mission en Thaïlande, relate cet épisode, qu'il

connait par oui-dire : « [...] il se lance dans l'un des discours dont il a le secret, solennel, émouvant, lyrique : "Né en 1971, parvenu à son apogée quelques années plus tard, MSF est mort, tué en plein vol par les bureaucrates de la charité, les technocrates de l'assistance". »

Raymond Borel poursuit à son tour : « Alors dans la salle, un grand type s'est levé. Immense, énorme, barbe fournie, tee-shirt et blue-jean. On ne pouvait pas le rater. [...] Il s'est adressé à la tribune : « Tu as sans doute raison, Bernard. Alors merci, papa ! Au revoir, papa ! » Une vague de rires parcourut la salle. Dans ces conditions, il était vain de rattraper l'Assemblée générale ! Kouchner est descendu de la tribune. Il n'a pas dit : "Qui m'aime [me] suivent", mais huit ou dix personnes se sont levées et lui ont emboité le pas avant de claquer la porte. » [...]

Jacques Béres accuse : « L'Assemblée générale était prédéterminée, à 80% la salle était d'accord avec nous, mais, au moment des votes, [Claude] Malhuret et [Francis] Charhon sont arrivés avec des piles de procurations : "e représente 42 adhérents", "moi 27".... C'était loupé : on s'est fait balayés. »

Le camp adverse ne nie pas la manipulation. Rony Brauman : « Les antennes régionales avaient été labourées, travaillées par le tandem Malhuret-Charhon, à la façon des pros des partis politiques. Ils avaient monté la dissidence, ou plutôt la révolte des provinces contre les Parisiens ; une protestation à la fois juste et poujadiste contre le clinquant, les belles phrases, l'esbroufe, tout ce que les provinciaux reprochent à juste titre aux Parisiens, parfois. [...] Il y eut un vote à main levée, et Kouchner fut mis en minorité. »

« Je dirais plutôt que Kouchner ne mena pas le combat, dit aujourd'hui Claude Malhuret. Peut-être en avait-il ras le bol, je n'en sais rien. A moins que, fort de sa notoriété médiatique, il ait pensé : "Je suis légitime, j'ai toute légitimité, on verra bien à l'Assemblée générale." Il manquait de clairvoyance. Ce fut sa faute : le degré d'irritation des gens à son égard avait atteint un sommet au sein d'un MSF peuplé de volontaires attachés à leur charte, aux missions collectives et anonymes. La grosse majorité n'appréciait pas qu'un individu puisse se mettre ainsi en avant parmi les autres. »

Le rapport moral du président sortant est approuvé par quatre-vingt dix voix contre trente, et vingt abstentions.



Compte rendu de l'Assemblée générale de MSF France, 1979 (en français).

Extrait :

Choisir une «vérité» par Raymond C. Borel [membre du CDC de MSF]

« Né le 20 décembre 1971, MSF est mort aujourd'hui... » Tel a été le verdict de Bernard Kouchner en ce premier jour d'Assemblée générale qui allait voir deux conceptions de MSF s'affronter. De leurs présentations, des discussions passionnées qui allaient suivre, devait naître et s'affirmer la politique que le nouveau bureau élu de MSF allait s'engager à appliquer et à défendre.

Les jours passant, dans le kaléidoscope des souvenirs de cette Assemblée générale, on pourrait retenir avec une certaine

amertume l'image d'amis, de frères qui, oubliant ce qui les rapprochait, étalaient sans charité ce qui les divisait. Joutes oratoires, effets de style et phrases lapidaires, définitives quelques instants. Et puis...

Le départ de quelques-uns – trop attachés à leur conception pour se plier à la loi du plus grand nombre – a blessé notre association. [...]

En commission puis en assemblée, la majorité a réaffirmé sans ambiguïté son attachement à la charte et redéfini son champ d'application dans un monde et pour un MSF version 1979. La volonté de Médecins Sans Frontières s'exprime en Assemblée générale par le vote des membres de l'association. Nul anathème n'a été jeté sur ceux qui se sont écartés (peut être provisoirement) avec l'intention de former une autre association plus conforme à leurs aspirations.

Notre souhait est que celle-ci trouve sa justification profonde, la qualité de ses hommes garantissant sa résolution et son efficacité.

Pour nous, les ponts ne sont jamais coupés car nous ne connaissons, comme l'affirme notre charte « aucune discrimination de race, de politique, de religion ou de philosophie ».



« Conflit à l'association Médecins Sans Frontières », *Le Monde* (France), 11 mai 1979 (en français).

Extrait :

L'association Médecins Sans Frontières a réuni les 5 et 6 mai à Paris sa septième Assemblée générale. Le docteur Claude Malhuret, président sortant, a présenté le bilan de l'ensemble des actions menées par les volontaires de l'association dans de nombreux pays du tiers-monde.

À l'issue de cette assemblée générale, le docteur Xavier Emmanuelli a été porté à la présidence de l'association. En conflit avec la majorité des membres de l'organisation, une minorité s'est regroupée autour du docteur Bernard Kouchner. Ces divergences de vues se sont exprimées notamment à propos de l'initiative : « Un bateau pour le Vietnam », à laquelle participent des membres de MSF. Le docteur Bernard Kouchner a l'intention de fonder une autre organisation.

C. STRUCTURER ET RE-CENTRALISER (ANNÉES 1980)

Après la scission, la direction de MSF France, composée de Claude Malhuret, Rony Brauman et Francis Charhon, se concentre sur le renforcement de la structure de l'organisation afin de pouvoir mener des opérations plus efficaces et plus durables.

Des départements de logistique, de communication et de collecte de fonds sont organisés.

En mars 1985, MSF obtient le statut d'association reconnue d'utilité publique, qui permet à ses donateurs de déduire le montant de leurs dons de leurs impôts, ce qui renforce les résultats de la collecte de fonds privés.



Compte rendu de la réunion du Comité de direction collégiale de MSF France, 19 février 1984 (en français).

Extrait :

4° / Utilité publique : Claude Malhuret expose la question de l'opportunité de la reconnaissance d'utilité publique. Cette demande de reconnaissance n'a pas été formulée jusqu'à présent en raison des contraintes que cela représentait (modifications des statuts, contrôles réguliers par les services préfectoraux notamment), ces contraintes n'étant pas contre - balancées par des avantages substantiels. La situation a changé dans la mesure où les dons faits à des associations reconnues d'utilité publique sont depuis peu déductibles des impôts dans la limite de 5 % du revenu. Par ailleurs, de plus en plus de gens nous demandent pourquoi nous ne sommes pas reconnus. Compte tenu de ces aspects il est unanimement décidé de demander cette reconnaissance qui sera bien entendu attribuée sans problèmes mais qui nécessitera la tenue d'une Assemblée générale extraordinaire pour rendre nos statuts conformes aux statuts type exigés.



Compte rendu de la réunion du Comité de direction collégiale élargi de MSF France, 24 mars 1985 (en français).

Extrait :

II – Reconnaissance d'utilité publique

Le Conseil d'État a donné un avis favorable à la reconnaissance du statut d'Utilité Publique de MSF. Ce nouveau statut entrera en vigueur dès que le Premier ministre l'aura signé.



« On ne pouvait pas continuer comme ça. Jacques Pinel¹⁰ a dit « Je vais organiser la logistique », et on lui a donné carte blanche. Je dis partout que sans Pinel, MSF n'aurait pas été MSF. Rony et Claude avaient une vision plus politique. Ils étaient assez peu sur les perspectives de développement de l'association alors que moi, je l'étais. Je me souviens avoir fait un papier de prospective sur « MSF avec 100 personnes au siège ». On m'avait pris pour un fou. En fait, j'ai toujours imaginé que pour qu'une organisation marche, il faut qu'elle soit professionnelle. Malhuret de son côté a organisé, professionnalisé le marketing direct. Il avait fait les premiers mailings en France. On avait 25 % de taux de retour ! À l'époque, rien n'était informatisé. On ne savait

10. A l'origine, entre autres, de l'organisation de la logistique de MSF dans les années 1980, puis de sa campagne d'accès aux médicaments essentiels à la fin des années 1990, Jacques Pinel est une figure historique de MSF. Il est décédé le 14 août 2015.

pas comment traiter les sacs de chèques qui arrivaient. On prenait les chèques, on les photocopiait par trois et on les envoyait à la banque. Et puis, on rentrait les adresses des donateurs dans des registres parce qu'à l'époque, il n'y avait pas d'ordinateurs. On passait la journée entière à faire tourner la photocopieuse. Claude s'est alors occupé d'organiser un département de collecte de fonds. Il fallait aussi organiser de la communication, de la finance. On n'avait pas une folle habitude de l'organisation, mais on avait quand même un peu une connaissance du monde associatif à travers l'expérience de 1968, de l'UNEF [organisation d'étudiants]. Et puis, des gens plus professionnels ont commencé à arriver pour faire le boulot.

Dr Francis Charhon, MSF France - Président
1980-1982, membre de l'équipe de direction 1982-1992
(en français)

« » MSF a été créé en France sous le statut d'association d'action, un statut qui a pour but unique de faciliter la liberté d'expression. La reconnaissance comme association d'utilité publique, qui permet de collecter des dons déductibles des impôts des donateurs, n'est venue qu'en 1985. C'est une voie royale, un vrai vecteur de collecte de fonds.

Françoise Bouchet-Saulnier, Conseillère juridique de
MSF depuis 1991 (en français)

Les nouveaux dirigeants s'efforcent de re-centraliser au sein de l'association un pouvoir désormais éclaté dans les antennes régionales. Certaines d'entre elles sont en effet devenues presque autonomes et se comportent comme des baronnies, recrutant leur propre personnel pour d'autres organisations ou pour leurs propres programmes sur le terrain. Ceux-ci sont le plus souvent des programmes de développement de long-terme, alors que la nouvelle direction souhaite se concentrer sur les situations de catastrophe naturelle, de conflit et de déplacements de populations, sur les interventions dans les camps de réfugiés, toutes opérations qui requièrent une organisation plus centralisée et plus professionnelle.



« » Le Conseil d'administration, qu'on appelait à l'époque le Comité de direction collégiale (CDC) était l'unique instance délibérative officielle. En général, les antennes régionales y étaient représentées par un membre élu. Et, si ce n'était pas le cas, la tradition existait déjà de tenir des réunions de CDC ouvertes. Il y avait quelques huis clos, mais qui étaient justifiés et décidés, et levés sitôt le sujet traité. De ce fait, il y avait tout de même une certaine vie délibérative et associative, et le centre de gravité était dans les régions.

Quand notre petit groupe est arrivé aux responsabilités (Charhon était très actif), on a décidé de commencer à siphonner un peu ces ressources dans les antennes, à centraliser, à homogénéiser, à commencer à se développer.

Quand j'ai pris la présidence, Charhon a commencé son travail de... pour le dire en langue de bois, son travail de réorganisation jacobine¹¹, et pour le dire en langue plus franche et directe, son travail de démolition des antennes régionales autonomisées.

C'était absolument assumé. On n'aimait pas du tout la façon dont ça fonctionnait. Et puis on avait une idée à peu près homogène et claire de l'orientation générale qu'on voulait donner à MSF. Pour le dire dans le vocabulaire d'aujourd'hui, on voulait intervenir sur les crises majeures, c'est-à-dire les catastrophes, les mouvements de population et les conflits. C'était ça notre slogan, notre drapeau. Et pour cela, il fallait centraliser. On prenait en quelque sorte un peu le modèle d'un service d'urgence qui ne fonctionne pas selon des ramifications complexes mais avec un modèle pyramidal.

On voulait développer l'action dans les camps de réfugiés, où Malhuret et moi-même avions fait nos premières expériences, également. Sur ce-plan-là, il y avait vraiment quelque chose à investir et à construire. Si j'ose dire, c'était un terrain d'avenir, car en quelques années, le nombre des réfugiés et de camps avait augmenté rapidement. Or jusqu'ici presque toutes les missions que MSF avait menées, d'un point de vue normatif, c'était du développement, des missions extrêmement classiques dans lesquelles on était finalement plutôt le réservoir de main-d'œuvre médico-sanitaire qui pouvait compléter un dispositif existant mais pas du tout moteur, pas du tout décideur.

Alors que les camps étaient un terrain vierge, non balisé, il y avait tout à faire. Or le moment où, la nouvelle équipe post-fondateurs a pris le pouvoir à MSF, a été celui de l'accélération des conflits Est-Ouest dans le tiers-monde, et donc celui de la multiplication des camps. Il y avait donc une espèce de coïncidence qui amenait à les considérer comme l'enjeu stratégique de MSF.

Dr Rony Brauman, MSF France - Président 1982-1994
(en français)

Le processus de « recadrage » est long, douloureux et parfois tendu entre le Comité de direction collégiale, qui est perçu comme totalement contrôlé par Paris et les antennes régionales.

Toutefois, la nouvelle direction réussit à maintenir les relations. En 1985, une commission de l'Assemblée générale décide de retirer aux antennes régionales la possibilité de gérer des opérations. Elles sont invitées

11. En référence à la Révolution française, durant laquelle les Jacobins défendaient le projet d'un gouvernement centralisé tandis que les Girondins, préféraient une approche fédérale.

à soutenir les missions en recrutant des volontaires et en menant des visites sur le terrain.

Un nouveau poste, basé à Paris, est créé pour coordonner les antennes régionales. En réalité ce coordinateur s'avèrera trop occupé à d'autres activités pour être efficace. En 1987, un audit auprès des antennes régionales révélera leur totale démobilitation et leur éloignement croissant des opérations et des activités menées par Paris.



Flash Assemblée générale MSF France, 1980 (en français) [édité].

Extrait :

Représentativité des régions

La commission a enregistré la position habituelle entre les tenants de l'organisation actuelle et les délégués de certaines régions. Pour les unes, l'augmentation de la représentation des régions se heurte à un problème de principe (opposition au fédéralisme) et à un problème de structure concernant les statuts qui devraient être modifiés si l'orientation devait changer. Pour les autres, l'augmentation de cette représentativité n'entraîne pas le fédéralisme mais facilite l'information et fait participer les régions de façon plus motivante à l'activité de MSF.

Elle affirme à l'unanimité, sauf une voix, qu'il ne peut être question d'autonomie régionale.

Elle enregistre également la demande faite à Toulouse et par certains de ses membres, de créer une région Paris, distincte du CDC quant à son fonctionnement. Elle affirme que le CDC doit rester l'émanation nationale de MSF et ne pas faire de particularisme local, les candidats au CDC pouvant se présenter à n'importe quel titre, y compris au nom d'une région.

Elle suggère que si la représentation des régions ne peut être augmentée actuellement pour les raisons citées plus haut, chaque membre du CDC soit chargé spécifiquement d'une région et travaille avec sa délégation.

Amendement adopté à la majorité de l'Assemblée générale. La commission demande en outre : [...]

Que soient prévues dans le but d'une meilleure représentativité régionale, les modalités statutaires de l'élection du CDC, modalités qui seront proposées au vote d'une Assemblée générale extraordinaire.

Responsabilité des régions

La commission affirme que la région ne peut décider seule de l'organisation et de la conduite générale d'une mission et que le CDC est nanti de la responsabilité morale, administrative, financière, pénale de toute mission MSF, mais que la région doit conserver les charges de sa gestion. Elle admet la possibilité d'envoyer des MSF d'autres régions dans des missions, le CDC et la délégation régionale rencontrant le ou les candidats éventuels. Elle demande que le CDC ne décide rien sans concertation avec la région intéressée.



Compte rendu de la réunion élargie du Conseil d'administration de MSF France, Lyon, 24-25 octobre 1987 (en français).

Extrait :

L'introduction de cette réunion a porté sur des constatations relatives au fonctionnement interne de MSF, et plus spécialement à la communication Paris-provinces.

Guy Barret et Rony Brauman se sont accordés à reconnaître :

- un clivage croissant entre une équipe parisienne de professionnels, et des équipes provinciales essouffées, sans motivations réelles.

- un grognement croissant des régions.

- des AG. qui sont chaque année moins effervescentes.

L'objectif de cette réunion sera donc l'élaboration de propositions concrètes pour pallier ces difficultés. Depuis deux ans, il a été décidé que les provinces ne gèrent plus directement de missions ; celles-ci sont régies par Paris, pour parvenir à une efficacité optimale.

Mais cette décision s'est accompagnée d'une baisse importante du dynamisme régional. Devant ce phénomène des propositions avaient déjà été faites :

- création d'un « permanent de régions »

- parrainage d'une mission par une région, consistant en :

- un voyage annuel sur le terrain pour un responsable régional
- envoi préférentiel des régionaux sur la mission parrainée
- peut-être, un financement un peu orienté ?

Rien de tout cela n'a vraiment fonctionné. [...]

Les résultats des questionnaires adressés aux différents bureaux de province [...]

Constats :

Malgré l'ancienneté des régions, malgré la maintenance des permanences :

- Très peu de nouvelles recrues pour la vie associative locale, par contre, plus de la moitié des bénévoles actifs travaillent localement depuis plus de cinq ans

- Extrêmement peu sont partis en mission.

Conclusions :

- vieillissement de l'encadrement,

- Provinces peu efficaces et attractives,

- Pas assez de contacts avec la réalité du terrain = objet de MSF,

- Inexistence ou presque d'anciens de missions dans l'animation locale [...].

Constat sur le dernier Conseil d'administration élargi d'octobre à Lyon

Après lecture de ces réponses, peu d'émoi dans les rangs parisiens, très peu ou pas de voix de bénévoles provinciaux pour faire écho à ce sondage et pour essayer que les choses changent dans les faits.

Toujours la même technique parisienne pour évacuer le problème ou du moins l'esquiver et remettre la balle dans notre camp.

Incompréhension - entre Paris - provinces - entre les gens qui font et ceux qui subissent - décalage s'accéléralant - cause et conséquence à la fois.

Pas de volonté affichée, de la part des décideurs parisiens

pour prendre le problème à bras le corps, renverser le sens de la décrépitude provinciale. Aucune autorité des MSF provinciales pour taper du poing sur la table et dire : le constat est là sous nos yeux, nous sommes en train de crever la bouche ouverte. Et là encore, comme pour les autres petits sursauts des provinces dans les années passées, quelques mots jetés sur un tableau comme pseudo-remèdes homéopathiques, alors qu'il faudrait une réanimation intensive ; mais peut-être que celle-ci, si elle existait, serait déjà de l'acharnement thérapeutique. En fait, c'est cela ; Paris ne peut se résoudre à annoncer le diagnostic exact et réel sur l'état des provinces comme elle le fait elle-même, car d'une part ce serait reconnaître son laxisme à ce sujet ou sa non politique pour les provinces (raisonnée et intentionnelle), qui a mené celles-ci où elles en sont. [...]

Constats :

- Insatisfaction écrasante et totale pour l'ensemble des bureaux
- Décalage immense et grandissant entre siège et province, entre salariat et bénévolat
- Non prise en compte de la réalité et du péril de mort pour les provinces par le siège de « l'association » d'après les bénévoles de province
- Inhibition
- Incapacité de faire passer ce désarroi
- Très peu de sursaut ou de révolte malgré ce constat dramatique pour les bénévoles des provinces et ce qui est encore une association. [...]

À propos du sentiment sur la deuxième AG - tous les témoignages écrits s'accordent pour dire que les provinces n'ont pas droit au chapitre, qu'elles ne font pas entendre leurs voix et leurs désirs, qu'elles se sentent exclues, que les AG ne changent rien à leur sort.

À propos de l'avenir de MSF, là-aussi tout ce qui s'exprime noir sur blanc dans ce sondage - que le professionnalisme et la pagaille s'accélérent, que MSF Paris est mieux structuré ou bureaucratisé au détriment de toutes les bonnes volontés existantes en dehors de PARIS. [...]

Constats :

[...] Tous pensent que le décalage MSF Paris/province est grandissant, que leur vie et activités locales s'amenuisent, que MSF Paris ne les aide en rien, 100% pensent n'avoir aucun pouvoir sur la marche ou l'avenir de MSF.



La question régionale a pesé pendant très longtemps. Il faut bien dire qu'avec Rony et Claude, on était plutôt jacobins que girondins. Or, il nous était difficile de construire quelque chose avec des fondations à plusieurs pieds. Il fallait une pensée un peu homogène qui développe l'organisation.

C'est vrai que les régions nous ont un peu embêtés. Les représentants des antennes régionales étaient très présents aux assemblées, sur des thèmes très classiques : « Nous en région, on sait ce qui est bien, Paris n'a pas à nous dire ce qu'il faut faire ». C'était exprimé très clairement. C'était compliqué parce qu'ils faisaient ce qu'ils voulaient. On n'arrivait pas à les contrôler. S'ils voulaient partir en mission, ils partaient en

mission. Et ils prenaient des positions publiques localement. Il a fallu pas mal de temps pour virer les présidents. Ça a été assez sanglant. Comme on ne pouvait pas les virer au sens propre du terme, il a fallu les marginaliser en réduisant leurs moyens financiers.

Dr Francis Charhon, MSF France - Président 1980-1982, membre de l'équipe de direction 1982-1992
(en français)



On s'y est pris en contrôlant le Conseil d'administration « de façon autoritaire », mais de manière quand même progressive. Il a fallu deux bonnes années et certaines missions ont été supprimées.

Si on a pu venir à bout des « provinces », comme on disait en bon Parisien, c'est parce qu'elles étaient très divisées, ce qui simplifiait quand même le travail. Du coup, il y a eu une sorte de partage inéquitable, mais tout de même pas inacceptable, des rôles où chaque province avait une relation privilégiée avec les missions.

Dr Rony Brauman, MSF France - Président 1982-1994
(en français)



Dès qu'on parlait de vie associative, de toute façon c'était confondu avec les régions. Elles avaient bien sûr une influence sur les votes à l'Assemblée générale. Mais Rony leur a retiré la gestion directe des opérations. Il l'a fait « à la Rony » en laissant à quelques « barons » un peu de marge de manœuvre, un budget, une vie associative régionale, un peu de pouvoir dans le recrutement. Lyon voulait absolument un quota de volontaires qui partent de Lyon, Marseille voulait aussi son quota. Bordeaux était une baronnie assez influente qui avait son propre conseil d'administration. Ça nous occupait... il n'y a pas beaucoup de CA où on ne parlait pas des régions.

Dr Bernard Pécol, MSF France - Directeur Général 1991-1997 (en français)

D. PREMIERS ESSAIS INFRACTUEUX D'INTERNATIONALISATION (1978)

Dès la fondation de MSF et tout au long de sa première décennie d'existence, ses dirigeants considèrent la création d'autres entités hors de France comme une opportunité d'avoir accès à de nécessaires ressources humaines et financières complémentaires.

Toutefois, pendant cette période, seules deux tentatives de création d'associations MSF à l'étranger sont lancées, aux Pays-Bas par Guy Barthélémy et aux Etats-Unis par Richard Goldstein, des médecins qui ont entendu parler de MSF et sont séduits par ses principes d'action.

Ces propositions sont discutées lors de l'Assemblée générale de MSF France en mai 1978. Elles se heurtent à l'absence de définition de ce que pourrait être une section « nationale » et sur la manière dont elle rendrait des comptes à Paris.

Il apparaît que des statuts internationaux doivent être préalablement mis en place afin d'assurer la cohésion d'un futur mouvement, le respect de la charte et des principes de MSF par les éventuelles nouvelles entités.



Compte rendu de l'Assemblée générale de MSF France, 29 avril 1978 (en français) [édité].

Extrait :

M. Goldstein : Je suis en rapport avec MSF depuis 1976 et avec des membres du Bureau à qui j'avais exprimé mon désir de créer une section américaine. Aux États-Unis, l'intérêt est grand pour l'action d'une organisation comme MSF. C'est une organisation qui apporte son aide à des gens qui ne peuvent pas avoir celle des organisations habituelles, qui ne prend pas position sur le plan politique, religieux ou idéologique, et qui reconnaît que les soins médicaux sont un besoin absolument indispensable et une base aux droits de l'homme. C'est une organisation qui est à la fois flexible et responsable, qui utilise des modalités d'action qui ne sont pas liées à une forme d'intervention particulière et qui peuvent changer selon les besoins.

Notre but aux États-Unis est d'être avant tout une petite organisation très étroitement liée à la section française afin de maintenir les mêmes idéaux et les mêmes buts que MSF. Nous avons un bureau intermédiaire qui est constitué de moi-même, de deux autres médecins et de deux chirurgiens. Deux avocats sont en train de travailler pour incorporer [constituer] cette association dans les associations à but non lucratif et exemptes d'impôts. Environ 100 médecins américains attendent pour s'inscrire à MSF une fois que l'incorporation [constitution] sera acceptée. Nous avons prévu d'ouvrir un bureau à New-York vers la fin de l'été si tout se passe bien.

J'espère que la décision qui sera prise par l'Assemblée générale va prolonger l'esprit de MSF et que l'on pourra trouver un juste équilibre entre les missions à court terme et celles à long terme, et que cela permettra aussi de fournir un modèle pour l'aide médicale primaire, en insistant sur l'importance du développement dans le tiers-monde.

J'espère que cette Assemblée donnera au bureau la possibilité sans équivoque de créer une internationalisation, et réaffirmera la décision de former une section américaine de MSF, et d'utiliser des médecins américains dans les équipes.

Dr Kouchner : L'internationalisation, nous en avons parlé depuis le début de MSF. Il ne s'agit pas d'un souci de

développement mégalomane de l'association, mais de répondre à la vocation première de MSF.

Jusqu'à présent il n'y avait que des français et les rares adhérents étrangers devaient adhérer à Paris car ils ne trouvaient pas, en se regroupant par deux ou par trois, suffisamment de facilités techniques. Nous avions un peu laissé cela en sommeil et nous acceptons les adhésions des adhérents étrangers. Mais sur le terrain les choses évoluaient très vite, c'est-à-dire que l'état d'esprit de MSF, la morale déployée, se développaient et MSF devenait une image de marque spécifique qui n'était pas celles des organisations internationales ou humanitaires. D'autre part, sur le terrain nous manquions de médecins. Le réservoir médical français n'est pas du tout suffisant pour faire face à des missions nombreuses comme les nôtres, et très naturellement nous pensions que si des groupes amis se constituaient dans les divers pays, cela répondrait à la vocation réelle de MSF tout en apportant des possibilités pratiques. Et puis, il y a eu la création d'un groupe en Hollande avec notre ami Guy Barthélémy.

Mais nous voulions être [un mouvement] international et que les médecins du monde entier soient MSF. Cependant nous n'avions pas préparé nos statuts, si bien que quand Goldstein est venu pour la première fois à Paris, c'est lui qui nous a mis en garde contre l'éventuelle dispersion des groupes internationaux et leur absence de contrôle. C'est-à-dire que MSF mexicain ou américain pourrait prendre des initiatives au nom de MSF, en notre nom à tous, qui ne seraient en aucun cas le reflet de notre charte. Et c'est tout à l'honneur de notre ami Goldstein d'attendre que nos statuts soient modifiés.

Moi, je crois que c'est un tournant encore plus important que la multiplication des missions, l'argent que l'on pourrait trouver. En effet, si l'on reprend les missions les plus difficiles, on s'aperçoit que dans les pays environnants, des médecins auraient pu venir de plus près, parlant mieux la langue et étant mieux adaptés aux conditions locales. C'est vrai pour ce que nous avons fait en Amérique Latine. Or, il y a là-bas un réservoir médical fantastique.

[...] Je sais très bien que grandir ne sera pas gratifiant pour nous, cela va affaiblir l'image française.

MSF Hollande : C'est en effet l'efficacité et le dynamisme de MSF qui ont frappé plus particulièrement mon mari [ndr : Guy Barthélémy] et c'est ainsi que nous avons pris contact il y a un an et demi, et qu'il s'est formé à l'initiative de quelques médecins en Hollande un petit groupe qui s'intéresse à votre manière de travailler.

Quand nous avons étudié ce que l'on pouvait faire, nous avons dit qu'avant tout, il fallait être pratique et nous avons réalisé qu'une organisation, pour donner plus d'information à d'autres médecins hollandais, devrait se constituer en association. Mais avant cela, nous avons commencé à essayer de faire des choses pratiques et nous avons envoyé des médicaments. Nous avons installé une infirmière dans la zone ravagée par un cyclone, nous sommes en train de chercher des moyens pour avoir une jeep.

Nous avons pris contact en Hollande avec les organisations qui travaillent déjà dans ce domaine et qui manquent peut-être de l'efficacité et du dynamisme que vous avez. Nous n'avons pas abouti à quelque chose de réellement pratique

et nous avons fait des statuts et pris contact dans un groupe qui est un pont entre le gouvernement et les organisations qui existent. Nous attendons de cette Assemblée générale une possibilité d'internationalisation pour nous intégrer à votre manière. J'espère que nous pourrions ainsi accroître notre action en Hollande.

Mario Bettati [Conseiller juridique de MSF France] : Le problème qui se pose est relativement simple : il s'agit, pour l'internationalisation de MSF, d'envisager la possibilité de création de sections nationales pour lesquelles je crois que l'Assemblée souhaite que ces sections nationales ne soient pas créées de manière anarchique, sans le moindre contrôle de l'organisation existante.

Pour exercer un minimum de contrôle sur les sections nationales, il y a d'abord la possibilité d'un contrôle préventif qui serait exercé par un des organes existants de MSF, le Bureau, le CDC [Comité de direction collégiale] et l'Assemblée qui pourrait donner son agrément à la création d'une section nationale, et puis le contrôle a posteriori. Si une section nationale venait à ne plus respecter la charte de MSF, les mêmes instances pourraient retirer l'agrément qui a été accordé.

Tout ceci pose donc un problème de modification des statuts actuels dont l'élargissement. [...]

Deuxième question de cadre juridique : il faut que l'Assemblée décide comment les sections nationales pourront participer aux organes existants de MSF. Est-ce que les sections seront représentées à l'Assemblée générale par une voix, deux voix, trois voix ? Estimez-vous que la représentation des sections nationales étrangères doit toujours être en nombre tel qu'elle ne dépasse pas 49% des voix, c'est-à-dire de l'Assemblée des gens qui actuellement constituent la sauvegarde, le contrôle permanent de l'association ? La formule peut aller de la version la plus démocratique à la plus autoritaire. C'est un choix politique que vous devez faire. Enfin, le problème financier : comment souhaitez-vous que les sections nationales participent au budget actuel de l'association : de façon symbolique ou de façon substantielle ? Là encore l'éventail de possibilités est très large et nous pouvons aussi vous faire des propositions concrètes.

Ces nouveaux statuts permettant l'internationalisation de MSF sont rédigés en octobre 1978, et doivent être votés par l'Assemblée générale extraordinaire qui doit se réunir en décembre 1978.

Entre-temps, Richard Goldstein enregistre la marque MSF aux États-Unis sans en informer le Comité de direction collégiale de MSF France. MSF France et Goldstein passent finalement un compromis : l'administration américaine sera informée que MSF France reste propriétaire de la marque MSF aux États-Unis. En échange, MSF France concèdera l'usage de cette marque à une éventuelle entité MSF États-Unis tout en se réservant le droit de le lui retirer en cas de manquement aux statuts ou à l'éthique.



Compte rendu de la réunion du Comité de direction collégiale de MSF France, 24 novembre 1978 (en français) [édité].

Extrait :

MSF USA :

Claude Malhuret distribue à l'ensemble des membres présents un double de la lettre qu'il a adressée à Richard Goldstein le 4 novembre, ainsi que la réponse de celui-ci.

Alors que l'AG extraordinaire, que le Bureau est chargé de réunir à la demande de la dernière AG de mai 1978 pour changer les statuts de MSF et permettre l'internationalisation, n'a pas [encore] eu lieu, Richard Goldstein a créé une section MSF États-Unis, sans même nous communiquer un projet de statuts, ni la composition du Bureau et en nous avisant par un simple télégramme de son dépôt [de marque] aux États-Unis.

Le président de MSF estime l'affaire très grave car, tout d'abord, il n'est pas partisan d'une internationalisation trop rapide alors que la régionalisation pose encore des problèmes, qu'il pense de plus que si cette internationalisation se fait, elle doit commencer par des pays plus proches de la France afin de permettre un contrôle plus précis et pas aux États-Unis où chacun sait que tout est possible. Mais surtout ce qui inquiète est la façon de procéder en mettant le bureau de MSF devant le fait accompli. De plus, le dépôt de marque MSF est en cours aux États-Unis, et l'existence d'une section MSF déjà déclarée remet tout en question.

La réponse de Goldstein est à la fois sèche et non satisfaisante : en effet, celui-ci évoque un projet de création de MSF USA que le Bureau aurait approuvé en décembre 77 et à l'AG en avril 78. Or, le compte rendu de la réunion de Bureau de décembre 77 précise que ce projet n'a pas été pris en considération. De plus, l'AG d'avril 78, comme tout le monde en est témoin, n'a jamais autorisé la création d'un groupe MSF USA.

Le Bureau charge le Président de réécrire à Goldstein en précisant notre position de façon ferme, en demandant que nous soient communiqués les détails de cette association (statuts, bureaux, etc.). Tout le monde espère qu'il ne s'agit que d'une incompréhension mutuelle, due à des barrières linguistiques, plutôt qu'à de la mauvaise foi.



Compte rendu de la réunion du Comité de direction collégiale de MSF France, 20 décembre 1978 (en français).

Extrait :

MSF USA :

Richard Goldstein, représentant la section MSF États-Unis est à Paris à l'occasion de l'Assemblée générale extraordinaire qui doit avoir lieu le 21 décembre pour modifier les statuts de MSF afin de permettre l'internationalisation. Claude Malhuret reproche à la section MSF USA :

De s'être créée avant que les statuts de MSF ne soient changés.

1. De s'être créée sans avoir soumis ses statuts au Bureau de MSF comme il avait été convenu.

2. De s'être créée avant que nous puissions effectuer le dépôt de marque MSF aux États Unis, afin de protéger notre nom.
3. De nous avoir avertis a posteriori, au lieu de nous avoir avertis auparavant et d'inviter l'un de nous.

Richard Goldstein et d'autres membres du Bureau répondent :

1. Qu'on avait encouragé la mise en place d'une section de MSF aux USA lors du dernier congrès.
2. Qu'on a jusqu'à présent reproché aux américains leur manque d'énergie, et qu'il est contradictoire de leur reprocher aujourd'hui de brusquer les choses.
3. Qu'ils sont prêts à accepter ce que demandera MSF France pour préserver notre nom aux États-Unis.

Un compromis est donc élaboré selon lequel MSF USA déclarera à l'administration américaine laisser la propriété du titre MSF à MSF France, qui lui en concédera l'usage et pourra le lui retirer en cas de manquement aux statuts ou à l'éthique.

« On a tué la tentative de création d'une section américaine parce que Malhuret était convaincu que Goldstein (qui était à l'origine de cette initiative) était un obligé de Kouchner. C'est pourquoi il a envoyé Jean-Christophe Rufin aux États-Unis avec une lettre leur demandant de renoncer à créer MSF États-Unis et leur signalant que s'ils persistaient dans leur démarche, ils n'auraient pas le soutien de MSF. Ils n'ont pas insisté.

Dr Rony Brauman, MSF France - Président 1982-1994
(en français)

« A l'époque, il n'y avait aucune vision structurelle de quoi que ce soit. Pour nous, l'international, c'était le « tiers-monde », comme on disait à l'époque, la géopolitique des conflits, mais l'international de structuration de MSF, ça n'existait dans la tête de personne.

Mais quand on rencontrait un Hollandais ou autre, on lui disait que s'il voulait faire quelque chose pour MSF, il pouvait le faire.

Richard Goldstein avait dû voir une publicité dans un journal ou un article sur MSF et il était séduit. Il est venu en France, et nous a dit qu'il faudrait faire la même chose aux États-Unis. Kouchner ou un autre, spontanément et contre mon avis, lui a dit de faire ce qu'il voulait aux États-Unis.

Quand je l'ai rencontré, je lui ai demandé d'où il venait. Il m'a dit qu'il travaillait dans un hôpital dans le Bronx et je me suis dit : « Ils sont complètement dingues. On est en train de structurer MSF petit à petit, c'est dur, et ils m'amènent un type qui n'a jamais mis les pieds dans le tiers-monde, qui n'a jamais fait de médecine comme on en fait dans le tiers-monde. Il est bien gentil et il va monter MSF États-Unis !!! » En fait, il pouvait le faire, parce que le nom MSF n'était pas protégé aux États-Unis.

J'ai expliqué à Jean-Christophe Rufin, qu'on était en train de nous faire un enfant dans le dos, en créant une marque MSF aux États-Unis et qu'on n'aurait jamais aucun moyen de

recupérer le nom. Donc il fallait absolument qu'on empêche ça. Finalement, Goldstein aurait très bien pu dire « je vous emmerde et je crée MSF États-Unis ». Mais il ne l'a pas fait parce qu'à mon avis, il était de bonne foi.

Dr Claude Malhuret, MSF France - Président 1978-1979, membre de l'équipe de direction 1979-1985
(en français)

Le 20 décembre 1978, l'Assemblée générale extraordinaire de MSF France vote les nouveaux statuts qui permettent l'internationalisation de l'association. Le Conseil de direction collégiale de MSF France conserve le droit de retirer son agrément à une section nationale qui ne respecterait pas les principes de la charte.



Bulletin d'information de Médecins Sans Frontières
N°1 Janvier 1979 (en français).

Extrait :

Changement de statuts

Une Assemblée générale extraordinaire, convoquée le 20 décembre 1978 pour répondre aux vœux du dernier congrès de MSF, a permis de modifier légèrement nos statuts, afin de permettre l'internationalisation de notre mouvement. Voici le texte des changements.

Article 2 par[agraphe] 5

Le paragraphe 5 ancien est remplacé par la formule suivante : « Dans un souci permanent d'internationalisation de sa vocation, de son action et des possibilités d'intervention qu'elle souhaite se donner, l'association s'emploiera à susciter, en Europe et puis dans tous les pays du monde, la création de sections nationales de MSF »

Et par les paragraphes supplémentaires 6 et 7, ainsi rédigés :
6 - Une section nationale de MSF pourra être créée dans tout pays, État ou territoire, avec le consentement du Comité de direction collégiale de « Médecins Sans Frontières » France Pour être reconnue comme telle, une section nationale devra :

- a) être obligatoirement dénommée en français « Médecins Sans Frontières » (section de) ou (section anglaise, allemande ...) avec, au besoin, en sous-titre, la traduction dans la langue locale en accord avec le Comité de direction collégiale MSF France
- b) - soumettre ses statuts au Comité de direction collégiale de MSF France
- c) - être enregistrée comme telle auprès du Bureau du Comité de direction collégiale de MSF France
- d) - payer une cotisation annuelle fixée par l'Assemblée générale de MSF France

7 - Les sections nationales n'auront pas le droit d'agir dans les domaines qui ne relèvent pas des buts que « Médecins Sans Frontières » s'est fixés et des principes de la charte. Aucune section nationale ne pourra se constituer sous forme de société-commerciale ou civile à but lucratif. » [...]

Article 13 : Pouvoir du Comité de direction collégiale

Il est ajouté un paragraphe 2 ainsi rédigé :

« Le Comité de direction collégiale décidant à la majorité de ses membres pourra retirer son agrément au maintien d'une section nationale qui ne respecterait pas les principes fixés par les statuts et par la charte et les obligations propres aux sections nationales définies à l'article 2 paragraphes 6 et 7 et lui retirer le bénéfice de l'usage du sigle MSF. Ce retrait équivaldrait à l'exclusion pure et simple de l'association. Si la section radiée le demande la décision de la radiation est soumise à l'appréciation de la première Assemblée générale ordinaire qui statue en dernier ressort. »

Article 18 : Nombre de voix

Ajouter in fine le paragraphe suivant :

« Le représentant d'une section nationale dispose d'une voix (ou d'un quota de voix à déterminer par une Assemblée générale extraordinaire), sans que le total de ces voix reconnues aux sections nationales puisse dépasser 25 % du total des voix des adhérents. »

(Il s'agit là d'une exigence de la Loi 1901 sur les associations)

En mai 1979, l'Assemblée générale de MSF France reconnaît de nouveau les difficultés à mettre en œuvre l'internationalisation, en raison de l'absence de définition du rôle des sections nationales.

La commission « internationalisation » de MSF France est alors chargée de passer en revue les différentes organisations médicales qui se réclament de MSF, en particulier aux États-Unis.



Compte rendu de l'Assemblée générale de MSF France, 1979 (en français).

Extrait :

L'internationalisation posant des problèmes particuliers en raison des difficultés de définition des sections nationales, et notamment de l'exemple de MSF États-Unis dont la perspective ne fait pas l'unanimité, la commission internationalisation, à laquelle participaient plusieurs amis étrangers de MSF, s'est bornée à lire à l'Assemblée générale un texte de recommandations, et à faire adopter une courte motion.

Commission internationalisation

L'Assemblée générale décide que sera créée au sein du Bureau une commission spécialement chargée de l'étude des relations avec les organisations médicales désireuses de se réclamer de MSF et plus particulièrement avec les États-Unis.

En 1980, MSF Belgique sera créée. Quelques années plus tard, en 1984, MSF Holland sera fondée par un groupe de médecins qui possèdent une expérience de terrain avec MSF Belgique. Fin 1987, l'ouverture du bureau de MSF États-Unis sera autorisée, sous le contrôle de MSF France.

E. MSF BELGIQUE (1980)

En 1979, MSF France tente d'encourager la création d'une entité MSF en Belgique. Mais les médecins belges engagés dans cette démarche n'ont aucune expérience avec l'organisation et leur approche, considérée comme trop politique par MSF, échoue.¹²



Citation Paule Oosterbosch, membre fondatrice de MSF Belgique, in « *Médecins Sans Frontières Belgique (1980-1987) genèse d'une ONG* » 2006, Jean-Benoit Falisse, disponible à la bibliothèque du département d'histoire de l'Université catholique de Louvain (Belgique) (en français) [édité].

Extrait :

Les médecins de MSF France ont contacté un médecin qui s'appelait Frans Daout. Il a été le premier contact des Français en Belgique. Ce médecin a pris contact avec nous à Liège : « Voilà, MSF France m'a contacté, ils veulent créer une section belge de MSF ». Mais cette tentative a avorté très vite. Elle n'a pas été acceptée par les Français parce qu'elle était trop clairement politisée au départ. À l'époque, nous en avons parlé à Philippe Laurent qui était aussi étudiant en médecine. Philippe Laurent a tout de suite dit oui. Il y a des gens qui sont partie prenante pour des projets porteurs, et Philippe Laurent en est. Le contact s'est fait comme ça et Philippe Laurent a tout de suite mis un pied dans ce créneau-là.



Citation du Dr Philippe Laurent, membre fondateur, Président de 1980 à 1984 et Directeur général de 1981 à 1986 de MSF Belgique in « *Médecins Sans Frontières Belgique (1980-1987) genèse d'une ONG* » 2006, Jean-Benoit Falisse, disponible à la bibliothèque du département d'histoire de l'Université catholique de Louvain (Belgique) (en français) [édité].

Extrait :

Il n'y a pas grand-chose à dire sur cette section qui n'a même jamais vu le jour. Cela ne s'est pas bien passé. Ça a vraiment été un cul-de-sac. Mais heureusement, parce que cette histoire-là aurait pu faire dire aux Français : « on ne crée pas une section sur cette base-là. »

12. Aucune archive concernant cette première tentative de création d'une entité MSF en Belgique n'a pu être retrouvée.

En 1980, un autre groupe de médecins belges, dirigés par Philippe Laurent, le coordinateur de MSF dans les camps de réfugiés en Thaïlande, propose de créer une section MSF en Belgique, tâche dont il se voit chargé par les dirigeants de MSF France. Le 25 novembre 1980, MSF Belgique est formellement fondée et devient la première section MSF établie hors de France.

Les statuts de l'association MSF Belgique sont presque identiques à ceux de MSF France. Ils reconnaissent la propriété de MSF France sur la marque MSF en Belgique. Dans l'esprit des dirigeants de MSF France, MSF Belgique est donc considérée comme l'équivalent d'une antenne régionale française, une sorte de bureau situé à l'étranger.



Citation du Dr Philippe Laurent, membre fondateur, Président de 1980 à 1984 et Directeur général de 1981 à 1986 de MSF Belgique in « *Médecins Sans Frontières Belgique (1980-1987) genèse d'une ONG* » 2006, Jean-Benoit Falisse, disponible à la bibliothèque du département d'histoire de l'Université catholique de Louvain (Belgique) (en français) [Edité]

Extrait :

Les circonstances étaient un peu différentes de la première tentative. La section a été créée de façon moins artificielle. C'était des gens comme moi qui étais sur le terrain et coordinateur de la plus grosse mission MSF. Ce qui nous a permis de le faire, c'est la qualité de notre entente.



Citation du Dr Claire Bourgeois, membre fondatrice de MSF Belgique in « *Médecins Sans Frontières Belgique (1980-1987) genèse d'une ONG* » 2006, Jean-Benoit Falisse, disponible à la bibliothèque du département d'histoire de l'Université catholique de Louvain (Belgique) (en français) [édité].

Extrait:

Il y a eu une tentative par une personne mais la réunion qui devait finaliser les accords entre la France et la Belgique avait complètement échoué et donc la France est devenue beaucoup plus réticente. Moi, je n'avais aucune confiance dans les Belges qui voulaient créer la section et donc je suis partie avec MSF France en Thaïlande. Là, j'ai rencontré Philippe Laurent qui travaillait dans un autre camp de réfugiés et qui, lui, avait vraiment l'idée de créer une section MSF en Belgique et qui avait déjà commencé à travailler sur tous les statuts en Belgique. Donc pour moi, l'origine de la création de MSF Belgique c'est l'expérience en Thaïlande et le manque, à ce moment-là en Belgique d'organisation d'aide médicale qui puisse apporter de l'assistance dans des situations d'urgence.



Discours de la soirée d'ouverture de MSF Belgique par Philippe Laurent, 3 décembre 1980 (en français).

Extrait :

Section belge

Ce n'est pas évident de former une section nationale, qui répond au même esprit, aux mêmes objectifs que la section primitive. C'est toujours difficile de former une section avec des gens qui n'ont pas travaillé avec la section mère, car c'est difficile d'en saisir l'esprit, et les dérapages sont fréquents. Et si maintenant, il semble que la section belge ait pris un bon démarrage, il y a eu parfois des échecs, parce que les gens qui ont essayé de créer justement cette section, n'étaient pas membres de cette équipe MSF. C'est pour cela qu'on a essayé de faire partir au maximum des médecins belges en mission MSF, notamment en Thaïlande et dans d'autres camps également. Actuellement, 20 sont partis ou sont en mission. [...]

Voilà, après un an, nous avons considéré que nous avons un noyau suffisamment au courant, non seulement de l'esprit MSF mais aussi des techniques de travail sur le terrain.

Il était temps de créer officiellement la section belge qui a repris les mêmes statuts et la même charte que MSF.

Les principes généraux de cette charte sont :

- Le bénévolat
- L'apolitisme complet
- La plus grande discrétion concernant les événements.

En gros, cela correspond aux corollaires du serment d'Hippocrate.

Comment va s'intégrer la section belge au niveau de l'organisation française ?

1) Statutairement

Je relis les articles principaux à ce sujet : art. 5§1-2-3 La section belge est complètement autonome tant sur le plan administratif que sur le plan financier.

Mais elle reste liée au nom MSF France. Ce nom correspond à une charte dont elle doit respecter l'idée. Bien que cette idée soit clairement énoncée dans cette charte, il est cependant facile de s'en écarter selon l'interprétation qu'on en fait.

2) Sur le plan pratique

La section belge aura d'une part ses propres missions. Elle commencera évidemment par des petites missions, auxquelles participeront médecins, infirmières, et parfois d'autres paramédicaux.



Compte rendu de la réunion du Comité de direction collégiale de MSF France, 21 février 1981 (en français).

Extrait :

Internationalisation :

P. Sergeant expose la création de Médecins Sans Frontières Belgique dont la charte et les statuts sont copiés sur leurs homologues français en dehors de quelques articles spécifiques à la loi belge de 1921 (montant des cotisations, appellation des différentes catégories de membres, etc.). Il signale que, comme prévu par les statuts de MSF France, une clause particulière porte sur l'usage du nom de MSF (soumis à l'accord de MSF France) et qu'un membre du CDC de MSF France ([P.] Sergeant)

appartient au Conseil d'administration de MSF Belgique afin de resserrer les liens qui unissent les deux associations.



Compte rendu de l'Assemblée générale de MSF Belgique, mai 1981 (en français).

Extrait :

Rapport moral du Président

[La] première tentative [de créer MSF Belgique] en 1979 a été lourde d'enseignement : d'une part, elle a montré l'impossibilité de recréer artificiellement l'esprit de MSF en juxtaposant des personnes au sein d'un groupe. D'autre part, elle a montré également le réel danger que court un groupe non préparé de s'écarter des principes fondamentaux contenus dans la charte et les statuts.

Fort de cette expérience, l'élaboration de la section s'est faite suivant un schéma différent. Dans une première phase, des médecins et des infirmières ont été incorporés dans différentes sections [missions] MSF. Sur le terrain, ils ont pu apprendre à connaître MSF ; ils ont également noué des liens d'amitié avec les diverses personnes rencontrées.

Dans une seconde phase, certains de ces médecins et infirmières, de retour en Belgique, ont commencé à structurer la section. Ils avaient ramené dans leurs bagages une bonne approche de MSF et de l'enthousiasme. Pour employer une image, on peut dire que la création de la section belge MSF s'est faite par osmose, par bourgeonnement à partir de l'organisation mère. Elle y a puisé sa substance, elle lui ressemble. [...] Progressivement, la section belge se prend en charge elle-même. C'est au cours de cette phase, qu'après l'Assemblée générale fondatrice, les statuts ont été déposés officiellement et que la section belge a acquis une existence juridique en tant qu'asbl [association sans but lucratif], ce qui correspond en France à l'association déclarée. Nous avons repris les statuts français que nous avons adaptés à la loi belge. L'article qui définit les rapports entre la France et la Belgique, souligne l'autonomie de la section belge ; le seul lien, qui nous relie à la section mère, est le nom de Médecins Sans Frontières : ce nom correspond aux idées contenues dans la charte et les statuts. La section française s'accorde un droit de regard vis-à-vis du nom. Au cas où en Belgique ses idées ne sont plus respectées, la section française se réserve le droit de nous retirer le nom.



Malhuret vient en Belgique, comme dans d'autres pays, pour essayer de développer l'aspect international de Médecins Sans Frontières, de susciter des vocations, et y rencontrer certains médecins. À l'époque, je fais une spécialisation en médecine tropicale à l'Institut de médecine tropicale à Anvers, et j'entends parler de MSF, qui n'est pas encore connu. On va à Paris, à quatre ou cinq, en se disant : « c'est bien, ça change un petit peu de tous les ringards qu'on a ici ». C'est le coup de foudre et on décide de créer une section MSF Belgique. Mais je dis : « écoutez, on ne fera jamais de section sans expérience du terrain et donc il faut qu'on parte en mission. » Je fais donc mes classes en Thaïlande

et puis je fais venir beaucoup de Belges. On a donc une base assez solide et en novembre 80, on peut créer en une section belge avec déjà des gens qui ont fait du terrain.

Dr Philippe Laurent, MSF Belgique - Co-fondateur,
Président 1981-1984, Directeur général 1981-1986
(en français)



On voyait la Belgique comme une province. On peut le dire de façon un peu caustique, critique et ironique, mais on avait une telle conviction de détenir la vérité de MSF, ce qu'il fallait faire de MSF, qu'on s'en considérait comme une sorte d'avant-garde léniniste qui allait éclairer le peuple... Et les autres devaient suivre. On créait des sections ou on soutenait la création de sections parce qu'on avait ce côté européen – plus Malhuret que moi d'ailleurs, mais avec l'idée que c'était un peu comme Amnesty International avec des sections qui existaient un peu partout, et Amnesty Londres qui dirigeait tout ça.

Dr Rony Brauman, MSF France - Président 1982-1994
(en français)

Contrairement à ceux de MSF France, les statuts initiaux de MSF Belgique autorisent le personnel de terrain et du siège à être membres du Conseil d'administration. En conséquence, Philippe Laurent est à la fois Directeur général, Directeur de la communication et membre du Conseil d'administration. Jean-Pierre Luxen est Directeur des opérations et Président du Conseil d'administration.



Rapport moral de MSF Belgique, 1983 (en français).

Extrait

C'est pour cela qu'une Assemblée générale extraordinaire s'est réunie il y a quelques semaines et a modifié quelques points des statuts, relatifs au Conseil d'administration. Le nombre de membres passe de sept à huit, la durée du mandat d'un à deux ans. Il a, par ailleurs, été rappelé que, conformément aux statuts et à la loi belge, il n'y a pas d'exclusive parmi les personnes éligibles au CA. Ce qui veut dire en clair que contrairement à la tradition suivie par MSF France, des personnes travaillant sur le terrain ou des « permanents » peuvent faire partie de ce CA ; c'est à l'AG de choisir en définitive les personnes qu'elle juge les plus compétentes pour diriger l'association.

F. MSF SUISSE (1981)

En 1981, la direction de MSF France décide d'ouvrir une section en Suisse afin de pouvoir bénéficier des financements des institutions internationales basées à Genève, telles que le Haut Commissariat des Nations unies pour les Réfugiés (HCR). En effet, cela lui est impossible à partir de Paris, en raison du contrôle des changes mis en place par le nouveau gouvernement français.¹³

MSF France demande à un juriste de rédiger et d'enregistrer les statuts de la section suisse. Les fondateurs de cette section sont tous des membres du Comité de direction collégiale de MSF France. La section suisse de MSF est entièrement contrôlée par MSF France puisque la majorité de ses membres est cooptée par les Français. Une infirmière suisse, résidant à Genève, est chargée de gérer un répondeur téléphonique qui reste pendant plusieurs années la seule représentation de MSF en Suisse.

En 1983, un petit groupe de volontaires suisses, forts de leur expérience sur le terrain avec MSF France, ouvre un bureau à Genève à partir duquel ils développent l'association existante, qui conquiert petit à petit son autonomie vis-à-vis de MSF France.



Compte rendu de l'Assemblée générale de MSF Suisse, 1981 (en français).

Extrait :

Le 3 juillet 1981 à 20 heures s'est tenue à Genève l'Assemblée générale constitutive de la section suisse de « Médecins sans Frontières », en présence des personnes désignées ci-dessous, membres fondateurs de l'association.

Après la lecture et l'adoption des statuts de l'association, il a été procédé à un vote pour l'élection de la Direction.

Ont été élus :

Président : Dr Guillaume Charpentier

Secrétaire : Dr Xavier Emmanuelli

Trésorier : Dr Rony Brauman

Les autres membres fondateurs sont : Dr Jean-Pierre Decrae, Dr Véronique Chalut



Cela fonctionnait sur une procédure non écrite parce qu'il n'y avait pas de base légale, mais c'était un mécanisme de cooptation. Les Suisses sont sous contrôle français au départ, par un système de cooptation au Conseil d'administration qui donne à la France une majorité ou une minorité de blocage. Parmi les premières demandes et requêtes auxquelles j'ai été confronté quand j'étais

président, il y a eu celles des Suisses, qui venaient frapper très gentiment à la porte en me demandant leur émancipation non conflictuelle... Au début, MSF Suisse avait plutôt les caractéristiques d'une antenne. C'est devenu une section de plein droit en 1985-1986. On ne les embêtait pas, on maintenait un contrôle au cas où ils se seraient mis à faire n'importe quoi. On aurait pu les arrêter, dissoudre ou changer la composition du Conseil d'administration. Mais il n'y a jamais eu de conflit avec eux et on n'a pas été amené à faire ça. Et puis, ce n'était pas possible d'avoir un statut spécial pour la Suisse quand toutes les autres sections étaient autonomes.

Dr Rony Brauman, MSF France - Président 1982-1994
(en français)



MSF Suisse, c'est une création française, mais on n'a jamais vraiment su pourquoi. C'était probablement pour une histoire d'argent. À l'époque, à cause du contrôle des changes, on n'avait pas le droit de sortir des fonds de France. Il ne s'agissait donc pas du tout de créer un autre MSF, mais juste d'avoir une antenne (off-shoot) de MSF France en Suisse pour des raisons financières. Donc ils avaient demandé à un avocat d'écrire les statuts. Evidemment il avait écrit les statuts d'une association suisse et donc créé une association suisse. Ils avaient dit à Liliane Boutoleau une infirmière rentrée d'une mission avec MSF France : « Maintenant, occupe-toi de ce bureau en Suisse, il faut qu'on ait un répondeur téléphonique ». Il n'y avait même pas de bureau. Le problème s'est posé pour les Français quelques temps après, avec l'apparition de trois personnes assez dynamiques. Quand je suis rentrée de mission à l'automne 1983, on a vraiment décidé que maintenant on avait envie de faire grandir ce MSF Suisse. Donc on a installé un tout petit bureau à Genève.

À MSF France, rien n'avait été très réfléchi, aucune stratégie n'avait été établie. Officiellement, l'association devait tenir une Assemblée générale avec 50 membres français. Mais quand on a repris la gestion de l'association, on s'est rendu compte que certains membres de cette Assemblée générale étaient morts. C'était une liste complètement factice qui n'avait jamais existé.

On a commencé à essayer de faire du recrutement, à envoyer d'autres personnes sur le terrain. Mais c'était tout petit. On a fait ça quelques années, toujours avec cette mainmise des Français. Et un beau jour, on s'est dit : « Maintenant il faut qu'on se débarrasse de ces 50 Français. On va faire une vraie Assemblée générale et on va créer un vrai MSF Suisse ».

Dr Doris Schopper, MSF Suisse - Présidente 1985-1987 puis 1991-1998 ; MSF International - Présidente février 1994 - février 1995, septembre 1997 - juin 1998
(en français)



La partie honorable de l'histoire, c'est Malhuret qui a un problème de disponibilité d'argent sur le terrain. Les financements de projets de MSF France par le HCR étaient bloqués par le contrôle des changes. Si MSF avait une entité à Genève, le HCR pourrait déposer les fonds sur le

13. La France avait mis en place le contrôle des changes pour éviter la spéculation et la fuite des capitaux. Ce système limitait les montants d'achat et de vente de monnaie étrangère par les résidents français et de monnaie française par les non-résidents. Il a été supprimé en 1989.

compte de cette entité et ces fonds pourraient être utilisés directement.

Les leaders de MSF France ont donc cherché dans la liste des volontaires qui étaient partis avec MSF France et qui vivaient en Suisse et ils ont trouvé Liliane Boutoleau, une infirmière-anesthésiste. Ils l'ont contactée. Je crois aussi que Malhuret skiait dans une station suisse avec une amie dont le mari était un avocat genevois, auquel ils ont demandé de faire des statuts.

Au début, MSF Suisse, c'était donc un peu une boîte aux lettres. Puis, Doris a vraiment voulu essayer de faire que cette section existe par elle-même. On voulait des missions pour nous, et pas seulement faire ce qu'ont fait les autres après, c'est-à-dire chercher de l'argent et des ressources humaines et les envoyer sur les missions françaises. Les deux premières missions qui ont été données par MSF France à MSF Suisse, étaient deux missions gérées par les antennes de province, qui à l'époque avaient une grosse autonomie. Jean-Luc Nahel, de MSF Rouen était allé au Ladakh, et il avait donc voulu y monter une mission. Quand MSF Suisse a demandé à prendre en charge des missions, Malhuret a dit : « Le Ladakh, ce n'est pas une mission typique MSF, mais comme il y a des montagnes, ça plaira aux Suisses ! On leur donne cette mission ». Il y a eu beaucoup de gens hyper jaloux, qui voulaient aller au Ladakh, mais on leur disait « Ah non, le Ladakh c'est les Suisses ! ».

Dr Jean-Dominique Lormand, MSF Suisse - membre de l'association depuis 1981, Président 1987-1989, Vice-président 1995-1997 (en français)

G. GERMES D'UNE STRUCTURE MSF INTERNATIONALE (1981)

La création de deux nouvelles associations MSF relance la discussion sur la question de l'internationalisation et sur la nécessité de créer à cet effet une structure harmonisée. MSF France continue à considérer ces nouvelles sections comme ses « antennes à l'étranger », chargées de fournir des ressources humaines et financières et autorisées à mener des opérations uniquement sous le contrôle du bureau parisien.

De son côté, MSF Belgique se proclame en faveur de l'ouverture de nouvelles sections MSF à la condition qu'elles partagent les principes de la [charte](#). Cette condition doit être garantie par une structure MSF internationale.

En 1981, l'Assemblée générale de MSF France décide de mettre en place une nouvelle commission chargée de travailler sur ce sujet. Elle est composée de membres des trois associations MSF. Quelques jours plus tard, l'Assemblée générale de MSF Belgique vote deux motions entérinant cette décision.



Compte rendu de l'Assemblée générale de MSF France, 16 mai 1981 (en français).

Extrait :

Commission Internationalisation :

a) Aspects pratiques de la mise sur pied de sections nationales :

La commission a constaté que pour chaque pays, il existait une spécificité différente.

Il y aura donc nécessairement des processus différents de création de sections nationales.

Au-delà de la spécificité, existent tout de même quelques constantes : tout d'abord, il faut envoyer le plus rapidement possible des personnes en mission de façon à créer un noyau dynamique. Ensuite, les possibilités en argent, en personnel, en missions de même que l'infrastructure les régissant doivent se développer harmonieusement pour éviter certains déséquilibres.

Enfin, il ne faut pas aller trop vite et il faut bien maîtriser la croissance de la section.

b) Mise en place des structures internationales :

La commission a établi la nécessité d'une structure internationale de coordination.

Cette structure a fait l'objet d'une discussion en Assemblée générale et d'un vote adoptant la décision suivante :

L'Assemblée générale décide la création d'une commission formée des membres des différentes sections nationales créées ou en voie de création, ainsi que des membres extérieurs à MSF pouvant apporter un concours efficace à la double fin :

- de réfléchir aux statuts et à la fonction du futur MSF International, statuts qui seront ensuite présentés aux différentes sections nationales existantes pour être entérinés ;
- de proposer à partir des membres désignés par les CDC des sections nationales déjà existantes, la création d'un bureau provisoire de MSF International.



Compte rendu de l'Assemblée générale de MSF Belgique, 24 mai 1981 (en français) [édité].

Extrait :

5. Internationalisation

Philippe Laurent a souligné le vide juridique actuellement en ce qui concerne MSF International.

En effet, le seul lien qui lie la section belge à la section française est le nom MSF : ce nom correspond aux idées contenues dans la charte et les statuts. Auparavant, c'est-à-dire avant l'AG extraordinaire française qui a eu lieu le 25 avril 1981, la section française s'accordait un droit de regard vis-à-vis du nom : au cas où en Belgique, ses idées ne sont plus respectées, la section française se réservait le droit de nous retirer le nom.

Mais, actuellement, la section mère a changé ses statuts pour faire face à l'internationalisation, et cet article n'est dès lors plus valable. Donc, pour l'instant, il existe un vide juridique. N'importe où dans le monde peut se créer une section « MSF » sans pour autant que ce nom corresponde à la charte ou aux statuts.

Le rôle de « MSF International » ne peut être que moral (cette structure internationale sera le garant de la charte). Mais c'est un rôle essentiel : d'une part, il est prouvé que la condamnation morale est une arme redoutable, et d'autre part, il n'y a aucune juridiction dans quelque pays que ce soit qui admette l'ingérence d'une puissance internationale au niveau national. Chaque structure nationale devra souscrire à des engagements moraux.

Sous quelle forme se créera MSF International ? Où sera le siège ? ... Toutes ces dispositions doivent être discutées au plus tôt au sein d'une commission de MSF International, commission ouverte à tout le monde. Le Président propose alors le vote de deux motions qui sont alignées sur celles qui ont été votées en France, lors de l'AG le 18 mai 1981.

1. Créer une commission qui va se pencher sur le problème de l'internationalisation : cette commission est ouverte à tous les membres de Médecins Sans Frontières, et à ceux qui par leur profession nous aideront dans ce travail (ex : avocats spécialistes en droit international). Tous ceux qui désirent être avertis des réunions de cette commission doivent en informer la secrétaire de l'association.
 2. Rendre compétent le nouveau CA qui se formera ce jour, pour mettre en place des structures de MSF International.
- Motions adoptées.



Citation de Dr Philippe Laurent, membre fondateur, Président de 1980 à 1984 et Directeur général de 1981 à 1986 de MSF Belgique in « *Médecins Sans Frontières Belgique (1980-1987) genèse d'une ONG* » Jean-Benoit Falisse, 2006, disponible à la bibliothèque du département d'histoire de l'Université catholique de Louvain (Belgique) (en français).

Extrait :

L'esprit qu'on avait en Belgique, c'était de partager. Pour nous, l'idée « MSF » n'appartenait à personne, et il fallait l'internationaliser. De même le concept des droits de l'homme ne s'applique pas seulement aux Français. Au contraire, quand vous avez de grandes idées, il faut permettre que ces idées partent dans le monde entier. Mais il y avait des résistances. Charhon disait : « Il n'y a pas de la place pour tout le monde, si on ouvre une section comme en Allemagne, en Angleterre, qu'est-ce que ça va donner ? » Je lui répondais : « Moralement je ne souscris pas à tes arguments. S'il y a moins de boulot pour la France, ce n'est pas grave ».



« À l'horizon de quelques années, je voyais MSF sous l'image d'une flottille avec un vaisseau amiral. C'était nous qui donnions les impulsions, les grandes orientations et les autres les reprenaient et les traduisaient, les re-cuisinaient éventuellement à leur sauce, mais en s'inspirant directement dans notre sillage. Mais, ce n'était évidemment pas comme ça du point de vue belge. Je crois que Philippe Laurent n'avait vraiment pas beaucoup de considération pour nous, les Français, qu'il prenait pour des bavards, au verbe creux. Il était porté par cette vision un

peu caricaturale et par la volonté de s'imposer par rapport à nous.

Dr Rony Brauman, MSF France - Président 1982-1994
(en français)

Le 18 juillet 1981, le Comité de direction collégiale élit les membres de l'association française qui siègeront au Conseil d'administration de la future association MSF International.

Le 20 septembre 1981, ils adoptent les statuts de cette association.

Le 8 mai 1982, dans son rapport moral à l'Assemblée générale, le président de MSF France souligne la nécessité pour MSF de se doter d'une structure internationale.



Compte rendu de la réunion du Comité de direction collégiale de MSF France, 18 juillet 1981 (en français).

Extrait :

Internationalisation :

[Francis] Charhon explique qu'il devient urgent de mettre en place MSF international, en raison de la création déjà effective de MSF Belgique et de MSF Suisse d'une part, et d'autre part de l'émergence de groupes, dans divers pays européens, se constituant selon les principes de MSF. Ces groupes sont généralement animés par les médecins ayant travaillé pour divers comités d'assistance aux réfugiés en Thaïlande. Une structure internationale est donc très rapidement nécessaire, si l'on veut réunir et coordonner ces différents groupes, et si l'on veut éviter que des « MSF » incontrôlables jaillissent de partout. Les statuts sont encore chez l'avocat, qui est en train de les terminer. Charhon propose donc que, conformément aux résolutions de l'AG de 1981, le CDC vote pour le dépôt de ces statuts, et élise les membres français du premier bureau de MSF international. Il précise que le bureau est composé de trois membres français, élus par le CDC de MSF France, un membre belge et un membre suisse, élus de la même manière par les sections nationales. Ajoutant que lui-même se présente, es-qualité, à cette élection, Charhon demande alors que d'autres membres du CDC se présentent. Charpentier se présente et se fait le porte-parole de Diaz, absent, qui se présente également. Personne d'autre ne se proposant, il est procédé au vote. Charhon, Charpentier et Diaz sont élus à l'unanimité des présents. Pas d'abstention.



Compte rendu de la réunion du Comité de direction collégiale de MSF France, 20 septembre 1981 (en français).

Extrait :

Internationalisation

À la suite d'une longue discussion sur ce sujet, la veille en CDC élargi, le Bureau décide :

1°) d'adopter les statuts provisoires de MSF International après amendement des articles 14 et 15. 11 voix pour.

2°) De mettre en place la commission internationalisation prévue par l'Assemblée générale de mai 81 afin de réfléchir à la forme définitive de MSF International. Se proposent pour cette commission : Charpentier, Sergent, Charhon, Bourgeois, Laurent, Malhuret.

La première réunion est fixée au mardi 29 septembre.



Rapport moral de Francis Charhon, Président, à l'Assemblée générale de MSF France, 8 mai 1982 (en français).

Extrait :

Comme nous l'avons déjà affirmé lors de nos travaux de l'Assemblée de 1980, il ne peut y avoir d'autonomie. Que deviendrait MSF si à tous les échelons se formaient des groupes dont les politiques seraient différentes ? Des exemples proches d'organisations amies nous ont montré le danger d'une telle attitude.

Il en est bien sûr de même pour les sections nationales étrangères et la modification des statuts nous permet maintenant d'avoir un organisme de coordination internationale. Je crois que nos amis belges, suisses, allemands présents dans cette salle comprendront l'intérêt d'une telle coordination.

En 1983, MSF France enregistre les marques « MSF International » et « MSF Europe » à Genève et modifie ses propres statuts en y intégrant la possibilité de créer une structure MSF International.

Toutefois, la commission chargée de faire des propositions sur la forme finale de cette structure ne fera jamais de proposition. En 1984, l'Assemblée générale de MSF France déclare que cette question doit être traitée par le Comité de direction collégiale « en fonction des nécessités du moment ».



Lettre de MSF France autorisant la section MSF États-Unis, en cours de création à utiliser le nom MSF, 19 novembre 1987 (en français).

Extraits :

La marque Médecins Sans Frontières International et Europe a été déposée le 17 décembre 1983 à Genève.



Statuts de MSF France en 1983 (en français).

Extrait :

Dans un souci permanent d'internationalisation de sa vocation, de son action et des possibilités d'intervention qu'elle souhaite se donner, l'association s'emploiera à susciter, dans tous les pays du monde, la création de sections nationales de Médecins Sans Frontières.

6. Les sections nationales n'auront pas le droit d'agir dans les domaines qui ne relèvent pas de buts que Médecins Sans Frontières s'est fixés et principes de la Charte. Aucune section nationale ne pourra se constituer sous forme d'une société commerciale ou civile à but lucratif.

7. Médecins Sans Frontières France participera en collaboration avec les autres sections nationales de Médecins Sans Frontières à la création d'une association Médecins Sans Frontières internationale.

Cette association aura notamment pour objet :

- a) de faire assurer par tous moyens nécessaires le respect de la Charte par les différentes associations nationales ;
- b) d'assurer la coordination et la mise en place des opérations effectuées par les associations nationales, lorsque ces opérations nécessitent la participation de plusieurs associations nationales ou sont susceptibles d'intéresser plusieurs associations nationales ;
- c) d'assurer la coordination de la promotion des missions effectuées par les associations nationales ainsi que de l'objet de ces associations ;
- d) d'assister, si nécessaire, toute association nationale dans chacune des missions effectuées par cette association ;
- e) d'assurer dans tous les pays du monde la protection de la marque Médecins Sans Frontières et du sigle « MSF », et notamment de superviser la création de nouvelles sections nationales, qui devront lui soumettre leurs statuts et être enregistrées auprès du bureau de Médecins Sans Frontières International avant d'être reconnues comme telles.
- f) au cas où les fonds recueillis en propre par Médecins Sans Frontières International ne seraient pas suffisants pour lui permettre d'assurer l'exercice de son objet social, les différentes associations nationales participeront ou financent de Médecins Sans Frontières International.



Flash Assemblée générale de MSF France, 5 et 6 mai 1984 (en français) [édité].

Extrait :

Le développement de Médecins Sans Frontières International n'a pas fait l'objet d'une motion, l'assemblée considérant que le sujet devait être traité en fonction des nécessités du moment. Il revient donc au CDC de se prononcer, le cas échéant sur cette question.

Au-delà de leurs différences d'appréciation des modalités d'internationalisation de MSF, MSF Belgique et MSF France

ont deux visions divergentes de ce que devrait être l'aide humanitaire. Bien qu'ayant en charge plusieurs programmes à long-terme, dits « de développement », MSF France privilégie les programmes d'urgence et travaille à développer la collecte de fonds privés qui lui garantit de pouvoir intervenir de façon rapide et indépendante sur les urgences.

De son côté, MSF Belgique penche plutôt vers des programmes de développement, financés par des fonds institutionnels. Selon son leader, Philippe Laurent, cette stratégie doit permettre une croissance rapide des activités et la création d'une certaine stabilité qui permettra ensuite à l'association d'intervenir sur des situations d'urgence. 



Citation de Philippe Laurent, Membre Fondateur, Président de 1980 à 1984 et Directeur général de 1981 à 1986 de MSF Belgique dans « *Médecins Sans Frontières Belgique (1980-1987) genèse d'une ONG* » Jean-Benoit Falisse, 2006, disponible à la bibliothèque du département d'histoire de l'Université catholique de Louvain (Belgique) (en français) [édité].

Extrait :

Ma stratégie était celle-ci : pour réellement être efficace sur l'urgence, il fallait un volant d'activité suffisant. Les vraies urgences n'arrivent pas tous les jours, d'où l'importance d'avoir un gros volume de missions dans de la semi-urgence. À l'époque, on avait essentiellement des missions dans les camps de réfugiés, dans des urgences relatives. En ayant des missions dans ces types de « demi-urgence », on se faisait la main sur toutes sortes de choses qui permettaient d'être efficaces sur l'urgence. Donc je n'ai jamais considéré qu'on pouvait faire uniquement de l'urgence, ça aurait été trop coûteux et pratiquement impossible. On devait avoir un volume d'activités moins labile pour être bon sur l'urgence. On n'aurait jamais pu mettre en place la technologie de l'urgence si on n'avait pas eu cette masse d'activités-là.



Philippe Laurent avait une pensée stratégique. Son objectif, c'était le développement de la coopération privée. Le Tchad et le Mali ont été ses laboratoires successifs et concomitants. La guerre en Afghanistan, la famine en Éthiopie, tout ça, pour lui c'étaient pour les Français, c'était la galerie, le show, le fugitif, la mousse. Mais, le dense, le solide, le concret, ce qui allait durer, pour lui, c'était la coopération privée. Cela partait d'un diagnostic qui avait vraiment sa finesse et sa justesse, à savoir l'effondrement de la coopération publique à la fin des années 70.

Dr Rony Brauman, MSF France - Président 1982-1994
(en français)

H. MSF HOLLANDE (1984)

En 1984, un groupe de médecins néerlandais, de retour de plusieurs missions au Tchad avec MSF Belgique demandent à établir une section dans leur propre pays. MSF Belgique accepte de les soutenir pendant les six premiers mois. Les dirigeants de MSF France se montrent réticents à approuver la création de cette nouvelle section tant que la question de la protection de la marque n'est pas résolue. Mais très occupés à développer leur propre section, ils s'inclinent devant le fait accompli et décident d'accepter la création de MSF Hollande dont ils estiment les fondateurs. Ils participent au financement de départ de la nouvelle association.



« Médecins Sans Frontières/Artsen zonder Grenzen, 10 ans d'aide d'urgence dans le monde », **Publication interne** de MSF Hollande, 1994 (en anglais)

Extrait :

Trois assistants médicaux se rencontrent à l'hôpital Maria Stichting de Haarlem : Jacques de Milliano, Roelf Padt et Simon Horenblas. Jacques vient de rentrer d'une mission au Tchad pour MSF B[elgique]. Roelf était rentré six mois plus tôt de camps de réfugiés en Thaïlande et aux Philippines, où il avait travaillé pour l'OIM [Organisation internationale pour les Migrations]. Simon avait voyagé en Afghanistan. Tous trois sont impressionnés par le travail de l'organisation d'aide d'urgence MSF. Au cours de leurs discussions commence à émerger l'idée de créer une section MSF aux Pays-Bas. Jacques, qui recrute pour MSF B[elgique], demande à un collègue de promotion de se joindre à leur initiative : Aswin Meier. Aswin a travaillé en Afghanistan pour MSF F[rance]. Barbara Lopez Cardozo, également médecin, entend parler des projets en cours d'élaboration aux Pays-Bas. La mère de Barbara met la cave de sa maison située au bord d'un canal à Amsterdam à la disposition de la toute jeune section MSF. Là, tous les jeudis, de 9h à 11h, les personnes souhaitant partir en mission sont reçues à bras ouverts. Les cinq médecins sont rejoints par une avocate, Janine Osmer, la compagne de Roelf Padt. Philippe Laurent, président de MSF B[elgique] passe souvent pour parler de la création d'un nouveau club. À ce stade, le groupe s'emploie surtout [à] recruter des volontaires pour MSF B[elgique]. Mais le souhait de créer une section néerlandaise de MSF grandit de plus en plus. Le père d'Aswin Meier, un notaire, apporte son aide pour la rédaction des statuts de l'association. Les Français, se souvient Jacques de Milliano, n'aimaient pas l'idée de tous ces nouveaux clubs portant le même nom. Comment pourraient-ils vérifier si ces clubs fonctionnent selon les mêmes principes ? Les Belges soutenaient l'idée d'une nouvelle section et tentaient de convaincre les Français, mais ceux-ci ont refusé de céder.

Sans informer MSF F[rance], le groupe va de l'avant et crée

MSF H[ollande] le 7 septembre 1984. Jacques devient le premier Président du Conseil d'administration. Lors d'une réunion internationale de MSF à Genève, quelques semaines plus tard, les Français, qui n'avaient pas été avisés de cette décision, acceptent, un peu tardivement, la création d'une nouvelle section aux Pays-Bas. Une des premières actions de la nouvelle organisation a été de demander un gros capital de départ à ses homologues belge et française. Cette demande a été acceptée. Avec un capital de cinquante mille florins¹⁴, les fondateurs néerlandais déménagent dans un petit bureau à eux, situé sur le site de l'ancien hôpital Wilhelmina Gasthuis, à Amsterdam. Ce bureau est équipé de meubles achetés en vente publique, de posters et d'une carte du monde. Sur les six fondateurs, Janine Osmers est la seule à travailler à temps plein au bureau. Déjà avant la création de l'organisation, l'hebdomadaire néerlandais *Haagse Post* a publié un long article sur MSF H[ollande] : « Cette semaine, les Pays-Bas auront leur propre section MSF, une organisation qui, contrairement à la Croix-Rouge, peut décider elle-même où offrir de l'aide. » Cet article énonce les principes clés de l'organisation : indépendance et neutralité.



Compte rendu de la réunion du Comité de direction collégiale de MSF France, 6 et 7 octobre 1984 (en français).

Jacques de Milliano expose la création de la section MSF Hollande par un groupe de médecins dont plusieurs ont déjà travaillé avec nous, au Tchad notamment.



Les Belges nous ont soutenus au début, pendant les premiers six mois. On pouvait recruter des gens et les envoyer dans les missions de MSF Belgique. Ça nous aidait beaucoup parce qu'on n'avait pas d'infrastructure et pas de logistique au début. Avant ça, on a eu une réunion internationale à Genève, il y avait Francis Charhon et Rony. C'était une réunion pour voir si MSF Hollande allait être accepté ou pas. En effet, MSF France se demandait « qui sont ces nouveaux ? Ils sont peut-être trop liés à MSF Belgique ? ». Tout d'un coup, il y a eu une espèce de volte-face, et on nous a demandé : « Vous avez besoin de combien ? » On s'apprêtait à demander 25 000 florins. Mais la réunion était tellement positive que je dis... 25 000, sans préciser dans quelle monnaie. Et MSF France nous a donné 25 000 dollars !

Dr Jacques de Milliano, MSF Hollande - Co-fondateur, Président 1984-1985, puis 1996- 1997, Directeur général 1985-1996 (en français)



MSF Hollande a été montée en bonne intelligence avec l'équipe de MSF France. Philippe Laurent a organisé

une réunion chez lui entre Roelf Padt et Jacques de Miliano d'un côté, et Malhuret et moi de l'autre, et les Hollandais nous ont plu. Vraiment, on s'est bien entendus. Même si on a eu par la suite des mots avec MSF Hollande, avec Jacques et Rolf, ça a toujours été un long fleuve tranquille. Y compris dans les désaccords, on s'expliquait bien. C'étaient vraiment des gens bien. On était conscients que la création de MSF Belgique puis de MSF Hollande entérinait l'existence d'une « masse critique » non française. Mais on avait commencé à l'accepter.

Dr Rony Brauman, MSF France - Président 1982-1994
(en français)



Les Hollandais avaient été introduits par [la section de] MSF Belgique, pour laquelle ils avaient déjà travaillé. C'était des gens bien, un petit groupe, très bosseurs, et ils nous demandaient de créer MSF Hollande. Nous, on avait dit qu'on n'avait pas résolu le problème juridique de la protection [de la marque] et que par conséquent, il fallait qu'ils attendent, éventuellement en travaillant avec MSF Belgique. On aurait dû régler ce problème tout de suite, mais on avait 10 000 autres choses à régler ! La croissance était tellement dingue à l'époque qu'on ne s'est pas occupé de ça. On ne s'est pas battu, car on avait compris que c'était fini : il y aurait désormais MSF Hollande, ça allait se faire au fur et à mesure et on n'y pourrait plus rien.

Dr Claude Malhuret, MSF France - Président 1978-1979, membre de l'équipe de direction 1979-1985
(en français)

I. LA QUERELLE FRANCO-BELGE (1985)

Au milieu des années 80, les tensions entre MSF Belgique et MSF France se cristallisent autour de plusieurs questions : la création par MSF France de « Liberté sans Frontières », que MSF Belgique considère comme « trop politique » ; des opérations de MSF Belgique en Angola et au Nicaragua que MSF France considère comme dangereuses ; et un désaccord sur le positionnement public de MSF concernant les déportations forcées de populations par le régime éthiopien. Ces tensions s'aggravent et culminent en juillet 1985 avec un procès intenté par MSF France à MSF Belgique afin de lui retirer le droit d'utiliser le [nom « Médecins sans Frontières »](#).

1. Liberté Sans Frontières, procès sur la marque et rupture des relations entre MSF Belgique et MSF France (1985)

a) La controverse sur Liberté Sans Frontières (1985)

Depuis 1982, l'équipe dirigeante de MSF France réfléchit à la création d'un centre de réflexion dédié aux questions de développement dans le tiers-monde.

La première proposition de création est rejetée mais le principe est adopté. Ce centre sera chargé de « réfléchir [sur] et diffuser ce que MSF ne peut, ou ne veut faire ». En 1984, l'Assemblée générale de MSF France vote la création d'un centre de recherche dédié à la réflexion sur les questions du tiers-monde, les droits de l'homme et l'auto-détermination des peuples.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF France, 20 novembre 1982 (en français).

Extrait :

Intervention de Rony Brauman [Président de MSF France]. Je propose la création d'une association liée à MSF. Structure de réflexion ouverte sur l'extérieur, sur les problèmes du tiers-monde (conflits, santé, etc.). Cette structure serait financée en partie, ou hébergée par MSF. Les statuts sont en préparation.

Principe de la création repoussée.

Préparation des statuts.

L'idée de la création d'une association à l'initiative de MSF mais devant rapidement devenir autonome et qui aurait comme but de réfléchir et de diffuser ce que MSF ne peut, ou ne veut faire, est retenue.

Rony Brauman est mandaté pour proposer le statut d'une telle association, demander à différentes associations leur avis/participation et proposer un financement.



Compte rendu de l'Assemblée générale de MSF France, mai 1984 (en français).

Extrait :

En ce qui concerne la réflexion sur les problèmes du développement, l'Assemblée générale a adopté à une large majorité la résolution suivante :

- compte tenu de l'expérience collective de Médecins Sans Frontières acquise dans un grand nombre de situations riches d'enseignement,
- compte tenu de la volonté exprimée depuis plus de deux années d'approfondir la réflexion sur le contexte des interventions humanitaires,

L'Assemblée générale décide de prendre l'initiative de la création d'un centre de recherche sur ces problèmes, notamment sur les questions de développement, des droits de l'homme et des droits des peuples.

Médecins Sans Frontières décide de donner à ce centre, dont la personnalité morale et nominale sera distincte de celle de l'association, les moyens matériels nécessaires à son établissement.

Ce centre devra réunir dans les meilleurs délais les concours qualifiés, notamment dans les domaines humanitaire, universitaire et financier, nécessaires à la réussite et à la diffusion des études qu'il entreprendra.

En janvier 1985, le centre de recherche est créé sous la forme de « Liberté Sans Frontières » (LSF), une fondation destinée à « informer sur les questions liées aux droits de l'homme et au développement ». Son objectif est de mettre en avant les problèmes posés par l'idéologie tiers-mondiste¹⁵ dans de nombreux pays.

Le Président et le Directeur de Liberté Sans Frontières sont respectivement le Directeur et Président de MSF France. Son trésorier est également le trésorier de MSF France. Certains de ses membres sont des intellectuels français connus pour leurs idées conservatrices, fermement ancrées à droite de l'échiquier politique.



« Fondation Liberté Sans Frontières pour l'information sur les Droits de l'homme et le développement », **Document de présentation**, janvier 1985 (en français).

Extraits :

Objectifs – Fonctionnement administratif – Objectifs de recherche

Le débat sur les droits de l'homme et le développement est aujourd'hui obscurci par des présupposés idéologiques. Il n'y avait rien d'anormal voici trente ans à ce que des pays nouveaux explorent diverses voies d'accès aux progrès. Mais, au moment de tirer les leçons de l'expérience, ces présupposés conduisent trop d'observateurs à adopter des conclusions exactement opposées aux réalités. Des pays qui décollent sont condamnés parce que leur modèle de croissance ne correspond pas aux préceptes tiers-mondistes. Dans d'autres au contraire, qui adoptent un programme conforme à ces prescriptions, les successions de catastrophes sont présentées comme des modèles à suivre bien après que les faits aient démenti les espérances. À la Chine du Grand Bond en avant ont succédé entre autres comme références le Vietnam et ses nouvelles zones économiques, la Tanzanie de l'Ujamaa, le Ghana de N. Krumah, le castrisme cubain et, dernier en date le Nicaragua sandiniste.

15. Le « tiers-mondisme » soutient l'idée que la richesse du monde occidental s'est construite sur l'exploitation des pays du tiers-monde.

Les raisons de cet aveuglement sont complexes et impossibles à résumer en quelques lignes. Mais l'objectif de la fondation Liberté Sans Frontières est de permettre un débat dégagé des *a priori*. De susciter des recherches pragmatiques hors de l'idée qu'il n'y a qu'un modèle possible et qu'il faut le suivre. D'analyser les problèmes du développement et des droits de l'homme sans faire référence à l'idée d'un tiers-monde [dont] l'unité n'existe en fait pas. Enfin, de tirer de ces recherches des conséquences pour l'action. De nombreux travaux, affranchis des conformismes et des idéologies, ont déjà été réalisés, et il ne manque pas de spécialistes travaillant dans cette direction. Mais leurs efforts sont dispersés, leurs projets ne sont pas coordonnés. L'accueil qui leur est fait va trop souvent du désintérêt pur et simple aux critiques les plus virulentes. Leur influence est encore faible et se limite dans l'immense majorité des cas au petit cercle des convaincus. Nous, nous proposons d'élargir leur audience et d'amener à eux ceux qui s'en écartent pour le moment, les soupçonnant d'arrière-pensées ou de la simple défense d'intérêts égoïstes. L'objectif n'est pas de renforcer des convictions déjà établies, mais de rassembler autour de ces idées ceux dont on utilise la générosité au service de causes qui en sont la négation même.

La tâche que nous nous fixons est donc double.

D'une part, coordonner et susciter des recherches sur les pays confrontés aux problèmes du développement : économie, droits de l'homme, stratégie...

D'autre part, assurer leur diffusion à travers les principaux relais d'opinion : médias, monde politique, groupes et associations. [...] Le Conseil d'administration, assisté du conseil scientifique, fixe les objectifs à long terme de la Fondation lors de sa création et définit les nouveaux centres d'intérêts au fur et à mesure de l'évolution du mouvement et de l'actualité. En font partie, dans un premier temps deux groupes de personnes :

- d'une part des intellectuels de renom, connus pour leurs travaux et leurs actions dans le domaine de la défense des droits de l'homme et de la démocratie, de l'étude du développement, de la lutte contre le totalitarisme,
- d'autre part des membres responsables de Médecins Sans Frontières. [...]

La recherche est l'activité de base de la Fondation, répartie en plusieurs pôles :

- domaines liés à l'actualité (par exemple : guerre d'Afghanistan, Amérique centrale, Afrique australe...)
- thèmes généraux (économique, santé, droits de l'homme, informations...).

Ces activités seront menées, sur certains sujets, en collaboration avec d'autres instituts ou organismes analogues, en France ou à l'étranger.



Liberté sans Frontières, c'était un centre de recherche sur les questions liées aux droits de l'homme et au développement dans le tiers-monde. C'était présenté de façon assez neutre. Mais en fait, avec Malhuret, on n'avait pas l'intention de construire un projet neutre, mais un projet de combat.

Dr Rony Brauman, MSF France - Président 1982-1994 in *Famine et transferts forcés de populations en Ethiopie 1984-1986 - Études de cas sur les prises de parole publiques de MSF* (en français)

La première initiative de la nouvelle fondation est d'organiser un colloque intitulé « Le tiers-mondisme en question », qui se déroule le 23 janvier 1985 devant une salle comble.

La presse française s'en fait largement l'écho et une controverse émerge sur ce qui est perçu comme une attaque de sympathisants de droite contre le « tiers-mondisme ».



Journal télévisé de France 3, 24 Janvier 1985 (en français).

Extrait :

Présentatrice : Le procès, d'un tout autre genre, celui du tiers-mondisme, est en cours d'instruction. De diverses parts, les critiques fusent contre les erreurs, et même les échecs retentissants, nés de la politique, dite « tiers-mondiste » née il y a 30 ans. Reste que le tiers-monde a besoin d'aide. C'est pour trouver d'autres voies que s'est réuni à Paris hier et aujourd'hui un colloque organisé par la fondation Liberté Sans Frontières, fondation créée par l'association Médecins Sans Frontières.

Voix off : Pour les responsables de Liberté Sans Frontières, une conception plutôt simpliste de ce qu'ils appellent la « doctrine tiers-mondiste » est à l'origine de l'échec de la politique actuelle d'aide aux pays en voie de développement. D'une part, affirment-ils, parce que cette doctrine qui repose en gros sur la dénonciation du pillage par l'occident des ressources du tiers-monde, illustré par le fameux slogan « la vache du riche mange le soja du pauvre », parce que cette doctrine donc est culpabilisante. Or rien de positif ne peut se faire dans ce domaine à partir de la mauvaise conscience ajoutent les créateurs de Liberté Sans Frontières. D'autre part parce qu'ils estiment que l'application des thèses tiers-mondistes a abouti à des échecs économiques retentissants comme en Tanzanie où le Président Nyerere était censé avoir introduit un modèle de développement exemplaire fondé sur la petite communauté de base agricole. À l'échec économique, ce pays aurait ajouté de nombreuses atteintes aux droits de l'homme. Pour lutter contre les dangers du totalitarisme et de l'inefficacité économique, les membres de Liberté Sans Frontières n'hésitent pas à prendre un risque : celui de passer pour des alliés de ceux, comme les États-

Unis, qui combattent les mouvements révolutionnaires de libération nationale.

Dr Claude Malhuret : L'échec des thèses tiers-mondistes risque fort d'entraîner un repli, une tentation vers le repli sur soi. Voilà vingt ans qu'on demande aux gens d'aider et qu'on dit qu'il va y avoir le développement et en Afrique on aboutit aux plus grandes famines actuellement qu'on a connu depuis longtemps. Alors les gens risquent de se dire qu'ils ont été trompés, qu'ils se sont trompés, et il va y avoir un repli sur soi, qui correspond d'ailleurs aux idéologies sécuritaires qui sont en train de se mettre en place chez nous. Donc c'est ce que nous craignons, et si on continue comme ça, c'est justement ceci qui va se passer. Par contre, et c'est la raison principale de la fondation, nous pensons qu'il y a une voie qui ne soit ni le tiers-mondisme, ni le cartiérisme. Vous savez, Raymond Cartier disait « la Corrèze avant le Zambèze »¹⁶. Donc ni le tiers-mondisme, ni l'égoïsme et que c'est la voie du pragmatisme. Nous pensons qu'il est largement temps, en ce qui concerne les solutions aux problèmes du tiers-monde d'adopter cette voie, car sinon c'est justement là qu'on fera le jeu, vous dites des américains, ce n'est pas particulièrement mon problème, mais qu'on fera le jeu des intérêts égoïstes et du repli sur soi. C'est ce que nous voulons éviter. Si en plus il y avait un doute, je crois que la pratique des Médecins Sans Frontières dans le monde entier depuis douze ans devrait faire penser que nous ne sommes pas du côté des exploités contre celui de la générosité.



« Le tiers-mondisme en question », *Agence France Presse*, 24 janvier 1985 (en français).

Extrait :

Le tiers-mondisme a été vivement critiqué mercredi et jeudi à Paris à l'occasion d'un colloque organisé au Sénat par la fondation « Liberté Sans Frontières », nouvellement créée par l'organisation humanitaire française « Médecins Sans Frontières » (MSF) avec la participation de plusieurs intellectuels et d'experts. « Nous avons tiré un bilan des idéologies tiers-mondistes, fait état de cas concrets sur le terrain et évoqué les problèmes économiques et politiques de pays du tiers-monde », a précisé à l'AFP le Directeur de la Fondation, Claude Malhuret de MSF. Les critiques portées contre les slogans du tiers-mondisme par certains ont été contestées par une partie des participants. Ainsi René Dumont, auteur de « L'Afrique noire est mal partie » a parlé « d'opération politique de la nouvelle droite ». « Notre but est de réfléchir sur ce qu'il faut faire pour aider les pays en développement. Les slogans tiers-mondistes ont abouti à des échecs, dont la plus grande famine du siècle en Afrique » a souligné Claude Malhuret. Mais nous ne préconisons pas un néo-cartiérisme (doctrine qui veut que l'on aide plutôt le département français de la Corrèze que la région africaine

du Zambèze). Il a mis l'accent sur les risques de récupération politique dans le contexte français de clivage entre gauche et droite. « Les tiers-mondistes » estiment qu'ils ont le monopole de la générosité. Nous prenons le risque d'être critiqués car nous voulons exprimer notre point de vue. L'avenir prouvera que nous ne cherchions pas à faire une opération politique ». Selon M. Malhuret, les participants ont estimé qu'il faut appréhender les problèmes que connaissent les pays en développement d'une façon pragmatique, au cas par cas. « Entre le tiers-mondisme et le cartiérisme, il est urgent de créer un espace où puissent coexister générosité et rigueur dans une réflexion affranchie de présupposés idéologiques » soulignent les responsables de la fondation qui reprochent au tiers-mondisme « son économisme qui attribue à chaque phénomène une origine économique » et le « dolorisme qui enferme les habitants du Sud dans un éternel rôle de victimes ».



Pour le colloque « Le tiers-mondisme en question », je flippais car je m'attendais à ouvrir dans une salle de 250 places, vide. On avait même prévu la possibilité de cloisonner la salle pour la réduire de moitié. Moi, j'étais déjà impressionné de parler devant une salle. Alors devoir parler devant une salle vide, c'était ma hantise ! En fait, la salle était bondée. A posteriori, on l'explique très bien par la montée imperceptible, à l'époque, d'une espèce d'anticommunisme. On croyait que les communistes étaient encore dominants alors qu'ils étaient déjà sur le reflux. Et donc, avec ce colloque on a cristallisé des critiques, des opinions, des sentiments de rejet sans en être totalement conscients.

Dr Rony Brauman, MSF France - Président 1982-1994
(en français)

Entre-temps, le Conseil d'administration de MSF Belgique a refusé de valider la création de Liberté Sans Frontières, estimant que les liens de cette fondation avec l'association MSF étaient dangereux pour l'image du mouvement MSF.



Compte rendu du Conseil d'administration de MSF Belgique, 20 janvier 1985 (en français).

Extrait :

Le Conseil d'administration prend acte de la création en France d'une nouvelle association : « Liberté Sans Frontières ». Les rapports de cette association avec MSF France avaient été définis à l'Assemblée générale 1984 de MSF France. Le Conseil d'administration tient à marquer ses distances vis-à-vis de cette association qui, manifestement, prend position dans le débat politique sur le tiers-monde. Il ne s'agit pas pour le CA de débattre du bien-fondé ou non des idées émises, mais, conformément à son rôle, de se montrer vigilant et ferme à propos du respect d'un des principes fondamentaux de « Médecins Sans Frontières » :

16. Citation de Jean Montalat, député de Corrèze, souvent attribuée à tort au journaliste Raymond Cartier car elle résume parfaitement sa doctrine, le cartiérisme, un « anticolonialisme pragmatique » selon lequel la France doit privilégier son propre territoire (la métropole) avant de s'occuper de ses colonies.

l'apolitisme. Le Conseil d'administration marque également son inquiétude devant la confusion qui empêche une nette différenciation des Médecins Sans Frontières France et de Liberté Sans Frontières (dirigeants identiques, appellation semblable, financement de Liberté Sans Frontières par MSF, présentation de Liberté Sans Frontières à partir de MSF...) ; l'inévitable amalgame entre les deux associations ne peut en aucun cas être favorable à Médecins Sans Frontières.



« Médecins Sans Frontières : des questions » Pierre Lefèvre, *Le Soir* (Belgique) 25 janvier 1985 (en français).

Extraits :

Quelle mouche a piqué MSF, s'est demandé plus d'un observateur ? Discours à la mode et provocateur, influence de la nouvelle droite ou réflexion tâtonnante d'hommes confrontés à des réalités cruelles restées sans explication ? On a démolé beaucoup de chimères auxquelles personne ne croit plus, observe un expert du tiers-monde, et en l'absence des penseurs classiques du développement. Le cadavre du tiers-mondisme est bien vivant, répond le docteur Claude Malhuret, Directeur de MSF France, et il y avait pour assister à son autopsie plus de monde que ne pouvait en contenir la salle Médicis. Nous ne sommes ni les croisés du néo-libéralisme, ni les agents d'un recentrage mitterrandiste [du nom du Président français François Mitterrand] se défend-il. Pour son homologue belge, Philippe Laurent, reprenant le mot de Jean-Pierre Cot, ancien ministre français de la Coopération, ce ne fut qu'une critique parisienne du tiers-mondisme, provoquée par deux ou trois dirigeants de MSF France et qu'il espère voir rapidement retomber. Il n'est pas question pour Médecins Sans Frontières d'entrer dans le champ politique du débat d'idées, dit-il, ni de dire qu'un modèle est meilleur qu'un autre. Il importe de rester fidèle à l'apolitisme inscrit dans la charte de l'organisation. MSF Belgique – presque aussi forte que l'organisation sœur française – a d'ailleurs pris ses distances, sans l'ombre d'une abstention, dit Laurent, avant l'ouverture du colloque. Cette « Fondation Liberté Sans Frontières » est un problème interne que MSF France devra régler en son sein. Il faudra clarifier les choses et, conclut-il, ceux qui ne s'en tiennent pas à l'orthodoxie de l'organisation devront s'en aller. Pavé dans la mare des doctrines ou événement « parisien » sans lendemain ? Pour l'heure, cette jeune fondation et son colloque ont sans doute moins secoué les idéologies que l'organisation Médecins Sans Frontières elle-même.



Un jour, à La Closerie des Lilas [un café parisien], dans un endroit symboliquement un peu, romantique, Malhuret me donne un document et me dit : «voilà, j'en ai marre du communisme, c'est pas latéral, il y a des choses qui ne vont pas, l'ogre communiste est en train de tondre la vallée, etc. On va créer une fondation». En fait une machine de guerre qui est l'équivalent des machines de guerre qu'il y avait peut-être à gauche, autour du tiers-mondisme, etc. et lui la met au service du néolibéralisme.

Tout ça est contenu dans le document. On y voit toute la puissance de Malhuret, c'est vraiment quelque chose de bien conçu. Je vous lis quelques passages comme ça... «d'autre part, donner à ces appareils de production idéologique les moyens qui leur manquent aujourd'hui. L'idée de départ est simple, puisque le libéralisme a fait ses preuves et que l'objectif est de le défendre, pourquoi ne pas appliquer à la production des idées les mêmes recettes qui ont fait le succès de la libre entreprise dans le domaine matériel». Pas mal hein ! Donc il est dans la vague néo-libérale du début des années 80. [...] MSF France a fait son colloque « Liberté Sans Frontières », au retentissement extraordinaire. C'était une charge contre la gauche et tout ça en faveur malgré tout d'une droite libérale.

Dr Philippe Laurent, MSF Belgique - membre fondateur, Président 1981-1984, Directeur général 1981-1986 in *Famine et transferts forcés de populations en Ethiopie 1984-1986 - Études de cas sur les prises de parole publiques de MSF* (en français)

Le 10 février 1985, deux semaines après le colloque, dans une lettre à leurs sièges respectifs, les membres du personnel de MSF Belgique, MSF France et MSF Hollande au Tchad dénoncent la création de Liberté sans Frontières. Ils craignent la confusion entre cette fondation qu'ils considèrent comme politique et l'association Médecins Sans Frontières qui serait selon eux, mise en danger. À l'instar du Conseil d'administration de MSF Belgique, ils demandent qu'une séparation claire soit établie entre les deux entités.



« **Lettre ouverte** adressée à la Direction collégiale et aux membres de MSF » par les membres de MSF Belgique, MSF France et MSF Pays-Bas [Hollande] au Tchad, 10 février 1985 (en français).

Extrait :

Nous soussignés membres de MSF travaillant au sein de la mission Tchad, exprimons notre indignation après avoir appris les conditions dans lesquelles une certaine fondation dénommée Liberté Sans Frontières a été créée. Il apparaît clairement que cette fondation verse dans le débat politique. En conséquence, nous dénonçons la violation de la charte MSF au regard des faits suivant :

- cumul de fonction,
 - utilisation des fonds MSF,
 - utilisation du renom de MSF comme plate-forme de lancement,
 - siège commun pour l'organisation MSF et cette fondation.
- Il y a donc identification manifeste de MSF avec cette fondation dont nous avons pour preuve les réactions dans la presse internationale. Cette identification est préjudiciable au travail des équipes MSF dans les différentes missions. Pour ces diverses raisons, nous exigeons que la Direction collégiale

et tous les membres de MSF prennent leurs responsabilités afin de respecter la charte, à savoir séparation complète entre MSF et cette fondation avec mise au point dans la presse. Signataires : des membres de MSF Belgique, France et Pays-Bas [Hollande] au Tchad.



« Médecins Sans Frontières et Liberté Sans Frontières: l'incompatibilité ». **Résumé** de l'analyse du Directeur, du Président et du Conseil d'administration aux membres de MSF Belgique, 12 mars 1985 (en français).

Extrait :

Nous prenons contact avec vous parce que Médecins Sans Frontières est en train de vivre des heures essentielles de son histoire et nous avons cru qu'il était important de faire partager notre inquiétude avant que l'association ne fasse les pas décisifs vers une situation nouvelle et irréversible. Liberté Sans Frontières est une organisation politique et il y a amalgame total entre cette fondation et Médecins Sans Frontières. Nous tous, nous trouvons aujourd'hui en contradiction avec le principe fondamental de la charte : l'apolitisme. On peut disserter longuement sur le principe, mais le simple bon sens suffit à en donner une compréhension claire et, en tout cas, à établir un vaste consensus. Nous croyons que l'apolitisme reste la pierre angulaire de l'association et que la déplacer provoquerait l'écroulement de l'édifice. Le dossier détaillé que nous vous envoyons correspond à notre analyse de la situation et a pour but de s'opposer au trouble qui vient d'être jeté. Nous espérons qu'il constituera une base de discussion pour tout Médecins Sans Frontières et qu'il sera un point de ralliement pour tous ceux qui ne peuvent accepter l'ambiguïté actuelle. C'est pourquoi nous lui donnons une large diffusion à l'intérieur de l'association. Nous refusons de voir, dans le débat qui s'engage, une manifestation d'une opposition MSF France/MSF Belgique. Le problème posé par Liberté Sans Frontières transcende, à l'évidence, celui lié à l'existence d'entités juridiques autonomes à l'intérieur de MSF. Nous tenons, par ailleurs, à ré-exprimer notre volonté de poursuivre la collaboration qui a prévalu avec MSF France avant la constitution de Liberté Sans Frontières et nous renouvelons notre proposition de création d'un MSF Europe sur la base de la Charte. Nous restons à votre disposition pour tout échange d'idée [et vous] prions de croire, Cher(e) ami(e), à nos sentiments les meilleurs.

Résumé de l'analyse

- La fondation Liberté Sans Frontières est une organisation politique.
- Il y a amalgame entre la fondation et l'association Médecins Sans Frontières.
- Cette confusion entraîne une situation malsaine et ambiguë, qui met MSF en total porte-à-faux par rapport à ce principe fondamental d'apolitisme.
- Cela représente pour MSF un danger mortel.
- Il est donc urgent, pour sauvegarder notre association, de clarifier la situation et de prendre des mesures pour rendre distinct ce qui n'aurait jamais dû être lié : Médecins Sans Frontières et Liberté Sans Frontières.

En avril 1985, considérant que MSF France n'a entrepris aucun effort pour répondre à ses inquiétudes, l'Assemblée générale de MSF Belgique décide de couper tous ses liens avec la section française, en signe de protestation contre la création de Liberté Sans Frontières.



Compte rendu de l'Assemblée générale de MSF Belgique, 27 Avril 1985 (en français).

Extrait :

Nous avons dû, cette année affronter le problème le plus sérieux depuis notre fondation.

La création de « Liberté Sans Frontières » par les dirigeants de MSF France entraîne inévitablement la section française dans le champ politique. Nous avons dû décider d'arrêter notre collaboration avec nos amis français, car nous pensons que c'était la seule solution pour éviter d'être à notre tour entraînés dans le tourbillon politique. Cette décision a été difficile et regrettable, mais le Conseil d'administration ne pouvait se soustraire à son rôle de gardien de la « charte ». Nous engagerons bien sûr, demain, notre responsabilité devant l'Assemblée générale statutaire, en soumettant ce rapport moral.

Dans la mesure où une distinction claire entre le politique et le non-politique apparaîtrait de nouveau en France, nous nous engagerons, bien entendu, à retrouver une base de coopération, dans le respect de la « charte »...



Lettre de Willy Demeyer, membre du Conseil d'administration de MSF Belgique, à Rony Brauman, Président de MSF France, 8 mai 1985 (en français).

Extrait :

Au lendemain de la réunion du CDC [comité de direction collégiale] élargi de Toulouse, il nous est apparu clairement que l'amalgame entre MSF France et Liberté Sans Frontières serait difficilement réversible, qu'il n'existait pas, au sein de MSF France, d'opposition suffisamment structurée pour laisser envisager des modifications significatives dans un avenir proche, que la présence de MSF Belgique à cette réunion n'avait réussi qu'à éclipser le vrai débat posé par la création de Liberté Sans Frontières.

Participaient à la réunion de Toulouse cinq des huit membres de notre Conseil d'administration.

Et acculés par le coup de force de Liberté Sans Frontières à prendre une décision rapide pour éviter qu'à son tour MSF Belgique ne se trouve irréversiblement entraîné dans l'amalgame et la mêlée politique, notre Conseil d'administration a décidé d'arrêter la collaboration avec MSF France. Cette décision regrettable a été difficile à prendre mais c'était la seule solution.

Parce que nous croyons que Liberté Sans Frontières se situe directement dans le champ politique. (Et ce ne sont pas les six signatures des membres de Liberté Sans Frontières au bas d'un appel aux armes en faveur de la Résistance nicaraguayenne ou le récent dossier du *Monde Diplomatique* de mai 1985, qui nous ont fait changer d'avis).

Parce que nous voulons rester fidèles aux principes de la charte, qui, jusqu'à nouvel ordre, reste la base du contrat de confiance où se retrouvent les membres de MSF, les donateurs, les sympathisants, les organismes nationaux et internationaux d'aide humanitaire, les populations et les dirigeants des pays qui nous accueillent. [...]

Notre Conseil d'administration a pris ses responsabilités en toute légalité. Il s'est présenté devant l'Assemblée générale pour rendre compte de sa gestion, de la manière dont il avait fait face aux divers problèmes rencontrés au cours de l'année écoulée.

Le verdict de cette Assemblée générale est net : l'AG [Assemblée générale] a approuvé le rapport moral à l'unanimité moins trois voix contre et deux abstentions, a voté une motion concernant MSF France et Liberté Sans Frontières à l'unanimité moins trois abstentions et a reconduit les membres sortants du CA [conseil d'administration] dans leurs fonctions.

La motion est la suivante :

Dans la mesure où une distinction nette se ferait dans l'avenir entre MSF France et Liberté Sans Frontières, MSF Belgique rétablirait la collaboration.

Il appartiendra au CA de prendre les dispositions adéquates pour juger de cette distinction.

Une porte reste donc ouverte. À chacun de comparer les avantages et les inconvénients du mariage MSF- Liberté Sans Frontières.

Tu dis dans ta lettre que nous sommes isolés dans notre attitude et qu'une majorité des MSF soutient votre initiative ; votre Assemblée générale sera l'occasion d'y voir plus clair. Nous comptons y exposer notre point de vue, comme vous avez pu le faire – longuement, sereinement et correctement devant notre AG.

En mai 1985, à la veille de l'Assemblée générale de MSF France, le mensuel de politique internationale français de référence, *Le Monde Diplomatique*, prend position contre Liberté Sans Frontières.



«Une bête à abattre : le "tiers-mondisme" - Une fondation au-dessus de tout soupçon» Claude Julien, *Le Monde diplomatique* (France) mai 1985 (en français).

Extrait :

La malhonnêteté n'est pas nécessairement stupide et le mensonge n'excluant pas automatiquement l'intelligence, il faut bien admettre, chez ceux qui attaquent le tiers-mondisme, une confortable dose de sottise. Avec aussi une pincée de cette arrogance que fournissent les grandes certitudes, l'arrogance que manifestaient les staliniens puis les « révolutionnaires » de mai 68 : ils allaient construire, sur des bases meilleures, un monde qu'ils connaissaient si mal. Les voici donc en train de camper sur les terrains de la droite de la plus classique.

Mais comme l'arrogance a toujours su se faire humble ! « Moi, l'Afrique, l'Asie, je les ai connues dans la boue, dans les camps de réfugiés », dit le docteur Brauman dans la tâche déjà citée. Depuis plus d'un siècle, le discours n'a guère changé : « moi, mes pauvres, je les connais dans leurs taudis et dans leur crasse », disait la dame d'œuvres sous la Restauration ou sous le Second Empire ; imperturbable, son arrière-petite-fille tenait le même discours en revenant de l'ouvrier au moment du Front populaire. En effet, elle connaissait : elle leur portait à domicile des bons de repas, des vêtements chauds qu'ils ne pouvaient acheter, un peu d'argent pour le loyer auquel le salaire [ne] permettait pas de faire face...

L'Afrique et l'Asie ne sont pas seulement la « boue » et les « camps de réfugiés ». C'est d'abord un ensemble des pays dont la population travaille, et, pourtant, parvient à peine à survivre. C'est un jeu de forces extrêmement embrouillé, aux multiples acteurs : gouvernements en place, cours du zinc ou du cacao, taux pratiqué par les banques, techniques de production plus ou moins avancées, mécanismes du marché de Londres, spéculation, sorties de capitaux, corruption, pressions de groupes économiques dont le chiffre d'affaires est supérieur au budget de l'État, mais aussi une culture et une manière de vivre, une attitude devant la mort, une dignité vaut celle de tous les « missionnaires » laïques ou religieux.

Humble arrogance ! Les problèmes sont en effet tellement complexes que, dit le Président de Liberté sans frontières, « il était indispensable que nous nous entourions d'experts ». Sentencieux : « on ne doit pas préjuger leurs conclusions avant la fin de l'enquête ». Conseil valable pour les autres, pas pour soi. Car, sans attendre la fin de l'enquête, le docteur Brauman conclut : « le responsable (des drames du tiers-monde), affirme-t-on, c'est le système économique mondial, c'est la détérioration des termes de l'échange, c'est le prix injuste payé aux producteurs de matières premières, etc. Je pense que ce diagnostic est faux. » Les experts savent donc, d'avance, ce qu'ils doivent démontrer. Et quels « experts » : Emmanuel Le Roy Ladurie, qui passe de Montailou¹⁷ à l'économie du développement ; Jean-François Revel, qui sait tout sur le sujet ; Pascal Bruckner...

Les experts pourront choisir leur itinéraire. L'important est qu'ils parviennent au but fixé par le docteur Brauman : « il s'agit pour nous de remettre en cause une problématique dans laquelle la pauvreté là-bas est le reflet de la richesse ici, les libertés ici s'appuient sur les absences de liberté là-bas. » [...] Sans doute faut-il, sans hésiter, remercier dès maintenant les experts de Liberté Sans Frontières : au terme d'un patient labeur, ils parviendront à « découvrir » comment certains occidentaux, au nom de la liberté et de leur prospérité, ont apporté une irremplaçable contribution à l'asservissement et l'appauvrissement du tiers-monde. Pendant qu'ils exploreront des sentiers déjà parfaitement balisés, au moins ne feront-ils de tort à personne.

[...] puisque, comme le dit le docteur Claude Malhuret [Directeur de MSF France], « nous ne sommes que des

17. Dans « Montailou, village occitan de 1294 à 1234 » l'historien Emmanuel Le Roy Ladurie fait le récit de la vie des 250 habitants d'un village des Pyrénées au début du 14^e siècle.

médecins», qui devront nous entourer [d'] experts, deux noms s'imposent. Deux personnalités de premier plan auquel la fondation Liberté Sans Frontières semble ne pas avoir pensé et qui, pourtant, lui seront fort utiles.

D'abord M. Samuel Huntington, professeur à Harvard, qui, voilà quelques années, rédigea pour la commission trilatérale un ineffable rapport sur la démocratie. M. Huntington a trouvé la solution aux problèmes de développement du tiers-monde :

« Prenez l'exemple du Brésil, qui a, dans les sept ou huit dernières années, connu un développement très spectaculaire. Il aurait de grandes difficultés à accomplir cela avec un régime démocratique. »

Quand on pense au message par lequel, en avril 1964, le président Johnson félicitait les auteurs du coup d'État au Brésil, quand on rappelle que Dean Rusk et George Bail déclaraient alors que le « changement » s'était déroulé dans le « cadre constitutionnel », quand on évoque de surcroît le rôle que le général (alors colonel) Vernon Walters, de la CIA, joua dans l'opération, on peut imaginer qu'il sera difficile de prouver, comme le souhaite le Dr Brauman, qu'il n'existe aucun lien entre « les libertés ici et les absences de liberté là-bas », entre « la pauvreté là-bas et la richesse ici ». D'autant que le Pr Huntington fait sa déclaration en 1976 ; la période à laquelle il se réfère – « les sept ou huit dernières années » – correspond donc à la phase dure, sanglante, de la dictature militaire au Brésil. Grâce à l'absence de liberté pour les Brésiliens, les entreprises, y comprises américaines, n'ont été que plus libres sous la houlette des militaires. Les effets n'en sont jamais nuls sur le compte d'exploitation.

Le Dr Brauman et le Dr Malhuret peuvent, à vrai dire, mettre en doute la compétence du Pr Huntington. Car celui-ci, dans sa hâte à sauver la démocratie au Vietnam, avait imaginé la stratégie dite de l'urbanisation forcée. Le principe en était simple : par les bombardements, le napalm, les bombes à billes ou à fléchettes, les défoliants, etc., on rendait inhabitables les campagnes et les villages afin de contraindre les populations paysannes à s'entasser dans les camps de réfugiés. Elles étaient ainsi à l'abri de l'endoctrinement du Vietcong, et celui-ci, dans les espaces ainsi désertés, ne pouvait plus évoluer « comme un poisson dans l'eau ». Liberté sans frontières serait donc fondée à récuser la caution de M. Huntington, coupable d'avoir trop brillamment contribué à la communisation du Vietnam.

La fondation peut alors se tourner vers un second expert, M. Friedrich A. Hayek, prix Nobel d'économie, dont les œuvres ont été introduites en France par celui que Monsieur Giscard d'Estaing [ancien Président français] considère comme le « meilleur économiste de France », M. Raymond Barre [ancien Premier ministre français]. « *Les pays, écrit M. Hayek, qui ont adopté le système de la libre entreprise ont été capables d'élever de manière significative le niveau de vie de leurs populations : cela vaut pour la Corée du Sud, pour le Brésil.* » Si leurs atouts et leurs performances économiques ne sont en rien comparables, les deux pays ont en commun d'avoir pratiqué la libre entreprise, chère à M. Hayek et à beaucoup d'autres, sous des régimes de dictature.

[...] Le docteur Rony Brauman, qui sans doute ne mesure pas l'exacte portée de son propos, s'en prend à ceux qui osent soutenir que le responsable (de la misère du tiers-

monde), c'est le prix injuste payé aux producteurs de matières premières... Ce diagnostic est faux. Il rejoint les positions de Thomas Sowell, déjà cité, qui s'insurge contre « les théories modernes de l'impérialisme et du néocolonialisme » selon lesquelles « la main-d'œuvre et les matières premières des pays du tiers-monde sont sous-évaluées et sous-payées ». Absurde affirmation puisque, ajoute Thomas Sowell, « la détermination du juste prix défie la compétence des économistes depuis des siècles ».

Le 11 mai 1985, Philippe Laurent, le dirigeant de MSF Belgique se rend à l'Assemblée générale de MSF France pour y annoncer que MSF Belgique suspend ses relations avec MSF France jusqu'à ce que « l'ambiguïté des relations entre MSF France et Liberté Sans Frontières » soit clarifiée.

L'Assemblée générale de MSF France décide finalement que MSF doit garder le contrôle sur le Conseil d'administration de Liberté Sans Frontières dont le Conseil scientifique doit être élargi.



Compte rendu de l'Assemblée générale de MSF France, 11 mai 1985 (en français).

Extrait :

Commission « Perspectives de Liberté Sans Frontières »

Le bilan d'un an de fonctionnement de la Fondation Liberté Sans Frontières a permis de dégager d'une part l'intérêt de la réflexion engagée, d'autre part d'être en mesure de préciser les améliorations à apporter afin que cette réflexion se poursuive en harmonie avec le reste de l'activité de Médecins Sans Frontières.

L'Assemblée générale décide donc :

1. D'élargir le Conseil scientifique de la Fondation
 - d'une part en y invitant des personnalités dont la présence permettra d'obtenir une représentation équilibrée des différents courants d'idées actuels, tout en préservant l'homogénéité de pensée de la Fondation dans son domaine d'étude,
 - d'autre part et surtout de faire en sorte que ce conseil devienne un vrai Conseil scientifique en y adjoignant des personnalités reconnues par leurs travaux scientifiques plus que pour leurs prises de position idéologiques ou leur notoriété ainsi qu'en y développant la présence de personnalités issues des pays du tiers-monde.
2. D'assurer à Médecins Sans Frontières une garantie de contrôle sur la Fondation Liberté Sans Frontières en faisant en sorte que la majorité des membres du Conseil d'administration de cet organisme soit constituée de représentants de Médecins Sans Frontières. Ces membres seront désignés par le Comité de direction collégiale de Médecins Sans Frontières parmi tous les membres de l'association qui désireront faire acte de candidature. En les nommant, le Comité de direction collégiale devra avoir à l'esprit la disponibilité, notamment en temps, nécessaire pour accomplir une telle fonction. Ces

représentants rendront compte au CDC de façon régulière de l'avancement des travaux de la Fondation, qui devront faire l'objet d'une large information au sein de notre association.

3. D'organiser dans un proche avenir un certain nombre de manifestations qui permettront d'insister sur l'aspect scientifique des travaux organisés et leur caractère largement ouvert. À ce titre, deux initiatives sont à encourager : la tenue d'un prochain colloque rassemblant des spécialistes de l'agronomie, de l'économie, de la géographie portant sur la question des ressources alimentaires en Afrique et en Asie, d'autre part un forum ou une université d'été du tiers-monde à laquelle Liberté Sans Frontières inviterait à une longue discussion tous les groupes tiers-mondistes intéressés. Ces groupes ont souvent réagi de façon négative au premier colloque de la Fondation et il est important de poursuivre avec eux le dialogue qui a déjà été renoué à titre privé. Quant à la façon dont Médecins Sans Frontières participe au financement de Liberté Sans Frontières, il conviendra à l'avenir de décider si ce financement continuera à être assuré au fur et à mesure des besoins, comme c'est le cas actuellement, ou sous la forme d'une dotation annuelle réexaminée chaque année.

« » *Moi, je me suis estimé trahi par MSF France, la confusion était totale. En Belgique, on a analysé les choses et on a pris une décision. J'ai gardé le document qui dit : « Le Conseil d'administration prend acte de la création en France d'une nouvelle association, Liberté Sans Frontières. Les rapports de cette association avec MSF France ont été définis à l'Assemblée générale 1984 de MSF France, le Conseil d'administration [de MSF Belgique] tient à marquer ses distances vis-à-vis de cette association qui manifestement prend position dans le débat politique, etc. » Et donc on a dit : « voilà, face à cette situation, on se sépare. Nous ne voulons plus de lien organique avec MSF France tant que MSF France est liée à Liberté Sans Frontières, parce que nous, nous ne pouvons pas être liés à Liberté Sans Frontières. »*

Ça voulait dire en clair que nous suspendions nos relations avec MSF France tant qu'il n'y avait pas de clarification de cette ambiguïté MSF France - Liberté Sans Frontières. Je suis venu défendre cette position à l'Assemblée de MSF France, comme les Français sont venus défendre leur position à notre Assemblée générale. Tout ça s'est fait ouvertement, en mangeant ensemble. Chez nous, à MSF Belgique, cette « scission », entre guillemets, est passée à l'unanimité. À l'Assemblée de MSF France, les pro Liberté Sans Frontières l'ont emporté à 52,53 % contre 48,47 %. C'était une victoire à la Pyrrhus bien entendu.

Dr Philippe Laurent, MSF Belgique - membre fondateur, Président 1981-1984, Directeur général 1981-1986 in *Famine et transferts forcés de populations en Éthiopie 1984-1986 – Études de cas sur les prises de parole publiques de MSF* (en français)

« » *Libertés sans Frontière c'était une fenêtre de tir pour Philippe Laurent. Il s'est dit - et j'assume ces propos devant lui : « Ils sont sortis du bois, ils sont exposés et sans défense parce qu'ils ont au moins la moitié de leurs troupes (quand je dis « au moins », c'était vraiment ça) qui sont soit choquées soit au minimum méfiantes et pour certaines dans une opposition franche. Il y a une minorité qui se retrouve bien dans la décision, ou qui s'en fout, mais elle est vraiment marginale. » Il avait arrangé un coup avec Le Monde Diplomatique - qui incarnait tout ce qu'on critiquait - en leur disant qu'on était une cible de choix. En mai 1985, ils ont sorti un dossier de vingt-cinq pages qui s'appelait « Le tiers-mondisme, une bête à abattre » que j'ai découvert quelques jours avant l'Assemblée générale de MSF France... Et le jour de l'AG, tout le monde avait Le Monde diplomatique sur les genoux ! Philippe a donc annoncé sa venue. Il était comme chez lui et on ne peut pas dire qu'il a eu la moindre difficulté à prendre la parole.*

Il offrait quelque chose de tentant au public de l'Assemblée générale. En fait notre équipe dirigeante était bien considérée et légitime aux yeux de tout le monde, les gens n'avaient pas envie de nous détruire. Aussi Philippe a proposé de nous sauver la mise en votant la partie opérationnelle du rapport moral d'une part, puis une motion supplémentaire, additionnelle, d'autre part, dans laquelle Libertés sans Frontières et MSF se distinguaient totalement. MSF ne finançait plus et ne soutenait plus Libertés Sans Frontières. Politiquement, Libertés Sans Frontières ne le dérangeait pas. Libertés Sans Frontières faisait même son affaire du fait de la vulnérabilité dans laquelle on s'était mis en étant ouvertement politiques. Là, j'ai eu une discussion assez difficile avec Malhuret qui était partisan de jouer avec cette proposition. Il sentait très mal le vote, c'était très tendu quand même.

Moi, j'étais Président de MSF et Directeur de Libertés Sans Frontières, j'étais vraiment au carrefour des deux. J'ai donc dit : « vous votez le rapport moral tel que je l'ai présenté parce qu'il n'y a pas [de] possibilité de faire autrement, et si le rapport moral n'est pas voté, je saurai en tirer les conséquences, je démissionnerai, je ne me représenterai pas... ». J'en ai donc rajouté dans le côté solennel. Et donc, on a organisé un vote à main levée, qu'on a emporté de justesse.

Dr Rony Brauman, MSF France - Président 1982-1994
(en français)

Le 5 juillet 1985, Jacques de Milliano, le Président de MSF Hollande, envoie une lettre à Rony Brauman, le Président de MSF France, lui demandant que MSF France prenne ses distances avec Liberté Sans Frontières. Selon lui, les liens entre les deux associations risquent d'obliger leurs dirigeants à prendre des positions politiques et idéologiques qui pourraient nuire à l'image et donc à l'action de Médecins Sans Frontières.



Lettre de Jacques de Milliano, Président de MSF Hollande, à Rony Brauman, Président de MSF France, 5 juillet 1985 (en français).

Extrait :

Position de Artsen zonder Grenzen, Médecins sans Frontières Hollande, vis-à-vis de la fondation Liberté Sans Frontières.

Le Conseil d'administration de Artsen zonder Grenzen (MSF Hollande) se rend compte du fait que c'est insouhaitable de faire [de] l'aide humanitaire sans cadre de réflexion sur les problèmes du tiers-monde avec lesquels nous sommes confrontés.

Pourtant, Artsen zonder Grenzen, MSF Hollande, prend ces distances de la fondation Liberté Sans Frontières (créée par MSF France), tenant compte du fait que Liberté Sans Frontières est liée à Médecins Sans Frontières (financement, nom, direction et Conseil d'administration). Il est inévitable que ces liens, entre Liberté Sans Frontières et MSF obligerait les responsables de MSF à prendre des positions politiques ou idéologiques dans le débat d'idées. Cela aura des conséquences nocives pour l'image apolitique et humanitaire de Médecins Sans Frontières et en conséquence pour l'action médicale sur le terrain. Une position politique ou idéologique nette crée une situation qui ne respecte pas le principe d'apolitisme formulé dans la charte. Pour cela, Artsen zonder Grenzen, MSF Hollande, demande [à] MSF France de séparer très nettement Liberté Sans Frontières de Médecins Sans Frontières.

Pendant plusieurs années, la fondation Liberté Sans Frontières restera un obstacle à une complète réconciliation des sections MSF.

En 1989, elle sera « mise en sommeil ». Le Conseil d'administration de MSF France refusera de la fermer, au cas où elle s'avèrerait utile dans le futur, mais elle ne sera jamais réactivée.



Compte rendu de la réunion inter-sections de MSF, Amsterdam, 28 février 1987, établi par Roelf Padt, Président de MSF Hollande (en anglais)

Extrait :

Rony Brauman de MSF F[rance] explique la position actuelle de LSF [Liberté Sans Frontières] au sein de la structure MSF. L'Assemblée générale vote chaque année pour décider de maintenir ou non les liens étroits actuels. Jusqu'à présent, le vote a été en faveur du maintien de LSF dans la structure MSF. Rony rejette les allégations de MSFB[elgique] selon lesquelles LSF serait une organisation de droite. Le Conseil d'administration de LSF est majoritairement composé de membres de MSF, de sorte que MSF peut exercer un meilleur contrôle.

Les colloques organisés jusqu'à maintenant ont suscité des discussions sur divers sujets relatifs au Tiers monde, auxquelles des intellectuels tant de gauche que de droite ont participé.

Rony admet que le premier colloque sur les problèmes du Tiers monde était provocateur mais que ceux qui sont organisés maintenant sont plus modérés. Le dernier colloque sur les soins de santé primaires a réuni de nombreux membres de MSF et des représentants de l'OMS [Organisation mondiale de la santé] et de l'UNICEF [Fonds mondial des Nations unies pour l'enfance]. La version provisoire du premier article de LSF avait clairement un ton très néo-libéral mais n'a jamais été approuvé sous cette forme par Malhuret et Brauman... alors qu'une grande partie de l'opposition belge à LSF reposait sur cette version.

Toutes les personnes présentes sont satisfaites de cette mise au point mais des divergences d'opinion persistent quant à l'opportunité des liens étroits entre LSF et MSF.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF France, 28 avril 1989 (en français).

Extrait :

Dissolution de Liberté Sans Frontières

Rony Brauman fait un point sur Liberté Sans Frontières. La Fondation Liberté Sans Frontières végétait depuis deux ans. Médecins Sans Frontières n'était pas prêt à accepter de nouvelles polémiques, de ce fait l'action de LSF n'était pas libre. De plus, la commission financière de Médecins Sans Frontières avait décidé de diminuer les sommes allouées aux satellites. Il avait été projeté de dissoudre la Fondation. Les membres du Conseil d'administration de la Fondation ont refusé la dissolution mais ont préconisé qu'elle reste en sommeil, ce qui permettrait de la réactiver s'il en était besoin. Si Médecins Sans Frontières a des choses à dire, elle peut les dire en son nom propre. Nous n'avons pas besoin de nous protéger derrière LSF puisque de toute façon, c'est Médecins Sans Frontières qui en subira les retentissements.



Libertés sans Frontières a suscité des remous, des tensions, mais aussi de vrais débats intéressants sur le rôle de MSF, la manière dont on se situait sur la scène politico-intellectuelle, si on voulait y occuper une place ou non. Pour Malhuret et moi, puis pour moi, (Malhuret est parti en 1986), la réponse était évidemment celle d'un MSF efficace et actif, rapide dans les interventions de terrain, et celle d'un MSF qui, adossé à cela, prenait place sur la scène politique ou politico-intellectuelle. C'était cette originalité de MSF qu'on voulait construire et conserver. Il faut bien reconnaître que c'est à la fois source de débat et de difficulté de débat. Ça fait débat parce que ce qui en est dit dans la presse donne plus de relief aux idées qui sont avancées. Et c'est source de difficulté de débat parce que ça entraîne une espèce d'inégalité entre les débatteurs. Ce ne sont plus quelques personnes un peu éclairées et un peu amateurs qui se réunissent et qui vont débattre. Ce sont des gens qui sont sur la scène publique, qui commencent, comme moi, à maîtriser un peu les outils du débat et ont acquis cette espèce d'aura malsaine qui fait dire aux autres : « on t'a vu dans le journal », « on t'a vu à la télé ». Donc il existe une espèce d'inégalité de statut dans la discussion.

Libertés Sans Frontière devenait un objet encombrant. Philippe Laurent était celui qui avait mis en évidence cette faute que nous avons commise. Je n'ai jamais été jusqu'à le lui demander dans ma discussion avec lui, mais je pense qu'il se voyait comme le nouveau leader de MSF, celui qui allait réorienter le mouvement, assurer le lien entre les sections.

Dr Rony Brauman, MSF France - Président 1982-1994
(en français)

b) Le procès sur la marque (1985)

Alors que le débat sur Liberté Sans Frontières fait rage, MSF Belgique lance des opérations en Angola et au Nicaragua en prenant contact avec certaines parties au conflit sans en informer MSF France, qui s'inquiète alors pour la sécurité de ses équipes.

Afin de protéger le nom Médecins Sans Frontières, qu'il considère affaibli par ces actions jugées dangereuses, le Conseil d'administration de MSF France lance une action en justice contre MSF Belgique, exigeant que cette dernière rende la marque Médecins Sans Frontières.



« Relations MSF France - MSF Belgique ». **Compte rendu** de la réunion du Comité de direction collégiale de MSF France, 3 mai 1985 (en français).

Extraits :

Rony Brauman [Président de MSF France] rend compte du déroulement de l'Assemblée générale de Médecins Sans Frontières Belgique qui s'est tenue les 27 et 28 avril dernier. L'Assemblée générale qui ne comprend que les membres cooptés par le Conseil d'administration (111 personnes), a voté par 43 voix pour, trois contre et deux abstentions le rapport moral du Président dans lequel était incluse la rupture avec Médecins Sans Frontières France et sur lequel les dirigeants de MSF Belgique avaient engagé leurs responsabilités. Une discussion animée s'est déroulée pendant la journée du dimanche, pendant laquelle les responsables de Médecins Sans Frontières France ont fait valoir leurs arguments : importance des droits de l'homme dans l'image et l'action de Médecins Sans Frontières, nécessité de développer une réflexion sur le tiers-monde, non-interférence avec l'action du terrain, reconnaissance pour l'ensemble de ceux qui soutiennent dans la pertinence de notre démarche... [...] Cette rupture, explique R. Brauman [Président de MSF France], est déjà consommée dans les faits depuis plusieurs mois, et de nombreux problèmes sont déjà apparus. Médecins Sans Frontières travaille, et cela fait sa spécificité, dans des zones très conflictuelles, où les contacts avec les différentes parties en conflit nécessitent à la fois prudence et coordination. C'est le cas en Afrique australe et en Amérique centrale notamment. Or depuis un certain temps Médecins Sans Frontières Belgique sans aucune concertation avec Médecins Sans Frontières France a pris certaines initiatives qui peuvent poser des problèmes

de sécurité très graves pour les gens sur le terrain. Ainsi :

- **problème de l'Angola :** Médecins Sans Frontières travaille depuis deux ans du côté de l'UNITA [União Nacional para a Independência Total de Angola - Union nationale pour l'indépendance totale de l'Angola]. Or récemment Médecins Sans frontières Belgique a pris des contacts et a fait des démarches en vue de travailler côté gouvernemental avec le MPLA, et ceci sans avoir averti l'UNITA, mettant Médecins Sans Frontières France et les gens sur le terrain dans une position très délicate et dangereuse.

- **problème du Nicaragua :** (mission Médecins Sans Frontières Belgique) où les équipes adoptent un comportement extrêmement engagé, remettant en cause l'édifice fragile bâti depuis cinq ans par Médecins Sans Frontières, à force de contact avec toutes les parties engagées dans les conflits d'Amérique centrale. Il n'est pas exclu que l'expulsion du Guatemala soit due en partie à des prises de contacts de Médecins Sans Frontières Belgique avec certains partis sans concertation avec Médecins Sans Frontières France.

Le CDC [Comité de direction collégiale], très inquiet devant les dangers induits par ces actions pouvant mettre en péril la sécurité des équipes, a adopté la motion suivante :

« *considérant les difficultés et les risques créés aussi bien sur le terrain qu'en Europe par l'attitude d'éloignement et d'hostilité de plus en plus prononcée de la section belge de Médecins Sans Frontières par rapport à Médecins Sans Frontières France, éloignement qui a culminé par la décision de cessation de toute collaboration entre les deux associations, prise par l'AG de la section belge de MSF, le CA de Médecins Sans Frontières France décide à l'unanimité d'entreprendre toute initiative, consultation ou procédure nécessaires à la protection de son nom dans le monde entier, sans exclure l'engagement d'une procédure destinée à retirer à la section belge le nom de Médecins Sans Frontières qu'elle a emprunté à la section mère française lors de sa création en 1981.* »

Le 11 mai 1985, l'Assemblée générale de MSF France décide de soutenir la décision du Comité de direction collégiale de poursuivre la section belge en justice.



Compte rendu de l'Assemblée générale de MSF France, 11 mai 1985 (en français).

Extrait :

Prenant prétexte de la création de Liberté Sans Frontières, la section belge a décidé de se séparer de Médecins sans Frontières France et de cesser toute collaboration. Devant la gravité de cette décision le Conseil d'administration de Médecins Sans Frontières a décidé à l'unanimité d'engager toute procédure nécessaire à la protection de son nom pouvant aller jusqu'au retrait du nom prêté il y a 5 ans à Médecins Sans Frontières Belgique. C'est ce que rappelle le Dr Brauman en déclarant qu'il n'est pas pensable que des groupes différents apparaissant sous le même emblème, interviennent en ordre dispersé.



Compte rendu du Comité de direction collégiale de MSF France, 31 mai 1985 (en français).

Extrait :

Relations MSF France-MSF Belgique : Une mise en demeure demandant à MSF Belgique de changer de nom a été envoyée par MSF France ; une procédure de référé serait engagée en cas de refus. Demande de la part de MSF France à MSF Hollande de modifier les statuts de MSF Hollande pour y faire apparaître l'emprunt du nom de MSF à MSF France.

Le 10 juillet 1985, lors du procès, MSF Belgique présente une lettre de soutien rédigée par Bernard Kouchner, Max Récamier, et Jacques Bérès, trois des fondateurs de MSF France, qui ont quitté l'association lors de la scission en 1979. Dans cette lettre, ils déclarent que MSF France a rompu avec les idéaux de la charte de MSF. Ce soutien est commenté par la presse française.



Lettre de soutien de Bernard Kouchner, Jacques Bérès et Max Recamier, fondateurs de Médecins Sans Frontières, à MSF Belgique produite au procès intenté par MSF France contre MSF Belgique, 10 juillet 1985 (en français).

Extrait :

MSF est né d'une certaine ouverture qui brisait dans la pratique française les anciens dogmatismes. MSF est né d'un œcuménisme et de la fraternité des évidences découvertes en commun. Homme[s] de droite et de gauche, fondateurs de MSF nous étions forts de pouvoir affronter ensemble les idées reçues et les contraintes assassines des cénacles parisiens. Le nez au vent, LSF réduit cette aventure à une idéologie partisane en accédant à un courant politique frileux et réducteur. En critiquant la façon dont LSF tombe à droite nous n'entendons pas faire pour autant l'apologie de la gauche, ni admirer les certitudes enfantines de certains tiers-mondistes. Il fallait continuer à parler vrai. Se servir des fonds de MSF, organisation médicale de secours d'urgence, pour créer et soutenir une entreprise politicienne nous paraît un véritable détournement. Toute la fraternité née des fondateurs des organisations humanitaires et médicales françaises risquent de s'en ressentir. Nous avons créé l'ouverture humanitaire et la découverte des autres. Nos successeurs nous font rentrer dans le rang par la petite porte en préparant « les législatives ». Les organisations médicales humanitaires françaises, au péril de la vie de leurs volontaires, sont présentes dans le monde entier [;] elles le seront maintenant surtout à la Chambre des Députés et dans les Conseils Généraux. C'est pourquoi, devant ce manquement à l'idéal, à l'éthique qui animait les fondateurs de MSF nous soutenons nos amis de MSF Belgique dans leur querelle contre les « apparatchiks » parisiens. Il nous semble normal de les soutenir face à cette escroquerie morale et intellectuelle qu'est la création de LSF. C'est MSF Belgique qui maintient la pratique et l'idéal dans

le droit fil de la charte et des statuts. C'est MSF France qui les pervertit. Il convient d'inventer pour les organisations humanitaires le recours à la « clause de conscience ».



« Guerre franco-belge chez Médecins Sans Frontières ». Pierre Haski, *Libération* (Paris), 10 juillet 1985 (en français).

Extrait :

C'est une affaire qui sent les rancœurs et les règlements de compte qui sera entendue ce matin par le juge des référés de Bruxelles. Une affaire qui fait écho aux remous suscités dans le petit monde intellectuel et médical parisien par la création de la fondation « Liberté Sans Frontières » (voir *Libération* du 26/1/85). Le plaignant, l'organisation humanitaire française Médecins Sans Frontières (MSF), demande à la justice belge d'ordonner à MSF-Belgique d'abandonner le célèbre sigle, et de changer de nom. Motif : la section belge a scissionné cette année - la citation en justice parle de « dissidence », de « rébellion » et de « reniement d'allégeance » - et l'utilisation du nom de MSF risque d'entraîner des confusions. Pour Rony Brauman, le président de MSF (France), « *il est regrettable d'avoir à recourir aux tribunaux, mais à ses yeux, les dirigeants de la section belge auraient dû assumer* » leur décision de rupture et changer eux-mêmes de nom. Il souligne que la confusion ainsi entretenue pose problème : ainsi, lorsque l'organisation belge prend contact avec le gouvernement angolais alors que les Français travaillent dans la zone des rebelles de l'UNITA, cela crée des situations « *inconfortables, voire dangereuses* », estime Rony Brauman. Idem au Nicaragua, au Salvador ou ailleurs. Lorsqu'un responsable de MSF France téléphone à un mouvement de libération africain à Paris, il s'entend répondre qu'un contact a déjà été établi... à Bruxelles ! Côté belge, évidemment, on ne l'entend pas ainsi. Aux accusations de « rébellion » ou de « dissidence », les Belges ripostent en reprochant aux dirigeants français d'avoir eux-mêmes rompu avec la charte de base de MSF, et d'avoir engagé l'organisation humanitaire dans « *un combat d'ordre idéologique et politique* » avec la création de Liberté Sans Frontières. Et de sortir, à l'appui de leur argumentation devant le juge des référés, un « joker » : une lettre signée Bernard Kouchner, un ancien fondateur de Médecins Sans Frontières, actuellement à la tête de Médecins du Monde, et de Jacques Bérès et Max Recamier, deux autres anciens présidents de MSF, soutenant leur position. « *C'est pourquoi, écrivent les trois hommes, devant ce manquement à l'idéal, à l'éthique qui animait les fondateurs de MSF, nous soutenons nos amis de MSF Belgique dans leur querelle contre les apparatchiks parisiens. Il nous semble normal de les soutenir face à cette escroquerie morale et intellectuelle qu'est la création de LIBERTÉ SANS FRONTIÈRES. C'est MSF Belgique qui maintient la pratique et l'idéal dans le droit fil de la charte et des statuts. C'est MSF France qui les pervertit.* » L'intrusion de Kouchner, l'une des vedettes médiatiques de l'aide humanitaire, dans ce débat inter-MSF, est « *cocasse* » aux yeux de Rony Brauman, qui préfère voir dans le conflit franco-belge le fait que « *l'organisation fille se soit retournée contre sa maman* », un phénomène psychologique naturel. Pour le président

de MSF-France, des «*divergences d'attitude*» et un «*esprit particulier*» avaient déjà créé des «*frictions*» par le passé : «*l'histoire a explosé au moment où LIBERTÉ SANS FRONTIÈRES est passée dans le domaine public.*» Au-delà de ce débat sur le sigle, que devra trancher le juge belge, il reste la question posée par la création de Liberté Sans Frontières. MSF-France a évité une crise interne après la décision de ses dirigeants de se lancer dans cette «*aventure*», à la dernière assemblée générale de l'organisation, ils ont dû s'engager à rééquilibrer politiquement le «*patronage*» intellectuel de la fondation, et «*recentrer*» ses activités sur le terrain du développement. Plus question de colloques «*idéologiques*» comme celui du Sénat en janvier dernier qui avait instruit le procès du «*tiers-mondisme*». Il reste que le mal est fait : les médecins belges n'ont pas digéré la pilule Liberté Sans Frontières.

Le 15 juillet 1985, le tribunal belge décide que MSF Belgique peut conserver le nom Médecins Sans Frontières. Les dirigeants de MSF France, considérant qu'ils n'ont aucune chance de gagner en appel et craignant d'avoir des difficultés à expliquer leur position aux médias, décident de ne pas poursuivre leur action en justice.



Tribunal de première instance de Bruxelles. **Audience publique des référés** du 15 juillet 1985. MSF France demanderesse. MSF Belgique défenderesse. Décision du tribunal, 15 juillet 1985 (en français).

Extrait :

Attendu qu'il avait suffi de connaître les thèmes abordés lors de ce colloque (colloque Liberté Sans Frontières des 23 et 24 janvier 1985) pour savoir que le but poursuivi par Médecins Sans Frontières est totalement étranger aux préoccupations et buts poursuivis par Liberté Sans Frontières [...] Que la partie défenderesse (MSF-Belgique) a [...] opté non pas pour une rupture, mais pour une interruption momentanée de collaboration avec Médecins Sans Frontières France, jusqu'à ce que ces derniers se distancient de leur option de faire partie de la fondation Liberté Sans Frontières, option poursuivie à tout point de vue : campagne menée pour Liberté Sans Frontières au moyen de fonds appartenant à MSF France ; unité de siège entre MSF France et Liberté Sans Frontières ; unité de direction ; [...] Attendu qu'ayant pris connaissance de tous les éléments soumis à notre appréciation, il nous est apparu [...] que la pierre angulaire du litige est la charte commune aux deux parties ; que le présent litige doit être analysé à la lumière du texte de cette charte ; que ce texte clair et précis souligne avec force les principes auxquels les médecins ont souscrit ; [...] Attendu que rapprochant ce texte des buts poursuivis par la fondation Liberté Sans Frontières dont la demanderesse (MSF France) a accepté de faire partie (voir page 16 de son manifeste), le juge des référés peut, sans outrepasser sa compétence, dire qu'il y a divergence apparente entre la philosophie et les buts, d'une part, de MSF et la philosophie et les buts de Liberté

Sans Frontières, d'autre part ; [...] Attendu [...] que nous estimons que le débat qui se nouera vraisemblablement au fond et qui est de savoir si MSF France peut ou pouvait se rallier à Liberté Sans Frontières est étranger au problème présent situé dans son vrai contexte par la défenderesse (MSF Belgique) ; [...] Déclarons la demande recevable mais non fondée, en déboutons la demanderesse (MSF France) ; [...] Condamnons la demanderesse aux dépens.



Editorial destiné aux membres de MSF Belgique, Philippe Laurent Directeur de MSF Belgique, juillet 1985 (en français).

Extrait :

Dans un monde secoué par les querelles et les cataclysmes, nous en soignons les victimes, qu'elles comprennent ou non ce qui leur arrive, qu'elles aient «*tort*» ou qu'elles aient «*raison*». Témoins privilégiés, il nous arrive bien sûr de réfléchir sur ce que nous voyons. Et chaque interprète, spéculer, se fait sa vérité. Témoins privilégiés, nous avons aussi pu constater que bien des drames surviennent du choc de ces vérités. Et nous nous en méfions. Fallait-il que nous suivions Paris et la dernière vérité à la mode. Nous avons répondu non : la création de la fondation Liberté Sans Frontières par MSF France ne respecte pas l'esprit et la lettre de la charte. Et pour marquer notre désaccord, nous avons pris nos distances. Fallait-il que nous cédions sous les menaces d'un procès et que nous abandonnions notre nom, comme MSF France l'exigeait. Là encore, nous avons répondu «*Non*» : ce nom est le nôtre. Nous en sommes fiers : nous avons été des centaines de médecins et d'infirmières à travailler durement au sein de MSF Belgique pour lui forger sa réputation de générosité et d'efficacité. Le juge nous a donné raison. Nous aurions pu vous taire tout cela (un procès, finalement, ce n'est jamais glorieux ; on n'en sort jamais grandi, même quand on a raison). Mais nous avons pensé qu'il valait mieux jouer franc jeu, comme nous l'avons toujours fait. Après tout, c'est quand on a des problèmes que l'on reconnaît ses amis. Nous sommes des médecins et le travail ne manque pas. Nous sommes aujourd'hui encore plus d'une centaine à lutter sur le front de la famine. Nous voulons continuer à faire notre travail de médecins sans entraves idéologiques et sans récupération politique.



«*MSF Belgique a droit à son nom*», **Le Soir** (Belgique), 17 juillet 1985 (en français).

Extrait :

Refusant le soutien apporté par Médecins Sans Frontières France à la fondation Liberté Sans Frontières, MSF Belgique avait été traduite par l'association française devant la chambre des référés du tribunal de Bruxelles et accusée de «*rébellion*», de «*refus d'allégeance*», à la «*maison mère*», et sommée d'abandonner dorénavant le sigle commun. Le tribunal belge s'est prononcé en faveur de MSF Belgique : non seulement l'ordonnance des référés considère que la demande de MSF

France n'est pas fondée, mais surtout, le juge se prononce sur le fond du problème, à savoir le respect de la charte fondatrice de l'organisation que MSF Belgique reproche à MSF France d'avoir violée en s'engageant dans le débat d'idées lancé par Liberté Sans Frontières. Citant l'article 3 de la charte qui affirme que les membres de MSF œuvrant dans la plus stricte neutralité et une complète indépendance, s'interdisent toute immixtion dans les affaires intérieures des États, des gouvernements et des partis, le juge des référés estime qu'il y a divergence apparente entre la philosophie et les buts de MSF d'une part et ceux de Liberté Sans Frontières de l'autre, le juge estime que le débat qui se nouera vraisemblablement quant au fond est de savoir si MSF Belgique pouvait ou non se rallier à Liberté Sans Frontières, mais que ce débat est étranger au problème présent qui était la destitution de MSF Belgique de son sigle pour cause de « rébellion ». Le juge par conséquent estime la demande actuelle recevable, mais non fondée. Autrement dit, la légitimité de Médecins Sans Frontières Belgique est confirmée, et un débat sur le fond du problème, c'est-à-dire la politisation d'organisations humanitaires dites indépendantes et le fonctionnement du système associatif s'ouvrira sans doute bientôt, à Paris ou à Bruxelles. Affaire à suivre donc, mais la première manche est gagnée par les Belges.



Compte rendu du Conseil d'administration¹⁸ de MSF France, 29 juillet 1985 (en français).

Extrait :

Problème MSF Belgique : Le jugement en référé a été rendu : nous avons été déboutés lors de cette procédure d'urgence car le tribunal a considéré que MSF Belgique, n'ayant pas enfreint la charte, on ne pouvait leur retirer le nom. Pour l'instant, à moins que de nouveaux événements interviennent, Claude Malhuret [Directeur général de MSF France] recommande de ne pas attaquer sur le fond pour différentes raisons :

- perte d'énergie et d'argent,
- risque de problèmes avec les médias,
- peu de chances de gagner : un juge aurait du mal à condamner une organisation humanitaire qui a des actions en cours sur le terrain, par rapport à un préjudice à MSF France qui lui paraîtrait minime.



Malhuret, Brauman et Charhon [Directeur général, Président et Directeur des opérations de MSF France] ont dit : « si vous faites scission, vous devez abandonner le nom ». On a dit : « non, on garde le nom. » Et donc, on a eu un procès, ici en Belgique. Mais ils l'ont regretté beaucoup parce que, pour eux, c'était un piège qui s'est refermé vraiment sur eux, et qui était vraiment très fort. Ils ont attaqué en référé, en se disant : « en référé, on peut avoir une suspension, ils

sont coincés, le temps qu'on passe au fond, il [se] passe un an ou deux et à ce moment-là, ils sont morts ». Et ils sont venus avec un avocat de droit intellectuel, propriété de marques. Nous, on a pris un avocat qui était le Président d'Amnesty International, et on a fait un procès de fond, même en référé. Et donc là, on a passé des nuits à bien préparer la défense, on a produit toute une série de pièces. Et alors on a eu un jugement assez intéressant. La juge a dit que, même si ce n'était pas son habitude de traiter du fond, elle avait lu les pièces, et qu'en fait MSF Belgique respectait la charte, et que manifestement c'était MSF France qui ne la respectait pas. Donc elle a débouté les Français. Normalement ils auraient dû demander un procès sur le fond, après ça. Mais ils ne sont pas allés au fond.

Dr Philippe Laurent, MSF Belgique - membre fondateur, Président 1981-1984, Directeur général 1981-1986 in *Famine et transferts forcés de populations en Ethiopie 1984-1986 – Études de cas sur les prises de parole publiques de MSF* (en français)



Malhuret s'est mis en contact avec un avocat qui l'a convaincu, en regardant les statuts et la marque, que MSF France était propriétaire de la marque et qu'on pouvait donc la retirer à loisir, si cela nous convenait. Et donc, dans l'ambiance pourrie des relations Bruxelles-Paris, Malhuret s'est mis en tête de le faire. Je me suis laissé convaincre parce que statutairement, il fallait que ce soit le Président qui dépose cette plainte. Mais c'est Malhuret qui s'y est collé – d'ailleurs, c'est lui qui est allé au procès car je ne me sentais pas à l'aise avec cette démarche. J'étais très sceptique, mais comme je n'avais aucune connaissance juridique, je me disais qu'après tout la vérité juridique n'est pas forcément celle du bon sens. Mais finalement, c'était bien ça, la vérité du bon sens l'a emporté puisque les juges belges n'ont pas déjugé une organisation humanitaire belge qui, en plus, n'avait pas démerité. À MSF Belgique, ils ont été très habiles. D'une part, leur avocat était le Président d'Amnesty International en Belgique. Et par la suite il est d'ailleurs devenu membre du Conseil d'administration de MSF Belgique. C'était quelqu'un d'un peu plus malin que nous. Nous, nous étions des gros « bœufs » et eux ils l'ont jouée ultra fine. D'autre part, ils ont parlé de tous ces enfants qui allaient se retrouver à la rue sans nutrition et sans soins médicaux si MSF perdait son nom, puisque ce nom était le garant de ses relations avec les bailleurs etc. Ils ont aussi parlé de la dérive politique de MSF, qu'ils croyaient être une organisation apolitique vouée au secours et aux soins aux plus vulnérables. Bref, ils ont joué sur le velours et ils ont été gagnants à tous points de vue.

Dr Rony Brauman, MSF France - Président 1982-1994 (en français)



Liberté Sans Frontières a été un prétexte. Il y avait un désaccord avec les Belges là-dessus, mais il y avait aussi désaccord avec beaucoup de gens à MSF France et pourtant à MSF France, c'est passé. On a fait l'Assemblée

18. Le Comité de direction collégiale devient formellement le Conseil d'administration en juin 1985.

générale, on s'est expliqué, ça a été dur. Mais voilà, les gens ont dit «c'est la danseuse de Brauman et Malhuret, s'ils veulent le faire, qu'ils le fassent».

J'ai interprété la réaction des Belges comme un truc national, comme le complexe des Belges vis à vis des Français. Il n'y a pas eu ça avec les Suisses.

Mais on aurait pu leur rendre la pareille sur le fait que 80% de leurs financements provenaient des institutions et gouvernements. Comme ils étaient à Bruxelles, c'était très facile pour eux d'obtenir des financements européens. On était en total désaccord avec cela. On aurait très bien pu, nous, rompre là-dessus, mais on n'avait pas de raison de le faire même si ça nous déplaisait.

Dr Claude Malhuret, MSF France - Président 1978-1979, membre de l'équipe de direction 1979-1985
(en français)

Fin juin 1985, tout en poursuivant MSF Belgique en justice, le Conseil d'administration de MSF France, souhaitant renforcer sa propriété sur le nom de MSF aux Pays-Bas, propose à MSF Hollande de lui octroyer une licence d'utilisation du nom MSF. Dans une lettre datée du 25 novembre 1985, rédigée par l'avocat de MSF Belgique, le Conseil d'administration de MSF Hollande répond qu'il ne signera pas le contrat de licence de marque commerciale qui lui est proposé. En effet, selon lui, la loi sur les licences de marques commerciales en cours dans tous les pays du Benelux n'est applicable qu'aux entreprises industrielles et commerciales. En conséquence, étant donné le statut d'organisation à but non lucratif de MSF, la proposition de MSF France n'est pas conforme à la loi. Les dirigeants de MSF Hollande renouvellent alors leur proposition de créer une structure internationale chargée de sauvegarder la marque MSF.



Copie de la lettre de MSF Hollande à MSF France du 25 novembre 1985, envoyée par Me Amand d'Hondt, avocat de MSF Belgique à Philippe Laurent, Directeur général de MSF Belgique, 3 décembre 1985 (en français).

Mon cher Philippe,
Tu trouveras en annexe photocopie de la lettre adressée par ARTSEN ZONDER GRENZEN Nederland [Médecins Sans Frontières Hollande], le 25.11.1985, à MSF France qui est entièrement conforme au projet que nous avons établi. Cette lettre arrivera sans doute au bon moment psychologique dès lors que les médias se sont fait largement l'écho de l'expulsion

de MSF France par l'Éthiopie¹⁹. Je reste donc à ton entière disposition et te redis encore tout le plaisir que j'ai eu à collaborer avec vous samedi dernier 30 novembre. J'espère par ailleurs que les modifications statutaires proposées pourront être entérinées à la deuxième AG [Assemblée générale] du 18 décembre. Je te remercie de bien vouloir m'en informer. Bien amicalement à toi

Amand D'Hondt

Chers Amis,

Notre Conseil d'administration a examiné de manière approfondie la proposition faite par votre lettre du 28 juin 1985 de conclure entre nos deux associations, une convention ayant pour objet de nous concéder la licence d'exploitation de la marque «MSF». Nous estimons qu'il nous est impossible de signer un tel contrat. En effet, la convention proposée est celle d'une licence d'exploitation d'une marque de produits. Ceci nous semble incompatible, dans le chef de nos deux associations, avec les dispositions de la loi uniforme BENELUX sur les marques de produits, telles que résultant du Traité signé le 19.3.1962 entre les Pays-Bas, la Belgique et le Luxembourg. Cette loi n'organise le dépôt des marques de produits et n'accorde la protection d'exploitation que pour les seules entreprises industrielles et commerciales, dont nous ne faisons pas partie. En outre la loi uniforme Benelux exclut de son champ d'application les marques dites de «service», c-à-d [c'est-à-dire] qui ne concernent pas des «produits» mais des prestations. Plus fondamentalement encore, il nous paraît difficile de soumettre les relations entre nos deux associations, qui poursuivent un but humanitaire, aux principes du droit commercial. D'ailleurs, l'article 2.7 dernier paragraphe des statuts de l'association française interdit expressément l'adoption de formes commerciales à but lucratif. Quoique nous ne puissions donc pas accepter la proposition telle que vous l'avez formulée, nous attachons le plus grand prix à la poursuite de la collaboration avec les autres associations nationales de Médecins Sans Frontières et en particulier avec la vôtre. Une collaboration étroite et suivie entre toutes les associations nationales nous paraît essentielle à la réalisation de notre objectif commun. Dans vos statuts (articles 2.4 et 2.7) comme dans les nôtres (article 2) la charte de Médecins Sans Frontières, adoptée le 20.12.1971, est indiquée comme devant être le fondement et se trouver à la base de toutes nos activités. Il devrait, être, nous semble-t-il, possible qu'ensemble, ainsi qu'avec nos amis suisses et belges nous nous rencontrions pour examiner la possibilité de constituer un organisme international qui aurait pour tâche de protéger notre dénomination commune en considération des cinq principes énoncés dans la charte et agirait en notre nom commun, d'une manière équivalente pour chacune de nos associations. Cette concertation nous semble parfaitement dans l'esprit des articles 2.4 à 2.7 de vos statuts. Si vous le souhaitez, nous serons très heureux de nous en entretenir avec vous plus longuement et de manière plus approfondie. Nous sommes très conscients de l'importance considérable de

19. Les équipes de MSF France ont été expulsées d'Éthiopie le 2 décembre 1985. Plus d'information dans *Famine et déplacement forcés de populations en Éthiopie 1984-1986 - Études de cas sur les prises de parole publiques de MSF - 2013*, Laurence Binet, disponible sur <http://speakingout.msf.org/fr/famine-et-transferts-forces-de-populations-en-ethiopie>

la question pour l'avenir de nos associations et demeurons à tout moment disposés à rechercher tant avec vous qu'avec les autres associations faisant partie de notre organisation, une solution aussi constructive et satisfaisante que possible. Entre-temps nous vous prions de croire à nos vives amitiés. Jacques de Milliano [Président de MSF Hollande]

2. Le désaccord sur l'Éthiopie (1985)

Fin 1985, une controverse éclate au sujet du positionnement de MSF France sur les déplacements forcés de population en Éthiopie. Le 2 décembre 1985, MSF France est expulsé du pays pour avoir dénoncé l'utilisation de la famine par le gouvernement éthiopien afin de déplacer de force des populations du Nord vers les terres insalubres du Sud du pays. Au moins 100 000 personnes auraient péri pendant ces opérations de réinstallation. MSF Belgique et MSF Hollande, dont les équipes ne travaillent pas dans les régions où ont lieu ces opérations, ne prennent pas la parole publiquement pour soutenir MSF France et décident de rester en Éthiopie pour continuer à porter secours à la population.

Les dirigeants de MSF Belgique avancent que le régime de droite au pouvoir au Soudan où sévit également une famine ne se comporte pas mieux que le régime communiste éthiopien et mériterait tout autant d'être dénoncé.

Ils soupçonnent MSF France d'avoir délibérément exagéré les événements en Éthiopie afin de justifier l'existence de Liberté Sans Frontières. Cette méfiance est renforcée par le fait qu'à la même époque, Claude Malhuret, l'un des dirigeants de MSF France à l'initiative de Liberté Sans Frontières, quitte l'association française pour entrer en politique, dans un parti de droite.

Pour sa part, MSF France est convaincu que les réinstallations forcées opérées par le gouvernement éthiopien doivent être dénoncées pour ce qu'elles sont. Et il se trouve que cette dénonciation fait écho aux questions sur les dérives totalitaires du Tiers-mondisme qui sont soulevées par la fondation Liberté Sans Frontières.

« » Ce qui s'est passé avec l'Éthiopie en 1985 et la grosse différence de position qu'on a eue, puisque MSF Belgique est resté alors que MSF France a quitté, tout cela ne peut s'envisager que dans le cadre de Liberté Sans Frontières, bien entendu. On ne peut diviser les deux choses, ce n'est pas possible. Médecins sans Frontières lance Liberté Sans Frontières. Tout ça est préparé avec un article de sept-huit pages, dans Paris Match qui fait la couverture : « Les impostures du tiers-mondisme ». Et ça continue avec « Les crimes du Négus rouge » [un an plus tard, article d'André

Glucksman, qui n'a rien à voir avec MSF]. Tout ça avant l'expulsion, donc tout ça était lié. C'est pour dire le climat dans lequel se déroulait cette histoire d'Éthiopie. Donc moi je savais par les documents de Malhuret, qu'un dossier comme ça ne se préparait pas la veille au soir. C'était quelque chose qui était préparé plusieurs mois à l'avance. Donc on savait très bien qu'ils préparaient ce coup-là pour avoir des conférences de presse, on savait très bien ce qu'il y avait là derrière. C'était évident. C'était dans le même état d'esprit. C'était même plus que ça, c'était la confusion. Il y avait une confusion d'intérêts, la confusion était totale, elle était totale, totale, totale, c'était évident ! Après on a réécrit l'histoire, on a repris les choses mais la confusion était totale, totale. Alors je ne dis pas qu'ils avaient tort, que Mengistu n'était pas une crapule. On avait un petit peu été dans des régimes communistes pour savoir que c'en était une, mais on savait aussi qu'au Soudan où le régime était de droite et où on voyait déjà venir les connards du Hezbollah, ce n'était pas mieux. Mais il y a eu cette bouffée anticommuniste chez Brauman et Malhuret pendant deux, trois ans.

Dr Philippe Laurent, MSF Belgique - membre fondateur, Président 1981-1984, Directeur général 1981-1986 in *Famine et transferts forcés de populations en Éthiopie 1984-1986 - Études de cas sur les prises de parole publiques de MSF* (en français)

« » On n'était pas totalement convaincus et notamment parce qu'ils [MSF France] étaient en train de monter Liberté Sans Frontières. On disait : ils utilisent peut-être cette situation pour essayer de marquer des points avec Liberté Sans Frontières et donc de marquer des points sur le plan politique, par rapport à un débat qui apparaissait comme un débat un peu parisien [...] Mais encore une fois, le problème n'est pas tellement dû à ce qui était dit, c'était plutôt dû au non-dit, à l'insuffisance de soutien à cette politique de la part des autres sections. Et aussi quand même je pense, à certaines erreurs de Paris qui a mêlé un peu toutes sortes d'agendas en même temps. L'agenda de l'émergence de sections qui ne leur plaisaient pas, celui de Liberté Sans Frontières, etc. Cela n'a pas permis d'avoir une situation qui paraissait nette sur le plan de l'éthique et sur le plan des valeurs ou de la charte. Donc je crois qu'il faut reconnaître encore une fois que sur le fond, MSF France avait plus que raison de suivre cette stratégie, et qu'à MSF Belgique, on a été probablement trop timides dans le soutien à cette prise de parole. Mais en même temps à Paris, il n'y a pas eu le climat qui aurait permis une cohésion sur ce problème. Moi je pense qu'à MSF Belgique, il y avait la crainte d'un agenda caché. Et que c'est ce qui a créé des attitudes de réserve, des attitudes d'attente. [...] Quand même Malhuret... à ce moment-là est parti en politique²⁰... Moi je pense que d'une certaine manière oui, il y avait un agenda caché. Est-ce que c'était un agenda qui a utilisé l'Éthiopie, je n'irais pas jusque-là. En tout cas à un moment donné, le problème de

20. En mars 1986, Claude Malhuret, le Directeur général, quitte MSF France pour prendre les fonctions de ministre des Droits de l'Homme dans le nouveau gouvernement français.

L'Éthiopie a été symbolique de certaines choses que Liberté Sans Frontières entendait dénoncer.

Dr Georges Dallemagne, MSF Belgique Coordinateur général in *Famine et transferts forcés de populations en Ethiopie 1984-1986 - Études de cas sur les prises de parole publiques de MSF* (en français)



Non, on n'a pas «monté» l'Éthiopie pour justifier Liberté Sans Frontières ! Liberté Sans Frontières a été conçu en 1983 et créé à l'Assemblée générale de 1984 pour dénoncer les effets du totalitarisme et ceux de l'idéologie du tiers-mondisme sur les populations. L'Éthiopie était un régime totalitaire qui se cachait derrière une façade « tiers-mondiste », donc c'était normal qu'on le dénonce.

Dr Claude Malhuret, MSF France - Président 1978-1979, membre de l'équipe de direction 1979-1985 in *Famine et transferts forcés de populations en Ethiopie 1984-1986 - Études de cas sur les prises de parole publiques de MSF* (en français)

J. TURBULENCES À MSF BELGIQUE (1986)

En avril 1986, Bernard Kouchner et Alain Deloche, deux membres de Médecins du Monde, une ONG française créée par le groupe qui a quitté MSF France en 1979, sont cooptés par le Conseil d'administration de MSF Belgique. En mai 1986, MSF Belgique soutient un projet de Consortium humanitaire européen regroupant des organisations au-delà de MSF. Philippe Laurent, le Directeur général de MSF Belgique, propose que Médecins du Monde prenne la place de MSF France dans ce consortium. Lors de l'Assemblée générale de MSF Belgique en mai 1986, les représentants de MSF Hollande et MSF Suisse demandent que MSF France soit consulté sur le projet de consortium avant d'envisager l'inclusion de toute ONG extérieure à MSF. La majorité des membres de MSF Belgique approuvent cette demande.



Compte rendu du Conseil d'administration de MSF Belgique, 17 avril 1986 (en français).

Extrait :

4. Cooptation :

Le CA [Conseil d'administration] décide de coopter : [...]

- Kouchner Bernard [Fondateur de MDM France]
- Deloche Alain [Fondateur de MDM France]



Programme d'activité 1986-1987 de MSF Belgique, 25 mai 1986 (en français).

Extrait :

2. Internationalisation

b) Un consortium européen

Parallèlement à cet objectif [création de MSF Benelux], nous ne devons pas ignorer les autres pays. Le conflit avec MSF France nous a fait découvrir « Médecins du Monde » et Bernard Kouchner et nous avons déjà réalisé plusieurs opérations communes (Mexique, Yémen, Haïti). Entre nous le courant passe et cela d'autant mieux que MDM est animé de la même volonté de s'ouvrir à l'internationalisation. Il existe certainement des différences d'orientation, de structure, mais la collaboration s'est avérée à ce jour extrêmement fructueuse.



Compte rendu de l'Assemblée générale de MSF Belgique, 24 et 25 mai 1986 (en français) [édité].

Extrait :

1. Internationalisation

Sont présents:

- Bernard Kouchner et Alain Deloche pour MDM [Médecins du Monde] France
- Doris Schopper pour MSF Suisse
- Roelf Padt pour MSF Hollande
- Jean Claude Leners pour MSF Luxembourg

Large discussion sur le thème : mise sur pied d'une structure européenne sur base d'une charte commune. Deux principes sont à préserver : l'autonomie de chaque organisation et la concertation commune pour certains volets (contacts avec Organismes internationaux, Fundraising, etc.).

Les points de vue divergent quant à un élargissement vers d'autres organismes que ceux portant le nom MSF.

D'un côté, MSF Belgique propose que MSF Hollande + Suisse + Luxembourg + Belgique se tournent vers l'Italie, l'Espagne, [...] Et en France vers Médecins du Monde.

Donc créer un regroupement des MSF mais aussi d'organismes différents.

De l'autre côté, MSF Suisse et MSF Hollande désirent, avant de parler d'autres organisations, que MSF France soit partie prenante.



C'est l'époque où MSF Belgique s'est alliée avec Médecins du Monde, je parle des « vieux » de Médecins du Monde, pas les jeunes, c'est-à-dire Kouchner, Bérès, Récamier... Les barons. Donc une alliance avec MDM avec qui nous avons une rivalité constante. Philippe pensait bien nous mettre dans le fossé, en jouant, du côté MSF, le nouveau leadership de MSF Belgique, et du côté français, le renforcement de MDM. Et puis, question arrogance, grande gueule et paroles creuses, ils ont vu ce que c'était avec Kouchner et Bérès.

Dr Rony Brauman, MSF France - Président 1982-1994 (en français)

En septembre 1986, la gestion autocratique de Philippe Laurent, fondateur, Directeur général, Directeur de la communication et membre du Conseil d'administration de MSF Belgique est mise en question par des membres de la section.

En novembre 1986, Jean-Pierre Luxen, le Directeur des opérations et Président de l'association, en désaccord avec Philippe Laurent, démissionne de ses fonctions de Président.

Reginald Moreels est élu à la présidence du conseil d'administration et est chargé de réaliser un audit du fonctionnement de l'association.



Compte rendu du Conseil d'administration de MSF Belgique, 9 septembre 1986 (en français).

Extrait :

2. Principes directeurs dans l'établissement d'un nouvel organigramme

À propos de la structure exécutive, centre vital de MSF, le Dr Luxen [Président de MSF Belgique] pose la question : MSF est-il un peu malade ?

Le malaise est-il dû à l'âge de l'association (6 ans), à l'évolution de sa structure ?

Quel est le devenir de cet appareil ? Il existe, au sein du personnel, deux catégories :

1. L'administration
2. Les médicaux (politiques)

Le problème se situe au niveau de cette 2ème catégorie :

- tendance au fonctionnariat (la flamme MSF s'éteint)
- trop d'administration courante
- quelle est la place des nouveaux MSF
- l'administration étant en place, possibilité de part-time ?
- statut financier

Pour éviter la sclérose, le Dr Luxen propose qu'une commission se penche plus concrètement sur le problème. Le Dr Laurent [Directeur général de MSF Belgique], quant à lui, pense que la structure MSF fonctionne bien, mais que le problème se situe au niveau du projet MSF.

Pour développer la base associative, il faut :

- Des récepteurs (écoles, antennes, entreprises)
- Des émetteurs (conférenciers)
- Des moyens (administration)
- Des contacts plus intellectuels (Universités, Café MSF,...)



Compte rendu du Conseil d'administration de MSF Belgique, 18 novembre 1986 (en français).

Extrait :

Réflexion sur les méthodes de travail du CA [Conseil d'administration]

Les membres du CA exposent à tour de rôle leurs idées sur les méthodes de travail à adopter, afin d'améliorer le bon fonctionnement de la structure.

Il ressort des différentes interventions, que chaque membre du Conseil d'administration est conscient qu'il existe un

certain malaise au sein de l'association, tenant à ses structures de fonctionnement et dépassant le rôle du seul Conseil d'administration.

Au cours des débats, le Docteur JP Luxen présente sa démission en qualité de Président de MSF Belgique, tout en conservant ses responsabilités au sein des opérations.

Le CA prend acte, avec beaucoup de regret, de la démission du Docteur Luxen et décide (9 voix pour ; 1 abstention) de nommer un nouveau président.

Le Docteur Réginald Moreels, seul candidat, est élu Président de l'association belge « Médecins Sans Frontières » jusqu'à l'Assemblée générale de 1987.



Lettre de démission de Jean Pierre Luxen de la présidence de MSF Belgique, 30 décembre 1986 (en français) [édité].

Extrait :

Je crois cependant devoir vous expliquer personnellement le pourquoi de cette démission, qui, loin d'être une fuite devant les responsabilités qui m'avaient été confiées, se veut être un éclaircissement, pour chacun d'entre vous, de la situation actuelle à MSF B[elgique].

Inutile me semble-t-il, de devoir vous remémorer le climat de la dernière Assemblée générale et notamment le coup de poing sur la table de Philippe Laurent, exprimant par ce geste sa désapprobation de ne pas avoir été suivi par vous tous quant à son projet de collaboration européenne avec « Médecins du Monde ».

Le déroulement de cette Assemblée générale (quoique très constructif et encourageant par certains côtés, notamment les prises de position de certains d'entre vous) était dès le départ biaisé par le fait que, ni les membres cooptés, ni, pour ainsi dire, le Conseil d'administration, n'avaient pu analyser le document-projet de MSF B[elgique] (préparé par une seule personne), qui leur avait été remis quelques heures avant l'Assemblée générale.

Cette Assemblée générale 1986 m'a conforté dans la certitude qu'un danger profond et mortel ronge lentement notre association. Ce danger est né de l'extrême difficulté de s'exprimer, de communiquer et de décider véritablement au sein de notre organisation, tant au niveau du Conseil d'administration que de la structure exécutive et de l'Assemblée générale. Les mécanismes les plus évidents d'un fonctionnement démocratique sont totalement bloqués par l'attitude d'une seule personne, qui prétend détenir l'héritage du passé et la vision du futur.

En essayant de modifier le fonctionnement du CA, de l'AG et de la structure exécutive, je me suis rendu compte qu'il est extrêmement difficile de faire bouger une structure construite pour répondre aux idées et aux objectifs d'une seule personne (ce qui est certes le cas de beaucoup d'ONG, mais pouvons-nous accepter d'être une ONG comme toutes les autres ?).

Ma démission correspond au fait qu'il m'était devenu impossible de représenter vis-à-vis de moi-même, de vous, de tous les MSF sur le terrain et vis-à-vis de l'extérieur, une organisation qui ne correspond plus au projet de sa majorité et en particulier sur certains points :

- La présentation brutale d'une alliance contre nature avec MDM (très sympa certes pour certains domaines) et d'un projet européen non préparé avec des ONG très différentes de nous, alliance qui désempara chacun d'entre vous et provoqua un raidissement compréhensible des autres sections MSF et, par voie de conséquence, notre isolement progressif.
- Le dynamisme de notre organisation et la façon dont son image est diffusée vers l'extérieur doit correspondre à ce que chacun vit sur le terrain, à travers les objectifs médicaux humanitaires que nous nous sommes fixés. L'image actuelle de MSF-B[elgique] ne reflète pas ce que nous vivons quotidiennement au service des opérations ni ce que vous vivez sur le terrain. [...]
- Le refus pour ceux qui vivent MSF de près ou de loin, de voir notre organisation assimilée à un parti politique et manipulée comme tel, avec l'impression de signer des chèques en blanc et de devoir adopter chaque document comme un chat dans un sac.
- Le morcellement de MSF, conséquence de la technique «diviser pour mieux régner», séparant MSF de AEDES [Association européenne pour le développement et la santé] (projet long-terme), du Centre médical (projet scientifique), du projet «Café Sans Frontières» (droit[s] de l'homme, réflexion tiers-monde)... comme si MSF seul, par son dynamisme, ne pouvait être tout cela à la fois.
- Je crois qu'il est plus que temps que tous ceux (cooptés ou non), qui désirent participer au projet de MSF, celui de la charte, celui de la majorité des MSF, puissent réellement intervenir et ne soient pas étouffés quand leurs idées ne correspondent pas au programme d'une personne.
- C'est parce que je suis persuadé que les choses bougeront avec vous au sein de Médecins Sans Frontières, que je reste. Très amicalement



Compte rendu du Conseil d'administration de MSF Belgique, 20 janvier 1987 (en français).

Extrait :

1. Le Dr Laurent [Directeur général de MSF Belgique] fait part au CA [Conseil d'administration] de ses réactions suite à l'envoi d'une lettre du Dr JP Luxen [Président de MSF Belgique] aux membres cooptés de MSF B[elgique], dans laquelle il est directement mis en cause :

Cette lettre laissera des traces :

1) sur le plan interne (P Laurent, le CA, le groupe de coordination)

2) sur le plan externe (circulation du document)

Le Dr Laurent reprend ensuite, point par point, les attaques formulées – attaques personnelles ou de fond – et souligne également les paradoxes qu'il a relevés dans la lettre.

En conclusion, le Dr Laurent demande aux administrateurs de pouvoir apporter une réponse à cette lettre, afin de minimiser les dégâts causés à toute l'organisation.

[...].

Lecture faite et après une large discussion, le CA décide :

1. d'adresser à tous les membres cooptés une lettre déplorant l'envoi, sans l'avoir consulté au préalable, de la lettre de JP Luxen concernant la crise présente au sein de MSF.

2. de joindre à cette lettre le document du groupe de travail «Organigramme».

3. de permettre au Dr Laurent, s'il désire après avoir pris connaissance de la lettre du CA, d'adresser lui-même son «droit de réponse» aux membres cooptés de MSF B.



Lettre du Conseil d'administration de MSF Belgique aux membres cooptés, 21 janvier 1987 (en français).

Extrait :

Les membres du CA ont par ailleurs reçu connaissance de la lettre adressée par l'un des leurs, le docteur JP Luxen, ancien président, à tous les membres cooptés, le 30 décembre 1986. Le Conseil d'administration tient à faire observer que cette lettre a été rédigée et adressée à son insu. Eut-il été consulté sur l'envoi de cette lettre, qu'il l'eût désapprouvée.

Le Conseil d'administration ne peut que vivement déplorer le tort considérable que cette lettre est susceptible de causer à l'organisation. La manière dont, en celle-ci, est présentée la crise de gestion que traverse actuellement le mouvement, n'est pas conforme à une analyse exacte de la situation. Il ne peut être accepté qu'on réduise celle-ci à un conflit caractériel si violent entre deux personnes ou encore qu'on charge l'une ou l'autre d'entre elles de toutes les erreurs.

Le Conseil d'administration estime de son devoir d'affirmer ici que la situation n'est pas telle, qu'elle ne peut être résolue à la satisfaction de tous, par l'instauration d'un dialogue et la mise en place de la nécessaire clarté dans les structures de fonctionnement.

À cet égard, il maintient son entière confiance, tant au Docteur Philippe Laurent qu'au Docteur Jean-Pierre Luxen.

En février 1987, Philippe Laurent démissionne de ses postes de Directeur général et de Directeur de la communication. En mai 1987, il décide de ne pas présenter sa candidature au Conseil d'administration.

Reginald Moreels est confirmé à la présidence de MSF Belgique. Lors de l'Assemblée générale de 1988, la réforme structurelle est finalisée, qui vise à clarifier les rôles entre l'associatif et l'exécutif de l'association est finalisée. Jean-Pierre Luxen est nommé Directeur général.




Compte rendu du Conseil d'administration de MSF Belgique, 3 février 1987 (en français).

Extrait :


Le Dr Philippe Laurent présente au Conseil d'administration sa démission comme Directeur de «Médecins Sans Frontières Belgique», ainsi que comme permanent [employé salarié] au sein de l'association.

Il reste membre du Conseil d'administration.

 **Compte rendu** de l'Assemblée générale de MSF Belgique, 1987 (en français).

Extrait :

Election du CA [Conseil d'administration] :
Le Docteur Philippe LAURENT retire sa candidature.

 **Bilan** du Conseil d'administration de MSF Belgique, 1987 (en français).

Extrait :A. Bilan

Il y a un peu plus d'un an, un questionnaire humoristique d'un Journal interne, posait la question suivante : Est-ce que MSF a un bon Conseil d'administration ?

La réponse était : Oui !!! [...]

Puis vint la crise que vous connaissez et la démission de personnages importants du mouvement, dont le Directeur Philippe Laurent. La démission de Jean-Pierre Luxen en tant que Président fut aussi un moment crucial de l'histoire de notre CA [Conseil d'administration] [...]

a) Structure interne

Nous avons décidé d'une structure intermédiaire jusqu'à l'AG de 1987. Cette dernière nous a commandités, afin de trouver une structure exécutive plus forte et plus apte à gérer les problèmes journaliers de l'association. [...]

Le CA a pris du retard à consolider non la structure, mais sa composition. Le désir d'essayer à arriver à des compromis a eu pour conséquence un retard au niveau de la composition de la structure interne. Le temps consacré à ce domaine a mis le CA dans l'impossibilité d'approfondir certains thèmes qu'il s'était fixés en début d'année.

La discussion s'est engagée entre ceux qui prônent l'idée que MSF doit être géré majoritairement par des personnalités historiques du mouvement (ce qui n'était pas le cas dans la composition votée), les autres défendant l'entrée de personnalités plus techniquement professionnelles dans la structure décisionnelle. [...]

B. Perspectivesa) Considérations générales

Une ONG est plus difficile à gérer qu'une entreprise car chacun y a son passé, ses idées, ses capacités, son charisme. Le pouvoir y est perçu et doit être exercé d'une façon différente que dans une firme. Le pouvoir unique n'y est pas de mise, comme l'a démontré la crise récente que nous venons de traverser. Elle doit faire place à l'exercice réel et réaliste de la coresponsabilité, la communication interne, l'interaction entre les différents responsables. Les différents axes entre le Président et le Directeur, le Directeur et les différents responsables, les responsables de service et leurs membres, doivent se solidifier, basés sur une écoute permanente et un dialogue. Les mêmes axes entre le coordinateur et ses différents membres sur le terrain, quelle que soit leur fonction, exige la même rigueur et solidité. Cela n'entrave en rien le style relax et non autoritaire de notre mouvement mais une structure solide augmente l'efficacité sans pour autant nuire à l'ambiance de travail, si le dialogue et le respect d'autrui sont maintenus. Pourtant, les décisions basées sur ce dia-

logue doivent être finalisées pour l'exécutif par le Directeur, pour le Conseil d'administration par le Président. Il faut qu'il y ait des références décisionnelles. Chacun d'entre nous a grandi dans le mouvement. Des sympathies se sont créées, plus rares certaines amitiés se sont forgées. Les différentes sensibilités se retrouvent par le vote démocratique de l'AG [Assemblée générale], organe suprême, au sein des structures : un CA [Conseil d'administration] et un CE [Conseil exécutif]. La grille décisionnelle et les tâches ont été on ne peut plus clairement définies dans le règlement interne (...). Contrairement à un bureau politique, notre liberté de responsables d'un mouvement associatif ne nous impose pas la solidarité de fait dans la prise d'une décision. Un désaccord, un vote différent, ne peuvent pas rejeter l'autre dans telle ou telle clique. D'ailleurs, le prix de la sympathie et de l'amitié est précisément l'acceptation d'un autre avis, sans rupture ultérieure. Sauf si celui-ci est inspiré par un parti pris et non argumentable. Communautariser les différences est une manœuvre contre laquelle un CA responsable doit s'opposer avec la plus grande fermeté. La déontologie du CA exige tout d'abord la réflexion de chaque membre à propos d'un sujet important à débattre, le dialogue avec les membres, l'argumentation orale ou écrite de sa décision. Une fois la décision prise par vote majoritaire, la solidarité s'impose, afin de l'exécuter. Concernant la nomination ou la démission de membres du mouvement, le vote par écrit doit être introduit.

Enfin, le CA doit inviter des membres du mouvement, présentant un dossier, ainsi que des spécialistes hors MSF, qui peuvent apporter leur niveau de réflexion.

Les GRT (groupes de réflexion et de travail) avaient été créés pour permettre à différents membres du Bureau ou à des cooptés de participer à certains débats sur un sujet précis et d'en présenter les conclusions au CA.

Le bilan actuel est assez négatif puisque très peu de GRT ont été créés et que peu d'entre eux ont avancé dans leur réflexion.



Citation, Dr Jean-Pierre Luxen, Président de MSF Belgique 1984-1987, Directeur général de MSF Belgique 1988-1994 in *« Médecins Sans Frontières Belgique (1980-1987) genèse d'une ONG »* Jean-Benoit Falisse, 2006, disponible à la bibliothèque du département d'histoire de l'Université catholique de Louvain (Belgique) (en français) [édité].

Extrait :

Il y a eu le rapprochement avec Bernard Kouchner. Nous, ce n'est pas qu'on n'aimait pas Bernard Kouchner, mais à choisir entre MDM et MSF, nous étions nombreux à préférer MSF France. Donc rapidement, autant sur les dossiers internes qu'externes, Philippe Laurent s'est retrouvé isolé, sur le fond et sur la forme. Il a un caractère un peu autoritaire. On peut être visionnaire, mais si on ne vend pas bien ses idées ça ne va pas. Nous, nous étions plus jeunes, avec une vision beaucoup plus large de MSF, beaucoup plus axée sur les médias, la prise de risque etc. On prétend toujours qu'il s'agissait de conflits de chefs, de générations. Non il y avait aussi

une vision différente dont on ne pouvait même pas parler, puisque qu'il avait toujours raison. Et alors, comme dans les processus classiques de la vie, on a fait le meurtre du père.



Citation, Dr Philippe Laurent, Membre Fondateur, Président de 1980 à 1984 et Directeur général de 1981 à 1986 de MSF Belgique in «*Médecins Sans Frontières Belgique (1980-1987) genèse d'une ONG*» Jean-Benoit Falisse, 2006, disponible à la bibliothèque du département d'histoire de l'Université catholique de Louvain (Belgique) (en français).

Extrait :

À ce moment-là, je viens de passer deux années très difficiles, tout en préservant l'outil [MSF]. Ce combat contre les Français a été mal pris, même si on a pu faire l'unité. Mais je pense que ce combat était fondamental pour la structure même de MSF. Pour beaucoup, j'étais un rôleur, quelqu'un qui se battait et je crois que beaucoup n'ont pas compris l'importance de ce combat que je ne faisais pas pour moi. Je sentais bien à un moment que je me suicidais dans ce combat, qu'inévitablement je me mettais en très mauvaise position. Mais je ne pouvais pas faire autrement, j'avais cette responsabilité-là. A posteriori, j'estime que j'ai laissé un MSF plus fort après qu'avant la crise. Il y avait ce climat-là, un peu difficile, avec beaucoup de bagarre, de tension et beaucoup de jeunes qui voulaient simplement faire leur boulot.



Citation, Dr Reginald Moreels, Président de MSF Belgique 1986-1994 in «*Médecins Sans Frontières Belgique (1980-1987) genèse d'une ONG*» 2006, Jean-Benoit Falisse, disponible à la bibliothèque du département d'histoire de l'Université catholique de Louvain (Belgique) (en français).

Dans ce CA [Conseil d'administration] composé de non-permanents et de permanents et qui était un peu bidon, il y avait Philippe Laurent [Directeur général de MSF Belgique] qui dominait tout, avec toutes ses qualités. Mais quelque part, cela bardait parce qu'on sentait bien qu'il y avait une personne qui dominait. Pour résumer, je crois que la crise qui a eu lieu, c'est la crise du fondateur. Elle existe dans toutes les organisations qui croissent très vite. À un moment, MSF Belgique est devenu de plus en plus grand, avec de fortes personnalités et cela a commencé à cogner. C'était surtout un problème au sein de la maison, entre Jean-Pierre Luxen [Prsident de MSF Belgique] et Philippe Laurent, une terrible aversion. C'est d'ailleurs Jean-Pierre qui au cours d'une réunion du Conseil d'administration a lu une lettre demandant le départ de Philippe Laurent. Celui-ci a blêmi. On sentait bien que ce Conseil d'administration allait être capital pour MSF. En tout cas ce n'était plus possible de continuer comme ça et j'ai été proposé, comme Président de l'organisation.

J'étais fort bien vu, mais c'était une révolution : est-ce qu'un non-permanent pouvait devenir Président de

l'organisation ? Georges Dallemagne [Directeur des opérations de MSF Belgique], Pierrot Harzé [Directeur de la communication de MSF Belgique] qui étaient un peu du groupe de Jean-Pierre Luxen, des amis de l'Université de Liège, ont dit que malgré tout mieux valait nommer un Président non-permanent parce que comme il serait moins là, on aurait moins d'ennui. Bien sûr j'étais moins présent, mais je ne me suis pas laissé faire. J'ai introduit une certaine ligne, une certaine philosophie dans l'organisation. J'étais moins manager mais je me suis parfois trop mêlé de la vie de l'organisation. J'ai aussi beaucoup de défauts. Cela les emmerdait et parfois ils me remettaient à ma place. Mais par contre à partir du moment où je disais «écoutez, je voudrais bien que cette ligne-là soit suivie», j'étais écouté. Donc ça a été encore fort tendu dans les deux années après mon élection.

II. FORMATION DU MOUVEMENT MSF (1987-1996)

A. LES ASSOCIATIONS SATELLITES (1984-1986)

Au milieu des années 80, MSF France et MSF Belgique créent des associations satellites dont l'objectif est de soutenir la professionnalisation des activités et d'en déléguer certaines autres.

En 1984, MSF Belgique crée **AEDES** (Association européenne pour le développement et la santé) avec deux objectifs : créer une organisation qui prendra le relai de MSF pour la gestion de projets à long-terme et offrir des emplois plus stables à certains employés de l'organisation.



Annexe au programme d'activités de MSF Belgique 1984-1986 (en français).

Extrait :

I. La Démarche

La création d'AEDES est le fruit d'une réflexion qui s'est développée progressivement au sein de Médecins Sans Frontières. Il ne s'agit pas d'une démarche académique, ni d'une élaboration théorique obéissant à un système de penser, mais d'une prise de conscience consécutive à la pratique quotidienne du terrain.

Nous avons constaté principalement que l'aide au développement n'a généralement pas le rendement que l'on peut en escompter au vu des sommes investies. Cette aide se réalise au travers de différents types d'organisations, et il convient donc d'en examiner les lacunes.

Les organisations internationales, essentiellement issues de l'ONU et les coopérations bilatérales drainent l'immense majorité des budgets disponibles. Si cette importance s'explique très bien politiquement, ces énormes appareils engendrent néanmoins une certaine inertie inhérente à leur nature : leur fonctionnement absorbe une grande partie des énergies, ce qui dessert les activités du terrain.

Les organismes non gouvernementaux à l'inverse disposent de peu de moyens. Très nombreux et variés, ifs allient l'avantage

de la souplesse à de faibles coûts de fonctionnement. Par contre, ils présentent une grande instabilité et leurs membres y demeurent peu de temps : d'où une évacuation des compétences et leur maintien à des dimensions modestes qui limitent leur impact.

Les organisations privées commerciales enfin, emploient pour l'essentiel des professionnels, mais à des prix qui entament fortement les sommes allouées à l'aide technique. D'autre part leur caractère commercial les entraîne parfois à accepter certains compromis altérant ainsi leur liberté et leur indépendance. [...]

II. Principes fondamentaux

AEDES est une association sans but lucratif, privée, provisoirement de droit belge et à vocation européenne, constituée de professionnels, elle veut exercer une coopération technique avec les pays en développement, dans le souci constant de la plus grande efficacité, pluridisciplinaire, elle demeure en priorité opérationnelle. [...]

1. Les activités

Les activités de l'association se veulent étendues, englobant les différentes disciplines impliquées dans le développement. Il n'est pas possible en effet d'agir dans un seul domaine, sans prendre en compte les multiples interactions dont il est le centre. La réunion de compétences d'origines diverses impose par ailleurs une approche synthétique dans la recherche des solutions, car elle suscite des confrontations régulières.

L'aspect opérationnel s'avère prioritaire, comportant l'étude, la réalisation, et le suivi des projets, des consultations sur des situations ou programmes donnés, l'aide à l'approvisionnement en matériel adapté, ...

Directement liés à ces actions, la recherche et l'enseignement sont privilégiés, en Europe comme dans les pays concernés : ainsi sera assurée la formation des hommes du terrain et par conséquent l'intervention des populations locales et la continuité des projets.



L'idée, c'était de concentrer l'action de MSF sur l'urgence et la post-urgence et de lancer une autre organisation pour couvrir tout ce qui était plus stable.

En même temps, cela permettait d'offrir des engagements plus longs, plus pérennes et des perspectives de carrière aux gens qui quittaient MSF.

MSF venait de se construire, MSF ne parlait que d'urgence, le mot «développement» à MSF était banni. On parlait de court et de long terme parce qu'urgence et développement, ça ne veut rien dire. Mais il y avait beaucoup de slogans et une méconnaissance de ce que veut dire le long terme.

C'était la période où déjà Rony [Brauman, Président de MSF France], avec Liberté Sans Frontières et d'autres à l'extérieur avaient théorisé le fait que les besoins de développement sont liés à la démocratie et à de nombreux autres éléments qui n'ont rien à voir avec l'aide internationale, et que l'aide internationale n'a rien à faire dans le développement, car celui-ci doit être endogène. Cette approche était une des raisons principales pour ne pas garder ces activités dites «de développement» ou «de long terme» au sein de MSF.

L'Europe était notre «nouvelle frontière». À cette époque, tout était européen. On a même essayé de créer AEDES [Association européenne pour le développement et la santé] hors du contexte national. On a cherché une loi européenne qui n'existait pas. On croyait à la dimension européenne de l'aide, sans avoir l'utopie de penser que c'était ce qui allait aider les pays à se développer. Mais on pensait que cela permettrait le maintien des relations entre nos sociétés et celles des pays plus pauvres, et qu'une initiative privée comme ça, nouvelle etc., avait toute sa place.

On a choisi les gens du Conseil d'administration dans l'idée d'avoir un tiers de gens d'ONG, des gens de la coopération institutionnelle, en particulier de la coopération belge, du public et puis des gens de l'Union européenne et une partie importante de gens de MSF ou ex-MSF, qui siégeaient en leur nom propre.

Il n'y avait pas de lien institutionnel entre MSF et AEDES, qui en fait pouvait faire comme bon lui semblait dans la mesure où ses membres le décidaient. Il n'y avait pas non plus de lien financier. MSF a mis de l'argent au départ mais pas grand-chose. Puis, AEDES a vécu sur les contrats qu'elle a obtenus, comme n'importe quelle ONG, subventionnée à 100% par des contrats.

Dr Jean-Marie Kindermans, AEDES - Directeur,
1984-1995 (en français)

En 1986, l'Assemblée générale de MSF France vote la création d'une structure de formation des volontaires. Cette association, baptisée CIREM (Centre d'intervention pour la recherche et l'épidémiologie médicale) a trois objectifs : la formation en santé publique, le soutien scientifique aux missions MSF et le développement de relations avec le monde scientifique. Dans les années qui suivent, la structure prend le nom d'Epicentre.



Compte rendu de l'Assemblée générale de MSF France, 1987 (en français) [édité].

Extrait :

Reste que, malgré tout, un long chemin doit être encore parcouru dans ce domaine, comme l'a exprimé la dernière Assemblée générale. La commission «Évolution de MSF et formation» avait en effet préconisé deux mesures visant à améliorer l'efficacité de MSF. [...]

D'autre part la création d'un centre de formation propre à MSF, ainsi que l'octroi de bourses d'études orientées vers des stages spécialisés, intéressant directement notre action de terrain. [...]

Quant au centre de formation, il est en voie de réalisation et répond au doux nom de CIREM [Centre d'intervention pour la recherche et l'épidémiologie médicale]. Il a accueilli en octobre dernier 25 stagiaires pour une session intensive de trois semaines au cours desquelles ont été étudiées l'organisation pratique de la nutrition et de la sanitation ainsi que les techniques d'évaluation épidémiologique. Les enseignants venaient d'horizons divers, tels que CICR [Comité internationale de la Croix-Rouge], Oxfam, FAO [Organisation des Nations unies pour l'agriculture et l'alimentation], Tropical School of Medicine, CDC [Centers for Disease Control and Prevention/Centres pour le contrôle et la prévention des maladies] d'Atlanta.

Une première réflexion sur la nature de ce centre a dégagé trois objectifs essentiels : le premier est la formation en santé publique, dont les contours ont déjà été plus qu'ébauchés avec le premier cours. Outre les domaines déjà abordés, cette formation devrait également concerner, entre autres sujets prioritaires, l'épidémiologie des désastres, le contrôle des maladies diarrhéiques, la planification de la santé et peut-être la formation d'auxiliaires.

Le deuxième objectif est de fournir à MSF un support scientifique permettant, par exemple, l'investigation d'une épidémie ou le suivi du paludisme et des résistances. Cet objectif ne deviendra réalité qu'à la condition que ce soient les équipes de MSF elles-mêmes qui en assurent la prise en charge, le CIREM ne jouant qu'un rôle de support, de conseil. Le 3ème objectif enfin est de développer des relations scientifiques par le contact avec des centres spécialisés divers, l'accès à des banques de données, la rédaction d'articles et de manuels, toutes choses qui existent déjà, sans avoir le caractère systématique souhaitable.

Il s'agit là d'orientations de départ, qui seront bien entendu complétées ou amendées en fonction de l'expérience.



« » Quand on travaillait en face du HCR et du CICR, on voyait que les expertises étaient faites par le CDC [Centre de contrôle des maladies infectieuses basé à Atlanta, aux Etats-Unis], par John[s] Hopkins [le département d'épidémiologie hospitalière et de contrôle infectieux de l'hôpital Johns Hopkins de Baltimore, aux Etats-Unis], par des intervenants extérieurs toujours américains et toujours structurés. C'était assez énervant de se faire damer le pion en permanence ou en tout cas de se faire donner des leçons.

L'idée m'était donc venue de dire qu'on allait envoyer des MSF faire une formation en santé publique ou en épidémiologie aux États-Unis, à [l'Université de] Tulane [La Nouvelle Orléans, États-Unis] ou à John[s] Hopkins, pour qu'à leur retour, MSF ait des gens qui connaissent le sujet et qui suscitent le respect et la reconnaissance.

C'est comme ça qu'on a fondé le CIREM qui était le Centre d'intervention de recherche et d'épidémiologie médicale.

Et puis, il m'était aussi venu à l'idée qu'à travers nos différentes missions, on avait la possibilité de faire de l'épidémiologie et de la statistique puisqu'on avait beaucoup de cas dans beaucoup de pays sur des pathologies que les gens connaissaient assez peu, dans des endroits peu fréquentés. Ça s'est développé comme ça progressivement, mais de façon assez stable avec ensuite la transformation du CIREM en ÉPICENTRE, un vrai centre d'épidémiologie avec une vraie stratégie mais épidémiologique.

Dr Francis Charhon, MSF France - Président
1980-1982, membre de l'équipe de direction 1982-1992
(en français)

La même année, MSF France crée son centre logistique, [MSF Logistique](#) pour gérer les stocks de matériel de médicaments et les envoyer aux missions. Dans les années qui suivent, Epicentre et MSF Logistique proposeront leurs services aux sections opérationnelles de MSF et à d'autres ONG.



Compte rendu du Conseil d'administration de MSF France, 5 septembre 1986 (en français).

Extrait :

1) Logistique

Jacques Pinel [Responsable de la logistique à MSF France] présente l'évolution de ce secteur. Depuis quelques mois, il devient difficile de constituer et de gérer à Paris ou ses environs tous les stocks de matériels, médicaments, kits, véhicules pour les missions de Médecins sans Frontières.

La solution serait de se décentraliser et de créer une structure semi-autonome.

Cette structure pourrait :

- stocker, préparer et acheminer les véhicules dont MSF a besoin en mission ; gérer le parc de ces véhicules, assurer un suivi en ce qui concerne les pièces détachées
- constituer et stocker les kits et les modules de matériel, de médicaments, de vaccins...
- préparer, vérifier et stocker tout type de matériel indispensable aux missions, générateurs, pompes
- former des logisticiens avant leur départ
- organiser des stages de formation.

Cette structure dépendante de MSF pourrait cependant s'organiser de façon autonome et serait ainsi « prestataire

de services ». Enfin, cette structure nécessiterait des locaux suffisamment vastes pour préparer et stocker ce matériel. Elle devrait avoir à proximité des locaux « sous-douane » 24/24 H et disposer d'une équipe compétente travaillant en liaison constante avec Paris. [...]

- le statut : cette structure logistique pourrait prendre la forme d'une association, loi de 1901, dépendante de MSF mais autonome quant à sa gestion. Elle facturerait à MSF ses services. Elle pourrait s'appeler Médecins sans Frontières Logistique.

Le projet est largement discuté et voté à l'unanimité par le CA.



Jacques Pinel [Responsable de la logistique à MSF France] est venu me voir et m'a dit : « je te propose d'établir une base logistique à Lézignan ». Je lui ai dit de me laisser réfléchir et de voir combien ça coûterait. Il m'a répondu : « On va y arriver. C'est important, il ne faut pas s'occuper de l'argent ». En fait, le lendemain, je lui ai dit « OK, on y va ».

Dr Francis Charhon, Président de MSF France
1980-1982, membre de l'équipe de direction de MSF France 1982-1992 (en français)

En 1989, MSF Belgique crée à son tour un centre logistique, [Transfer](#). Il s'agit d'une structure associative et coopérative.

Les membres de l'association et du conseil d'administration de Transfer sont tous des membres de l'association MSF Belgique, ce qui permet à cette dernière de garder un contrôle total sur le centre logistique.



Compte rendu du Conseil d'administration de MSF Belgique, 22 mars 1989 (en français).

Contrôle de MSF sur la satellisation de la logistique :

Société coopérative à trois :

- a) trois MSF (son Président, son Vice-président et son trésorier)
- b) éventuellement l'autre Vice-président de MSF (ou autre personne)
- c) éventuellement le secrétaire de MSF (ou autre personne).

Ces cinq personnes forment l'Assemblée générale. Les parts sont respectivement pour b) et c) de une part chacun, le coopérateur MSF détenant le reste des parts.

Le Conseil d'administration de la Coopérative est élu par l'AG [Assemblée générale] et comporte trois personnes issues de MSF : le Directeur, le Président et le responsable logistique opérationnel. Ce CA donne pouvoir à l'exécutif (un directeur). Conclusion : le contrôle et le pouvoir de MSF se situent donc à deux niveaux : AG et CA [Conseil d'administration].

« » La principale raison de la création de Transfer, c'est de récupérer la TVA. Il faut avoir en tête qu'à cette époque MSF Belgique est une association qui veut grossir mais qui se considère comme très pauvre parce qu'elle a peu de ressources propres, celle qu'on appelait le « bon argent », qui permettait de faire ce qu'on voulait. En 1995 à Chantilly, on caricature MSF Belgique comme étant l'organisation qui ne travaille que pour l'Union européenne et qui est finalement un metteur en œuvre des volontés de l'Union européenne. Ils sont obsédés par les questions économiques : où faire des économies ?

On lance donc une société coopérative, Transfer, dont l'objectif est d'abord de récupérer la TVA, et de multiplier les clients. Il s'agit de mettre à disposition des autres ONGs le savoir-faire particulier de MSF dans le domaine de l'approvisionnement. Cela va permettre de multiplier le chiffre d'affaires de Transfer et donc de faire du « bon argent » qui reviendra à MSF.

Mais ce n'est pas ce qui s'est passé. Avoir de nombreux clients c'est compliqué car ils ne veulent pas tous les mêmes produits et il faut privilégier ceux qui apportent du chiffre d'affaire. Or les opérationnels de MSF ont parfois considéré que cette priorité aux « bons » clients était donnée au détriment d'un approvisionnement rapide et adéquat pour MSF.

Dr Jean-Marie Kindermans, MSF Belgique - membre du Conseil d'administration 1988-1995 ; MSF International - Secrétaire Général, 1995-2000 (en français)

B. RÉCONCILIATION ET SOCIALISATION (1986)

La dispute franco-belge se dissipe rapidement, les dirigeants réalisant qu'ils se trouvent coincés entre le marteau et l'enclume. Partageant le même nom et les mêmes principes d'action, les associations ne peuvent juridiquement se séparer et n'ont d'autre choix que de s'efforcer de coordonner leurs opérations, améliorer le partage des informations et harmoniser leurs gouvernances.

1. Se parler et travailler ensemble

En réalité, la coordination technique entre les équipes de terrain n'a jamais cessé malgré les désaccords personnels et idéologiques des sièges. Les relations d'amitié personnelles entre les membres des diverses sections ont perduré et facilité le maintien de relations solides.

« » Après le départ de Philippe Laurent, on a dit : « Ne gaspillons pas notre énergie ». C'est venu par la technique. Il y avait des réunions organisées notamment par Jacques Pinel, sur les médicaments et par d'autres sur des sujets techniques. À un moment donné, ces gens-là ont dit « Nous, on travaille entre nous, mais ce n'est pas suffisant ».

Dr Jean-Pierre Luxen, MSF Belgique - Président 1984-1987, Directeur Général 1988-1994 (en français)

« » En Amérique centrale, il y avait eu quelques frottements avec MSF Belgique. Mais, à ma connaissance, cela avait été très retenu et très mesuré parce qu'il y avait quand même une volonté partagée de faire avancer les choses et que l'intensité de nos querelles politiques n'entraîne pas une querelle intense sur le plan opérationnel qui vienne miner le travail. Donc, sur le plan pratique, on a vraiment été sauvés par ça. C'est notamment grâce au fait que les relations techniques – secteurs médicaux, logistiques – continuaient de fonctionner sur le mode « les politiques nous emmerdent, on a des choses à se dire, on a du boulot à faire en commun et des expériences à échanger ». Ils ont été intelligents et non sectaires pour continuer à travailler ensemble. On avait des échos de ce qui se passait chez les Belges par Jacques Pinel. Il y avait des liens qui se renouaient. Et puis, on avait gardé des tas de copains à MSF Belgique. Après avoir rechigné, un peu protesté, on s'est rendu à l'évidence que le mouvement était lancé. On a accepté l'idée que MSF avait forcément une vocation européenne, et donc qu'il fallait assumer. On a un peu trainé des pieds parce que le côté « cocorico », la simplicité de décision, la rapidité et la souplesse d'intervention nous semblaient compromises par l'extension, mais on a reconnu que c'était un mouvement irréversible et inévitable, et qu'il valait mieux l'accompagner.

Dr Rony Brauman, MSF France - Président 1982-1994 (en français)

« » C'est avec le départ de Philippe Laurent que les choses se sont remises un peu en ordre. Il était devenu un blocage pour l'évolution. C'était le combat des chefs, à l'intérieur de son organisation mais aussi avec les Français. Chaque section arrivait presque à un stade de fonctionnement autonome. Donc, sur ce niveau, on n'avait pas besoin l'un de l'autre, mais on se rencontrait sur le terrain. Il fallait faire des opérations, il fallait se coordonner un peu parce qu'on avait le même nom, la charte. On avait beaucoup de choses en commun, mais la gouvernance était très éparpillée. Pour nous qui débutions, le clash entre MSF Belgique et MSF France avait été assez traumatisant. On s'est dit qu'on ne voulait plus jamais ça, que si cela se reproduisait, c'était fini. Je crois qu'on pensait tous qu'on ne pouvait pas se permettre une seconde crise de ce genre, qu'il fallait avoir un mécanisme pour la prévenir. On était prêts à lâcher un peu d'autonomie. La croissance nous obligeait aussi de plus en plus à nous coordonner. Le monde

changeait, avec les médias tout devenait très global. Ce qui se passait en France avait des répercussions chez nous, et vice-versa. On se disait : « de quel MSF on parle ? »

Dr Jacques de Milliano, MSF Hollande - Co-fondateur, Président 1984-1985, puis 1996- 1997, Directeur général 1985-1996 (en français)

En 1986, lors d'une des réunions de coordination technique inter-sectionnelles qui ont désormais lieu assez régulièrement, mais sans la section française, le représentant de MSF Suisse propose de commencer à inclure cette dernière.



Compte rendu du Conseil d'administration de MSF Belgique, 8 juillet 1986 (en français).

E-Internationalisation (suite)

Melle L. Vanthournout expose au C[onseil] d'A[dm]inistration sa réunion avec MSF Suisse et MSF Nederland [Hollande], à Genève, fin juin. Les souhaits de collaboration portent sur davantage de communication dans les domaines : information, publicité, cycle de formation. MSF Suisse a décidé d'inviter MSF France à la réunion élargie du mois d'octobre. Ceci pose le problème de la présence belge à cette réunion.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Hollande, 2 septembre 1986 (en anglais)

Extrait :

11. Réunion de MSF à Genève, 11/12 octobre

Objectif : améliorer la coopération concrète. Les Belges ne veulent pas partir si les Français arrivent (malgré des instructions de leur DG [Directeur général] !!).

Exercer des pressions sur les Belges

La première de ces réunions a lieu à Genève le 11 octobre 1986. On y discute de la coordination des opérations, de la communication et de la création de nouvelles sections.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Belgique, 8 juillet 1986 (en français), 28 octobre 1986 (en français).

Extrait :

Réunion à MSF Genève (11/10/86)

MSF B[elgique] a décidé d'être présent à Genève pour deux raisons :

- MSF F[rance] a intenté un procès à MSF Lux[embourg]
- Le thème de la réunion a été modifié : internationalisation
- Le Dr Laurent précise que la réunion s'est déroulée en deux temps : une première partie sans les Luxembourgeois, une deuxième partie sans les Français.
- MSF F[rance] estime que l'internationalisation empêcherait le contrôle des différentes sections et pense que la quantité de travail sur le terrain ne nécessite pas la création d'autres MSF.



Compte rendu de la réunion intersections de Médecins Sans Frontières ayant eu lieu à Genève le 11 octobre 1986, Doris Schopper [présidente de MSF Suisse], 2 décembre 1986 (en français).

Extraits :

Communication-Coordination : Il y a accord général sur la nécessité d'une meilleure communication entre les sections nationales de MSF. [...] Conclusions : chaque bureau enverra une lettre circulaire informative environ une fois par mois aux autres bureaux ; les autres bureaux sont informés de toute nouvelle mission exploratoire par telex ; la communication directe entre les divers secteurs de travail sera encouragée sans que des modalités précises soient formulées à l'heure actuelle. [...]

Création de nouvelles sections MSF :

Belgique :

L'idée même de Médecins sans Frontières devrait être assez forte pour pouvoir se propager de façon spontanée non-contrôlée sans qu'il y ait risque de dérapage. C'est l'acceptation même de la Charte qui garantit la persistance de l'esprit MSF. L'espace juridique européen étant imparfait la création de nouvelles sections ne peut être qu'informelle. Les « créateurs » de nouvelles sections devraient préalablement prendre contact avec tous les bureaux existants de MSF. Plus il y a de sections MSF, mieux cela vaudra !

Hollande :

Une nouvelle section MSF doit naître de l'envie spontanée de plusieurs personnes ayant déjà travaillé pour MSF au préalable. Si tel est le cas nous ne devrions pas empêcher ces personnes de s'organiser dans leurs pays. Il doit y avoir consultation commune entre les bureaux MSF existants avant la création d'une nouvelle section.

France :

Le nombre de sections MSF devrait être limité pour préserver une certaine intégrité, parce que le terrain d'action est limité, et parce que la multiplication des sections ne rendra la coordination sur le terrain que plus difficile. Lors de la création de nouvelles sections il y a une nécessité absolue d'un garde-fou car la Charte n'est nullement garante de l'évolution que peut prendre une nouvelle section. Lors de la création de sections futures, il faut également prendre en considération que MSF a son périmètre linguistique et que les personnes à l'origine de nouvelles sections seront à l'origine de nouvelles sections ce qui peut rendre la communication difficile. Si des personnes ayant travaillé avec MSF veulent créer une organisation semblable dans un autre pays, ils pourront le

faire avec notre aide et nos conseils mais en donnant une autre appellation à cette nouvelle organisation. Des exemples concrets existent en Angleterre et en Allemagne.

Suisse :

L'idée de Médecins sans Frontières se modifie en grossissant et il faut faire attention à la dispersion de l'idée. L'idée MSF n'est pas une force centripète mais bien centrifuge. Il est absolument nécessaire de déterminer une politique précise par rapport à la création de nouvelles sections MSF et ceci rapidement pour éviter des problèmes tel celui posé par la création de MSF Luxembourg.

Conclusions : Il existe un désaccord fondamental sur le bien-fondé ou non de la création de nouvelles sections MSF. Par contre, il existe un accord sur la nécessité d'établir une politique commune et un procédé à suivre en cas de création de nouvelles sections MSF. Au cours des quelques heures de discussion commune, il est apparu qu'il est facile de se mettre d'accord tant sur l'importance d'une meilleure coordination de nos missions sur le terrain que de meilleures communications entre bureaux nationaux. Nous avons aussi ré-affirmé à quel point l'indépendance de chaque bureau, tant financière que logistique, que « politique » est essentielle et garante d'une coordination possible. Par contre, il a été moins facile de trouver un accord général sur la nécessité et le comment de la création de nouvelles sections MSF. Ce point devrait certainement être au centre de notre prochaine réunion.



En 1986, les Français avaient perdu le procès, et donc les Français et les Belges ne se parlaient plus. Il y avait eu la création de MSF Hollande à laquelle MSF France n'avait pas pu s'opposer, il y avait MSF Luxembourg, que les Belges avaient créé un peu en contrepoids aux Français et il y avait nous, MSF Suisse. MSF Espagne n'existait pas encore formellement. Je ne suis pas suisse d'origine, je suis allemande et européenne dans l'âme. Donc que les Français et les Belges se combattent, fondamentalement ça me paraissait une absurdité. J'ai réussi à mettre autour d'une table, pour la première fois, les représentants de ces cinq sections, dans un hôtel à Genève, un après-midi. Tout le monde était là. Il y avait les Français d'un côté, les Belges de l'autre. Je ne sais même pas s'ils se sont serré la main. Mais, contrairement à ce que je craignais, ils ne sont pas sortis de la salle. À la fin de la réunion, les Français sont partis et le soir, avec tous les autres, on est allés dîner ! Voilà, c'était l'ambiance ! Mais c'était une première. Je crois que cela avait été possible parce qu'à MSF Suisse, curieusement, on représentait une sorte de neutralité. J'essayais de ne m'opposer à personne, de développer notre petite histoire. Nous étions tout petits, donc nous ne menacions personne et en même temps, nous avions de bonnes relations avec tout le monde.

Dr Doris Schopper, MSF Suisse - Présidente 1985-1987 puis 1991-1998 ; Présidente internationale février 1994-février 1995 puis septembre 1997-juin 1998
(en français)

En novembre 1986, dans une lettre à Jean-Pierre Luxen, le Directeur général de MSF Belgique, Rony Brauman, le Président de MSF France propose d'établir un code de conduite interne : pas de critique publique des sections entre elles ; pas de mise en œuvre de dispositif international ni de création de nouvelle entité sans l'accord de l'ensemble des sections. Reconnaisant l'esprit de coopération qui a présidé à la dernière réunion, Luxen propose d'en organiser une autre.

Le 17 décembre 1986, Reginald Moreels, le Président de MSF Belgique plaide pour la création de nouvelles sections, à condition qu'elles soient fondées par des citoyens du pays où elles sont ouverte et dans l'esprit de la charte de MSF.



Lettre de Rony Brauman, Président de MSF France à Jean-Pierre Luxen, Directeur de MSF Belgique, 14 novembre 1986 (en français).

Extraits :

Malgré mon scepticisme au départ, sans doute partagé par la plupart d'entre nous, il me semble que cette discussion s'est avérée très positive : elle a permis d'exprimer majoritairement des points de vue finalement peu éloignés sur les droits, devoirs et objectifs des différents groupes nationaux de Médecins Sans Frontières.

Je retiens notamment de cette discussion l'idée qu'un code de comportement, de « bonne conduite » en quelque sorte, pourrait être adopté par l'ensemble de nos sections.

Ce code peut se résumer de la façon suivante :

1) S'abstenir de toute critique publique, notamment par voie de presse, les uns contre les autres. Ce point est bien entendu essentiel, tant il est vrai qu'au-delà de désaccords somme toute normaux sur telle initiative ou tel projet, il est acquis que personne ne souhaite l'affaiblissement du mouvement.

2) S'abstenir de mettre en place un quelconque dispositif international sans l'accord de toutes les parties concernées. L'expérience a montré que dans le domaine des associations privées, ces structures à vocation supranationale n'ont aucune base juridique, même dans le cadre strict de la Communauté Européenne. Cadre dans lequel, en tout état de cause, nous ne saurions déjà entrer en raison de la présence de nos amis helvètes. Au-delà d'ailleurs du flou juridique qui complique le problème, la question de fond est de déterminer les avantages et inconvénients de ce type de structure. En l'état actuel des choses, il apparaît que les premiers (coordination ? communication ?) sont très minces, et les derniers (bureaucratie, lourdeur de fonctionnement) plutôt pesants.

3) S'abstenir de susciter la création de nouvelles sections nationales de Médecins Sans Frontières en l'absence d'un accord formel de l'ensemble des sections existantes [...] S'il est vrai que Médecins Sans Frontières a gagné en importance et en influence grâce au développement de nouvelles sections nationales, une réflexion reste à mener sur l'internationalisation, les conditions de création d'une

nouvelle section nationale, l'augmentation des risques de toute sorte liée à la multiplication du nombre des sections, comparée au bénéfice retiré. Si l'optimisation de l'aide et la meilleure coordination des secours sont les avantages venant spontanément à l'esprit, là encore l'expérience montre que se trouver sous le même drapeau n'implique pas mécaniquement le renforcement de la puissance et de l'harmonie de l'action. D'où la nécessité de cette réflexion, afin d'élaborer une attitude cohérente et réfléchie sur ce sujet.

4) S'efforcer de faire taire sur le terrain les éventuelles divergences pour renforcer mutuellement l'action des uns et des autres, et non pas l'affaiblir. J'ai le sentiment qu'à quelques rares exceptions près, ce point est spontanément respecté par tous. Le contraire serait d'ailleurs affligeant ... [...] Il me paraît important de ne pas s'arrêter en si bon chemin : de nombreux points méritent d'être ré-abordés, précisés. Je vous propose donc une nouvelle rencontre, dont nous pourrions élaborer en commun l'ordre du jour, en décembre ou en janvier prochains.



Lettre de Reginald Moreels, Président de MSF Belgique à Rony Brauman, Président de MSF France, 17 décembre 1986 (en français).

Extraits :

Il nous paraît que sous réserve d'une discussion plus approfondie, notre position peut se résumer comme suit : De toute évidence, les critiques entre associations nationales, par la voie des médias pour tout ce qui concerne les missions sur le terrain sont à éviter à tout prix. [...] les divergences de vue entre nos deux associations nationales, ressenties comme telles en Europe, perdent heureusement leur acuité sur le terrain. [...] la création de nouvelles associations nationales MSF revêt à nos yeux une grande importance et résulte de la nature même de notre mouvement. Elle est toujours le fait de nationaux ayant déjà travaillé sur le terrain pour une association nationale étrangère à leur pays et désireux de promouvoir l'esprit et la pratique MSF dans leur propre pays. [...] Tout ceci se fait avec les meilleures garanties, principalement par référence solennelle aux principes de la charte fondatrice. [...] un statut provisoire de MSF Europe fut déjà élaboré par nous en 1984 et mériterait d'être discuté d'une manière plus ample. [...] Dans notre esprit, un centre de réflexion tel Liberté Sans Frontières, poursuivant un objectif politique bien défini doit être et rester séparé d'une organisation humanitaire active, dont l'apolitisme se trouve à la base de la charte fondatrice. Notre association, autant que la vôtre, a toujours marqué son attachement aux principes de la charte définie par les fondateurs des associations MSF. Plus encore nous cherchons à approfondir ceux-ci et croyons fermement, sans rêver, à la profonde signification de notre action, indépendante de toute préoccupation politique spécifique, comme principe d'avenir, nullement comme projet naïf, vide de tout sens, marqué d'opportunisme et de tiédeur. [...] En fonction de ce qui précède, nous considérons que le dialogue reste la seule vraie possibilité de rapprochement. Nous sommes disposés à prendre place à la même table avec votre association comme

les autres associations MSF, à une date et avec un ordre du jour à convenir au préalable.

Au cours des années qui suivent, MSF Belgique soutient la création de deux nouvelles sections, au Luxembourg et en Espagne. MSF France s'oppose fermement à la première et pendant un temps, à la seconde.

2. MSF Luxembourg (1986)

Le 24 mars 1986, trois médecins, partis en mission avec MSF Belgique et avec MSF France, créent une association MSF au Luxembourg. Ils sont soutenus par MSF Belgique dont l'objectif final est de mettre en place une fédération MSF dans le Bénélux qui inclurait MSF Belgique, MSF Hollande et MSF Luxembourg. MSF France maintient son opposition à la création de nouvelles associations, craignant que cela n'entrave l'action de l'organisation. Son refus de reconnaître MSF Luxembourg en tant que section opérationnelle et indépendante est basé sur des inquiétudes concernant sa petite taille et ses liens avec MSF Belgique. La section française menace de poursuivre MSF Luxembourg en justice afin de l'empêcher d'utiliser la marque et le nom MSF.



Programme d'activité 1986-1987 de MSF Belgique, 25 mai 1986 (en français).

2. L'internationalisation

a) Benelux

MSF Luxembourg a vu le jour en avril 1986. La mise au point d'une structure internationale Bénéluxienne pourrait ouvrir la voie à l'internationalisation. Les liens d'amitiés qui nous lient avec les dirigeants hollandais devraient nous permettre de surmonter les difficultés et de rendre vraiment fonctionnelle et opérationnelle cette structure. Si cela marche, MSF Benelux constituera un moyen auquel pourront s'ajouter par après d'autres pays, comme l'Espagne ou l'Italie (cela rappelle quelque chose !). Une étude juridique minutieuse est actuellement en cours. Ces liens privilégiés rendront encore plus efficace la collaboration déjà existante entre Bruxelles et Amsterdam : mission conjointe, échanges de personnel, d'information, d'activités communes...



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF France, 5 octobre 1986 (en français).

Extrait :

I. Information générale

I.I Ouverture d'une nouvelle section au Luxembourg

Rony Brauman fait le point sur le délicat problème de la création d'une nouvelle section nationale de MSF au Luxembourg. Cette section s'est fondée sur l'instigation de MSF Belgique sans concertation avec MSF France.

Or :

- il n'existe pas de protection de l'appellation MSF en droit international,
- il n'existe donc que très peu de moyens de contrôler les nouvelles sections.

Une rencontre entre les différentes sections nationales déjà reconnues (France, Belgique, Hollande et Suisse) est prévue à Genève le 11 octobre 1986 pour aborder cette question. La question du principe même de la multiplication des sections MSF y sera posée.

D'autre part, un avocat luxembourgeois a été contacté pour déposer une assignation devant le tribunal administratif du Luxembourg pour suspendre la création de cette nouvelle section.



Citation Dr Philippe Laurent, Membre Fondateur, Président de 1980 à 1984 et Directeur général de 1981 à 1986 de MSF Belgique in «*Médecins Sans Frontières Belgique (1980-1987) genèse d'une ONG*» Jean-Benoît Falisse, disponible à la bibliothèque du département d'histoire de l'Université catholique de Louvain, 2006 (Belgique) (en français) [édité].

Extrait :

Pour moi la stratégie était très simple, il s'agissait de mettre un maximum de médecins, d'infirmières, notamment de Hollande parce que cela nous semblait naturel, mais aussi d'autres pays, notamment l'Espagne, dans les missions. On les élevait comme ça, on faisait leur éducation MSF. Lorsqu'on repérait de bonnes personnes, qui restaient depuis un an, deux ans, trois ans, balaises, qui étaient vraiment au diapason, on allait manger et boire quelques bouteilles de vin avec eux et on leur disait : « Jacques, tu vas créer ça en Hollande ». Et c'est comme ça que ça s'est fait pour plusieurs pays. Donc c'était vraiment volontariste et avec une stratégie qui a donné ses fruits, qui a été payante. Ça, c'était la phase 1982-1985 où les Français n'ont pas fait trop attention, parce qu'ils pensaient ailleurs. Mais tout était dit, on les rencontrait, ils trouvaient ça sympa mais voilà... Les tensions ont fait qu'avec Liberté Sans Frontières, ils ont pris peur, et à ce moment-là ils interdisent à MSF Luxembourg de voir le jour, ils continuent à verrouiller MSF Suisse et il y a le procès, etc.



Au départ, ça s'est fait clairement dans notre dos. Le Luxembourg c'était 300 000 habitants. Dans ce cas, on pouvait aussi bien créer des sections nationales à partir de nos régions de Lyon ou de Marseille. Ce sont les Belges qui voulaient monter MSF Luxembourg, pour se faire des sous, pour augmenter leur assise financière... Ils se voyaient à la tête d'un Benelux, se sentant plus fort qu'à la

tête de la seule Belgique. Un confetti comme MSF Luxembourg, ça sentait le coup tordu, et on n'en voulait pas. En 1986, il y a eu une réunion à Genève, au sujet de l'internationalisation, qui prenait la suite d'une série d'échanges par téléphone, par courrier ou fax au cours desquels on avait manifesté notre refus d'une section luxembourgeoise. On a accepté cette réunion car on ne voulait pas non plus garder une guerre éternelle. Donc, on y va et je m'aperçois que Philippe Laurent a fait un coup de force en amenant deux Luxembourgeois. Je sur-jouais sans doute un peu l'énerverment pour leur faire un peu peur. Mais les deux Luxembourgeois ont refusé de sortir en disant qu'ils étaient là à l'invitation de MSF Belgique et que je n'avais pas à dicter ma loi. Alors je leur ai dit que j'allais leur casser la figure s'ils restaient, qu'ils n'avaient pas à être là, que les petits coups tordus de Philippe Laurent ne marchaient pas si facilement. Et donc, je les ai virés. Finalement l'un d'entre eux est devenu par la suite le président de MSF Luxembourg, et on se souvenait en se marrant de cet épisode un peu tendu...

Dr Rony Brauman, MSF France - Président 1982-1994
(en français)



À l'époque, l'idée de MSF Benelux était à l'ordre du jour à MSF Belgique. Le but était de gagner en importance géopolitique sur la carte européenne, pour augmenter leurs ressources financières, pour récupérer un pool de volontaires. Ça on le savait, ils nous l'avaient dit. Les Belges sont donc venus à Luxembourg, ils ont pris contact avec des médecins qu'ils connaissaient et ils ont encouragé ces gens à créer une section à Luxembourg. Mais MSF France a rapidement déposé le nom MSF à Luxembourg, et ils nous ont tout de suite fait un procès, en disant qu'il y avait usurpation de nom. Ils avaient des avocats luxembourgeois pour plaider devant le tribunal luxembourgeois.

Les avocats avaient du mal à comprendre comment il se pouvait que deux sections MSF se fassent des procès alors que leurs statuts, leurs buts étaient les mêmes. À l'époque, on avait les mêmes statuts que MSF France, c'était un « copié-collé ». Nous, on ne comprenait pas parce qu'on ne connaissait pas les détails de ce malaise entre la France et la Belgique. On a demandé à Bruxelles dans quel pétrin ils nous avaient mis et pourquoi on se retrouvait au tribunal. Je n'étais pas à la réunion de Genève mais je sais que lorsque les représentants de MSF Luxembourg se sont présentés, Rony Brauman leur a demandé : « Qui êtes-vous ? ». Ils n'ont pas eu accès à la salle de réunion et se sont retrouvés assis dans le couloir. Je pense que ça a dû négocier ferme à l'intérieur et que c'est par l'intermédiaire des Belges et des Hollandais et sous la houlette de la Suisse qu'on les a laissés entrer et s'exprimer.

Dr Carlo Faber, MSF Luxembourg - membre du Conseil d'administration 1987-1992, Président 1992-1997
(en français)

Pendant plusieurs mois, la question du procès entre MSF France et MSF Luxembourg reste à l'ordre du jour des réunions des sections MSF. Le 28 février 1987, un accord est finalement passé pour incorporer MSF Luxembourg à MSF Belgique. MSF France met alors fin à son action en justice.



Convention entre MSF France et MSF Luxembourg, 1987 (en français).

Extrait :

Conscient du rôle international joué par Médecins sans Frontières dans l'aide médicale à des pays sous-développés ou des régions en état de guerre ou de crise, MSF-France et MSF-Luxembourg ont convenu de joindre leurs efforts à la tâche humanitaire qui est leur objet et en conséquence ONT CONVENU DE SIGNER UN PROTOCOLE D'ACCORD dans les termes suivants :

1. Dans un souci d'éviter au niveau international la multiplication d'associations nationales MEDECINS SANS PONTIERES, MSF-Luxembourg accepte d'intégrer ses activités à celles de l'association belge MSF-Belgique a.s.b.l [association sans but lucratif], dont le siège est établi à Bruxelles, 24-26, rue Deschampsheleer, étant entendu que le principe de cette intégration se situe dans les arrangements arrêtés entre MSF France, MSF Suisse, MSF Hollande, MSF Belgique et MSF Luxembourg au cours d'une réunion internationale tenue à Amsterdam en date du 28 février 1987. L'intégration de MSF-Luxembourg au sein de MSF Belgique comporte de la part de MSF l'engagement de n'effectuer aucune démarche sous la dénomination MSF Luxembourg auprès d'institutions ou d'organismes internationaux ou auprès des gouvernements et/ou responsables locaux des pays dans lesquels MSF-Luxembourg est amené à travailler.
2. MSF-France s'engage à dissoudre et liquider dans le mois de la signature du présent accord, l'association luxembourgeoise Médecins sans Frontières constituée en date du 25 avril 1986 à son initiative.
3. A la signature de la présente convention MSF France se désiste purement et simplement de l'action introduite devant le tribunal civil d'arrondissement de et à Luxembourg à l'encontre de MSF Luxembourg les frais de justice et autres de cette action restant à charge de chaque partie.
4. La présente convention d'accord étant destinée principalement à mettre un terme définitif à l'instance judiciaire engagée en date du 9 octobre 1986, MSF France et MSF Luxembourg s'engagent à apporter leur concours mutuel à l'élaboration de tout protocole d'accord et/ou de coopération ultérieur devant améliorer les rapports entre les buts poursuivis par les deux associations.



Lettre de Willy de Meyer, Vice-Président de MSF Belgique à l'équipe dirigeante de MSF France, 13 mars 1987 (en français).

Extrait :

Chers amis,

Faisant suite à la réunion internationale d'Amsterdam le 28 février 1987, MSF Luxembourg et MSF Belgique se sont réunis, à Luxembourg, le 9 mars dernier.

Lors de cette réunion, MSF Luxembourg a donné son accord pour intégrer toutes activités internationales à celles de MSF Belgique.

Les deux associations ont décidé de rédiger une convention, définissant les modalités de travail entre les deux associations, selon les décisions prises lors de la réunion internationale d'Amsterdam et conformément à la lettre que MSF Belgique a envoyée à MSF Luxembourg le 3 mars.



L'accord avec MSF Belgique, c'était : « Le Luxembourg, c'est chez vous, vous y prospectez, vous y recrutez, vous y faites ce que vous voulez mais pas une section, car ce n'est pas conforme à l'esprit général des sections qui doivent être auto-organisées, capables de se prendre en charge totalement. »

Dr. Rony Brauman, MSF France -
Président, 1982-1994 (en français)



Les Français se sont rapidement calmés. Finalement on n'était pas sur leurs plates-bandes, on ne constituait pas un danger. L'expansion du mouvement vers les bureaux délégués était encore pratiquement inexistante. La question de l'opérationnalité des quelques petits bureaux existant ne se posait pas encore. Les Français les utilisaient essentiellement comme ressources financières et accessoirement comme recrutement, mais ils n'en étaient pas dépendants.

Dr Carlo Faber, MSF Luxembourg - membre du Conseil
d'administration 1987-1992, Président 1992-1997
(en français)

Dans les années qui suivent, MSF Luxembourg collecte des fonds privés et recrute des volontaires pour MSF Belgique. Elle envoie des volontaires sur deux missions de MSF Belgique et gère deux programmes supervisés et financés par la section belge.

Malgré sa complète dépendance vis-à-vis de cette dernière, MSF Luxembourg continue à assister aux réunions de coordination internationale à l'instar des autres sections indépendantes de MSF.



Compte rendu de la réunion de la Convention internationale des MSF, 3 juin 1989 (en français) [édité].

Extrait :

Fondé en 1986, les premières actions de Médecins Sans Frontières Luxembourg ont été réalisées avec Médecins Sans Frontières Belgique en Éthiopie, au Liban, Nicaragua, puis avec Médecins Sans Frontières Espagne en Bolivie.

Deux missions propres depuis 1988 : la lutte contre la tuberculose à Conakry en Guinée, et un programme de soins de santé primaires à Bogota en Colombie.

Médecins Sans Frontières Luxembourg a été mobilisé pour les inondations à Khartoum [au Soudan] en 1988 et pour l'Arménie récemment.

25 départs depuis la création, la moitié dans les 12 derniers mois.

Médecins Sans Frontières Luxembourg connaît un problème de recrutement important.

Le Conseil d'administration assure directement la direction de l'association. Tous les membres en sont bénévoles. 1 seule secrétaire salariée. Le budget est en augmentation constante. 37% de dons privés. 1 don pour 47 habitants. 80% du budget ont servi aux projets communs avec les autres sections Médecins Sans Frontières et 20% ont servi à des missions propres. Le budget de fonctionnement est de 0%, il est entièrement couvert par des subsides du gouvernement luxembourgeois. (L'existence de Médecins Sans Frontières Luxembourg entraîne une prise de conscience du gouvernement luxembourgeois au sujet de la coopération [et de l'aide au développement].)

Les problèmes qui se posent à Médecins Sans Frontières Luxembourg : manque d'expérience dans la gestion des missions, besoin de permanents avec une expérience de terrain venant d'autres sections Médecins Sans Frontières pour prendre la relève des bénévoles du bureau.

3. MSF Espagne (1986)

Le 24 juillet 1986, MSF Espagne est formellement créé par Josep Vargas, un médecin espagnol qui a travaillé avec MSF Belgique au Tchad et au Nicaragua. MSF Belgique soutient cette création, tandis que MSF France reste opposée à la multiplication des sections nationales. Rony Brauman, Président de MSF France, tente de convaincre Josep Vargas d'abandonner son projet de création d'une section MSF et lui promet son soutien pour créer, à la place, une autre organisation espagnole qui ne porterait pas le nom de MSF.



Compte rendu de la réunion de l'Assemblée constituante de MSF Espagne, 24 juillet 1986 (en français).

Extrait :

Décisions prises à l'unanimité :

1. Constituer dans cette ville de Barcelone une association qui s'appellera « Medicos Sin Fronteras-España »
2. Approuver ses statuts où seront prévus comme objectifs principaux :

- Assistance médicale aux populations touchées par des catastrophes, des accidents collectifs et des situations de belligérance.
- Mobiliser en faveur de ces populations toutes les ressources humaines et matérielles à leur disposition.
- Chercher la collaboration nationale et internationale afin de faciliter la réalisation de cette assistance.



« Josep Vargas », **El Pais** (Espagne), 18 octobre 1986 (en espagnol)

Extrait :

Ces dernières semaines, Josep Vargas, un médecin de Valence de 27 ans, spécialisé en santé publique, fait le tour des bureaux pour constituer en Espagne l'association Médecins Sans Frontières (MSF), créée en 1900 en Suisse²¹, avec l'objectif de secourir de façon désintéressée les pays en situation d'urgence. [...] « Ce qui nous différencie des organisations similaires, c'est notre nature non confessionnelle et apolitique et notre capacité à répondre rapidement à des besoins là où cela est nécessaire » affirme ce médecin qui, lassé d'envoyer des lettres aux organisations de coopération internationale a pris contact avec MSF. « Au début je voulais découvrir d'autres pays et j'ai envoyé mon curriculum à diverses institutions, à des ambassades dont l'Institut ibéro-américain de coopération internationale », raconte-t-il « mais personne ne m'a répondu. Lassé, je suis parti étudier à Paris et j'ai découvert ce qu'était MSF dans un guide... Six mois plus tard j'étais au Tchad ». De son séjour là-bas, puis au Mali et au Nicaragua, Vargas est revenu convaincu de la nécessité du travail de MSF. « Nous ne sommes pas mus par des motivations politiques. En tentant de réduire la malnutrition au Tchad ou de soigner les blessures de guerre au Nicaragua, on se rend compte qu'on peut aider un peuple sans avoir de couleur politique. » Actuellement une douzaine de médecins espagnols travaillent sur des projets de MSF, du Pérou à l'Éthiopie.

Pour le moment, Vargas frappe à nombre de portes pour obtenir de l'aide et lancer en Espagne une entité MSF qui, au début, aura son siège à Barcelone. Son appel est en partie orienté vers les médecins, les infirmiers et les professionnels de la santé, même si les autres professionnels sont les bienvenus, des ingénieurs aux administratifs.

« Nous cherchons des médecins altruistes qui veulent pratiquer une médecine intégrative, de la médecine préventive à la curative, et pas seulement passer trois heures par jour à prescrire des médicaments à des patients ; des gens qui veulent accomplir quelque chose de positif, [et acceptent de le faire] sans but lucratif, et le plus souvent dans des conditions d'inconfort voire précaires », assure-t-il. Vargas lutte aussi, sans succès jusqu'ici, pour obtenir un

soutien financier au-delà des financements octroyés par la CEE [Communauté économique européenne], qui déjà canalise une grande partie de l'aide au tiers-monde à travers les autres sections de MSF en France, en Belgique et en Hollande. MSF tire le principal de son budget de dons des particuliers, et dans une moindre mesure des gouvernements et des entités publiques. « Nous nous sommes heurtés au manque d'information des Espagnols qui sont plus méfiants sur l'utilisation des dons. » Pour l'instant, Josep Vargas possède seulement une carte de visite sur laquelle il a marqué : « Président, MSF » et son numéro de téléphone.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Espagne, 9 novembre 1986 (en espagnol)

Extrait :

1. Voyage de Josep Vargas en Belgique et en France
 - a) Appui total de la part de MSF Belgique
 - b) Position un peu incertaine de MSF Hollande, concrètement de son Directeur J. de Milliano, dont l'appui dépendra en grande partie du résultat de nos conversations avec les Français.
 - c) Conversation téléphonique avec le Président de MSF France, Rony Brauman. Il semble ouvert au dialogue, mais il faudra le recontacter et avoir une entrevue face à face.



Lettre de Rony Brauman, Président de MSF France à Josep Vargas, Président de MSF Espagne, 13 janvier 1987 (en français).

Extrait :

J'ai été très heureux de te rencontrer à Paris le 8 janvier dernier et de pouvoir discuter avec toi des problèmes liés à la création de sections internationales de MSF, en particulier du projet de création d'une section espagnole de l'association. Comme je te l'ai dit à cette occasion, les différentes sections existantes de MSF doivent se réunir au mois de février prochain à Amsterdam pour débattre de ce problème et le cas échéant adopter une position commune sur ce sujet. Cette réunion étant retardée jusqu'à la fin février à la demande de MSF Belgique pour des raisons d'ordre interne, il me paraît utile de résumer les termes de notre conversation.

- 1) Compte tenu de la réflexion en cours au sein des différentes sections de MSF, je souhaite que vous suspendiez toute démarche visant à créer une nouvelle branche et que vous attendiez une éventuelle position commune.
- 2) Sur le fond, le sentiment dominant est que le développement de l'action de MSF ne passe pas nécessairement par la multiplication de sections nationales travaillant sous la bannière MSF. Les groupes anglais et allemands dont l'activité s'apparente à la nôtre (« Comité Cap Annamour /German Emergency Doctors »,²² en Allemagne, « Health

Unlimited »²³ en Angleterre pour ne citer que ceux-là) se sont efficacement développés sous d'autres appellations avec des objectifs analogues.

3) L'expérience montre que se trouver sous le même drapeau n'implique pas nécessairement le renforcement de la puissance et de l'harmonie de l'action. Les situations souvent troublées dans lesquelles se déroule l'action de MSF sont encore compliquées par le défilé de délégués représentant la même organisation, mais ne représentant pas les mêmes moyens, parfois pas les mêmes méthodes.

4) La reconnaissance internationale de MSF passe par la mise en œuvre de moyens techniques de plus en plus élaborés et cohérents, par une méthodologie d'intervention désormais bien définie. C'est ce qu'attendent de MSF ses différents partenaires (Organisation mondiale de la santé, Unicef, Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés, pouvoirs publics, etc.). Il est aujourd'hui délicat, parce que potentiellement préjudiciable à l'association, de remettre en cause cette reconnaissance en recommençant à zéro dans un nouveau pays.

5) Enfin le caractère parfois très sensible de l'action humanitaire, les divergences - parfaitement naturelles au demeurant d'approches face à ces questions (Cf. l'Éthiopie), amènent beaucoup d'entre nous (en France certes, mais également en Suisse et en Hollande), à penser que dans ce domaine encore la multiplication des sections peut entraîner une multiplication des risques et un affaiblissement de MSF, plus qu'une optimisation de l'aide et un plus grand bénéfice pour les populations que nous entendons secourir.

Telles sont, brièvement exposées, les raisons pour lesquelles je souhaite, avec le Conseil d'administration de MSF, que ce projet soit suspendu. Je tiens à te redire qu'il ne s'agit en aucun cas d'un manque de confiance dans le groupe que vous avez constitué. Si vous décidez, comme nous le souhaitons unanimement, de créer un groupe équivalent à MSF sous un autre nom, je peux m'engager au nom de MSF à t'apporter tous les conseils, l'expérience, le savoir-faire dont nous disposons et dont vous estimeriez avoir besoin. Je suis très conscient de la déception que cette position peut représenter pour vous, mais je suis absolument convaincu que si vous acceptez l'idée que je vous propose, les relations entre nous seront beaucoup plus faciles, harmonieuses, efficaces, et donc bénéfiques pour l'ensemble de notre action humanitaire. Je serai très content de te revoir et de discuter de toutes ces questions - et de bien d'autres ! - avec toi.



Lettre de Josep Vargas, Président de MSF Espagne, à Rony Brauman, Président de MSF France, 31 janvier 1987 (en français).

Merci beaucoup pour ta lettre et ce qu'elle représente comme échange, comme communication. J'espère que nous parviendrons à trouver un bon terrain d'entente et à mieux nous connaître.

22. 'Cap Anamur' / 'German Emergency Doctors' (GED) a été fondée en Allemagne en 1979 pour porter secours aux boats people.

23. Health Unlimited (renommée Health Poverty Action en 2010) a été fondée au Royaume-Uni pour apporter des soins de santé aux populations marginalisées dans les pays en voie de développement.

Je voudrais faire un petit commentaire sur notre situation, car comme je te l'avais déjà dit à l'occasion de notre conversation à Paris, notre existence comme association humanitaire n'est pas un projet, mais une réalité.

De toute façon, nous attendons la mise en commun de vous quatre, (MSF France, Belgique, Hollande et Suisse) après la discussion que vous aurez à la fin février sur votre position vis-à-vis de «MSF España», pour bien travailler en conséquence.

Je veux profiter de l'occasion pour te transmettre à toi et à toute l'équipe de MSF France, notre solidarité dans ces moments difficiles à cause de la prise en otage de l'équipe de Somalie. Nous sommes à votre disposition pour ce que vous croirez nécessaire.



C'est à Paris que j'ai vu une petite annonce de Médecins Sans Frontières, et j'ai été frappé parce que le nom me correspondait : j'étais médecin et je me sentais sans frontières. C'est comme ça que je suis rentré en contact avec MSF en France. Ils m'ont mis en relation avec MSF Belgique qui m'a proposé de suite un projet au Tchad pour de l'urgence. J'y suis allé, et après ils m'ont proposé d'aller au Nicaragua dans un endroit très difficile, en pleine guerre. J'étais dans une équipe avec un médecin hollandais, deux infirmières belges flamandes. Et je me suis demandé pourquoi dans cette équipe personne ne parlait espagnol. Et donc, je me suis dit qu'il n'y avait pas d'organisation comme MSF en Espagne : libre, indépendante, sans connexion religieuse ni politique. Et c'est là que j'ai parlé avec MSF Belgique, timidement, en leur disant : « peut-être en Espagne, nous pourrions créer... » Alors ils m'ont dit : « Pourquoi pas ? Nous pouvons t'aider ». Et puis s'est posée à la question de « où créer ça ? » en Espagne. Je me suis dit que la création de Médecins sans Frontières, je pourrais le faire plutôt à Barcelone. Barcelone c'est une ville très dynamique. Je n'aimais pas trop les fonctionnaires et Madrid pour moi, c'était une ambiance de fonctionnaires avec l'État central. Je suis parti de rien. Je ne connaissais personne, mais à Bruxelles, j'ai croisé une autre Catalane, un médecin qui partait sur le terrain. Elle m'a suggéré de contacter sa sœur, à Barcelone. C'est comme ça que j'ai contacté Pilar Petit, à Barcelone. Je lui ai dit : « MSF Belgique va m'aider. Ce qu'on pourrait faire, c'est recruter des gens pour MSF, et capitaliser sur cette expérience pour faire connaître MSF Espagne, même si nous ne gérons pas les opérations. » Elle a dit oui tout de suite. Pour créer les statuts et les déposer, j'ai appelé ma copine et deux bons amis très proches, tous médecins. On était cinq et c'était le minimum requis pour l'enregistrement d'une ONG.

Dans son conflit avec MSF Belgique, MSF France me voyait comme un allié de MSF Belgique contre eux. Moi, je n'en avais rien à faire de cette histoire mais il m'a fallu aller à Paris, parler avec Rony Brauman, le rassurer. Il m'a dit : « Il faut que tu abandonnes, que tu laisses tomber l'idée parce qu'elle n'est ni approuvée, ni soutenue par MSF France qui est la section d'origine, etc. ». Je lui ai dit : « C'est trop tard, j'ai déjà créé MSF Espagne et on ne va pas arrêter. Mais je

te rassure, je n'ai aucune intention de m'allier à qui que ce soit contre MSF France ».

Dr Josep Vargas, MSF Espagne - Président 1986-1992
(en français)

Le cas de MSF Espagne continue à être débattu lors des réunions intersections. Les dirigeants de MSF France réalisent finalement qu'ils ne peuvent rien faire pour empêcher la création d'une association MSF en Espagne. MSF France reconnaît alors la légitimité de l'équipe espagnole et celle de l'association.

En décembre 1988, les sections « historiques » de MSF décident de soutenir le développement de la section espagnole en intégrant des volontaires espagnols dans leurs missions.



Compte rendu de la réunion intersections de MSF, Amsterdam, 28 février 1987, établi par Roelf Padt, Président de MSF Hollande (en anglais)

Extrait :

Quant à l'Espagne, le scénario est différent : la section espagnole a plus de chances de survie, même sans l'appui de MSF. L'organisation repose sur des personnes ayant une expérience du terrain, soutenues par des volontaires espagnols d'autres missions. Aucun des présents n'est content de la manière dont cette section a été fondée. Toutefois, les Belges, les Néerlandais et les Suisses sont disposés à la reconnaître. Les Français s'y opposent et demandent aux Espagnols de modifier leur nom. [...] L'Espagne n'est pas reconnue comme nouvelle section pouvant être représentée aux réunions de MSF. Les Français sont opposés à la création de MSF Espagne mais les autres sections sont libres de rester en contact avec les Espagnols. La question sera rediscutée lors de la prochaine réunion.



Compte rendu de la réunion intersections de MSF, 20 décembre 1988 (en français).

Extrait :


Les sections plus anciennes confirment leur souhait de favoriser le développement des sections plus jeunes. Dans le cas de MSF Espagne, cette aide se fera concrètement par l'intégration d'Espagnols dans les opérations d'urgence ou de long terme des autres sections.

On cherchera à transférer la responsabilité de missions de « camps de réfugiés » à MSF Espagne (les missions de type réfugiés sont les plus intéressantes pour le développement d'une nouvelle section : acquisition d'un pool de MSF expérimentés, acquisition d'un savoir-faire de « base »).

« Je suis allé avec Willy de Meyer, qui m'avait convaincu, à la conférence de presse de lancement de MSF Espagne à Barcelone. La France et la Belgique portaient MSF Espagne sur les fonds baptismaux, lui donnait sa légitimité d'emblée. Ce n'était pas une excroissance sauvage, mais vraiment l'expression d'une volonté collective. Et donc, comprenant que l'Espagne était inévitablement, inéluctablement, et peut-être pour le meilleur, un pays potentiellement MSF, j'ai accepté sans trop rechigner, de baisser la main que je ne pouvais pas couper, d'accompagner un mouvement qu'il était exclu de pouvoir enrayer. En Espagne, il y avait des gens qui avaient fait du terrain, qui aimaient ça, qui étaient entrepreneurs, qui avaient de l'énergie. Ça ne donnait pas envie de se battre contre eux. Je ne me sentais pas mandaté ou légitime pour cela. L'idée n'était pas que MSF devienne la Croix-Rouge et crée des sections partout, mais que MSF devienne une entité européenne avec des implantations solides dans divers pays et des gens de confiance. Cette idée, je l'acceptais tout à fait. Mais il fallait y aller progressivement et il fallait être strict sur les conditions, c'est-à-dire l'existence d'un noyau de personnes qui avaient une expérience de terrain avec une ou des sections, qui avaient manifesté à la fois leur adhésion aux cadres généraux d'action de MSF (je dis ça plutôt que les principes et les valeurs), qui se sentaient capables d'être la force germinative et qui nous en convainquaient.

Dr Rony Brauman, MSF France - Président 1982-1994
(en français)

Entre-temps, le 28 février 1987, un compromis est passé afin de limiter la croissance du nombre de sections : toutes les associations MSF s'accordent et adoptent un moratoire de deux ans sur la création de nouvelles entités MSF. Cette période doit être mise à profit pour définir une politique internationale et envisager l'avenir de l'organisation MSF.

 **Compte rendu** de la réunion intersections MSF, Amsterdam, 28 février 1987, établi par Roelf Padt, Président de MSF Hollande (en anglais)

Extrait :

Un compromis global concernant la création de nouvelles sections et celle de MSF Espagne est passé : un moratoire sur la création de nouvelles sections est mis en place pour deux ans, pendant lesquels une politique sera établie concernant les objectifs de MSF en tant qu'organisation internationale.

« Les moratoires, c'est la formule que j'avais trouvée pour geler un peu cette tentation de créer des sections partout, comme la Croix-Rouge. Mais que MSF devienne une entité européenne avec des implantations solides dans divers pays et des gens de confiance, cette idée, je l'acceptais

tout à fait. J'exagère moi-même parfois mon côté souverainiste... Mais il fallait y aller progressivement et il fallait être strict sur les conditions, c'est-à-dire l'existence d'un noyau de personnes qui avaient une expérience de terrain avec une ou des sections, qui avaient manifesté à la fois leur adhésion aux cadres généraux d'action de MSF, qui se sentaient capables d'être la force germinative et qui nous en convainquaient.


Dr Rony Brauman, MSF France - Président 1982-1994
(en français)

C. MSF INTERNATIONAL

La réflexion sur l'internationalisation se poursuit au sein et entre les associations MSF. Comme au début des années 80, la création d'une entité MSF International est proposée afin d'harmoniser les relations entre sections, de renforcer les capacités d'intervention de MSF et de stimuler sa visibilité et son influence.

1. De MSF Europe à MSF International

En cette période de construction de l'Europe politique²⁴, c'est le terme de MSF Europe qui est utilisé plutôt que MSF International pour décrire les efforts de coordination entre les associations MSF.

 « Le point sur l'internationalisation de MSF », **mémo** de Willy Demeyer, membre du Conseil d'administration de MSF Belgique, juillet 1987 (en français) [édité].

Extrait :

A l'heure actuelle où les frontières s'estompent, où de plus en plus de personnes voyagent et vont à la rencontre de l'autre, l'idée « sans frontières » cristallise une ouverture d'esprit. Médecins Sans Frontières en défendant des valeurs humanitaires de base, valables dans tous les points du monde et pour toutes les régions est à l'avant-garde de cette idée. Un consensus de la signification de l'idée MSF est obligatoire pour renforcer notre impact dans l'opinion mondiale. Le développement indépendant des différents MSF va à

24. La Communauté européenne deviendra l'Union européenne avec l'application du traité de Maastricht le 1^{er} novembre 1993.

l'encontre de l'essence même de notre existence et de notre appellation. Cela mènerait inévitablement à la création de plusieurs organisations médiocres ne se distinguant guère des autres.

[...] Les jeunes MSF n'ont guère d'intérêt pour les divergences existant entre les différents bureaux MSF. Leur objectif est de partir et d'acquérir une expérience dans un pays en voie de développement, loin des procédures bureaucratiques, des luttes de pouvoir et des interrelations polémiques entre les différents sièges.

Déjà à l'Institut de médecine tropicale d'Anvers, qui constitue le potentiel de recrutement par excellence de tous les MSF, le désir de l'internationalisation se fait sentir à travers les interrelations des professionnels de différents pays, une ambiance internationale se crée, propice à trouver une suite sur le terrain. Or la présentation des différentes sections MSF à l'institut va à l'encontre de ce désir international, à l'encontre de l'image et de l'idée que nous voulons répandre. La tendance à l'internationalisation qui prévaut chez les jeunes d'aujourd'hui devrait être à l'esprit des dirigeants de MSF. [...] MSF pourrait jouer un rôle important au niveau de la diplomatie humanitaire. Une position commune et une solidarité entre les sections renforceraient ce rôle. L'internationalisation de MSF peut favoriser notre poids diplomatique, aussi bien auprès des gouvernements que des ambassades et des organisations internationales.

En revanche quand une section fait un mauvais pas, la différenciation entre les MSF permet que chaque section puisse se distancer de l'erreur commise (cf. MSF Belgique [qui] a pu rester en Éthiopie après l'expulsion de MSF France²⁵) Ceci est également le cas lorsque la nationalité d'un MSF est celle d'un pays visé par un gouvernement (les Français au Tchad et au Liban) ou quand nous voulons travailler des deux côtés [d'un conflit] (MSF Belgique du côté de Goukouni, MSF France du côté de Habré [les deux parties au conflit au Tchad]).

Pourtant il semble que quand MSF veut défendre un idéal universel, il est difficile de maintenir ce double jeu face à l'opinion publique et face aux gouvernements des pays où nous sommes amenés à travailler.



L'espace naturel de MSF, c'était l'Europe. Surtout que le premier mot de la charte, c'était ça : MSF est une association provisoirement française, à vocation internationale. International et Européen, ça se confondait, dans un premier temps en tout cas. D'ailleurs, cela aurait été bizarre de dire à vocation européenne. Cela figeait. Mais on était dans une association du Nord industrialisé et démocratique. Ça, c'était clair.

Dr Rony Brauman, MSF France - Président 1982-1994
(en français)

Entre temps, MSF Belgique et MSF Hollande commencent à mettre concrètement en œuvre une collaboration opérationnelle. En 1988, les deux sections créent l'Unité d'intervention rapide/UIR qu'elles coordonnent en alternance.



Bilan sur les relations internationales de MSF Belgique, 6 mai 1988 (en français).

Extrait :

2.2. MSF Hollande

Le bilan de la collaboration avec MSF Hollande a été extrêmement positif cette année. Les relations ont été approfondies dans tous les rangs de l'organisation. Autant en Europe que dans les missions, de nouvelles formes de collaboration ont été établies et ont clairement démontré la volonté existante auprès de la plupart des membres MSF, de donner un caractère international à nos activités.

Pour la première fois, le lancement d'une coordination commune s'est effectué à Maputo, il existe actuellement une structure de coordination regroupant la représentation et les programmes des deux sections. Ultérieurement, une telle structure a également été introduite en Éthiopie et la possibilité existe qu'une initiative semblable soit prise en Guinée Conakry, au Soudan et en Amérique centrale. Quelques missions exploratoires ont été réalisées en commun : notamment au Pakistan et en Iran. Les programmes, qui par la suite ont été choisis, l'ont été après concertation. Sur le plan technique, il existe un échange permanent d'informations médico-techniques et logistiques.

La mise en commun de l'Unité d'intervention rapide (UIR) a été réalisée. La coordination de cette unité est donnée tour à tour à MSF Belgique et à MSF Hollande. Les services du personnel ont également resserré les liens et un permanent conjoint pour la supervision des projets d'architecture a été nommé. Cette année également, les cours médico-techniques ont été organisés en commun, en langue française, néerlandaise et anglaise.

Ce cours s'est déroulé jusqu'ici à Bruxelles, mais dans l'avenir, il est prévu qu'il soit également organisé à Amsterdam. Début 1988, une réunion s'est tenue à Bruxelles, regroupant permanents et responsables des deux sections.

Le désir d'augmenter et d'améliorer la collaboration a été clairement exprimé. Un entretien préparatoire a eu lieu afin de formaliser la collaboration intersections.

En décembre 1988, l'UIR est déployée après le tremblement de terre de Léninakan, dans la république soviétique d'Arménie. MSF France participe aux opérations en envoyant des volontaires. 

25. Voir *Famine et transferts forcés de populations en Éthiopie 1984-1986 – Études de cas sur les prises de parole publiques de MSF*. Laurence Binet. 2005 - <http://speakingout.msf.org/fr/famine-et-transferts-forces-de-populations-en-ethiopie>



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF France, 16 décembre 1988 (en français).

Extrait :

Le 1^{er} avion est parti de Bruxelles, le 10, avec 7 Français, 2 Hollandais, 2 Belges dont des personnes parlant arménien qui ont fait sur place toutes les traductions.

2^{ème} avion le 13 : 13 personnes. 8 Français. 5 Hollandais avec appareils d'hémodialyse : on a envoyé les machines avec le matériel autour et le personnel : 8 machines aujourd'hui sont opérationnelles.

3^{ème} avion le 13 : 2 personnes, 13 tonnes de matériel.

4^{ème} avion : 10 personnes. 30 tonnes de matériel.

5^{ème} avion (affrété par Antenne 2 [chaîne de télévision publique française]) : équipe d'Antenne 2. 17 personnes et des journalistes

6^{ème} avion de Marseille avec matériel d'hémodialyse. 44 personnes (26 Français, 12 Belges. 6 Hollandais)...

Nous avons depuis aujourd'hui l'autorisation de circuler dans les villages autour des grandes villes touchées. Cette mission est menée conjointement avec Médecins Sans Frontières Belgique et Hollande, sous la coordination générale de Médecins Sans Frontières Belgique.

Les principaux axes de travail sont :

- la formation du personnel médical destiné à utiliser le matériel d'hémodialyse.
- le tri des médicaments venus du monde entier.
- le fonctionnement des dispensaires fixes et mobiles installés à Leninakan et dans les environs.

Nous avons reçu 725.000 Ecus²⁶ de la CEE. [...] la communication a bien fonctionné entre les sections européennes.



Compte rendu de la réunion internationale de MSF, 20 décembre 1988 (en français).

Extrait :

4. Unité européenne d'intervention d'urgence

Il est confirmé que cette unité ne concerne que les opérations d'urgence.

Pour l'image de chacun, il est intéressant que toute intervention d'urgence soit médiatisée comme une opération européenne commune, même si elle n'est pas mise en œuvre par l'ensemble des sections. Une réunion des secteurs opérationnels des différents bureaux devra formaliser les circuits devant se mettre en place en cas d'intervention européenne en raison de la complexité de la coordination, des circuits de décision et d'information. Dès maintenant, une personne « opérations » sera identifiée dans chaque section pour être l'interlocuteur des échanges d'information entre les différents bureaux et pour mettre à plat les éventuels problèmes d'application du code de bonne conduite (Jacques Pinel est chargé d'identifier les interlocuteurs de chaque section).



La première mission internationale, c'était en Arménie, lors du tremblement de terre, en décembre 1988. Au départ, on était convaincu qu'on ne pourrait pas intervenir, parce que cela se passait en Union soviétique. Mais on y est arrivé. Et là, les Hollandais, les Belges et les Français ont lancé des missions, tous en même temps. On s'est rendu compte très rapidement qu'on dupliquait beaucoup nos activités. Par exemple, la presse avait beaucoup parlé de la nécessité de mettre en place des dialyses rénales, et les Hollandais, les Français et les Belges ont tous envoyé leurs équipes de néphrologie, leurs machines. On s'est rendu compte que ce n'était pas utile et il a été rapidement décidé – à l'initiative de Bruxelles – de nous réunir et d'essayer d'harmoniser nos actions sur l'Arménie. On a décidé d'en faire une mission commune. J'ai eu quelques discussions avec Rony Brauman qui ne voyait pas cela d'un très bon œil et mettait en avant de possibles difficultés, mais qui n'était pas non plus farouchement opposé. La décision avait été prise, on voulait le faire, et on en tirerait des leçons. C'était assez simple : il y avait une distribution géographique des missions et une véritable coopération orchestrée par une chef de mission unique, Marie-Christine Ferir, de MSF Belgique, qui a réellement joué le jeu international. Je considère que cela a été un succès.

Dr Marc Gastellu-Etchegorry, MSF France - Responsable de programme 1987-1992 (en français)

2. Le Conseil international (CI)

Fort du succès de l'opération bien coordonnée de Léninakan, MSF Hollande propose alors de créer un Conseil international qui serait chargé de définir une politique sur l'avenir de la gouvernance européenne de MSF et de renforcer les échanges d'information entre les sections.



Compte rendu de la réunion internationale du 20 décembre 1988 à Paris (en français).

Extraits :

Formalisation des relations internationales

MSF Hollande propose un conseil international, constitué d'une personne de niveau décisionnel par section, se réunissant tous les mois. On se met d'accord sur la création d'un conseil qui se réunira dans un premier temps tous les 3 mois. Une fois sur deux, cette réunion sera plus ouverte (3 à 4 personnes par section) pour brasser l'ensemble des problèmes de coordination internationale. MSF Hollande (Roelf) est chargé d'identifier les membres du conseil (1 par section) et d'organiser les prochaines réunions. Le conseil est plus particulièrement chargé de définir une politique sur l'avenir du fonctionnement européen des différentes sections (par exemple, Unité européenne d'intervention d'urgence). Dans le but d'améliorer la circulation de l'information entre les différentes sections, le conseil doit

26. L'ECU (*European Currency Unit*), en français : Unité de compte européenne, a été l'unité de compte de la Communauté européenne avant l'adoption du nom de l'euro par le Conseil Européen à Madrid en 1995 et mise en application le 1^{er} janvier 1999.

également étudier la possibilité de coopter dans chaque CA des membres de chacune des sections étrangères. Le conseil doit veiller à l'échange permanent des informations écrites déjà disponibles (journaux donateurs, journaux internes, compte rendus de CA, etc.). Un journal externe européen est à envisager. Un week-end, réunissant l'ensemble des sections (CA + structure) les 3 et 4 juin 1989 à Toulouse, est décidé afin de permettre à l'ensemble des équipes travaillant aux sièges des différentes sections de se connaître.

Le 14 février 1989, les représentants de six sections MSF au sein de ce conseil international encore informel se mettent d'accord sur ce qu'ils appellent son rôle « non-décisionnel mais informatif » : garantir le respect du code de bonne conduite, prendre des initiatives politiques au niveau international et réfléchir au projet MSF au niveau européen.

Le moratoire de deux ans sur la création de nouvelles entités a pris fin. Fernando Nobre un ancien administrateur de MSF Belgique et fondateur de l'organisation Aide médicale internationale au Portugal propose donc de créer une section MSF dans ce pays. Des critères d'inclusion pour de nouvelles sections doivent être discutés lors de la prochaine réunion internationale.



Compte rendu de la réunion internationale de MSF à Bruxelles, 14 février 1989 (en français).

Extrait :

Rôles et tâches du Comité

- Rôle non décisionnel mais uniquement informatif.
 - Garantit le respect du code de bonne conduite.
 - Prend les initiatives politiques au niveau international (Nobel, droits humanitaires...).
 - Centre de réflexion sur l'idée MSF au niveau européen [...]
3. Nouvelles sections - Fernando Nobre, ancien MSF, a fait part à MSF France de son intention de créer MSF Portugal. Cet exemple pose peu de problèmes, vu qu'il s'agit d'un ancien MSF et qu'il serait guidé par MSF France à ses débuts. - Quelle attitude adopter par contre lorsqu'une demande émane par exemple de médecins libanais ou palestiniens, notamment vis-à-vis des donateurs institutionnels ? Chaque section apportera ses idées à la prochaine réunion concernant la mise au point de critères précis en matière de :
- création spontanée
 - création par un ancien MSF.
 - parrainage par une autre section.
 - signature d'un contrat reprenant également le règlement interne, la charte, le code de bonne conduite. La présence d'un représentant de MSF Portugal est souhaitée [à] la prochaine réunion internationale.

Le 21 avril 1989, ces critères d'admission font l'objet d'un accord. Les sections reconnaissent que l'internationalisation fait intégralement partie des idées et de la philosophie de MSF. Elles s'accordent pour créer MSF Europe, « un premier pas vers la formation d'un MSF International auquel tous les pays du monde pourraient adhérer ». Une structure souple, de type fédérative est proposée qui serait chargée d'« exploiter et renforcer la spécificité de chacune des sections ».



Compte rendu de la réunion internationale de MSF, 21 avril 1989 (en français).

Extraits :

2. Critères pour l'acceptation de nouvelles sections. On assume les critères déjà discutés lors de la dernière réunion internationale :

1. Naissance spontanée.
2. Expérience préalable avec MSF
3. Parrainage par une des sections existantes.
4. Acceptation de la charte, code de bonne conduite et autres documents de base. Rony reconnaît l'esprit beaucoup plus ouvert de MSF France actuellement vis-à-vis de l'internationalisation. On se montre d'accord sur le fait de ne pas forcer la création de nouvelles sections, mais quand même il faudra essayer d'impliquer d'autres pays (prioritairement ceux appartenant à la CEE) à deux niveaux :
 - recrutement.
 - organisation de débats. Cela permettra d'engager des personnes d'autres nationalités dans les projets existants qui, un jour, auront éventuellement le désir spontané de créer une nouvelle section.

MSF Europe. On parle de l'intérêt de créer une structure relativement informelle sur le plan juridique, avec un siège spécifique, qui permettra de renforcer les points communs tout en gardant la souplesse nécessaire par rapport aux options où l'on n'est pas complètement d'accord. Une des compétences pourrait aussi être la réflexion sur des problèmes de fond de la coopération. La présidence serait en principe rotative. Afin d'approfondir le sujet, MSF B[elgique] et MSF NL (Hollande) essayeront de faire un document définissant les possibles formes juridiques, les objectifs, la méthodologie de travail, l'emplacement du siège, les compétences et validité des décisions prises, etc. Toutes les sections apporteront leurs connaissances sur des associations européennes déjà existantes. MSFCH [Suisse] se propose pour étudier la représentativité de MSF vis-à-vis des organisations qui siègent à Genève. Pour le moment, quant aux discussions tenues dans les réunions internationales, chaque [personne] assistant devra être pourvu d'un mandat spécifiant ses capacités de décision pour un sujet donné. La création de MSF Europe semble être de même une condition « sine qua non » pour avoir accès à des prix tels que le Nobel ou celui du Conseil de l'Europe pour les droits de l'homme. [...]

Création de MSF Europe : le processus d'internationalisation a connu une nouvelle accélération ces derniers temps. Ce processus fait dorénavant partie de façon intégrante

et indiscutable du courant d'idées et de la philosophie de notre mouvement. L'esprit international découle de la volonté d'accroître le rayonnement de nos idées, de développer un réseau d'échange et de rendre nos actions plus performantes. La courte histoire de MSF en témoigne : les points qui nous réunissent sont plus puissants que ceux qui nous séparent. Malgré l'absence d'un code juridique Européen. Les compétences et les pouvoirs des institutions européennes se sont accrus, ce qui provoque le regroupement des associations, entreprises et formations dans un espace européen bien défini. Les différentes sections de MSF semblent, aujourd'hui être également prêtes à vouloir franchir ce pas important, c'est-à-dire la création de MSF Europe. C'est pourquoi nous proposons au Conseil international d'étudier la création imminente d'une structure supranationale. La création d'un MSF Europe pourrait ainsi constituer un premier pas vers la formation d'un MSF International auquel tous les pays du monde pourraient adhérer.

Objectifs : De ce qui précède, nous pouvons donc définir les objectifs suivants :

- 1) Accroître la capacité d'intervention et améliorer la qualité et l'efficacité de nos actions.
- 2) Développer un réseau d'échange d'idées et d'informations.
- 3) Renforcer la cohésion interne et stimuler le rayonnement de l'idée « Médecins Sans Frontières ».

Méthodologie : l'idée est de mettre en place une structure sous forme d'une fédération qui veillerait à exploiter et à renforcer la spécificité de chacune des sections qui gardera donc une certaine autonomie de décisions. La structure aura des pouvoirs limités et présentera une souplesse extrême. Elle doit être en mesure de s'adapter suivant les enseignements tirés de son fonctionnement.

Les statuts devront être établis par le Conseil international [de] MSF qui doit s'entourer de personnalités « compétentes » afin de réaliser au plus vite ce travail un peu fastidieux. Les statuts devront comprendre et définir :

1. les membres : les sections existantes sont les membres fondateurs. Des modalités pour devenir membre devront être établies. Il reste à étudier l'intérêt et la faisabilité de susciter la création de sections nationales dans les pays communautaires [membres de la Communauté européenne] où n'existe pas encore de section MSF. Ceci pourrait se faire sous forme de membres stagiaires.
2. définition d'une procédure d'élection d'une direction et/ou d'un conseil d'administration.
3. définition d'un siège.
4. définition des pouvoirs et matières du ressort de la structure supranationale.

Conclusion : Une fédération européenne de MSF est une réponse aux défis de l'assistance humanitaire de notre époque. La réussite dépendra d'une volonté de faire prévaloir la transcendance des frontières sur les sentiments nationalistes.

Les 3 et 4 juin 1989, plus de 200 membres des équipes associatives et des exécutives des sections MSF se rassemblent à Toulouse, dans le Sud de la France, pour

la Convention européenne de Médecins Sans Frontières. La création de structures de représentation de MSF à Bruxelles et à Genève est considérée comme une base pour les futures structures fédérales. Les critères d'admission des nouvelles entités préalablement définis font l'objet de peu de discussions. Le représentant d'Aide médicale internationale au Portugal plaide de nouveau pour que cette ONG soit reconnue comme l'association MSF au Portugal.



Compte rendu de la Convention européenne des Médecins Sans Frontières à Toulouse, 3 et 4 juin 1989 (en français).

Extrait :

Avancement de Médecins Sans Frontières Europe.

Les représentants du comité de direction expliquent quelle est la situation présente quant à la coordination entre sections à un niveau européen. La coordination existe au niveau des différents départements, par exemple la logistique dont les représentants se réunissent régulièrement. L'ainsi nommé comité de direction est supposé amener de nouvelles idées et sauvegarder les accords existants. Les réunions bisannuelles des directeurs et représentants de bureaux décident des nouvelles initiatives majeures, mais seulement quand ils sont mandatés par leurs Assemblées générales si cela concerne des sujets comme les changements de la charte ou des points aussi importants. Des représentations de Médecins Sans Frontières à Genève et Bruxelles furent discutées comme la possibilité d'une structure fédérale formelle qui pourrait être établie à l'avenir. Il y aussi d'autres sujets de travail pour le comité de direction. [...]

Critères d'admission de nouvelles sections et politique d'internationalisation. Il n'y eut pas grande discussion sur ce point. Les représentants des comités de directions expliquèrent leur point de vue quant à la création spontanée par d'anciens Médecins Sans Frontières, à une période de parrainage par une section existante et à l'admission finale dans la famille Médecins Sans Frontières par la réunion bisannuelle des présidents et directeurs. La seule personne qui eut des objections fut le représentant de l'Assistencia médica internacional [Aide médicale internationale], prétendant à devenir une section portugaise de Médecins Sans Frontières, qui déclara que l'AMI devrait être reconnu comme section Médecins Sans Frontières puisque cette association existe déjà.

Le 5 octobre 1989, puis en janvier 1990, le conseil international, alors encore informel, de MSF discute de la possibilité pour MSF d'obtenir le statut d'organisation européenne. Les objectifs de cette nouvelle entité internationale sont de renforcer l'influence de MSF au niveau européen et d'obtenir un meilleur accès aux financements institutionnels de la Communauté européenne afin d'améliorer la capacité d'intervention.

Finalement, un conseil supranational est formellement créé. Il est baptisé « Conseil européen de MSF » et est composée des Présidents des six associations ou de leurs représentants (le plus souvent les Directeurs généraux) qui se réunissent tous les trois mois. Toutefois, pendant quelques temps, les documents produits par ce conseil restent labellisés « conseil international ».

Le bureau du conseil européen de MSF, baptisé MSF Europe, est basé à Bruxelles, dans des locaux indépendants de ceux de MSF Belgique. Il est organisé et dirigé par un [secrétaire international](#) qui prend en charge et coordonne les activités de conseil, de représentation et de lobby, et développe la structure de MSF Europe.



Compte rendu de la réunion du Conseil international²⁷ de MSF, 5 octobre 1989 (en français).

Extraits :

II – Structuration européenne, statut international

Après une discussion sur les différentes possibilités de représentation européenne de MSF, tout le monde approuve la création d'un secrétariat du Conseil Européen de MSF, nommé MSF Europe, basé à Bruxelles en dehors des locaux de MSF Belgique.

Objectifs :

1) coordonner et distribuer les Informations CEE/sections MSF et peut-être entre les MSF si cela paraît utile.

2) représenter MSF à Bruxelles comme Robert Müller le fait à Genève.

3) prendre en charge des dossiers spécifiques
JPL [Jean-Pierre Luxen] précise qu'à MSF B on ne souhaite plus de suprastructure européenne. Approbation générale, chacun craignant en particulier la lourdeur bureaucratique qui en découlerait.

L'idée d'une Europe « à géométrie variable », seule formule dynamique selon RB [Rony Brauman], trouve son compte dans ce dispositif, dit RB qui voit les problèmes politiques traités par le Conseil Européen, le secrétariat exécutant le cas échéant les décisions du Conseil et relayant à la demande l'action des sections nationales.

Après discussion, une ébauche commune du profil de ce secrétaire européen apparaît : personne jeune, de niveau sciences-po ou équivalent, chargée :

- de la coordination administrative de MSF-Europe et du suivi des dossiers de financement
- des premiers contacts pour le lobbying auprès du Parlement européen et des autres Institutions européennes
- d'« activités de couloir » : connaissance des fonctionnaires européens et du fonctionnement communautaire.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 9 janvier 1990 (en français).

Extraits :

En résumé les différentes sections expriment leur volonté de créer une structure supranationale intitulée MSF INTERNATIONAL avec :

1. Statuts juridiques selon le droit belge (voir document JPL [Jean-Pierre Luxen] et RM [Reginald Moreels])

2. La nouvelle Charte inscrite dans ces statuts, Charte à laquelle sera annexée un règlement interne (Code de Bonne Conduite). La France et les Pays-Bas [Hollande] devront se mettre d'accord sur ce Code de bonne conduite avant la prochaine réunion.

3. Avec comme but non seulement une politique commune de « Fund-raising », mais devant créer une sorte de fédération à pouvoir décisionnel à but médical et politique au sens large.

4. Avec Bruxelles comme siège

5. Une présidence tournante

Le 2 juillet 1990, MSF Belgique qui préside le Conseil européen de MSF depuis six mois présente une déclaration d'intention pour la création de la structure de MSF Europe qui est approuvée par les six associations MSF.



Compte rendu de la réunion internationale de MSF à Bruxelles, 7 et 8 juin 1990 (en français).

Extrait :

Attitude de chaque section face à la croissance et à la construction de MSF Europe Conseil MSF Europe

Organe politique suprême, comprenant 6 personnes, les Présidents ou leur représentant. Se réunit une fois tous les trois mois. Présidence tournante : une section, représentée par une personne, Président de MSF Europe. Termes de référence à définir. Le Conseil suggère les points à examiner ; le Président propose un programme. À l'unanimité, MSF Belgique est désigné pour assurer la présidence de MSF Europe durant les 6 prochains mois (jusqu'à fin 1990). La Belgique règlera en son sein le choix du président.

Secrétariat général de MSF Europe

Doit être parfait bilingue ou trilingue (anglais obligatoire). Termes de référence : coordonner le travail du Conseil, gérer les différences, réfléchir à l'Europe (mise sur pied des statuts, etc.), administration du Conseil (budget, financement, [...]), lobbying, représentativité (collecte d'infos et présentation de l'« idée » MSF commune. Ces termes de référence devront être concrétisés pour la prochaine réunion de septembre, de même que les statuts et une proposition de mode de fonctionnement. [...]

Une déclaration d'intention sera rédigée (par la Belgique) suite à cette réunion, reprenant les grands objectifs de MSF Europe. Chaque section s'engage à diffuser l'idée européenne auprès de ses membres. À charge de la Présidence pour la prochaine

27. Le Conseil international n'est formellement établi que début 1991. Toutefois dès octobre 1989, les compte rendu des réunions internationales sont intitulés « réunion du Conseil international ».

réunion de septembre 1990 : rédiger les statuts juridiques, rechercher un Secrétaire général et fixer ses termes de référence, faire un inventaire des projets communs des sections. À charge de chaque section : lister les termes de référence du Conseil, se mettre d'accord sur les termes de la Charte.

En octobre 1990, les sections décident que l'entité internationale s'appelle MSF International plutôt que MSF Europe, dénomination jugée trop restrictive. Le Conseil international (CI), qui jouera le rôle de Conseil d'administration de MSF International, sera chargé des procédures de nomination, de la définition des rôles du [Président du conseil international](#) et du [Secrétaire Général de MSF international](#), et d'une première ébauche de partage des ressources financières institutionnelles. En janvier 1991, le profil du Secrétaire international est détaillé.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 11 et 12 octobre 1990 (en français).

Extrait :

A. Conseil international

* Nom : Conseil international

* A résoudre :

1. termes de référence (responsabilités, domaine de compétence)
2. méthodologie de travail (votes, mécanisme d'information et de décision)
3. rôle de la présidence
4. rôle du CI vis à vis les différentes sections [...] Groupe de travail de trois personnes fait une proposition de 3 à 4 pages (au maximum).

Membres : Rony Brauman, Jean-Pierre Luxen, Jacques de Milliano + représentant d'une petite section, Deadline : le 15 novembre 1990 Chaque section aura la possibilité de donner son avis. [...]

C. Statuts

*Une esquisse de statuts (internationaux de droit belge), est proposée par un expert indépendant. Statuts fonctionnent au niveau du secrétariat/Conseil international et au niveau financier et logistique européen.

Conclusion : Une contre-expertise sera faite par MSF Luxembourg et MSF Hollande. Deadline : 15 novembre 1990 - réponse des autres sections aux contre-expertises (par fax) obligatoire.

* Déposement [dépôt] des statuts Conférence de presse suivant le Conseil international de janvier

* Nom MSF International au lieu de MSF Europe, parce que « Europe » a une connotation politique et culturelle et est trop restrictif. MSF International, avec bureaux nationaux. Dans le logo MSF International la distinction entre les sections peut être gardée par des petits caractères au-dessous.

* Nom anglais

Important :

- nom ne doit pas être trop long,

- traduction littérale n'est pas souhaitable,
- proposition de nom anglais : « Doctors without Borders »
- les différents services de communication doivent harmoniser le style maison

Conclusions

Nom : MSF International

Nom anglais : Doctors without Borders

Conférence de presse suivant le Conseil international de janvier 1991



Compte rendu de la réunion du sous-groupe de travail du Conseil international, 15 novembre 1990 (en français).

Extrait :

IV. Termes de référence du Conseil international

Le Conseil international est le Conseil d'administration de l'association internationale :

- composition : il se compose de 2 représentants (ou représentés) par pays.
- domaine de compétence : Il fixe et définit la politique de MSF International. Il prépare le développement des structures de MSF International.

Cadre général :

- défense des principes communs.
- orientation du développement et répartition des moyens.
- responsabilités : 2 cas à envisager :
 - soit initiative des différentes sections
 - soit initiative venant du CI : auquel cas, le recours aux Conseils d'administration nationaux doit se faire seulement dans un minimum de cas compte tenu de l'acceptation du cadre général du CI par les Conseils d'administration nationaux.

V. Présidence du Conseil international

Le Président est nommé pour une période de 6 mois (durée qui pourrait être étendue à 1 an).

Rôles du Président :

- a) droit et devoir d'initiative (avec possibilité de déléguer),
- b) est le porte-parole de MSF International,
- c) devoir de maintenir la cohésion entre les sections (visites au sein des sections),
- d) doit se donner les moyens de sa gestion, ce qui lui confère une certaine autonomie (ex : pouvoir recruter une personne pour un contrat provisoire pour mener une action)
- e) rôle de coordination et de dynamisation (ce qui implique une grande disponibilité).

VI. Secrétaire international

Rôles du Secrétaire :

- 1) organise les activités du CI (agenda, convocations, rédaction des comptes-rendus).
- 2) coordonne la circulation de l'information à dimension européenne des sections (Bulletin européen) pouvant assurer la cohésion, la cristallisation et le développement de l'idée internationale.
- 3) met en œuvre les tâches définies lors du CI, mais peut également développer les initiatives prises par le Président ou par lui-même. Éviter les interventions directes de chaque section vers le Secrétaire.

4) activité de lobbying vis à vis de toutes les Institutions européennes (Commission, Parlement, Conseil, autres associations, fondations...)

- afin de préparer le terrain permettant de diffuser les dossiers de MSF (réflexions, analyses),
- afin de dégager les décisions politiques, techniques et financières prises au niveau européen.

5) représente MSF International dans les instances européennes mais n'a pas de rôle politique.

6) participe à la construction et au développement de MSF International par des analyses de l'évolution des structures juridiques, législatives, ...

7) assure le lien avec les représentants MSF au niveau de l'ONU à Genève.



Compte rendu de la réunion internationale de MSF, 31 Janvier et 1^{er} février 1990 (en français).

Extrait :

Durée du mandat du Secrétaire International : 6 mois de période d'essai. Contrat à durée Indéterminée avec un contrat moral de 3 ans.

d) Activités du Secrétaire International pour les 3 mois à venir :

- activité d'information sur toutes les sections MSF.
- installation du secrétariat.
- entrer en contact avec les juristes qui s'occupent des statuts de MSF.
- présentation aux institutions.



On a créé ce bureau, un Secrétariat international qui avait des compétences un peu juridico-administratives, des compétences de représentation par délégation, mais aucune autorité. On n'en attendait aucune, bien au contraire. L'objectif n'était pas de lui refuser tout contenu mais de garder aux sections leurs prérogatives. C'était un peu l'Europe des Nations.

Dr Rony Brauman, MSF France - Président 1982-1994
(en français)

3. Un processus de décision international

Le 15 novembre 1990, un nouveau moratoire de trois ans sur la création de nouvelles associations MSF est imposé. Les procédures de vote et l'introduction de droits de veto pour les « grandes » sections font l'objet de discussions approfondies. Des critères définissant ce qu'est une « grande section » sont établis.



Compte rendu de la réunion du sous-groupe de travail du Conseil international, 15 novembre 1990 (en français).

Extrait :

II. Méthodologie de travail du Conseil international

Rappel : le moratoire [sur les]nouvelles sections

Le moratoire sera de 3 ans et sera reconduit tacitement pour une période équivalente sauf si un vote devait en décider autrement. Ce point est évidemment extrêmement important dans la mesure où il va orienter le fonctionnement général du Conseil international tant au niveau de la procédure de prise de décision qu'au niveau de l'esprit et du code global de cette procédure. La situation actuelle met en évidence des différences entre sections par rapport à leur capacité opérationnelle et leur volume d'activité. Depuis toujours, et spontanément, on parle de « petites » et « grandes » sections, cet ensemble constituant l'harmonie européenne. Cette position de grandes et petites sections n'est pas figée ; des petites sections (ou tout au moins certaines d'entre elles), pouvant évoluer vers une activité correspondant à celle d'une grande section et, à l'inverse, il ne faut pas éliminer le risque (en cas de conflit interne grave par exemple), qu'une grande section réduise fortement ses activités.

Différents critères (objectifs) permettent certainement de rendre une image réaliste du volume d'activité d'une section :

- Budget annuel : seuil : 10 millions d'ECUS
- Nombre de départs [en mission sur le terrain] : 300 départs/an
- Nombre de postes de terrain : 100 postes

Ainsi, en deçà de ces seuils, on parle de petites sections, au-delà de ces seuils, on parle de grandes sections.

Procédure de vote : Il a été clairement établi lors du CI précédent que s'il fallait favoriser les projets ou démarches sous étiquette européenne (internationale), en cas de divergence importante, le projet peut être amené à être exécuté sous étiquette internationale. Il va de soi que ce type de situation est l'exception, mais qu'il faut l'envisager dans les statuts.

C'est la raison pour laquelle une procédure de vote doit être mise sur pied avec l'esprit suivant :

- Elle doit permettre de faciliter le dynamisme du fonctionnement du CI,
- Elle doit éviter de favoriser les jeux d'influence,
- Elle doit être d'application d'exception lorsqu'il y a des divergences sur des points importants, un consensus devant avant tout être recherché,
- Elle doit éviter de mettre en péril l'existence des autres,
- Elle doit refléter la réalité du fonctionnement de MSF et ne pas chercher un facteur bloquant,
- Elle doit éviter les conflits s'il y a des situations de divergence. Le groupe de travail a donc opté pour la possibilité pour les grandes sections d'utiliser le droit de veto s'il y a des divergences dans les situations exceptionnelles.

III. Fonds de solidarité : Il correspond à une démarche visant à favoriser et à soutenir les initiatives positives des petites sections mais également à favoriser les échanges entre toutes les sections et maximaliser les flux d'énergie divers entre sections. Le fonds de solidarité se présente sous différentes possibilités :

- intégration des petites sections aux opérations d'urgence.
- appui technique aux projets.
- fonds de trésorerie en cas de préfinancement, ou en cas de difficulté passagère de trésorerie.
- aide financière éventuelle à certains projets



Compte rendu de la réunion internationale de MSF, 22 mars 1991 (en français).

Extraits :

1. Méthodologie de vote

1.1. Droit de veto des grandes sections [...] Champ d'application

- Uniquement au domaine de compétences du Conseil international, soit les actions communes sous le label « MSF International » et la promotion commune de thèmes vis-à-vis de l'extérieur. Il n'est donc pas question ici d'interdire à une section, grande ou petite, d'entreprendre une action en son propre nom.

• Cas de figure - le domaine d'application du veto étant encore vague, il serait souhaitable de préciser dans quels cas il entrerait en ligne de compte. Par ailleurs, il est difficile de prévoir à l'avance les cas de figure et de les intégrer aux statuts. Le veto comportant une certaine perte de souveraineté pour les petites sections, il y aura peut-être lieu de le moduler en fonction des situations pratiques rencontrées. Pour l'instant, un seul « domaine hypersensible » a été évoqué, pour lequel une petite section doit avoir un droit de veto sur une initiative de MSF International « Domaines hypersensibles ». Il serait bon de créer une sorte de « code de bonne conduite » qui réserve la possibilité, dans certains cas de figure, qu'une procédure différente puisse être adoptée. À l'image des « pays hypersensibles » du code de bonne conduite des opérations, on pourrait envisager des « domaines hypersensibles » pour lesquels même une petite section pourrait avoir le droit de veto. Il faut mentionner cette possibilité au niveau des statuts de MSF International, sous la forme d'un « règlement interne ».

Cas de figure - Au cas où MSF International aurait l'intention d'intervenir directement sur son territoire national, une petite section pourrait prononcer un veto (donc une sorte de clause de non-ingérence). [...]

Proposition finale

- Introduire dans les statuts
 - (a) la notion du droit de veto des grandes sections, et
 - (b) qu'un règlement interne règlera les cas particuliers. Même si ce règlement interne est vide pour l'instant (il paraît impossible de prévoir les cas de figure de manière complète et réaliste), il permettra des aménagements sans avoir à revenir sur les statuts, en fonction des cas que nous rencontrerons dans la pratique (constitution d'une jurisprudence).

Le 18 avril 1991, le Conseil international adopte les procédures de prise de décision de MSF International. MSF sera représenté, sous son label européen, dans les

réunions et conférences internationales organisées par les Nations unies et divers groupes d'ONG.



Compte rendu de la réunion internationale de MSF, 18 avril 1991 (en français).

Extraits :

III. Acceptation formelle de la procédure de prise de décisions (Genève) :

Rappel des décisions prises lors de la réunion internationale du 22/feb[février]/[19]91 à Genève (cf. compte rendu de cette réunion pour toutes les précisions) et acceptation formelle de celles-ci.

Résumé des décisions :


(1) le droit de veto des « grandes » sections (définies selon les critères du groupe de travail du 15.11.90) sera inscrit dans les statuts de MSF International à déposer à Bruxelles. (2) Il y sera également fait mention d'un règlement d'application du droit de veto. Celui-ci permettra, le cas échéant, des prendre en compte des situations particulières dans lesquelles l'exercice du droit de veto devrait être limité ou modulé. Il sera établi à partir de situations rencontrées effectivement dans les prises de décisions du CI (« jurisprudence »).

(3) L'attribution de la Présidence internationale sera subordonnée à l'acceptation du cahier des charges et à la présentation d'un programme par la personne (et la section) candidate. En cas de présentation simultanée de plusieurs candidats, il sera procédé à un vote à majorité simple au sein du CI (une voix par section).

(4) Le vote par délégation est praticable dans les réunions internationales où toutes les sections ne sont pas représentées, à condition qu'un ordre du jour décrivant les points à soumettre au vote ait été diffusé à l'avance.

(5) Les sections en cours de constitution peuvent assister aux réunions du CI mais n'ont pas le droit de vote.

[...] Participation de MSF aux réunions d'élaboration et/ou de bilan de la politique d'action des agences de l'ONU (type Bamako, PEV [Programme élargi de vaccination]...) : Rony explique que suite à des rencontres avec des représentants de l'UNICEF et de l'ONU, il s'avère que ceux-ci ont pris conscience de l'importance de MSF sur le terrain mais, par contraste, ils constatent une absence de MSF au niveau des réunions, des conférences [...] où se discutent en particulier les politiques de terrain et de santé. Décision de participer aux quelques grandes réunions comme le bilan du PEV [...] sous étiquette européenne. Cette participation relèverait davantage des services [des] opérations respectifs de chaque section.

En avril 1991, après la guerre du Golfe, les sections MSF se portent au secours des réfugiés kurdes repoussés et isolés par les troupes de Saddam Hussein dans les montagnes qui bordent la frontière avec la Turquie. Ces opérations bien coordonnées renforcent la motivation des associations MSF pour structurer encore mieux le mouvement. 



Compte rendu du Conseil d'administration de MSF Espagne, 12 avril 1991 (en espagnol) [édité]

Extrait :

5. Kurdistan : [...]

MSF International revendique le droit d'apporter une aide humanitaire (l'intention est de positionner une équipe à la frontière Ouest avec l'Irak et une autre équipe de l'autre côté [à la frontière] avec l'Iran.) Malgré les difficultés logistiques, les autorisations ont été données par les autorités turques. Le Secrétaire de MSF International vient de sortir de la zone de conflit où il s'est rendu avec une délégation de la CEE (emmenée par Jacques Delors [Président de la Commission européenne]) et un groupe de journalistes avec pour objectif d'obtenir des moyens logistiques facilitant l'accès à la zone où se trouvent les réfugiés.



Rapport moral de MSF France, 1^{er} juin 1991 (en français).

Extrait :

Testée en grandeur réelle dans les suites tragiques de la guerre du Golfe, notre puissance d'intervention d'urgence, qui n'est certes pas nouvelle, a atteint un niveau qui a surpris tous les observateurs... et même bon nombre d'entre nous. Malgré tous les obstacles opposés par la politique et la géographie des lieux. Médecins Sans Frontières a pu rapidement déployer dans les montagnes du Kurdistan, en Turquie et en Iran, le plus important dispositif de son histoire : plus de 160 personnes en 10 jours, dans une douzaine de camps, un pont aérien de 75 avions qui auront transporté 2 500 tonnes de matériel de secours, pour mettre en place de véritables centres de soins intensifs fonctionnant jour et nuit pendant des semaines.



Au printemps 1991, l'intervention de MSF au moment de l'exode des Kurdes après la guerre du Golfe a été un grand moment. On a travaillé tous ensemble comme il le fallait. On ne s'est pas marché sur les pieds, on n'a pas cherché de coordination excessive. On s'est partagé le terrain en échangeant les informations. Pour moi, c'était un modèle du bon compromis entre travailler ensemble et garder nos autonomies, nos avantages, nos souplesses et nos initiatives respectives. Le résultat, c'est qu'on a été partout, on a assuré 80 % de la présence des secours sur la frontière, et les 20 % autres travaillaient sous notre contrôle. On s'est tous sentis fiers d'être MSF, d'avoir bien travaillé ensemble. On était tous contents des uns et des autres. C'était donc la grande réussite internationale. Cela nous a donné des ailes pour nous organiser sur le plan institutionnel.

Dr Rony Brauman, MSF France - Président 1982-1994
(en français)

Le 10 janvier 1992, le Conseil international de MSF, réuni à Melun (France), approuve et signe les statuts de MSF International et exprime une volonté ferme de promouvoir la coopération internationale, en particulier sur le plan opérationnel.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 10 janvier 1992 (en français).

Extrait :

3 - Signature des statuts du Bureau international : les statuts sont acceptés et signés par chacune des sections présentes et remis à Alain Destexhe [Secrétaire international général de MSF International] qui va se charger de les déposer aux administrations concernées.

Les 11 et 12 janvier 1992, une quarantaine de membres de Conseils d'administration et des sièges des différentes associations MSF se réunissent également à Melun pour réfléchir sur l'avenir du projet du mouvement. Une liste de décisions pratiques à prendre pour améliorer la collaboration opérationnelle entre les sections est établie. Publiée à la fin de la réunion, la « déclaration de Melun » expose les modalités d'organisation de cette coopération. Sa mise en œuvre prendra toutefois du temps et fera l'objet de nombreux questionnements et discussions.



« Déclaration de Melun », Conseil international de MSF, 10 janvier 1992 (en français).

Extrait :

Le CI [Conseil international] du 10 janvier 1992 a clairement exprimé sa volonté de promouvoir la collaboration internationale de MSF, notamment dans le domaine opérationnel. Quelques décisions pratiques ont été prises :

1. Le Directeur des opérations de la section assurant la Présidence européenne, organise des réunions internationales tant en Europe que sur le terrain. Il proposera des mécanismes de coordination et il veillera à la formalisation des contacts entre les sections dans un même pays. Il favorisera aussi les contacts informels (voyages conjoints, etc.), il rend compte au CI de la réalité de cette bonne collaboration opérationnelle et du respect du code de bonne conduite.
2. Le Directeur des opérations de la section assurant la Présidence européenne veillera à proposer la multi-nationalité des missions exploratoires et des équipes du terrain.
3. Il ne sera plus possible dans les missions de faire suivre le nom de Médecins Sans Frontières du nom de la section sur les voitures, les T-shirts, ...
4. Dans chaque siège européen, les job-descriptions des postes à responsabilité devront intégrer la dimension internationale de MSF.

5. Des informations objectives sur les activités des différentes sections seront diffusées par le Bureau international.

6. L'aspect européen de MSF devra apparaître dans les supports de communication interne (Message [MSF France], Ins & Outs [MSF Hollande], Contact [MSF Belgique], ...). Le Bureau international de MSF est chargé de guider et de contrôler cette volonté.

Six mois plus tard, en juin 1992, le Conseil international reconnaît que les mécanismes de coopération internationale définis à Melun ne fonctionnent pas. Les rôles du Président du Conseil international et du Général de MSF International sont alors renforcés pour pouvoir mettre en application les décisions de Melun.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 26 juin 1992 (en français).

Extrait :

Discussion sur le mécanisme du fonctionnement actuel de l'Europe et le rôle respectif de la Présidence internationale et du Secrétariat international.

Les mécanismes définis à Melun (voir annexe 2) ne semblent pas fonctionner correctement. Trouver un mécanisme de coordination au niveau des opérations est primordial. Le Bureau international a un rôle dans le suivi des mécanismes de coordination. Les réunions régionales qui doivent avoir lieu tous les 6 mois sont très importantes pour animer l'Europe. La Présidence européenne est un mécanisme lourd, mais il ne faut pas tout mettre au niveau du Secrétariat international sinon chacun va se déresponsabiliser de l'Europe.

[...] En conclusion : il est décidé de renforcer à la fois la Présidence internationale et le Bureau international et de veiller à l'application de la « Déclaration de Melun ».

La Présidence internationale a un rôle d'animation, d'initiative et de coordination dans tous les domaines et dans tous les secteurs, notamment les opérations aux sièges et sur le terrain.

Le secrétariat international doit vérifier le fonctionnement de ces mécanismes et veiller à ce qu'ils se mettent effectivement en place le cas échéant. Tous les membres du CI ont un rôle personnel à jouer dans l'animation de l'Europe, notamment dans leur section.

Discussion sur la Présidence internationale : Rony [Brauman] rappelle que si une section veut renouveler son mandat, elle doit le faire par anticipation. Si la demande n'a pas été faite, la candidature passe aux autres. La question de la durée du mandat est posée par plusieurs personnes. Doris [Schopper] trouve que six mois c'est trop court pour mettre quelque chose en route, pour aboutir à des résultats. Cela dépend de la capacité de la section en charge. Alain [Destexhe] pense que la présidence implique une mobilisation intensive de la section et donc que 6 mois c'est suffisant. Josep [Vargas] est d'accord sur 6 mois, mais pense que la section qui a la présidence doit réellement

assumer à tous les niveaux, ce qui n'est pas le cas pour le moment. Dans ce cas, il ne voit pas pourquoi les « petites » sections sont systématiquement exclues. Il demande qu'un bilan de la Présidence internationale soit fait à chaque fin de mandat. Doris demande ce que MSF Belgique a fait pendant les derniers 6 mois pour assumer la présidence. Alain informe que Reginald [Moreels] avait l'intention de faire un bilan. Il le fera la prochaine fois. Carlo [Faber] propose de définir un programme et faire un bilan à la fin. Jacques [de Milliano] demande que des priorités soient mises en place dans les objectifs de la présidence. Doris pense que la visite des « petites sections » est vraiment indispensable.

En conclusion : le rôle de la présidence doit vraiment être effectif dans tous les domaines. La France aura la présidence du 1^{er} août 1992 au 1^{er} février 1993.

Au-delà d'une organisation institutionnelle désormais formalisée, le système de coordination entre sections demeure flexible. Il laisse de l'autonomie et du pouvoir de décision à chaque entité, à condition que le reste du mouvement en soit informé. Une procédure informelle de non-objection est appliquée, qui autorise tout membre à lancer une initiative tant qu'aucun autre membre n'émet une objection.



« Même s'il y avait cette lune de miel où on s'aimait tous, on s'estimait tous, il y avait quand même l'occasion d'avoir des litiges. Quand tu fais la même chose sous le même drapeau, tu te frottes forcément à un moment, c'est la vie. Et puis, il y avait encore tout un chantier à mener pour améliorer nos capacités de mobilisation communes. »

Mais, on avait explicitement rejeté la possibilité de faire plus sur le plan international. On avait adopté le principe d'une présidence tournante – toujours selon le modèle européen adapté à notre sauce. Comme j'avais pris l'habitude d'observer tout cela, je cherchais des bonnes idées. Par exemple, à MSF France j'avais généralisé une façon de faire que j'avais baptisée « No-no », la procédure de non-objection, comme on appelait la zone « no-no », la zone non occupée en France pendant la seconde guerre [mondiale]. Cette procédure de non-objection était la suivante : si on n'avait pas une objection forte et qu'on ne la défendait pas, la décision passait. On ne cherchait pas le consensus, ou plutôt on cherchait le consensus minimum au meilleur sens du terme.

C'est ce système que je voulais introduire à l'international et qui a d'ailleurs fonctionné comme ça. On était tous d'accord sur cette procédure de non-objection. Quand on avait un sujet un peu sensible, on le soumettait à l'approbation : si personne n'avait une bonne raison de s'y opposer, on y allait et on ne passait pas son temps à brider les autres. Par ailleurs, chaque section devait faire preuve de sa solidité pour faire acte de candidature pour mener un projet et devait s'engager à entretenir un état d'esprit collectif, à jouer en groupe, y compris selon

cette procédure. On lui donnait la responsabilité pour six mois ou un an – un an si on avait une bonne raison de le faire parce qu'il y avait telle ou telle tâche ou tel chantier qui le justifiait –, au terme de quoi on passait le relais au suivant. Cela avait aussi l'avantage d'éviter les abus de pouvoir parce qu'on savait que cela pourrait arriver, et ça créait une véritable réciprocité. Et puis, ça évitait la bureaucratie. C'étaient les propres moyens administratifs de la section qui étaient mis au service.

L'absorption, par la présidence et la direction de chaque section, y compris au prix d'un recrutement d'un intérimaire ou autre, des tâches relevant de l'international était un engagement de chacun.

Dr Rony Brauman, MSF France - Président 1982-1994
(en français)

Lors de la réunion de Melun, on aborde le cas des fausses déclarations de Aide médicale internationale (AMI) Portugal qui s'est présentée au Mozambique sous l'étiquette MSF Portugal, sans l'accord du mouvement et alors que la marque MSF est déjà déposée au Portugal. Le Président du Conseil international est chargé de faire une mise en demeure à AMI concernant cette usurpation. Quelques mois plus tard, AMI s'engagera à ne plus utiliser le nom de MSF au Portugal.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 10 janvier 1992 (en français).

Extrait :

10 - Divers

• Le problème d'AMI au Portugal est évoqué. Cette association se présente au Mozambique comme MSF Portugal. Le nom de MSF est déposé au Portugal. Il est décidé de leur faire une mise en demeure, en s'appuyant sur des incidents qui ont eu lieu au Mozambique. Le prochain Président du CI est chargé de faire cette mise en demeure.



Compte rendu de la réunion du Conseil international, 26 juin 1992 (en français).

Extrait :

AMI Portugal : Alain [Destexhe, Secrétaire Général de MSF International] a rencontré le directeur d'AMI Portugal, un ancien MSF, Monsieur NOBRE. AMI Portugal n'utilisera plus la mention « Médecins Sans Frontières du Portugal ».

4. Le Bureau international

Entre-temps, début 1991, Alain Destexhe a été recruté pour occuper le poste de Secrétaire Général du mouvement international de MSF. La candidature de ce médecin belge, qui a travaillé pour Liberté Sans Frontières est soutenue par MSF France, mais pas par MSF Belgique. Son recrutement est toutefois approuvé par l'ensemble des sections.



On avait choisi un type qu'on connaissait. Alain Destexhe avait travaillé avec Libertés Sans Frontières. C'était un membre de MSF France, un Belge mais un Français... d'ailleurs un Français de droite...

Dr Rony Brauman, MSF France - Président 1982-1994
(en français)



Alain Destexhe était une figure très controversée à MSF Belgique. Il avait finalement travaillé plus avec la fondation Médecins Sans Frontières parce qu'il écrit bien et que c'était un homme de droite et que la fondation était un objet de droite. À sa façon, Rony [Brauman] l'a imposé, comme il sait le faire, par un coup de force. Son argument était que, connaissant bien MSF et étant très politique, Destexhe pourrait accélérer l'accès au prix Nobel. En fait, Rony n'en avait rien à faire du Secrétariat international et des liaisons avec la Commission européenne. Il trouvait aussi qu'il fallait miser sur quelqu'un qui ne prendrait pas un an à connaître MSF, et il a choisi Destexhe.

Dr Jean-Pierre Luxen, MSF Belgique - Président 1984-1987, Directeur Général 1988-1994 (en français)



Jean-Pierre Luxen considérait Alain Destexhe comme un « vendu » et sa haine était tellement viscérale qu'elle décredibilisait ses arguments. Alain était un excellent candidat et il avait tout ce qu'il fallait dans le profil pour occuper la fonction. C'est lui qui m'avait suggéré de me présenter en me disant : « Tu es jeune, il faut des gens jeunes ». Il m'avait poussé jusqu'au bout et finalement il s'était déclaré quinze jours avant la clôture des candidatures. Il avait été imposé par Rony [Brauman] qui avait fait un travail préparatoire efficace pour s'assurer qu'il n'y ait pas de surprise, en particulier auprès de Jacques de Milliano. À partir du moment où il y avait un axe Rony / Jacques de Milliano, c'était bon.

Stéphane Devaux, MSF Belgique - Coordinateur de la collecte de fonds institutionnels Septembre 1990 - Avril 1992 puis 1993 et pour MSF International Avril 1992 - Janvier 1993 (en français)



L'idée était d'avoir quelqu'un qui aide à rapprocher les points de vue entre les sections et de représenter MSF auprès des organisations internationales, et notamment de l'Union européenne.

Je préparais des dossiers pour le Conseil international. Certains membres du CI étaient très actifs et d'autres pas. En général, ils ne proposaient pas grand-chose et donc j'essayais d'organiser un agenda en fonction de ce qui me semblait être la priorité du moment, parfois en concertation avec le Président international. En gros, j'essayais de leur mâcher la besogne. J'essayais de préparer les décisions. J'ai essayé de concevoir mon rôle comme un facilitateur pour qu'il n'y ait pas d'achoppement, notamment sur les prises de position politiques. Donc, j'essayais de leur faciliter la besogne en faisant à chaque fois un document avec des prises de position possibles. Sur le Kurdistan, ça a assez bien marché. Après, sur le Rwanda et la Yougoslavie c'était plus compliqué... Mon objectif et mon ambition personnels pour MSF, c'était de faire du Bureau international l'outil de représentation de lobbying et de communication de MSF.

Dr Alain Destexhe, MSF International -
Secrétaire général 1991-1995 (en français)

En septembre 1991, Anne-Marie Huby est recrutée au poste de chargée des relations avec la presse internationale. L'une de ses tâches principales consiste à harmoniser les communications internationales de MSF. Elle doit privilégier les médias anglophones qui jusqu'ici ont été négligés par des sections pour la plupart francophones.

En 1992, un autre poste international de chargé de communication est ouvert à Nairobi qui couvrira l'Afrique de l'Est et centrale en particulier la crise somalienne, puis le génocide au Rwanda et ses suites.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 26 juin 1992 (en français).

Extrait :

Bernard [Pécoul, directeur général de MSF France] pense qu'il faut être prudent dans la création de poste du chargé de communication à Nairobi. La communication entre les sections ne se passe pas par des structures. Alain [Destexhe] est d'accord avec cette remarque, mais ce poste est à la fois à visée interne et externe : interne pour écrire des Sitreps [rapports de situation] sur la région et externe comme attaché de presse. Il n'a pas vocation à faciliter immédiatement la communication entre les sections, qui doit rester une motivation de chacun [...]

4. Communication internationale

Le débat s'engage sur la communication internationale de MSF. Nous n'avons pas de communication cohérente au

niveau international. Chaque section a sa propre politique, ses propres communiqués et ses propres conférences de presse. Peu d'événements au niveau international.

Alain [Destexhe] : pense qu'il y a un équilibre à trouver entre la flexibilité indispensable et une cohérence de la communication internationale.

Rony [Brauman] : la seule règle en termes de communication, c'est le résultat mais il est d'accord pour que l'on rappelle régulièrement l'importance de la presse internationale, qu'on a parfois tendance à négliger.

Josep [Vargas] : on devrait se coordonner davantage sur les questions importantes comme la Somalie et la Yougoslavie pour renforcer notre crédibilité.

Pour Doris [Schopper] : il y a différents types de conférences de presse pour différents buts.

Bernard [Pécoul] : la coordination internationale est lourde. Par exemple, la France fait 150 communiqués de presse par an environ.

Jacques [de Milliano] : pense qu'il faut faire le moins possible de communiqués de presse internationaux, mais être plus audacieux sur le plan politique et sur le terrain. Par exemple des témoignages sur place à partir du terrain.

Alain : on communique trop sur les actions MSF et pas assez sur les événements dont nous sommes témoins.

Rony [Brauman] : Il ne faut pas chercher à foutre de l'ordre là où le désordre est beaucoup plus créatif. En conclusion : Deux types de communication :

- La communication reste essentiellement nationale. Chacun fixe ses priorités en fonction de ses impératifs.
- On essaie de faire une communication internationale plus institutionnelle à l'occasion d'événements particuliers, par exemple le prix du Conseil de l'Europe²⁸, ou, lorsque c'est possible, sur des questions d'actualités (quelques fois par an). Décision de ne pas faire d'opération commune sur la Corne de l'Afrique. Des actions sont en cours dans la plupart des sections.



J'ai fait un constat que je n'avais pas beaucoup de mérite à poser, c'est qu'on avait un gros problème de communication vis-à-vis des médias anglo-saxons.

Quand il y avait un article dans Le Monde, en France c'était « Oh là, on est les rois, on est dans Le Monde ». Le New York Times et The Economist, à l'époque, ils s'en foutaient. MSF Belgique était à fond dans la presse belge. MSF Hollande n'avait pas cette sensibilité politique. Donc assez vite, ils ont été d'accord pour que j'engage quelqu'un pour s'occuper de la presse anglo-saxonne. C'est Anne-Marie Huby, qui a été choisie. Elle prenait les communiqués de MSF France ou d'autres - mais surtout de MSF France - les remettait à la sauce internationale - elle avait vraiment l'esprit pour faire ça - et les diffusait. On était au milieu des grandes crises internationales du Kurdistan et de la Somalie et on est devenu de facto - ça n'a pas toujours plu aux sections, d'ailleurs - les porte-parole du mouvement international dans les pays

28. En 1992, Médecins Sans Frontières reçoit le « prix européen des droits de l'Homme » - re-baptisé depuis 'prix des droits de l'homme de l'Assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe'.

anglophones. Le Bureau international a donc joué un rôle très important pour développer la notoriété de MSF dans les pays anglo-saxons.

Dr Alain Destexhe, MSF International -
Secrétaire général 1991-1995 (en français)



Je suis arrivée en septembre ou octobre 1991 au Bureau international. En principe, je devais prendre le temps de mettre en place des idées, de construire un plan pour donner de la cohérence à la communication de Médecins Sans Frontières. Mais bon, les événements se sont accélérés en Croatie et dans les deux semaines, je me suis retrouvée à Zagreb pour l'affaire de Vukovar²⁹. Au-delà de la communication sur la crise elle-même, mon agenda - un peu caché - c'était de prouver qu'un MSF uni était plus fort qu'un MSF désuni. Les relations avec la presse, c'était très parisien, très politique et très « opinion ». Au niveau international, il n'y avait pas vraiment de stratégie, ni d'approche collective, et techniquement rigoureuse, qui prenne en compte que CNN c'est à cette heure-là qu'il faut leur parler et pas à cette heure-là, qu'il faut connaître les rédacteurs en chef qui ont de l'influence, qu'il faut être dans les bonnes émissions au bon moment pour des raisons d'image, mais aussi de sécurité.

Ma frustration à moi, c'est que j'étais à Bruxelles et que je voyais les crises se dérouler sur les terrains sans avoir les informations pour communiquer correctement. Et donc, on s'est battu pour augmenter le budget pour ouvrir un poste à Nairobi. Je suis allée à Nairobi et j'ai dit aux équipes : « Voilà, il y a un réseau de médias, c'est comme ça qu'on va faire ». Et puis, je suis rentrée et j'ai trouvé Samantha Bolton que j'ai envoyée à Nairobi, comme chargée des relations avec la presse pour l'Afrique de l'Est. Elle s'est installée et elle a tenu tête à tout le monde. On a monté un petit réseau de communicants à travers le mouvement. Il y avait nous à Londres avec Samantha à Nairobi, Barbara Kancelbaum puis Kris Torgeson à New York. Cette toute petite équipe a fait que ce nom de Médecins Sans Frontières qui était imprononçable dans de nombreux pays est devenu une marque. On était souvent les premiers à prendre la parole sur les crises dans les médias, à être appelés pour donner un témoignage. Ça n'a pas été facile à faire comprendre au sein de MSF. Quand je suis allée à Nairobi avant l'arrivée de Samantha, j'ai dit : « T-shirt MSF pour tout le monde. Et on va faire du media training ». Les gens me détestaient ! En trois semaines, personne ne m'a offert une bière. Ils disaient : « C'est qui cette pouffiasse avec ses T-shirts ! ». Certes ! Mais, si on passait sur CNN avec le T-shirt MSF, quand par la suite on achetait de l'espace média dans le New York Times, c'était trois fois plus performant.

Anne-Marie Huby, MSF International – Chargée de communication 1991-1993 (en français)

Depuis la mi-1988, Rober Müller occupe déjà à mi- temps, pour MSF France, le poste de représentant de MSF auprès des institutions internationales à Genève. Il est basé dans le bureau de MSF Suisse, dans cette même ville. En octobre 1989, son profil de poste est renforcé et il est chargé, pour MSF International de travailler à l'obtention pour MSF d'un statut d'observateur auprès de certaines institutions internationales.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 20 décembre 1988 (en français).

Extraits :

9. Représentation auprès des organisations internationales à Genève

MSF France a recruté un ancien haut fonctionnaire du HCR pour faciliter les relations avec cet organisme et le représenter auprès de certaines réunions internationales. Cette personne, bénévole, aura un bureau à MSF Suisse. On évoque le problème de la représentation de l'ensemble des sections MSF auprès des institutions. MSF Suisse précise que, pour des raisons évidentes de proximité, il peut également jouer un rôle de représentation.

Ce sujet a été insuffisamment abordé et sera repris au cours d'une future réunion.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 5 octobre 1989 (en français).

Extrait :

III – Représentation de MSF à Genève

OK général sur le cahier des charges proposé par Robert Müller (Cf. doc. ci-joint). Le titre proposé est « Chargé de mission auprès des organisations internationales », sur papier et cartes à en-tête MSF Europe. Les 900 FS [francs suisses] mensuels de fonctionnement sont désormais pris en charge par 4 sections (F[rance], NL[Hollande], B[elgique], E[spagne]) la Suisse contribuant par l'hébergement et le secrétariat. Le Luxembourg se décidera à la prochaine réunion.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 10 avril 1992 (en français).

Extrait :

Le Bureau de liaison de Genève, ainsi qu'un éventuel représentant de MSF auprès des Nations unies à New York seront rattachés au Bureau international de Bruxelles.

29. Voir MSF et la guerre en ex-Yougoslavie 1991-2003 - Études de cas sur les prises de parole publiques de MSF, Laurence Binet, 2015
<http://speakingout.msf.org/fr/msf-et-la-guerre-en-ex-yougoslavie>



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 10 janvier 1992 (en français).

Extrait :

c- statut d'observateur auprès des institutions internationales
Alain [Destexhe] et Robert [Müller] exposent les démarches nécessaires et l'intérêt de ce statut. L'intérêt est différent selon les institutions mais le principe en est accepté par le CI. Il est décidé d'entreprendre les démarches nécessaires à obtenir le statut d'observateur auprès de l'ECOSOC [Conseil économique et social des Nations unies]. Les démarches sont assez longues. Nous devons déposer un dossier complet avant juin 1992 pour être admis en juin 1993. Alain propose que ces activités d'observateurs soient suivies directement par le Bureau international. [...]

f- bureau de liaison de Genève

Robert Müller rappelle que le bureau fonctionne grâce à des secrétaires bénévoles. Il demande une augmentation de son indemnité. Cette demande sera examinée par le Comité chargé d'examiner l'ensemble des budgets de MSF International.

Quant aux institutions des Nations unies basées à New-York, c'est Catherine Dumait-Harper qui y représente MSF, à partir de juin 1993. Après un an de bénévolat, elle est formellement engagée en septembre 1994.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 17 juin 1993 (en anglais)

Extrait :

3. Agent de liaison à l'ONU

MSF aura un agent de liaison à l'ONU à New York : Catherine [Dumait-]Harper. Elle a une longue expérience de travail avec l'ONU au sein de la délégation de la CEE. Ce poste de volontaire sera testé pendant une période d'un an. Catherine fera rapport à Alain Destexhe et travaillera sous la supervision quotidienne de Chantal Firino-Martell [Directrice du bureau de MSF États-Unis].



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 9 septembre 1994 (en français).

Extrait :

7. Catherine [Dumait-]Harper

Catherine travaille depuis un an bénévolement en tant que liaison officer [chargé de liaison] auprès des UN [Nations unies] à New York. Elle y facilite les contacts, nous transmet des infos et y organise des événements au service de tout le mouvement MSF. Les personnes qui travaillent avec elle dans les différentes sections et bureaux sont très contentes de ses services.

Il est proposé de lui payer des indemnités. Il est rappelé que Catherine est rattachée au Bureau international, mais

que dans le fonctionnement quotidien elle est supervisée par le bureau à New York.

Josep [Vargas] propose que les cahiers de charges (priorités, objectifs, etc.) des bureaux de liaison soient réévalués.

Robert [Müller] est d'accord avec la proposition de Josep. Après 6 ans de liaison et vu les nouveaux contextes humanitaires et politiques, il souhaite une évaluation de son poste.

Les évaluations des postes internationaux sont discutées dans le point suivant.

Décision: Le C[onseil] I[nternational] donne son OK sur le principe.

En tant que mouvement, MSF est amené à harmoniser diverses questions juridiques et à se pencher sur les modalités de l'utilisation du droit humanitaire international (DIH) pour améliorer les interventions sur le terrain. En 1990, Françoise Bouchet-Saulnier qui a commencé à étudier ces questions pour MSF France rédige un rapport sur les lois et usages relatifs à l'action humanitaire, qui est partagé au sein du mouvement.

En octobre 1991, elle est recrutée par MSF International pour réaliser une série d'études complémentaires afin de définir un cadre juridique pour les interventions de MSF qui soit utilisable par les responsables de programmes. En 1992 elle publie une étude sur le droit d'initiative humanitaire.

En avril 1992, le Conseil international décide de prolonger son contrat pour un an. Elle est chargée de le conseiller sur l'utilisation du droit humanitaire international, et lors de crises particulières et de former toutes les sections opérationnelles à cette approche. Elle rédige le premier *manuel de droit humanitaire international* qui sera publié en janvier 1994³⁰.

Toutefois, en avril 1993, si le Conseil international s'accorde sur la nécessité d'employer un juriste pour travailler sur les questions liées à la marque et aux statuts juridiques des sections, il rejette la proposition de constituer une équipe juridique internationale dédiée au droit humanitaire. Ce domaine sera traité au sein de chaque section opérationnelle.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 1^{er} février 1991 (en français).

Extrait :

5) Le groupe de travail 5 = groupe de travail juridique : droit humanitaire

• MSF France a décidé d'engager l'étude ; elle vient d'être signée (coût de l'étude : 68 000 FF [francs français]).

30. En 1998 sera publié le « Dictionnaire pratique du droit humanitaire » <http://dictionnaire-droit-humanitaire.org/content/index/>

- MSF France insiste pour que cette étude soit financée par l'ensemble des sections afin d'en faire un projet européen commun. La répartition du financement doit encore être décidée.
- Cette étude globale se fera dans le contexte de l'ensemble des dispositions existantes dans le droit international (du point de vue du droit humanitaire). En effet, vu la multiplicité des intervenants en droit humanitaire (ex. : gouvernements, associations privées, armées), il est important de définir les critères de son exécution, à savoir :
 - le champ d'application
 - la liberté d'évaluation des besoins
 - le contrôle de sa réalisation
 - les opérateurs
- Proposition de MSF Grèce que l'ensemble des sections puissent contribuer à l'élaboration de cette étude en faisant des propositions à MSF F[rance]. Proposition acceptée.
- En parallèle, devra être réalisée une étude reprenant la position des gouvernements respectifs des différentes sections sur la nécessité d'une base juridique pour les organisations humanitaires comme MSF (proposition de Robert Müller). [...]

VII. Prix Nobel [...]

L'idée de base avancée par MSF France pour concourir à la réalisation de cet objectif serait d'employer comme instrument la promotion du droit humanitaire.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 2 avril 1993 (en anglais)

Extrait :

2. Droit international

Ce projet suscite beaucoup de discussions. Chacun convient que le minimum à préserver dans un cadre international est la protection du nom, une harmonisation du statut juridique des Bureaux délégués et une certaine cohérence des contrats, par exemple avec la CE [Commission européenne].

Il a été décidé ce qui suit :

- i) Le projet tel que défini à ce jour sera arrêté à la fin de l'année. Entre-temps, il sera demandé à Françoise Saulnier de continuer à travailler sur certaines tâches sous l'égide du Bureau international (principalement le statut des bureaux délégués, la protection du nom MSF, la consultance concernant des contrats, etc.). Le travail en cours concernant le droit humanitaire (par ex. manuel de base) devrait être terminé. Un budget de 15 000 Écus a été accordé au Bureau international à cette fin.
- ii) Les sections qui souhaitent recourir aux services de consultance ou de formation de Françoise Saulnier (à d'autres fins que le statut des bureaux délégués) devront les payer.
- iii) Le CI discutera de ce que nous attendons d'un « projet de droit humanitaire » à long terme, lors d'une prochaine réunion.



En 1991, mon contrat était passé sous la responsabilité du Bureau international pour que j'aide à assurer un positionnement global des actions de prises de parole de MSF. En 1991, je me suis retrouvée sur le terrain en ex-Yougoslavie avec le Secrétaire international et la responsable internationale de la communication pour les opérations d'évacuation médicale de l'hôpital de Vukovar. De telles opérations impliquaient des négociations avec les différentes forces armées et des références basiques aux règles du Droit international humanitaire [DIH] relatives aux évacuations médicales. À l'époque, il y avait de nouvelles ambitions opérationnelles pour MSF consistant à tenter d'être présent des deux côtés d'un conflit. Cela a été un tournant pour l'organisation mais il a fallu apprendre comment on fait ce type d'opérations. Les principes du droit humanitaire ont servi à fabriquer cette notion d'espace humanitaire qui n'existait pas vraiment quand MSF travaillait sous la « protection » des groupes armés d'opposition.

Après Vukovar, il a été décidé que les opérations devaient rester sous la responsabilité directe des différentes sections. En 1993, comme le rôle du Bureau international avait évolué vers un simple rôle de coordination entre les sections, j'ai voulu revenir à MSF France pour rester en contact direct avec la gestion des opérations MSF en zone de conflit. Toutefois, j'ai toujours gardé une partie de mon travail pour le Bureau international autour du DIH et du positionnement de MSF face aux crimes de masse, et aux phénomènes de militarisation ou de judiciarisation de l'action humanitaire. Je tenais à cet ancrage opérationnel pour que nos prises de positions publiques restent stimulées par les réalités de nos dilemmes opérationnels, plutôt que par les composantes nationales idéologiques et identitaires de nos matrices intellectuelles d'analyses des situations.

Françoise Bouchet-Saulnier, Conseillère juridique de MSF depuis 1991 (en français)

En 1992, le bureau international de MSF organise la journée des « Populations en danger » et la publication du rapport du même nom. C'est MSF France qui organise la rédaction et la publication de ce livre. Puis l'équipe éditoriale est progressivement étendue à des auteurs du mouvement.

Jusqu'en 1996, un livre sera publié chaque année afin de sensibiliser le grand public et les dirigeants politiques au sort des populations en danger et aux principes humanitaires.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 10 avril 1992 (en français).

Extrait :

5. Rapport annuel de MSF [...]

L'ensemble du Conseil international pense que ce projet est très important à la fois pour attirer l'attention sur les populations en détresse et pour l'image internationale de Médecins Sans Frontières.

Un comité de rédaction est créé :
 Rédacteur en chef : François Jean
 Rédacteurs : Réginald [Moreels], Jacques de Milliano et Rony Brauman
 Secrétariat de rédaction : Anne-Marie Huby
 Ce comité de rédaction a pour objectif de remettre un manuscrit. Les étapes ultérieures (fabrication, relecture, etc..) seront prises en charge par une des sections (a priori la section belge ou hollandaise).
 Il n'y a pas de budget spécifique, ceci doit être repris sur le budget de la communication.
 Les Directeurs [de] communication prépareront la sortie du rapport et la journée internationale MSF.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 5 mai 1995 (en français).

Extrait :

7. Populations en Danger

Après trois ans, il serait intéressant de faire le bilan de la journée PED [Populations en danger] qui est aussi le jour de sortie de notre rapport annuel. La journée PED est un lien important entre nous. C'est ce qui constitue notre mise au point sur le plan politique.[...]

Il est souligné que le livre nous pousse une fois par année à avoir un effort de réflexion, et reste un moment fort et intense. Il n'est cependant pas assez diffusé. Josep [Vargas] fait remarquer qu'il est très apprécié en Espagne. Ce document annuel devrait être fait plus comme une réflexion politique et humanitaire sur notre année écoulée et surtout un ouvrage issu du mouvement international.



Trois personnes ont joué un rôle central, c'est François Jean [Directeur de recherche à la Fondation MSF], Rony Brauman [Président de MSF France] et moi. Je crois qu'au début, c'est moi qui ai dit : «Ce serait quand même bien d'avoir une sorte de rapport annuel». Et puis François Jean a beaucoup œuvré au niveau du contenu. Ensuite, c'est devenu le livre «Populations en danger». Et cela a pris une ampleur extraordinaire parce que si la première édition a été publiée seulement en français et en anglais, les suivantes ont été traduites en italien, en allemand, en néerlandais et peut-être en japonais. Du coup, «Populations en danger», ce n'était plus MSF France, MSF Belgique et MSF Hollande, c'était le mouvement MSF.

Dr Alain Destexhe, MSF International -
 Secrétaire général 1991-1995 (en français)

D. DEUXIÈME GÉNÉRATION : LES BUREAUX DÉLÉGUÉS

Malgré deux moratoires successifs sur la création de nouvelles associations MSF, établis en février 1987 (pour deux ans) puis en novembre 1990 (pour trois ans) des initiatives sont quand même prises pour créer de nouvelles entités.

MSF France et MSF Hollande, en particulier, travaillent à l'ouverture de nouveaux bureaux MSF, baptisés « bureaux délégués », dans plusieurs pays, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'Europe, dès que le moratoire aura expiré. MSF Belgique rejoint rapidement le club tandis que MSF Suisse restera en retrait pendant encore plusieurs années.

Le premier objectif des « bureaux délégués » est de collecter des dons, privés et institutionnels. Toutefois, le recrutement de ressources humaines et le développement d'activités de plaidoyer dans certains pays sont aussi au programme. Dans une minorité de pays, ce sont d'anciens volontaires qui sont à l'origine de la création d'un bureau MSF, auxquels une des sections historiques apporte son soutien.

Toutes ces étapes sont discutées pendant les réunions internationales. La répartition des « nouveaux territoires » se déroulent plutôt bien, si l'on considère les conflits qui ont opposé les associations dans le passé. Le principe de base est de confier le « territoire » à la section qui a pris l'initiative de l'explorer. Le processus est initié et géré par les exécutifs, puis entériné par les associatifs via les Conseils d'administration et le Conseil international.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 1^{er} février 1991 (en français).

Extrait :

3) Le groupe de travail 3

Sujet : recherche de fonds

Le groupe de travail s'est réuni le 15/11/90 à Bruxelles, à l'initiative de Francis Charhon, en présence de Jacques de Milliano et de Jean-Pierre Luxen.

But : analyser la politique future en matière de « fundraising » au niveau international en dehors de l'acquit et en dehors des frontières [de la] CEE.

a) Synthèse de l'acquit réalisé dans le passé :

a.1. **MSF France** : recherche de fonds aux USA : décision a été prise par MSF F[rance] d'installer à New-York un bureau de recherche de fonds (au niveau des fondations et au niveau du secteur privé) ainsi qu'un bureau de recrutement de médecins. Ce bureau est opérationnel.

a.2. **MSF Hollande** : recherche de fonds au Canada : fondations, fonds privés et gouvernementaux et recrutement (nom : les amis de MSF-Hollande).

a.3. **Le Japon** : initiative en revient dans un premier temps à MSF F[rance], et dans un second temps à MSF Hollande : ces

Initiatives se poursuivront conjointement dans les prochains mois (mars/avril 91) sous la coordination de MSF France.

a.4. **MSF Belgique** : recherche de fonds en Norvège, en Suède, en Finlande et en Italie entreprise par Stéphane Devaux (en direction des fondations et des fonds gouvernementaux mais pas de politique de recherche de ressources humaines dans un premier temps).

b) Proposition de répartition de la politique de recherche de fonds : (entre les 3 sections qui avaient déjà pris des initiatives concrètes dans ce domaine).

- les USA seraient un axe prioritaire à être dynamisé par MSF France
- le Canada s'apparenterait à MSF Hollande
- les pays nordiques et l'Italie relèveraient de MSF Belgique
- le Japon sous coordination de MSF France

Le principe étant que le « leadership » reviendra à la section qui a pris l'initiative dans un pays, sans pour autant exclure l'intervention d'autres sections à condition que cette intervention se fasse en étroite collaboration avec le leadership.

La responsabilité du leadership sera de dynamiser cette recherche de fonds en assurant la circulation de l'information de l'ensemble des actions entreprises.

La centralisation de cette information ainsi que la future coordination d'accès aux fonds seront discutées ultérieurement. Auparavant le compte rendu du groupe de travail sur cette recherche de fonds sera communiqué par Jean-Pierre Luxen.

« » *Ce processus de création des bureaux délégués n'avait rien à voir avec ce qu'avait été l'émergence spontanée d'une bande de médecins belges qui étaient partis avec MSF France au début et avaient ensuite créé MSF Belgique. Par exemple, on n'est pas allés à Hong Kong parce qu'il y avait des médecins de Hong-Kong qui se précipitaient pour partir avec MSF, loin de là.*

C'est probablement à Bruxelles que l'argument collecte de fonds a été le plus important parce qu'il y avait cette épée de Damoclès du ratio 50/50 qui nous obligeait à financer 50% de notre budget avec des fonds privés. Comme la Belgique est plus petite que la France, avec moins d'habitants, le marché de la collecte de fonds a été vite saturé. Quasiment tous les Belges étaient donateurs à MSF. Donc pour gagner plus de donateurs, il fallait aller les chercher ailleurs.

C'était un processus exécutif et pas associatif. Le moteur, c'était une volonté de trouver de l'argent et pas nécessairement d'avoir une majorité de médecins et d'infirmiers qui viennent de tel ou tel pays. On a choisi des pays riches ou qui avaient une opinion publique ouverte, qui nous semblaient favorables à l'idée de MSF. Ensuite inévitablement on y monterait une section et on y ferait de la collecte de fonds et du recrutement. Et ensuite le recrutement permettrait de créer un associatif. Mais l'associatif s'est plutôt créé par la suite.

Dr Éric Goemaere, MSF Belgique - Directeur général, 1996-1998 (en français)

« » *On s'était un peu réparti certains pays. Chaque section avait ses pays à lancer. Nous, on avait le Danemark, l'Italie, Hong Kong et la Suède. Les Français avaient envie d'être aux États-Unis parce qu'ils avaient des contacts avec la fondation Rockefeller, etc. Ils se lançaient au Japon... Les Pays-Bas, je ne m'en souviens plus. Donc le but était très simple : collecte de fonds. Pour être indépendant, il fallait de l'argent. On a installé des bureaux et l'argent collecté allait aux sections qui parrainaient.*

Dr Jean-Pierre Luxen, MSF Belgique -
Président 1984-1987, Directeur général 1988-1994
(en français)

« » *J'ai plutôt l'impression que chacun a saisi des opportunités. Et comme les Français ont commencé avec les États-Unis, les autres se sont dits : «Ouh là, on va vite mettre notre grappin ailleurs !». Je l'ai toujours perçu comme une espèce de partage de territoire. C'était aussi un peu : «On monte un bureau là où on connaît des gens, qui sont partis sur le terrain. Finalement, c'est ça MSF, ce sont des gens qui partent sur le terrain et qui reviennent, etc.» J'ai l'impression que pour les Belges, cela s'est passé de façon un peu plus organique, c'était plus lié à des personnes. Ils saisissaient des opportunités mais ils les saisissaient de façon très active. Moi, j'avais l'impression que c'était un peu une course contre la montre.*

Dr Doris Schopper, MSF Suisse - Présidente 1985-1987
(en français)

« » *À la fin des années 80, à partir de 87-88, on s'est dit qu'il serait bon d'aller collecter à l'étranger. Le moteur, c'était les sous et la com'.*

Francis Charhon s'est occupé d'une série de tâches pratiques qui ne tombaient dans l'escarcelle d'aucune direction et dont je ne voulais pas ou dont j'étais incapable de m'occuper, entre autres le montage des bureaux aux États-Unis et au Japon.

La répartition des bureaux entre sections s'est faite en marchant. C'est nous qui avons lancé le mouvement grâce à Francis. Ce n'était pas probant au départ.

Dr Rony Brauman, MSF France - Président 1982-1994
(en français)

« » *MSF Hollande a dit : «Je prends l'Angleterre», mais il n'y avait encore rien en Angleterre. Et les pays scandinaves, c'était la même chose : MSF Belgique n'avait encore rien développé quand ils ont dit qu'ils allaient prospecter. Pour tous, au départ, c'était toujours pour la même raison : la recherche de fonds. Mais à un moment, il y a eu une Yalta décidé par le Conseil international. Il n'y a pas eu*

de bras de fer là-dessus, parce que le monde semblait encore vaste pour MSF à cette époque. MSF France avait les États-Unis et donc déjà rien qu'avec ça, il y avait de quoi faire. De son côté, MSF Belgique était surtout intéressé par la recherche de fonds publics, et donc les pays scandinaves semblaient des donateurs potentiels dans ce domaine.

Dr Alain Destexhe, MSF International -
Secrétaire général 1991-1995 (en français)



Ils se sont divisé le monde selon MSF. C'était clair pour moi. Les Hollandais, c'était pour le recrutement. Les Français, c'était pour la récolte de fonds privés. Les Belges, c'était pour la récolte de fonds institutionnels.

Ulrike von Pilar, MSF Belgique - Coordinatrice
des bureaux délégués 1991-1997 ; MSF Allemagne -
Présidente 1995-1997, Directrice générale 1997-2005
(en français)



On avait commencé à regarder les îles anglo-normandes où il y a de l'argent. En plus, on les voit de la côte française, donc c'est presque chez nous ! On avait commencé à prendre des contacts, il y avait des gens très intéressés. Et là, on nous a fait savoir, via Rony Brauman, que les îles anglo-normandes, c'était l'Angleterre...

Xavier Descarpentries, MSF France - Directeur de la
collecte de fonds, 1990-2000 (en français)

En avril 1992, le Conseil international adopte une politique pour ce qu'il nomme les « bureaux de représentation ». Cette politique lui donne la responsabilité des décisions finales concernant l'ouverture des bureaux qui sont gérés par l'association fondatrice. Celle-ci agit par délégation du Conseil international et au nom de tout le mouvement.



Annexe au **Compte rendu** de la réunion du Conseil international de MSF, avril 1992 (en français).

Extrait :

La décision d'ouvrir une nouvelle section est de la compétence du CI [Conseil international] et de lui seul.

1. Le CI n'a pas l'intention d'ouvrir de nouvelles sections opérationnelles. La limitation stricte des centres opérationnels au nombre de sections existantes est considéré comme une nécessité absolue pour conserver l'efficacité et la cohérence de nos actions.
2. Le CI considère qu'il est important d'étendre la notoriété internationale de MSF, de diversifier la recherche de fonds, et d'élargir le recrutement de volontaires d'autres nationalités.

Les volontaires de ces pays doivent trouver leur place au sein de MSF, sur le terrain comme aux sièges opérationnels. Avec l'accord du CI, ils peuvent, le cas échéant, s'organiser dans leur pays pour soutenir les activités de MSF (communication et recherche de fonds privés).

3. Les bureaux internationaux représentent l'ensemble du mouvement MSF. En pratique, ils sont gérés par une « section-mère ».

4. Les statuts des nouveaux bureaux, déposés par la « section-mère » sont discutés avec le Bureau international de Bruxelles. Les sections nationales agissent par délégation du Conseil international. Tous les bureaux de liaison seront juridiquement rattachés au BI [Bureau international].

5. Le BI de Bruxelles est chargé de favoriser la coordination des bureaux et de veiller à leur « harmonisation internationale » (communication, recherche de fonds, statuts juridiques).

1. MSF États-Unis (1987)

En 1987, neuf ans après la tentative sans suite de 1978, MSF France reprend ses efforts pour ouvrir un bureau aux États-Unis. L'objectif principal de cette nouvelle entité sera de collecter des fonds auprès de donateurs privés. Il n'y a aucune intention de créer une association de volontaires. À l'époque, les médecins étasuniens sont considérés comme plus intéressés par la perspective de gagner de l'argent que celle d'aider des populations en détresse à l'étranger. En conséquence, les dirigeants de MSF France ne s'attendent pas à recruter beaucoup de volontaires médicaux dans ce pays.



On a commencé à réfléchir sur les États-Unis et le Canada uniquement comme système de collecte de fonds, on ne pensait pas faire fonctionner une association. Éventuellement, ça aurait pu le devenir, mais on s'est dit que là-bas c'était plutôt de l'argent qu'il y avait. L'idée, c'est de faire un système assez transparent, qui ne soit pas une association de médecins qui partent mais une projection de MSF France pour faire du fundraising, en faisant du marketing direct comme on avait commencé à le faire en France. On se disait que si on arrivait à faire un peu de publicité autour du nom, on collecterait plus d'argent là-bas qu'en France.

Dr Claude Malhuret, MSF France - Président 1978-1979, membre de l'équipe de direction 1979-1985
(en français)



À MSF France, il n'y avait pas encore de vision internationale. Puis, quand on a vu ce qui se passait avec la Belgique et la Hollande, j'ai pensé qu'il fallait se dépêcher de préempter des champs. Je suis allé ouvrir les

États-Unis, car si on n'y était pas, ce serait les Belges ou les Hollandais qui iraient. Dans la cour d'école, il ne fallait pas que ce soit les autres ! Je me suis beaucoup battu avec le Conseil d'administration de MSF France qui, à l'époque, trouvait que ce n'était pas une bonne idée, que c'était cher, que cela n'allait rien rapporter, etc.

Je pensais que c'était important parce qu'on avait déjà eu l'occasion d'aller aux États-Unis pour faire des auditions devant le Congrès.

Dr Francis Charhon, MSF France - Président 1980-1982, membre de l'équipe de direction 1982-1992
(en français)



Et puis, il y avait de l'argent à prendre, et pour ça on savait qu'on allait devoir recruter des médecins américains. On a eu un mal fou à monter MSF aux États-Unis. Cela a été des années de difficultés. Le milieu des ONG américaines est assez corporatiste et ne nous voyait pas d'un très bon œil. On nous avait rapidement mis en garde contre le côté un peu virulent des États-Unis en général et des médecins en particulier, c'est-à-dire contre d'éventuels accidents suivis de plaintes et de problèmes liés à la judiciarisation des rapports sociaux. Par ailleurs, on nous annonçait que les médecins aux États-Unis, au contraire des médecins en Europe, étaient considérés comme des « machines à sous ». Le prestige médical était quasi inexistant.

Par ailleurs, le marché du marketing direct était déjà saturé par tous les collecteurs qui étaient déjà actifs dans ce domaine.

Dr Rony Brauman, MSF France - Président 1982-1994
(en français)

Renforcer les capacités de plaidoyer est une autre raison d'ouvrir une entité MSF aux États-Unis. Les années précédentes, MSF France a manqué plusieurs opportunités de plaidoyer sur l'Afghanistan, à la fois auprès des Nations unies et de l'administration étatsunienne, en grande partie parce qu'il n'existait pas de structure MSF pour soutenir ses démarches aux États-Unis.



À propos de l'« advocacy » [plaidoyer], j'étais restée sur ma faim lorsque j'étais chef de mission en Afghanistan. J'avais certes gardé en mémoire la portée de la voix de MSF lors de mes témoignages au Congrès des États-Unis en 1985 et au Center for Strategic and International Studies (Centre pour les études stratégiques internationales/CSIS) en 1986. Ils avaient été abondamment relayés dans la presse étatsunienne et avaient déclenché des demandes de contact de divers institutions gouvernementales et de groupes de lobby washingtoniens. J'avais senti un potentiel, mais il

avait été inutilisé dans la durée. J'avais senti une grande limitation à notre capacité à mobiliser/informer les preneurs de décisions de Washington-DC [où se trouve le gouvernement, le parlement et le siège de l'administration des États-Unis], où nos visites ressemblaient à des visites uniques, sans capitalisation des suites de la part de MSF. Suite au kidnapping de nos équipes en Afghanistan en 1987, qui impliquait des Wahhabites saoudiens, et suite à mes réunions avec l'ambassade des États-Unis au Pakistan et avec le représentant pakistanais d'USAID [United States Agency for International Development/Agence d'aide au développement international des États-Unis] pour les alerter de la dangerosité de leurs alliances objectives avec des groupes djihadistes en Afghanistan, j'avais regretté le manque de relais proprement internes de MSF aux États-Unis. Ils nous auraient été indispensables pour pousser le questionnement plus loin, et challenger la politique américaine de soutien aux groupes extrémistes islamistes en Afghanistan et au Pakistan. Au Pakistan, je n'avais accès qu'à des exécutants, les preneurs de décision étaient à Washington DC. Cette frustration m'était restée et lorsque MSF États-Unis a été créé, je lui ai vu un rôle indispensable et unique dans le plaidoyer auprès des instances de Washington DC et du Conseil de sécurité de l'ONU à New York.

Dr Juliette Fournot, MSF France - Cheffe de mission en Afghanistan 1980-1986 ; MSF USA - membre du Conseil d'administration 1989-2001 (en français)



Les États-Unis, c'était à la fois New-York pour les relais aux Nations unies, Washington parce que c'était la capitale de la première puissance du monde, c'était le New-York Times et le Washington Post. Il n'y avait pas encore Internet mais c'était quand même la presse mondialisée.

Dr Rony Brauman, MSF France - Président 1982-1994
(en français)

En septembre 1987, Médecins Sans Frontières États-Unis est enregistré comme organisation à but non lucratif. Son Conseil d'administration est composé de trois membres de l'équipe dirigeante de MSF France. En novembre, la nouvelle entité est provisoirement autorisée à utiliser le nom MSF.



Certificat de constitution de Médecins Sans Frontières États-Unis, constituée en vertu de la section 402 de la loi sur les organisations à but non lucratif, 17 septembre 1987 (en anglais).

Extrait :

4) L'Organisation est constituée aux fins suivantes :

a) Rassembler sans discrimination ou exclusion tous les médecins et membres du personnel médical qui se portent

volontaires pour venir au secours de populations en détresse à la suite de catastrophes d'origine naturelle ou humaine ou de situations de belligérance ;

b) Mobiliser tous les moyens humains et naturels disponibles pour porter secours à ces populations le plus vite possible, avec l'efficacité, les compétences et l'engagement appropriés ;

c) Rechercher toute l'assistance nationale et internationale disponible pour permettre à ses membres d'effectuer leur mission dans toutes les parties du monde où ils pourraient être appelés à servir ;

5) Pour accomplir les fins précitées, l'Organisation aura les pouvoirs suivants :

- Solliciter et recevoir de toute source légale, privée ou publique, y compris mais sans s'y limiter, tout organisme gouvernemental, fédéral, national ou local, une assistance financière, des contributions, des subventions, des dons et des legs de toute somme d'argent ou de tout bien mobilier ou immobilier de quelque valeur que ce soit.

- Exercer les pouvoirs que la loi confère maintenant ou peut conférer plus tard à une entreprise organisée aux fins énoncées ci-avant, ou qui sont nécessaires ou liés aux pouvoirs ainsi conférés, ou qui sont propices à la réalisation des buts de l'Entreprise, sous réserve des limitations prescrites ou susceptibles d'être prescrites par la loi, à condition toutefois que l'entreprise ne puisse poser quelque acte que ce soit qui pourrait lui faire perdre son régime d'exonération fiscale.



Lettre de MSF France autorisant MSF section États-Unis, en cours de formation à utiliser le nom MSF, 19 novembre 1987 (en français).

Extraits :

La marque Médecins Sans Frontières International et Europe a été déposée le 17 décembre 1983 à Genève.

L'association MSF section États-Unis est en cours de formation.

L'association Médecins Sans Frontières, propriétaire du nom autorise l'association Médecins Sans Frontières - section États-Unis à utiliser la marque MSF et lui délègue, temporairement, l'utilisation de ce nom, étant précisé qu'elle devra se conformer à tout contrôle et à toute directive émanant de l'association propriétaire.

Elle entend préciser que ce droit d'utilisation est précaire et qu'il pourra être révoqué, à tout moment, si bon semble à MSF France, par simple décision du Conseil d'administration notifiée à l'association MSF - section États-Unis par lettre recommandée avec accusé de réception, ce que l'association MSF - section États-Unis accepte de manière irrévocable.

Le 22 mai 1988, la première Assemblée générale annuelle de l'«association Médecins Sans Frontières, section USA» se tient à Paris. Tous les membres de son Conseil d'administration sont des Français, membres du

Conseil d'administration de MSF France ou de son équipe exécutive. Le bilan annuel ne fait état d'aucune activité en dehors de la publication de quelques articles sur MSF dans la presse étasunienne.



Compte rendu de l'Assemblée générale annuelle, Association Médecins Sans Frontières, section USA, 22 mai 1988 (en français).

Extrait :

Les membres de l'Association Médecins Sans Frontières, section USA se sont réunis en Assemblée annuelle à l'endroit prévu par les statuts sur convocation du Bureau.

L'Assemblée est présidée par Monsieur Charhon, Président. Le Président constate que sont présents en dehors de lui-même :

- Rony Brauman
- Guillaume Charpentier
- Denis de Kergolay

Soit plus de la moitié des membres.

En conséquence, le Président déclare que l'Assemblée n'étant saisie que de résolutions de caractère ordinaire est en état de délibérer [...]

Le Président ouvre la discussion : il précise que l'Association a été créée il y a un an. Il indique que l'activité de MSF section USA, a été faible cette année.

Cependant, d'ores et déjà des articles sur Médecins Sans Frontières sont parus dans la presse, notamment à propos de l'Afghanistan et de l'Éthiopie.

Rony Brauman, Président de Médecins Sans Frontières, a effectué une tournée de conférences à New York et à l'université de Harvard.

Le Président rappelle que des projets sont prévus cette année, notamment en matière de communication.

Ces projets sont les suivants :

- 1) Un projet avec l'Ambassade de France sur le bicentenaire de la révolution française qui permettra de lancer MSF
- 2) Un projet de communication avec l'agence Burson-Marsteller dont les propositions sont actuellement à l'étude.

[...] **Approbation des comptes :**

Le Président rappelle que l'Association Médecins Sans Frontières USA n'a pas encore de ressources et qu'elle attend l'autorisation d'exemption de taxe pour recueillir les fonds. L'Assemblée générale approuve les propositions du Président et, après avoir constaté que les dépenses engagées pour la constitution de la section ont été supportées jusqu'ici par Médecins Sans Frontières France, dès qu'elle disposera de ressources, l'association Médecins Sans Frontières section États-Unis procédera au remboursement des frais engagés par Médecins Sans Frontières France.

En 1989, MSF France évalue le potentiel de collecte de fonds privés et la possibilité de créer une Fondation aux États-Unis. Le Conseil d'administration examine les risques potentiels pris en investissant dans une entité qui

pourrait prendre son indépendance à la fois en matière de financement et de gouvernance.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF France, 16 avril 1989 (en français).

Extrait :

Ce rapport rassemble les conditions d'implantation d'une Fondation Médecins Sans Frontières de recherche de fonds aux États-Unis.

Veut-on que Médecins Sans Frontières s'installe aux États-Unis ? Si on le fait, c'est maintenant. Si Médecins Sans Frontières doit se lancer dans une Fondation, Il faut l'assumer.

Un débat s'engage, différents points de vue s'expriment : Il faut assumer ce projet devant les autres sections européennes. Pourquoi ne pas le faire avec les autres sections européennes ? Le bénéfice de cette recherche de fonds ne peut-elle se faire au profit de MSF Europe ?

La proposition d'avoir un board [Conseil d'administration] américain fait craindre une perte de contrôle. On évoque des risques d'américanisation de la Fondation, des risques de détournements des fonds, fréquents aux États-Unis et qui pourraient rejaillir sur notre image.

On insiste sur le fait qu'il n'est pas question que ce board [Conseil d'administration] ait envie d'envoyer des équipes. Même si à force de faire rêver les gens on suscite une demande. Corinne [Servièrre, chargée de mission de MSF France aux États-Unis] dit que ce qui fascine les Américains, c'est que des médecins (qui sont chez eux des bourgeois installés) aillent crapahuter sans être payés. On rencontre peu de médecins américains sur le terrain même dans les mastodontes humanitaires. Après l'obtention de leur diplômes, les médecins américains sont souvent tellement endettés qu'ils doivent d'abord gagner leur vie pour rembourser les emprunts leur ayant permis de payer leurs études. De plus, la Fondation n'aura pas dans ses statuts qu'elle envoie des médecins. Or les Américains sont très légalistes.

Il est important pour les Américains que l'argent collecté aux USA soit utilisé uniquement sur le terrain et non pas réintroduit pour servir au fonctionnement. Rony [Brauman] dit qu'on ne peut pas prendre de tels engagements, on mentirait. L'argent passera par Paris et une part servira au fonctionnement. On ne peut accepter des conditions de financement aussi contraignantes. On ne sait pas gérer ça. Si on va chercher de l'argent dont on ne peut pas se servir, où est l'intérêt ?

Le problème du nom de la Fondation se pose. Garde-t-on Médecins Sans Frontières qui ne veut rien dire pour les Américains et qui est intraduisible en anglais ? Corinne pense qu'il faudra changer le nom.

Certains proposent que l'on engage un expert juridique de haut niveau afin de garder le contrôle de la Fondation. Rony ne croit pas au béton juridique. L'humanitaire est un terrain où le fait entraîne le droit. Un organisme humanitaire est difficilement attaquable. L'important est de trouver un président crédible, par exemple Rockefeller. Ce président

amènera avec lui tous les conseils juridiques dont nous aurons besoin.

Xavier Descarpentries [Responsable de la collecte de fonds] rappelle qu'il n'y a plus de possibilité, du fait de l'autonomie des sections européennes, de faire de la recherche de fonds en Europe. Si la section États-Unis prenait son autonomie, le développement international de Médecins Sans Frontières serait compromis. Il ne semble pas qu'un board [Conseil d'administration] à 99% américain et un nom anglo-saxon (qui ne reprenne pas l'appellation Médecins Sans frontières) permette à Médecins Sans Frontières de contrôler le système. Certains ont peur que l'argent récolté aux USA soit d'une lourdeur telle qu'il mette en danger le siège et les missions. On en est à refuser l'argent de la Banque mondiale pour ne pas devenir énorme, pour ne pas tomber dans des projets qu'on ne maîtriserait pas. On refuse des projets CEE [Communauté économique européenne] également pour cette raison. Pourquoi aller chercher ce type de financements aux États-Unis ?

Il est rappelé qu'on va commencer doucement aux États-Unis, développer là-bas notre image pour susciter de l'argent spontané, pas de grosses sommes.

Pour que les donateurs français ne puissent pas accuser MSF de détourner leur argent vers la recherche de fonds aux États-Unis, l'idée est de faire financer ce projet par les cotisations des patrons français [voir-ci-dessous] .

En résumé, la Fondation aux États-Unis sera destinée à accroître par des moyens financiers la dynamique globale de Médecins Sans Frontières mais pas à n'importe quel prix. Nous allons faire ça avec un certain nombre de conditions : ce sont nos procédures avec les exigences de transparence américaines.

Francis Charbon propose de créer une cellule de travail sur le projet États-Unis qui regrouperait des membres du Conseil d'administration, du marketing, de la communication et des responsables de programme. Il pense qu'il n'est pas encore besoin d'envoyer une équipe sur place maintenant et demande que l'on garde Corinne Servièrre pour continuer le travail préparatoire.

Il est demandé qu'une information sur la création de cette Fondation circule dans les missions.

Le budget proposé dans le rapport de Corinne ne sera pas soumis au vote maintenant, il sera rediscuté et représenté au prochain Conseil d'administration.

Les points suivants sont proposés au vote du Conseil d'administration:

1 - Principe de la création d'une Fondation aux États-Unis dont l'objet social est le soutien à Médecins Sans frontières France à l'exclusion de toute action de terrain.

2 - Modalités :

- Exclusion de pré-affectation stricte des fonds collectés.
- Rigueur dans les comptes-rendus sur des critères que les américains jugeront.
- Condition d'utilisation des fonds compatible avec l'éthique et la souplesse de fonctionnement de Médecins Sans Frontières.

Les fonds nécessaires au développement du projet seront recueillis auprès du comité de patrons français, sinon, tout sera rediscuté dans un prochain Conseil d'administration.

3 - Démarrage assujéti à l'acceptation par un patron améri-

caïn prestigieux et irréprochable de la présidence du groupe. C'est dans ce cas seulement que l'on procédera sur place à l'installation d'«une antenne française de la Fondation». Résultat du vote : 12 voix pour la création de la Fondation, 1 voix contre.

Entre-temps, MSF France a lancé une procédure de création d'une fondation en France. Celle-ci doit être en partie financée par un comité composé des présidents-directeurs généraux de grandes entreprises françaises, baptisé « le comité des grands patrons ». Ce comité deviendra plus tard le « comité d'orientation stratégique » de la fondation. Les membres du comité apportent leur soutien au développement de MSF États-Unis en mettant à disposition des ressources financières et des capacités de réseau.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF France, 23 septembre 1988 (en français).

Extrait :

Comité des patrons d'entreprise

Francis Charhon informe le Conseil d'administration de l'état d'avancement de la constitution d'un Comité des patrons d'entreprise en préparation depuis environ un an. La première réunion aura lieu en octobre avec un ordre du jour précis.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF France, 28 avril 1989 (en français).

Extrait :

Fondation Médecins Sans Frontières

Présentation du budget prévisionnel de la Fondation
Ce budget ne deviendra exécutable que lorsque la Fondation sera reconnue d'utilité publique

Dotation de Médecins Sans Frontières	5.000.000 F
Dotation du comité des patrons:	200.000 F
placée qui va rapporter pour 6 mois	175.000 F
	375.000 F

ce qui va permettre de financer la suite de la recherche de fonds aux États-Unis (250.000 F), de donner des bourses aux salariés de Médecins Sans Frontières (100.000 F) et de garder 25.000 F en réserve.

Budget voté par le Conseil d'administration



« On venait de créer le « comité des grands patrons » qui est devenu rapidement le « conseil d'orientation » de la Fondation MSF, qu'on venait de mettre en place. « Conseil d'orientation de la Fondation MSF », cela sonnait quand même beaucoup mieux que « Comité des grands patrons » ! Dans ce comité, on avait à peu près la moitié des responsables des entreprises françaises cotées au CAC 40, car

MSF était déjà bien renommé à l'époque. Les patrons ne rechignaient pas, ils venaient. Francis avait embauché Sébastien de la Selle qui a travaillé d'abord bénévolement puis en étant payé vraiment trois sous. Il avait un carnet d'adresse incroyable à Paris et à New York et c'est lui qui prenait tous ces contacts. Et donc le Conseil de la Fondation, rendu possible par Sébastien et Francis, a été le point d'appui pour le bureau de New York.

Dr Rony Brauman, MSF France - Président 1982-1994
(en français)

Enfin, les dirigeants de MSF France s'aperçoivent qu'il ne sera pas nécessaire de créer une fondation aux États-Unis. Victoria Bjorklund, une juriste spécialisée qui travaille pro-bono, modifie les premiers statuts de l'organisation qui n'étaient pas conformes à la loi étasunienne. En septembre 1989, elle remet une série de recommandations qui doivent permettre à MSF États-Unis de collecter des fonds aux États-Unis tout en restant conformes à la loi.



Note de Victoria Bjorklund, avocate, aux membres des Conseils d'administration de MSF France et MSF États-Unis, septembre 1989 (en français).

Extrait :

La discussion détaillée dont nous faisons état dans ce rapport peut se résumer à travers les quelques recommandations suivantes. Premièrement, nous recommandons à MSF USA d'adopter un règlement intérieur et des statuts modifiés dans le but de corriger les vices et incohérences de droit fiscal et du droit des sociétés contenus dans les statuts actuels. Deuxièmement, nous recommandons à MSF USA [MSF États-Unis] de modifier également ses actes constitutifs afin de les rendre cohérents avec les statuts et règlement préalablement modifiés. Troisièmement, nous recommandons à MSF USA de se soumettre, dès que possible, aux formalités d'enregistrement qui seraient nécessaires. Finalement, nous recommandons à MSF USA de préparer et de mettre en œuvre un agenda concernant les décisions suivantes :

1. le choix d'un avocat et d'un comptable américains ;
2. la prise de contact avec un conseiller américain en relations publiques ;
3. la désignation d'un conseil d'administration et de conseillers américains ;
4. la participation de médecins américains aux activités de MSF USA ;
5. la préparation d'un communiqué à l'intention de donateurs potentiels ;
6. la détermination d'un segment de donateurs ;
7. l'engagement d'un président ou d'un dirigeant ;
8. le lancement d'une campagne de collecte de fonds ;
9. une évaluation des opérations de collecte de fonds ainsi que des activités de MSF USA qui sont actuellement en cours.



Cela s'est fait via le comité des grands patrons qui a donné en particulier à MSF - et à Francis qui a poussé tout ça - le contact d'un avocat, Maître Bordes. Grâce à ses relais aux États-Unis, celui-ci nous a donné le nom de quelqu'un qui était tout à fait prêt à collaborer avec MSF. C'était une avocate de New-York, Victoria Bjorklund, qui travaillait pour un très gros cabinet performant et très riche et a aidé à la mise en place de la structure de MSF États-Unis. Aussitôt, on a commencé à préparer le plan d'attaque pour faire de la collecte de fonds. Tout ça s'est un peu imbriqué, puisque le statut était très important pour la collecte de fonds.

Xavier Descarpentries, MSF France - Directeur de la collecte de fonds, 1990-2000 (en français)



Simpson Thatcher, le cabinet pour lequel je travaillais, m'avait autorisée à travailler pro-bono - c'est à dire gratuitement - sur un dossier pour une organisation luttant contre la pauvreté à New-York et sur un autre dossier pour un groupe international. Nous avons rencontré MSF juste au moment où j'allais faire mon choix.

J'ai examiné les documents de MSF et j'ai tout de suite vu qu'il y avait un problème : de façon générale, les donateurs étasuniens peuvent demander les déductions fiscales très intéressantes pour les dons qu'ils font où que ce soit dans le monde. Mais ces dons doivent être faits à une organisation étasunienne. En effet, les organisations caritatives étasuniennes peuvent dépenser leur budget hors des États-Unis, mais elles doivent garder le contrôle sur la façon dont cet argent est dépensé. Le gouvernement exige donc que la majorité des membres du Conseil d'administration de ces organisations soient des citoyens ou des résidents étasuniens, qui ne soient employés par aucune organisation étrangère. Or MSF États-Unis était contrôlé par MSF France et l'Internal Revenue Service (IRS / le ministère des impôts étasuniens) a rejeté la demande d'agrément. J'ai soumis à nouveau tous les documents administratifs à l'IRS et nous avons obtenu une décision provisoire nous donnant le statut d'organisation caritative d'intérêt public et la possibilité de déduction fiscale pour tous les donateurs étasuniens de MSF.

Victoria Bjorklund, MSF USA - Avocate et membre du Conseil d'administration, membre du Conseil consultatif, depuis 1989 (en anglais)

Afin que MSF États-Unis soit en conformité avec la loi, plusieurs citoyens étasuniens siègent dans son Conseil d'administration. Toutefois, pendant des années, la plupart des autres membres de ce Conseil seront des personnes directement liées à MSF France et le Président de MSF États-Unis sera, de facto, le Président ou le Directeur général de MSF France. Forts de leur expérience des années 80 avec MSF Belgique, les dirigeants de MSF France s'assurent ainsi que MSF États-Unis reste sous leur contrôle.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF France, 18 avril 1991 (en français).

Extrait :

a) USA : le bureau de New York (situé dans les locaux de la Rockefeller Foundation) fonctionne actuellement sous la direction de Chantal Firino-Martell, aidée par une vingtaine de bénévoles.

- A été nommé Président d'Honneur : Mr David Rockefeller.
- L'actuel Conseil d'administration est composé par :
 - Rony Brauman.
 - Francis Charhon.
 - L'avocate de l'association.

Dans l'avenir, suggestion de Rony Brauman d'y introduire une autre personne de nationalité américaine.

- Globalement, les objectifs restent identiques :
 - Collecte de fonds,
 - Relai institutionnel avec les fondations, les administrations et la presse américaine au niveau communication.
 - Recrutement de médecins
- Bien que le bureau de New York soit une création de MSF France, Rony Brauman répète qu'il peut également servir de relai pour des projets soumis par d'autres sections (ex : subvention USAID pour un projet au Libéria développé par MSF Belgique).



Quand j'ai expliqué que c'était un problème de ne pas avoir de membres étasuniens indépendants dans le Conseil d'administration, Rony [Brauman], Francis [Charhon] et Sébastien [de la Selle] m'ont demandé d'y siéger. C'est comme cela que je suis devenue la première volontaire étasunienne de MSF. On a recruté Chantal Firino-Martel qui a été notre première Directrice générale. Elle a assisté à une réunion du Conseil d'administration de MSF France et a été surprise qu'on lui donne la parole. On lui a demandé : « De quoi avez-vous besoin ? » Elle a répondu : « D'un espace de bureau gratuit à New York. » Quelqu'un a contacté la société Rockefeller qui nous a mis à disposition des locaux au 30 de la place Rockefeller dans le bureau de David Rockefeller. Dans le conseil consultatif, nous avions Richard Rockefeller, Robert Cawthorne de Rhône-Poulenc, Tom Berry de Rockefeller, Bernard Maurel d'Air France, et Jonas Salk, l'inventeur du vaccin contre la poliomyélite. Au Conseil d'administration siégeaient Juliette Fournot, puis David Servan-Schreiber, puis John McGill. Divers membres de MSF France siégeaient au Conseil d'administration, dont pendant des années, les Présidents successifs de MSF France qui avaient automatiquement un siège.

Victoria Bjorklund, MSF USA - Avocate et membre du Conseil d'administration, membre du Conseil consultatif, depuis 1989 (en anglais)



Il y avait une sorte de traumatisme dû à l'expérience avec MSF Belgique, cette angoisse que MSF États-Unis

prene la caisse et parte avec le nom, et crée une énième section opérationnelle. Donc il y avait cette espèce de désir, de volonté, de tentation de contrôler entièrement MSF États-Unis et que ça reste quelque chose de limité – pas au niveau financier, mais limité au niveau des activités et de la marge de manœuvre. Donc on avait un Conseil d'administration qui était limité et il fallait y faire entrer les gens petit à petit. D'après les statuts, un nombre fixe de membres du Conseil d'administration devaient rester cooptés pour prévenir la possibilité que MSF soit piratée par un groupe d'intérêt extérieur, comme cela arrive aux États-Unis. À MSF France, ils cherchaient donc des anciens volontaires de MSF qui soient des têtes de pont aux États-Unis pour constituer un Conseil d'administration avec des gens qui avaient de l'expérience et en qui ils avaient confiance. J'étais la seule basée aux États-Unis. Puis ils ont retrouvé dans leur listing, David Servan-Schreiber qui rentrait du Kurdistan où il avait fait une courte mission. Donc, on a constitué très vite un Conseil d'administration très réduit.

Dr Juliette Fournot, MSF France - Cheffe de mission en Afghanistan 1980-1986 ; MSF USA - membre du Conseil d'administration 1989-2001 (en français)



On se disait qu'avec toute la tradition philanthropique américaine, peut-être que tout allait littéralement exploser et prospérer à une vitesse dingue, que l'on perdrait tout contrôle, et qu'avec la puissance américaine, on allait se retrouver totalement marginalisés. C'était ça le fantasme américain des Parisiens. Juliette [Fournot] a joué un rôle important à partir du moment où elle est allée s'installer là-bas. Elle était en lien avec la France, francophone, couramment anglophone, avec une expérience de terrain. C'était une conférencière chevronnée, elle faisait de la publicité.

Dr Rony Brauman, MSF France - Président 1982-1994 (en français)



La méthodologie que tout le monde avait en commun au départ, c'était : « on prend quelqu'un qu'on aime bien et qu'on connaît bien, qui est basé aux États-Unis, qui a la légitimité américaine, et on commence le projet avec lui. » Chez Médecins du Monde, chez Action Against Hunger [Action contre la Faim] et chez MSF, c'était la même chose. Chez MSF, ça a été Juliette Fournot et son mari, ils siégeaient tous les deux au conseil d'administration. Chantal a fait venir aussi un autre ami francophone, David Servan-Schreiber qui n'était pas du tout de MSF et qui était donc greffé. Et le Conseil d'administration a évolué un petit peu comme ça.

Joëlle Tanguy - MSF États-Unis, Directrice exécutive 1994-2001 (en français)

2. MSF Grèce (1990)

Depuis le début des années 80, Sotiris Papaspyropoulos, un étudiant en médecine grec, adresse des lettres à MSF France, assiste à ses Assemblées générales et plaide pour la création d'une entité MSF en Grèce, qui serait affiliée à MSF France. Ses requêtes restent sans réponse.

Une fois diplômé en médecine, il adhère à l'association MSF France. Puis il réalise plusieurs missions avec MSF France en Amérique centrale. Rentré en Grèce, il recrute des médecins grecs pour les missions MSF et s'efforce de faire connaître l'organisation dans les médias de son pays.



Lettre de Sotiris Papaspyropoulos à Rony Brauman, Président de MSF France, 9 mars 1987 (en français).

Extrait :

Monsieur,
Peut-être vous souvenez vous de moi, un ami grec de MSF depuis 5 ans. Je suis étudiant en médecine à Athènes et j'ai assisté à 3 de vos Assemblées générales. [...]

La situation ici est, je pense assez sérieuse, c'est pourquoi je me permets de vous déranger un peu. Déjà il y a 3 ans, quand je connaissais MSF un peu, j'ai pu prévoir qu'ici en Grèce le terrain serait bien fertile pour pouvoir développer une organisation basée sur l'esprit de votre engagement tel qu'il se détermine dans la charte de MSF. J'avais parlé à M. [Alain] Dubos [membre du conseil d'administration de MSF France de 1980 à 1987] mais l'époque était très désavantageuse (vous aviez des problèmes avec MSF Belgique pour l'initiative de LSF [Liberté Sans Frontières]) pour que vous preniez des risques supplémentaires.

De toute façon j'ai emmené de vos bureaux à Paris des affiches et du matériel pour trouver ici en Grèce des confrères qui voudraient, comme moi, partir pour MSF. [...]

Si vous êtes intéressé par ma proposition on pourrait peut-être en discuter à Paris. (Ce que je propose c'est de faire une tentative pour créer un bureau MSF à Athènes. Ce bureau aurait une relation avec le bureau central à Paris, la même qu'ont les bureaux de province de France avec le bureau central. C'est-à-dire ne pas créer une organisation MSF indépendante du bureau central mais avec une étroite liaison avec celui-ci pour que vous soyez sûr que les problèmes que vous avez eu avec les Belges ne se reproduiront pas.



Lettre de Sotiris Papaspyropoulos à Rony Brauman, Président de MSF France, 10 janvier 1988 (en français).

Extrait :

Monsieur,
Peut-être vous souvenez vous de moi. Je suis un jeune médecin grec et on s'est connu lors de la dernière AG de MSF en avril par l'intermédiaire de M. Alain Dubos. [...]
En ce moment, après avoir obtenu mon diplôme de docteur en médecine au mois de novembre, je me trouve à Paris pour préparer ma première mission avec MSF. [...]

M. le Président, je serais reconnaissant si je pouvais en revenant de mon séjour en Amérique centrale connaître les intentions de MSF sur cette importante question d'un bureau à Athènes.



Dossier sur les perspectives de MSF en Grèce par Sotiris Papaspyropoulos, 4 novembre 1989 (en français).

Extrait :

Quelques propositions :

La société grecque est de plus en plus prête à accepter la présentation de MSF comme un fait particulier de sa vie quotidienne. De l'autre côté, un noyau fondateur de MSF se crée petit à petit. L'année prochaine pourrait constituer le point de départ. [...]

Ma position personnelle, depuis longtemps est que sans l'aide de Paris on ne peut pas faire grand-chose. C'est un problème d'organisation, de publicité, de financement. En plus notre monnaie est faible et c'est un désavantage pour une organisation autonome qui veut faire des projets à l'étranger, mais en même temps c'est un avantage pour une organisation humanitaire qui a déjà des projets dans le tiers monde, parce que ça va leur coûter moins cher en Grèce.

Au début, et pour assez longtemps, MSF Athènes ne doit pas être une organisation indépendante (comme par exemple MSF Belgique). Elle doit être strictement liée avec Paris. Son statut sera celui d'une organisation de province (comme par exemple Marseille). Le but sera qu'elle ait des bureaux, qu'elle fasse de la publicité, qu'elle donne le plus de renseignements possible, mais les gens resteront obligés de passer par Paris si ils souhaitent partir. [...]

Petit à petit on pourra peut-être développer par nous-mêmes des missions en Grèce pour les plus déprimés [défavorisés] (par exemple les réfugiés turcs en Grèce, malades mentaux à Léros). Ici aussi les expériences de MSF Paris nous seront très utiles.

En conclusion, MSF Athènes doit jouer pour un temps difficilement calculable le rôle d'un représentant de MSF France en Grèce, mais qu'il soit un représentant compétent.



J'ai entendu parler de MSF en 1979. J'avais 16 ans, j'étais dans un lycée Franco-hellénique et j'effectuais mon premier voyage d'échange en France à Nice. Par hasard, j'ai vu à la télévision une émission sur MSF et les boat people et l'adresse et le numéro de téléphone de MSF défiler en bas de l'écran. Je pensais déjà à devenir médecin, et là je me suis dit que je voulais devenir un médecin sans frontières et créer la section grecque de MSF. J'ai commencé à écrire des lettres aux dirigeants de MSF France pour leur dire que je voulais créer MSF en Grèce. Pendant deux ans, personne ne m'a pris au sérieux et on ne me répondait même pas. En 1981, je suis rentré à l'école de médecine d'Athènes. D'après les statuts de MSF, les étudiants en médecine étaient acceptés comme membres de l'association. Donc j'ai demandé à être membre. Là on m'a répondu pour la première fois et envoyé un bulletin

trimestriel et un bulletin de cotisation. Donc je recevais tous les trimestriels de MSF. En 1982, comme j'étais membre de l'association, j'ai reçu une carte qui m'invitait à l'Assemblée générale qui allait se tenir à Paris. Alors j'ai pris l'avion. C'était la première fois que Rony Brauman était élu président. Le soir même, je vais le voir et je lui dis : « Je suis étudiant en première année de médecine, mais je veux partir en mission avec MSF et je vais créer la section grecque de MSF ». Il me dit que quand ils auraient réglé leurs problèmes avec les Belges et les Hollandais, alors peut-être, un jour, ils penseraient à la Grèce. Ensuite je suis allé à chaque Assemblée générale, puis aux Assemblées générales des Belges, puis à celles des Hollandais. Tous me disaient que si un jour on pensait à créer un MSF Grèce - sans me promettre que cela arriverait - alors il faudrait qu'un certain nombre de conditions soient remplies : avoir un pool de médecins, infirmiers, logisticiens grecs, qui soient déjà partis en mission avec MSF, avoir la communauté médicale grecque avec nous et que des journalistes publient quelques articles. Ils voulaient être sûrs de pouvoir collecter des fonds. Ils me disaient que si j'y croyais, il fallait que je me lance.

Une fois mes études de médecine terminées, je suis parti pour MSF au El Salvador, pendant neuf mois. Quand je suis rentré, je me suis dit qu'il fallait commencer à remplir l'une après l'autre les conditions posées par MSF pour ouvrir la section grecque. Donc j'ai commencé à prendre la parole à la radio, à faire des articles, à rencontrer des médecins et à en proposer aux sections MSF. Deux ou trois des médecins que j'ai proposés sont partis en mission, puis la presse a commencé à faire des articles sur nous, les radios aussi. Mais tout ça sans structure.

Dr Sotiris Papaspyropoulos, MSF Grèce - Co-fondateur, Président 1990-1996, Président d'honneur 1996-2000 (en français) (interviewé en 2017)



Dès 1982-1983, Sotiris Papaspyropoulos, un jeune étudiant en médecine, venait régulièrement assister aux Assemblées générales, sur son propre argent. Il parlait bien français, il était adorable, il venait participer aux discussions et buvait tout ce que MSF disait. Il est parti en mission dans un de nos territoires de prédilection, l'Amérique centrale, là où se concentraient toutes les tensions³¹. Il a joué un rôle très positif. Sur le plan du positionnement humanitaire et politique, il était vraiment bien. Il refait une autre mission, puis il est rentré à Athènes et il a voulu commencer à monter MSF Grèce. Il m'a pris à contrepied, moi qui étais le tenant du moratoire sur la création des sections. Je lui ai dit que je ne pouvais pas à la fois proposer la création d'une section et lui appliquer un moratoire ! Mais il montrait une incroyable énergie et une motivation exceptionnelle. Il regroupait des collègues médecins chez lui. Il avait créé une association des Amis de MSF, envoyé des candidats grecs aux services de recrutement. Il a fini par nous toucher et nous convaincre.

31. Voir MSF et les camps de réfugiés salvadoriens au Honduras, 1988 – Études de cas sur les prises de Parole Publique de MSF. Laurence Binet. 2004/2014 <http://speakingout.msf.org/fr/msf-et-les-camps-de-refugies-salvadoriens-au-honduras-1988>

Je ne savais pas que lui répondre et je me disais : qui suis-je pour emmerder un type qui a une telle volonté ?

Dr. Rony Brauman, Président de MSF France
1982 - 1994 (en français)

En 1990, Sotiris Papaspyropoulos plaide à nouveau pour la création d'un bureau MSF à Athènes. Avec Odysseas Boudouris, un médecin volontaire de MSF qui est aussi membre du Conseil d'administration de la section grecque de Médecins du Monde récemment fondée, ils s'appuient sur la création de cette branche de MDM en Grèce pour insister sur la nécessité d'y installer rapidement un bureau MSF. Le Conseil d'administration de MSF France décide donc de créer un bureau de MSF à Athènes qui restera sous son contrôle.

En juin 1990, le Conseil international, encore informel à l'époque, approuve la proposition. Le bureau de MSF Grèce ne doit toutefois se livrer qu'à des activités de communication et de recrutement pendant les deux prochaines années.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF France, 16 mars 1990 (en français).

Extrait :

Sotiris Papaspyropoulos, médecin grec qui a travaillé au Honduras pour MSF, propose l'ouverture d'un bureau MSF à Athènes, chargé, dans un premier temps, de faire de l'information et du recrutement. Ce bureau se transformerait en section ultérieurement, en fonction de la réponse locale rencontrée. Il a envoyé un document détaillé sur la démographie médicale en Grèce : la situation semble très favorable à ce projet. [Odysseas] Boudouris, chirurgien grec, présent au CA, serait d'accord pour participer à un tel bureau. Il nous présente la situation de la médecine en Grèce, avec une démographie médicale élevée. De plus, la Grèce a des liens privilégiés avec certains pays d'Afrique et du Proche-Orient. Plusieurs participants demandent que ce point soit également traité dans le cadre de MSF Europe. Une discussion s'engage sur les différentes orientations possibles d'une telle initiative. Rony rappelle que la conduite à tenir devant une telle situation a été fixée dans ses grandes lignes lors de la réunion internationale de Barcelone :

- 1) Constituer, même de façon volontariste, un pool de personnes ayant une expérience concrète avec MSF.
 - 2) Prêter, sur des bases contractuelles, le nom de MSF pour une durée limitée. (Chacun est conscient de l'absence de valeur juridique d'un tel contrat, qui ne vaut que par l'engagement moral qu'il représente).
 - 3) Établir une relation de « parrainage » (conseil à la demande sur les orientations techniques, politiques, éthiques) entre le groupe en formation et une section existante.
- Il convient donc d'organiser une réunion en Grèce avec Sotiris [Papaspyropoulos] et son groupe et des représentants

de MSF Europe et MSF France dans la mesure où MSF France deviendrait le parrain de MSF Grèce.

Le Conseil d'administration accepte à l'unanimité (13 voix pour, 0 voix contre, aucune abstention) le principe de la création de MSF Grèce en accord avec les principes énoncés à la réunion du Conseil international de Barcelone, c'est-à-dire parrainage, période probatoire, noyau de gens partis en mission.



Lettre de Sotiris Papaspyropoulos à Rony Brauman, président de MSF France, 22 avril 1990 (en français).

Extrait :

Cher Rony, Encore une fois je me permets de vous déranger, non parce que je veux devenir ennuyeux.

C'est qu'après notre rencontre du mois de novembre, j'ai cru qu'il fallait intensifier mes efforts en ce qui concerne l'information sur Médecins Sans Frontières en Grèce, afin de canaliser les résultats d'une tentative de près de deux ans dans mon pays vers une demande officielle de médecins grecs pour une création du secteur grec de MSF, strictement lié à Paris. Mais [il] existe encore une raison qui [rend] cette lettre nécessaire : c'est la création, il y a presque un mois, du secteur grec des Médecins du Monde à Athènes. Le fait a pris une publicité moyenne : une interview à la télé et quelques articles dans les journaux [...] Par contre, ce qui est important d'estimer c'est qu'il existe [maintenant] en Grèce une organisation humanitaire, prête non seulement à répondre mais aussi à stimuler les médecins et infirmiers grecs pour partir sur le terrain. Il faut souligner aussi le fait que du Comité d'initiative pour la création de MDM, personne n'a d'expérience de missions au tiers-Monde. [...] Étant la seule organisation qui officiellement s'occupe en Grèce de ce nouveau terrain, MDM ne tardera pas d'avoir des résultats positifs. La présence de MSF devient donc plus urgente que jamais, vu que dans un an l'enracinement de MDM dans la société grecque rendra bien plus difficile le développement d'une autre organisation.



Lettre de Rony Brauman, président de MSF France à Sotiris Papaspyropoulos, 9 mai 1990 (en français).

Extrait :

Mon cher Sotiris,

Je te confirme par la présente l'accord de notre Conseil d'administration pour l'ouverture d'un bureau représentant MSF France en Grèce.

Le Conseil d'administration t'accorde sa confiance pour assurer le lancement de ce bureau.

Comme je te disais au téléphone, le développement de nouvelles sections nationales est soumis à l'approbation du Conseil international de MSF, composé des Présidents ou Directeurs de l'ensemble des six sections européennes existantes. La prochaine réunion de ce Conseil se tiendra le 8 juin 1990 et nous y débattons de cette question.

Je te rappelle la politique que le Conseil international de

MSF a adopté en matière de création de nouvelles sections :

- Constituer un groupe de personnes ayant une expérience concrète de terrain avec MSF, ce qui revient à faire partir des volontaires avec des sections déjà existantes.
- Établir un contrat concernant l'usage du nom « Médecins Sans Frontières » pour une période de deux ans.
- Établir une relation privilégiée, sorte de « parrainage », entre l'une des sections existantes et la section en formation.

En l'occurrence, MSF France serait le parrain de la future section grecque.
Je te ferais donc connaître dès la deuxième semaine de juin la position du Conseil international quant à la création d'une section grecque.



Compte rendu de la réunion internationale des présidents et directeurs [Conseil international] de MSF, Bruxelles, 7 et 8 juin 1990 (en français).

Extraits :

Bureau de MSF France en Grèce : contrat passé avec la France pour 2 ans : bureau de recrutement, sans pouvoir opérationnel, parrainé par la France. Décision : accord de toutes les sections pour orientation vers un bureau de MSF Europe en Grèce.



Médecins du Monde (MDM) venait de s'installer en Grèce. C'était des professeurs d'université, des gens qui venaient de la politique et qui croyaient qu'ils allaient occuper tout le territoire en Grèce. Le Conseil d'administration de MSF France avait demandé à Odysseas Boudouris, qui était volontaire à MSF France et membre du Conseil d'administration de MDM Grèce, s'il pensait que c'était une bonne idée de créer MSF en Grèce. Il a répondu que MDM en Grèce allait être une très grosse organisation, pleine de grosses têtes, et que personne ne me connaissait, moi Sotiris, en Grèce, il pensait que MSF n'avait aucune chance. Plus tard, Odysseas est venu me voir et m'a dit qu'il avait fait une erreur, que les gens de MDM n'étaient pas intéressants, ne faisaient rien.

MSF Grèce est la dernière section qui a été fondée de cette manière, endogène. Après la rivalité entre les sections a entraîné une politique, menée par les grandes sections, de planter des drapeaux dans les pays riches, Etats-Unis, Australie, Allemagne, des pays qui ne savaient pas grand-chose de MSF. J'appelle cela de l'impérialisme. Cette période était beaucoup plus compétitive, visant les ressources financières ou humaines, que la période précédente, qui était plus centrée sur les idées, la prise de parole, le souci d'être présent dans la société de la section, sur ce qui faisait la différence entre MSF et le CICR [Comité international de la Croix-Rouge].

Dr Sotiris Papaspyropoulos, MSF Grèce - Co-fondateur,
Président 1990-1996, Président d'honneur 1996-2000
(en français) (interviewé en 2017)

En juillet 1990, la loi grecque ne prévoyant pas de statut pour les organisations non gouvernementales, MSF Grèce est enregistrée sous la forme juridique et administrative d'un « syndicat à but non lucratif ». Elle est parrainée par MSF France. En novembre 1990, elle tient sa première Assemblée générale à l'école médicale d'Athènes.



Lettre de l'avocat de MSF Grèce au Président de MSF France, août 1990 (en français).

Extrait :

Cher Monsieur le Président,

J'ai l'honneur de vous informer de l'établissement de Médecins Sans Frontières en Grèce.

À la demande du docteur Papaspyropoulos qui se charge de l'établissement en Grèce de MSF, j'ai eu le plaisir d'être chargé de ce qui a trait à l'organisation et à l'établissement en Grèce de MSF selon les lois grecques.

Comme vous le savez probablement déjà, il n'y a pas – ou pas encore – en Grèce de statut pour les Organisations non gouvernementales. En conséquence, la seule solution que nous avions était d'établir MSF sous la forme d'un syndicat (titre grec : Somatio).

D'après le droit grec – cette provision étant très stricte – le « Somatio » peut être constitué seulement par des gens qui s'unissent pour des buts non-spéculatifs. De plus, et par une provision spéciale mise dans la constitution, en cas de résolution [dissolution] du « Somatio », ses biens peuvent être transférés [à] des associations ou organismes avec des buts mêmes [identiques] ou semblables à ceux du « Somatio » ce qui nous permettra – quand et si c'est permis par les lois grecques – de former une ONG.

Tous les documents nécessaires pour l'établissement de l'organisation en Grèce sont prêts à être soumis au Tribunal de première instance d'Athènes et on espère que MSF Grèce sera établi avant la fin du mois d'octobre.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 11 et 12 octobre 1990 (en français).

Extraits :

II. Nouvelles sections

A. MSF Grèce [...]

Propositions de MSF Grèce :

1. L'intervention de MSF G[rèce] a été demandée pour 16 étudiants de médecine qui vont dans des missions,
2. MSF G[rèce] se charge de l'approvisionnement de médicaments etc. dans un hôpital en Zambie,
3. Informations de et coopération avec les autres sections MSF
4. MSF G[rèce] voudrait participer aux missions MSF
5. La notion de parrainage doit être définie
6. Consolidation des rapports financiers entre MSF Grèce et les autres sections,

Conclusion :

Les sections sont d'accord sur le fait que MSF Grèce reste pour l'instant sous ce parrainage de MSF F[rance] et que les questions abordées doivent être discutées avec MSF F[rance].



Bulletin mensuel de MSF Grèce, octobre-novembre 1990 (en français) [édité].

Extrait :

Le dimanche 18 novembre, à l'amphithéâtre de l'École de Médecine d'Athènes, a eu lieu la première AG de Médecins Sans Frontières. À cette AG ont participé seulement les membres fondateurs de l'Organisation, c'est à dire une vingtaine de personnes. [...]

Le programme d'action de MSF Grèce pour l'année prochaine se développe à trois niveaux :

- 1) Recrutement - suivi des missions - Mission solidarité Grèce. Grande priorité : la participation des Grecs aux missions déjà existantes. Vital pour la Grèce, le suivi de ces missions (avoir toutes les informations) pour tirer de l'expérience.
- 2) Donations-cotisations : mettre en place un responsable pour la gestion des donateurs. Efficacité indispensable mais limitée du fait de ne pas avoir les facilités du financement d'une campagne de publicité.
- 3) Communication

En Grèce : parution dans la presse. Journal trimestriel des donateurs.

Avec les autres sections MSF : Bulletin mensuel. Réception des publications des autres sections.

Participation aux AG et aux semaines de coordinateurs de MSF ainsi qu'au Conseil international.

3. MSF Canada (1991)

Dans les années 80, les activités de Médecins Sans Frontières commencent à être un peu connues au Québec, la province francophone du Canada.

En 1986, MSF France crée une organisation nommée « MSF Canada » et enregistre la [marque](#) Médecins Sans Frontières au Canada. Tous les membres du Conseil d'administration de MSF Canada sont membres de l'exécutif ou du Conseil d'administration de MSF France. Ils restent toutefois inactifs se contentant d'assister à l'Assemblée générale annuelle qui se tient à Paris.



Lettre de Francis Charhon, Claude Diaz, Rony Brauman, Christiane Ghesquière et Claude Malhuret, MSF France au ministre de la consommation et des corporations du Canada, 8 mai 1986 (en français).

Extrait :

Les requérants soussignés demandent par la présente au Ministre de la Consommation et des Corporations de leur accorder, par lettres patentes en vertu des dispositions

de la Partie II de la Loi sur les corporations canadiennes, une charte les constituant, ainsi que les autres personnes qui pourront devenir par la suite membres de la société ainsi créée, en une personne morale et politique sous la dénomination de MÉDECINS SANS FRONTIÈRES [...]

Lesdits Francis Charhon, Claude Diaz, Rony Brauman, Christiane Ghesquière et Claude Malhuret seront les premiers administrateurs de la société.

Les buts de la société sont :

1. Réunir, sans discrimination et sans exclusive, tous les médecins et membres des Corps de Santé, volontaires pour apporter leur assistance aux populations éprouvées par des cataclysmes, des accidents collectifs ou des situations de belligérance.
2. Mobiliser en faveur de ces populations tous les moyens humains et matériels à sa disposition pour leur apporter ses secours dans les délais les plus brefs, avec l'efficacité, la compétence et le dévouement requis.
3. Rechercher tous les concours nationaux et internationaux propres à permettre à ses membres de remplir leur mission dans les parties du monde où ils peuvent être appelés à servir. Les opérations de la société peuvent se poursuivre dans tout le Canada et ailleurs. Le lieu au Canada où doit être établi le siège social de la société est dans la Communauté urbaine de Montréal, Province de Québec.

[...] La société poursuivra ses opérations sans gain pécuniaire pour ses membres, et tous profits ou autres accroissements de la société seront employés à favoriser l'accomplissement de ses buts. Fait en la Ville de Paris, France, ce 8ème jour de mai 1986.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF France, 18 septembre 1987 (en français).

Extrait :

Financement de projets : Une étude est en cours au Canada pour mettre en place une structure associative « Les amis de MSF ». Des projets de coopération pourraient être envisagés. Francis [Charhon] se rendra au Canada pour évaluer les possibilités d'un tel projet.



Compte rendu de l'Assemblée générale annuelle des membres de Médecins Sans Frontières Canada tenue au 8 rue Saint Sabin, Paris, France, le 12 juin 1989 (en français).

Extrait :

Le Président rappelle à l'Assemblée qu'elle doit maintenant procéder à l'élection des membres du Conseil d'administration et propose la candidature de MM. Francis Charhon, Rony Brauman, Claude Diaz, Denis de Kergorlay, Paul Fortin et Mme Christiane Ghesquière et demande s'il y a d'autres candidatures. En l'absence d'autres propositions, il prononce la clôture de la mise en candidature et demande au Secrétaire de déposer un bulletin de vote unique au nom de l'assemblée et, sur dépôt de ce bulletin, déclare les personnes mises en

candidature dûment élues administrateurs de la compagnie jusqu'à la prochaine Assemblée annuelle ou jusqu'à ce qu'elles soient remplacées. Le Président invite alors l'Assemblée à procéder à la nomination des vérificateurs. Sur proposition régulièrement faite, appuyée et adoptée à l'unanimité, il est résolu que Pétrie, Raymond & Associés, comptables agréés, 1320 boul. Graham, bureau 200, ville Mont-Royal, Québec, soient nommés vérificateurs de la compagnie jusqu'à la prochaine Assemblée générale annuelle aux conditions de remboursement que pourra déterminer de temps en temps le Conseil d'administration.

Au début des années 80, Richard Heinzl, un jeune médecin canadien de Toronto découvre MSF alors qu'il est volontaire pour une ONG de développement en Afrique. Il décide de créer une entité MSF au Canada.

« » En 1983, j'ai lu un article sur MSF dans un journal nord-américain. J'ai commencé à suivre, mais en fait il y avait très peu d'information sur MSF en Amérique du Nord. Ils étaient un peu connus au Québec, mais complètement inconnus dans le reste de l'Amérique du Nord. Pourtant les principes et les idéaux de MSF étaient très séduisants pour un jeune qui souhaitait se rendre utile à travers le monde. En avril 1985, j'ai effectué le premier stage de terrain de mes études médicales, à Kakamega, dans l'Ouest du Kenya avec un chirurgien néerlandais. C'était formidable, mais j'étais dans un hôpital, un endroit tranquille, à faire de la chirurgie et ce n'est pas ce dont j'avais rêvé. Pendant ce temps-là, dans le pays voisin, en Ouganda, il y avait une guerre civile. Idi Amin venait d'être renversé et Obote et Museveni se battaient pour le contrôle du pays. Un jour, je suis parti sans prévenir et j'ai voyagé jusqu'à la frontière. L'Ouganda était tellement pauvre qu'il n'y avait personne pour garder cette frontière. J'ai donc vécu ma première expérience « sans frontières » et je suis entré en Ouganda. Je me suis posé un moment dans un café sur le bord de la route et un Land Cruiser orné d'un vieux drapeau MSF est arrivé, dont est sorti un groupe de jeunes hommes et femmes. C'étaient des Belges francophones, de MSF. Ils m'ont pris sous leur aile pendant quelques temps et j'étais fasciné, parce que c'étaient des gens qui réalisaient un travail incroyablement sérieux dans une zone très reculée de l'Ouganda en prenant beaucoup de risques. Mais ils étaient aussi jeune et s'amusait et cela me semblait être la plus formidable des aventures.

Quand je suis rentré chez moi, j'ai commencé à parler de Médecins Sans Frontières à tout le monde. Pour les gens qui en entendaient parler pour la première fois, cela semblait dingue. Ils me demandaient : « pourquoi veux-tu prendre autant de risques ? Qu'est-ce que tu entends par "aller dans les zones de guerre ?" » Mais il y avait aussi une quantité de gens qui pensaient que c'était ce qu'on pouvait faire de plus génial, quelque chose de vraiment important pour le monde, alors qu'on assistait tous à la famine en Éthiopie en regardant la télévision.

À cette époque, j'avais repris mes études dans une université médicale qui permettait aux étudiants de construire leur propre cursus et de décider quelle sorte de médecin ils voulaient être. Les responsables de l'université m'ont dit : « On voudrait que tu saches prendre une tension artérielle correctement, mais on veut aussi que tu cherches à faire d'autres choses. » J'ai aussitôt créé un groupe que j'ai appelé le « comité pour la santé internationale » puis j'ai obtenu mon diplôme de médecine.

Dr Richard Heinzl, MSF Canada - Co-fondateur,
Président 1989-1991 (en anglais)

À la même époque, MSF Hollande explore les possibilités d'ouverture de bureaux de MSF dans des pays en mesure de lui fournir les ressources humaines qui lui font défaut et les moyens financiers, qui lui garantiraient son indépendance.

En décembre 1988, Richard Heinzl entre en contact avec Jacques de Milliano, le Directeur général de MSF Hollande.

« » Jacques de Milliano avait une vision très claire de comment ils allaient financer l'indépendance de MSF Hollande, comment ils allaient défendre cette approche publiquement, comment ils allaient l'expliquer à eux-mêmes et à d'autres. C'était vraiment impressionnant. Et quinze ans plus tard, j'entends des ONG qui commencent seulement à y réfléchir maintenant. C'était donc très visionnaire. À l'époque, ils ont eu le courage de faire ces gros efforts financiers, politiques et autres.

Anne-Marie Huby, MSF International - Chargée des relations avec la presse 1991-1993 ; MSF Royaume-Uni - Directrice exécutive 1994-1999 (en français)

« » J'avais continué à échanger avec les gens de MSF et j'avais établi quelques bons contacts, notamment avec Peter Dalglisch, à Toronto, le fondateur de Street Kids International. C'était un ami de Jacques de Milliano, le co-fondateur et président de MSF Hollande. En décembre 1988, Jacques est venu au Canada et a rencontré Peter et quelques autres personnes et j'ai pris rendez-vous pour un entretien avec lui. J'ai été pris dans les terribles embouteillages de Toronto ; je me suis garé et j'ai couru aussi vite que j'ai pu. J'attendais depuis si longtemps de rencontrer quelqu'un de MSF en personne pour expliquer ce que nous pourrions faire ici au Canada et j'étais en retard ! Alors que je tournais à un coin de rue, ce drôle de bonhomme prenait ce coin en sens inverse et nous nous sommes heurtés. Je me suis retourné et j'ai dit : Jacques ? Et il s'est retourné. Nous avons eu une très brève rencontre mais très marquante. Il a dit là, sur-le-champ : « Vous pouvez être le gars qui va lancer une section

MSF ici au Canada» ; et j'ai répondu : «Je veux être ce gars.»

Dr Richard Heinzl, MSF Canada - Co-fondateur,
Président 1989-1991 (en anglais)

En 1989, Richard Heinzl, soutenu par des amis, l'infirmière Marilyn Mac Hargh et le juriste James Lane commencent à faire connaître les activités de MSF dans les médias canadiens et à organiser des réunions avec de potentiels volontaires intéressés par l'organisation.



En 1989, nous avons commencé à constituer une équipe. Les deux premières personnes à qui j'ai parlé étaient Jim Lane, qui est mon ami depuis l'école secondaire et qui, à l'époque, devenait juriste. Il était très intéressé par les affaires internationales et il a façonné une partie de ma réflexion sur ces problématiques. Marilyn MacHargh et moi travaillions ensemble dans un hôpital. Elle était intéressée par les voyages et par un réseau de santé mondial. Je les ai réunis et nous avons formé ce premier trio de personnes qui a lancé MSF au Canada. Tout le travail de sensibilisation, d'établissement de contacts avec l'Europe, de préparation aux voyages à l'étranger et de démarrage de l'activité, nous l'avons entièrement fait en dehors de nos emplois habituels.

Dr Richard Heinzl, MSF Canada - Co-fondateur,
Président 1989-1991 (en anglais)



En 1984, j'ai travaillé comme volontaire à Singapour, j'ai voyagé dans des pays d'Asie du Sud-Est et j'ai été vraiment frappé par l'ampleur de la pauvreté. J'ai décidé que quand je rentrerais au Canada, je trouverais une opportunité de faire quelque chose qui aurait un plus large impact, de peut-être créer une organisation ou soutenir une organisation existante de façon utile.

À la même période, Richard a vu MSF sur le terrain en Afrique et il est revenu très enthousiaste. Il proposait d'amener MSF au Canada et il en a parlé à Marilyn et moi et nous avons répondu tous les deux : «Allons-y, faisons bouger les choses.» Nous avons commencé à nous réunir régulièrement tous les trois et à planifier la réalisation de ce projet. Il fallait créer une organisation qui attire des volontaires et l'attention des médias, et qui communique avec les sections MSF existant en Europe.

Le premier bureau n'était pas vraiment un bureau, mais nous avons donné le numéro de téléphone de l'endroit où je travaillais en tant qu'étudiant stagiaire en droit. Nous essayions simplement d'entrer en contact avec des personnes intéressées et de tisser des liens avec elles. Richard et moi prenions la parole et répondions à des interviews des médias.

Nous manquions totalement d'expérience; nous agissions comme des amateurs. Quand j'ai commencé à prendre du recul, je me suis dit : «Oh là là, nous ne savions pas vraiment ce que nous faisons. Nous suivions simplement notre enthousiasme.» Plus récemment, j'ai posé un regard plus positif sur ces premiers pas, les voyant comme l'expression du véritable esprit associatif de MSF. Nous nous disions que c'était quelque chose qu'il fallait faire et que nous allions le faire, et que si des personnes nous disaient que nous ne pouvions pas le faire, nous continuerions et le ferions quoi qu'il arrive.

James Lane, MSF Canada - Co-fondateur, Président
1989-1992 (en anglais)



Richard Heinzl et moi avons dîné ensemble. Il parlait des principes et valeurs de MSF et j'ai été immédiatement attirée. J'ai dit : «bon, j'imagine que les soins infirmiers sont un maillon fort dans ces contextes». Il a souri et a répondu : «oui, connais-tu quelqu'un qui pourrait m'aider ?» et j'ai répondu : «Oui, moi !» C'est littéralement ce dîner qui a marqué le point de départ.

Jusqu'alors, quelques personnes, principalement du Québec, avaient découvert MSF par elles-mêmes et étaient parties avec les Français. Mais lorsque Richard a décidé de se lancer, il a commencé à recruter des personnes, principalement des amis, dans la perspective d'amener MSF au Canada. Au début, nous tentions seulement de susciter un élan ici et nous nous bornions à parler à des amis. Richard a obtenu quelques annonces à la radio et est apparu à la télévision quelques fois, juste pour parler de MSF. Nous n'avions pas de bureau au début. Nous passions d'un endroit à l'autre : sous-sols d'églises, salons de particuliers, etc. et petit-à-petit, les choses ont commencé à bouger. Nous avons su que notre projet démarrait lorsque nous avons recruté quelqu'un que nous ne connaissions pas !

Marilyn Mac Hargh, MSF Canada - Co-fondatrice
(en anglais)

Pour pouvoir créer MSF Canada et utiliser le nom de Médecins Sans Frontières, les Canadiens doivent négocier avec MSF France qui est propriétaire de la marque au Canada et qui, opposée à la création d'une section de MSF dans ce pays, refuse de leur délivrer une licence. Ils se tournent alors vers Jacques de Milliano et MSF Hollande qui les prend sous son aile. Dans un premier temps, ils créent «les amis de MSF Hollande au Canada», une organisation canadienne qui leur permet de développer certaines activités sans posséder la marque MSF.



Amis de MSF Hollande au Canada, **Mise à jour** du 24 janvier 1990 (en anglais)

Extrait :

Le groupe les Amis de MSF Hollande au Canada s'emploie depuis un an à faire connaître MSF auprès des médecins, infirmiers et autres. Les professionnels de la santé ont montré un vif intérêt et plus d'une centaine de personnes contribuent à la croissance de MSF au Canada. En juin, Richard Heinzl et Bill Graham étaient en Europe pour tisser des liens avec MSF. Le projet a obtenu une petite couverture dans la presse et lever quelques fonds et des Canadiens partiront bientôt en mission. [...] Les Amis de MSF Hollande espèrent pouvoir, à terme, créer MSF Canada, qui remplira les objectifs de la mission de MSF et sera pleinement approuvé par l'Europe. MSF Canada opérera sur un mode coopératif et se développera dans un esprit qui lui permettra de se développer tant au Canada qu'à l'international, dans les mondes développés et en développement.

D'autres organisations de MSF ont récemment reconnus les Amis de MSF Hollande. Un accord préliminaire a été conclu pour que les Canadiens créent leur organisation que nous souhaitons appeler les Amis de MSF Canada.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 18 avril 1991 (en français).

Extrait :

b) Canada : le bureau de Toronto progresse peu à peu. son nom « Les amis de MSF Hollande ».

- au niveau recrutement : 6 personnes suivent actuellement des cours de formation et d'autres ont déjà été envoyées sur le terrain.
- au niveau récolte de fonds institutionnels : 2 projets en cours : Jordanie et Sud Soudan.
- les relations avec la presse sont bonnes.
- le bureau est entièrement financé et géré par MSF H[ollande].

Dans l'hypothèse de la création future de « MSF Canada », la procédure à suivre est celle qui a été rappelé pour l'Autriche et la Suède.

Pour information, Jacques de M[illiano] précise que le moratoire de 3 ans pour ce bureau a commencé en juin 90.

- Une fois le moratoire échu, la candidature officielle devra être soumise au CI.



En 1990, je me suis rendu en Hollande et Jacques a pu m'expliquer comment procéder de façon adéquate et ce qui pouvait se passer. Nous avons découvert, en menant une recherche juridique, qu'en fait, le nom MSF Canada était déjà la propriété juridique des Français, par l'intermédiaire d'une société qui n'était pas active au Canada mais qui, via un contrat de franchise, avait obtenu le droit d'utiliser ce nom pour elle-même et pour quelques autres personnes, des juristes canadiens essentiellement. Cette société était là uniquement pour détenir le nom et pour empêcher des gens comme nous

de l'obtenir et de l'utiliser. J'ai donc sauté dans un avion et suis allé à Paris pour convaincre tout le monde que le Canada était un pays absolument idéal pour MSF : « nous sommes francophones et anglophones, nous avons une longue tradition d'activités humanitaires dans le monde et, qui plus est, les jeunes au Canada recherchent quelque chose de ce type. » J'ai attendu jusqu'à la fin de la journée pour voir Francis Charhon. Il ne se souvient sans doute pas de cette histoire, qui a pourtant changé ma vie. Cheveux blancs, moustache, il fumait un cigare. Il m'a arrêté au milieu de mon grand discours et a dit : « Il n'y aura pas de section MSF au Canada; cela ne se fera pas. » Mais à la fin de la réunion, il s'est penché vers moi, m'a fait un clin d'œil et a dit : « Quand on veut, on peut. » Une sorte de test, pour sûr. J'ai appelé Jacques de Milliano et lui ai dit : « Ils ne veulent pas vraiment nous soutenir. » Et Jacques a répondu : « Dans ce cas, fais le dos rond ; n'annonce rien et viens me voir. » Je suis allé à Amsterdam et nous avons élaboré un plan pour travailler très étroitement avec la Hollande. Il fallait se faire petit, mais Jacques et d'autres savaient que le Canada avait un important réservoir d'infirmiers et de médecins et beaucoup de fonds. Je me suis ensuite rendu plusieurs fois en Hollande et Jacques est venu deux ou trois fois au Canada ; à chaque fois, nous organisons des réunions qui rassemblaient 50 ou 100 personnes simplement parce que le projet suscitait un grand intérêt. Nous nous sommes appelés les « Amis de MSF Hollande au Canada ». Une horrible appellation mais elle était juridiquement correcte car nous étions juste sous la houlette des Hollandais et que ceux-ci nous surveillaient.

Dr Richard Heinzl, MSF Canada - Co-fondateur, Président 1989-1991 (en anglais)

MSF France finit par céder et l'organisation MSF Canada inclut progressivement des membres canadiens dans son Conseil d'administration. En novembre 1991, Médecins Sans Frontières Canada est enregistré comme l'utilisateur officiel de la marque au Canada.



Utilisateur du Registre, **demande pour une société non apparentée**, adressée au Registraire des Marques de commerce, Québec, 25 novembre 1991 (en anglais)

Extrait :

Le soussigné, Médecins sans Frontières, propriétaire des marques déposées suivantes : [...]

2.2. La relation entre ledit propriétaire enregistré desdites marques et l'utilisateur enregistré proposé et toute condition ou restriction concernant l'utilisateur autorisé sont les suivantes :

- (a) Le propriétaire enregistré desdites marques autorise l'utilisateur enregistré proposé à utiliser lesdites marques en relation avec ses activités commerciales tant que leur utilisation par l'utilisateur enregistré proposé est conforme aux normes et aux spécifications approuvées régulièrement par le propriétaire enregistré ;

(b) L'utilisateur enregistré proposé s'engage à utiliser lesdites marques en stricte conformité avec les normes et spécifications communiquées régulièrement par le propriétaire enregistré et à utiliser lesdites marques uniquement en relation avec les services pour lesquels chacune desdites marques respectives est enregistrée;



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Hollande, 10 décembre 1991 (en néerlandais)

Extrait :

MSF Canada est officiellement enregistré en tant qu'organisation (association) canadienne (avec numéro de taxation, etc.) au 1/1/92 et est indépendant en matière de collecte de fonds et pour une partie des dépenses. Le Conseil d'administration de MSF Canada se compose d'Alfred Page, Jacques de Milliano et Annedien Plantenga. Le bureau est géré par Jos Nolle et par un directeur de bureau canadien. [...]



On aurait bien voulu prendre tout le continent nord-américain. Mais les difficultés qu'on a eues à monter MSF États-Unis nous absorbaient beaucoup. Il fallait régulièrement donner des impulsions, aller se montrer là-bas, faire activer le détonateur, rencontrer les uns et les autres... Donc, le Canada, je ne vois pas comment on aurait pu s'en occuper... C'était une autre démarche que celle vers les États-Unis, même si géographiquement, c'était proche. Je pense qu'on n'aurait pas tenu le coup de toute façon.

Dr. Rony Brauman, Président de MSF France
1982 - 1994 (en français)



Jacques souhaitait voir MSF au Canada. Il avait une bonne relation avec MSF France pour pouvoir négocier un espace pour nous et il était entendu que nous étions placés sous la supervision de MSF Hollande et que nous n'étions pas autorisés, au départ, à utiliser le nom. Nous étions les « Amis de MSF Hollande au Canada ». C'était une façon de nous permettre d'utiliser le nom MSF sans que les Français ne soient en mesure d'y faire objection.

Il existait déjà une société MSF Canada contrôlée par les Français mais, graduellement, des Canadiens ont commencé à figurer parmi les responsables et les directeurs de cette société. Puis celle-ci est finalement devenue véritablement l'organisation MSF Canada, cette société caritative reconnue par l'Agence du revenu du Canada pour les impôts, de sorte que nous pouvions délivrer des reçus officiels de dons. Ce point était très important au tout début, en termes de structure juridique. Nous ne nous préoccupions pas beaucoup des formalités juridiques mais celle-là était d'une importance cruciale.

Dr Richard Heinzl, MSF Canada - Co-fondateur,
Président 1989-1991 (en anglais)



On était relativement peu nombreux car les Pays-Bas sont un pays assez petit. Mais on avait les Canadiens. Là, on pouvait démarrer vite, c'était gérable pour nous. On a commencé à Toronto avec Richard et ses amis.

Dr Jacques de Milliano, MSF Hollande - Co-fondateur,
Président 1984-1985, puis 1996- 1997, Directeur Général
1985-1996 (en français)

À la même époque, Jos Nolle, un ancien coordinateur de MSF Hollande au Mozambique, s'installe à Toronto et prend la direction du bureau de MSF Canada, à la demande des responsables de la section hollandaise.

Les fondateurs de MSF Canada, dont l'objectif est de développer rapidement une entité opérationnelle indépendante, n'apprécient pas que cette direction leur soit imposée.



Jos Nolle, qui avait travaillé avec nous pour MSF Belgique et Hollande au Mozambique allait se marier avec une Canadienne et vivre quelque temps au Canada. C'était une opportunité pour monter le bureau que les Canadiens souhaitaient. Je gérais ça d'Amsterdam mais c'était Jos qui était sur place et qui a trouvé les locaux et organisé le bureau. Moi, je venais deux fois par an pour régler les questions juridiques. À l'époque dans le mouvement MSF, on n'avait pas encore une idée très claire de ce que ces bureaux allaient faire.

Je crois qu'au Canada, pendant quelque temps ils ont vraiment espéré devenir un bureau MSF opérationnel, dans lequel ils auraient plus de responsabilités. Alors que pour nous, à MSF Hollande, il s'agissait d'un bureau pour recruter des ressources humaines et collecter des fonds. C'était clair.

Comme on n'était pas très autoritaires, on ne leur a pas dit tout de suite : « Ne rêvez pas, ce ne sera jamais une structure opérationnelle... ». C'est venu petit à petit. Mais il y a eu quand même des frustrations au sein de MSF Canada de ne pas pouvoir être complètement responsables, de ne pas pouvoir suffisamment participer aux projets stratégiques.

Et puis au niveau international, il est devenu clair qu'on n'allait plus ouvrir de sections opérationnelles et que les bureaux délégués étaient intégrés dans la stratégie des sections opérationnelles dont ils dépendaient.

Annedien Plantenga, MSF Hollande - Coordinatrice des bureaux délégués 1990-1993 (en français)



Nous avons commencé à travailler sur des activités de collecte de fonds et de recrutement principalement, et Jacques de Milliano a déclaré : « recrutez, recrutez, recrutez. » Bornez-vous à amener des gens et à développer votre capacité ; vous enverrez des gens sur le terrain ». MSF

Hollande avait besoin de personnel et cela répondait à leurs objectifs. Nous, nous avions un groupe d'une dizaine de personnes. Jos Nolle, un Néerlandais qui travaillait avec MSF au Mozambique, est venu s'installer au Canada et a été embauché par MSF Hollande et chargé du recrutement. Donc, nous attirions des gens et il les interviewait et transmettait les informations. Nous avons eu beaucoup de conflits avec lui. Je pense qu'il était un peu perdu ici parce qu'il était venu ici sans être particulièrement intéressé par le développement de MSF Canada. On lui disait : « MSF Hollande avait dit qu'elle nous soutiendrait. Tu es censé être ce soutien mais tes intérêts ne semblent pas coïncider avec les nôtres. » Il nous disait que lorsqu'il mettait la pression sur MSF Hollande pour qu'ils fassent quelque chose pour soutenir le développement de MSF au Canada, les Hollandais l'accusaient, selon lui, de « devenir Canadien, » d'oublier où étaient ses responsabilités.

James Lane, MSF Canada - co-fondateur, Président
1989-1992 (en anglais)



L'intention de départ était d'être une section opérationnelle. C'était avant qu'il n'existe la moindre section partenaire, ce qui, selon moi, rend le Canada un peu unique dans son parcours.

Marilyn Mac Hargh, MSF Canada - co-fondatrice
(en anglais)

MSF Canada crée des antennes dans les différentes provinces du pays. En 1992, à la suite d'un malentendu entre l'équipe de Toronto et des représentants de l'antenne du Québec, ces derniers demandent la création du bureau délégué de MSF Québec et son rattachement à la section française, qui refuse. Finalement l'équipe de Montréal est démise de ses fonctions de représentante de MSF Canada au Québec et une nouvelle équipe est mise en place.



Lettre de Jos Nolle, Administrateur de MSF Canada à Alain Destexhe, Secrétaire général de MSF International, copie à Bernard Pécol et Jacques de Milliano, respectivement Directeurs généraux de MSF France et MSF Hollande, 6 mars 1992 (en anglais)

Extrait :

Nous avons tous convenu que vu le budget limité dont nous disposions (140 000 CAD³²), nous n'avions pas encore les moyens de produire tout notre matériel promotionnel à la fois en anglais et en français. Après une longue discussion, Pierre [membre du bureau de MSF à Montréal] semblait se ranger à

notre promesse de travailler à l'élaboration de matériel en français dès que nous aurions levé des fonds supplémentaires au Canada (peut-être au deuxième semestre de 1992). Mais, de retour à Montréal, Pierre a manifestement perdu patience et a tenté d'obtenir gain de cause en contactant Bernard [Pécol, Directeur général de MSF France] et en lui demandant un budget séparé de Paris ou Bruxelles pour les activités au Québec. Dans son fax, il affirme simplement que MSF Canada ne respecte pas les « exigences » du Québec. J'espère qu'il est clair que cette situation ne correspond pas du tout à notre approche « étape par étape ».

Pour moi, cette action de Pierre et Vincent [membre du bureau MSF à Montréal] a été une gifle. Venant d'Europe, je n'ai aucun parti pris dans le débat Canada/Québec. Je tente simplement de gérer mon budget limité. Malgré votre recommandation dans votre lettre, je n'avais aucune envie de rencontrer Pierre et Vincent. C'est pourquoi j'ai demandé à Jim Lane de leur envoyer une lettre leur signifiant qu'ils ne représenteraient plus MSF Canada au Québec. Jim Lane est le vice-Président de MSF Canada et coordinateur de tous les volontaires canadiens. Cette lettre devrait venir de lui avec mon accord, en tant que président.

Je suis récemment allé à Montréal (19 et 20 février). J'avais insisté auprès de Pierre et Vincent pour qu'on se rencontre mais ni l'un ni l'autre n'étaient disposés à le faire. J'ai dû en conclure qu'ils avaient annoncé que MSF n'était plus actif au Québec. J'ai corrigé cela immédiatement et je m'emploie à constituer une nouvelle équipe de volontaires pour Montréal. Pour le moment, toutefois, nos activités seront « réduites ». J'ai remercié Pierre et Vincent pour leurs efforts dans une lettre personnelle.



Il y a eu une réunion malheureuse où le seul représentant du Québec n'avait qu'une maîtrise très limitée de l'anglais et a mal interprété ce qui s'est dit à la réunion. Nous avons décidé plus tôt durant l'année précédente que nous serions une organisation bilingue, mais cela exigeait une dépense importante à un moment où nous n'avions peu d'argent. C'était un énorme engagement. Cela signifiait qu'une grande part de notre budget allait passer dans des services de traduction. Mais c'était très important pour l'équipe au Québec et nous avons discuté des aspects pratiques. En tout cas, nous étions persuadés que si nous voulions mettre sur pied une organisation nationale, c'était quelque chose que nous devions faire dès le début.

L'année suivante, lors d'une autre réunion à laquelle assistaient des représentants du Québec, plusieurs nouvelles personnes, ont posé des questions à ce sujet : « Pourquoi dépensons-nous autant d'argent en traduction alors que nous n'avons quasiment plus d'argent pour quoi que ce soit d'autre ? Que se passe-t-il ? » Le représentant du Québec a interprété cela comme une tentative de revenir sur l'engagement pris. Il n'a pas compris que cette question venait de nouvelles personnes. Quelques jours plus tard, une lettre a été envoyée à MSF France, qui disait : « nous au Québec sommes très offensés par le refus d'accepter la réalité francophone au Canada ; les membres anglophones de MSF tentent de nous marginaliser

et nous voulons créer MSF Québec, en lien avec MSF France. Voulez-vous bien nous reconnaître ? » *MSF France a contacté Jacques de Milliano qui a calmé les choses. Nous avons fini par dire : « Nous ne voulons pas continuer à travailler avec les personnes qui ont écrit cette lettre. » La représentation de MSF au Québec a donc considérablement diminué et nous avons dû repartir de zéro.*

James Lane, MSF Canada - Co-fondateur, Président
1989-1992 (en anglais)

Deux ans plus tard, en 1994, un autre groupe de représentants de MSF Canada au Québec réussit à convaincre Xavier Emmanuelli, le Président d'honneur de MSF France, de déposer la marque Médecins Sans Frontières Québec. Le Conseil d'administration de MSF France, qui n'est pas informé de la démarche, refuse d'entériner officiellement cet enregistrement qui n'a donc aucune conséquence.



Lettre de Philippe Biberson, Président de MSF France à l'équipe de MSF à Montréal, octobre 1994 (en français).

Chers amis,
Je prends la liberté de vous écrire mon étonnement et vous demander de bien vouloir m'éclairer sur ce qui suit. Je viens de prendre connaissance d'une requête pour « constitution en corporation et mémoire des conventions » que vous seriez en train de déposer auprès des services compétents du Gouvernement du Québec au nom de Médecins Sans Frontières Québec. Cette requête est accompagnée d'un formulaire de « consentement à l'utilisation de la dénomination sociale proposée » « Médecins Sans Frontières Québec » signée par Xavier Emmanuelli. Si j'en crois ces documents, vous avez entrepris de créer une entité québécoise de Médecins Sans Frontières. Cette initiative soulève deux types de problèmes. Le premier est d'ordre juridique et statutaire. Xavier Emmanuelli est « Président d'honneur » (et non Président honoraire) de la section française de Médecins Sans Frontières et à ce titre n'a aucun pouvoir statutaire au sein de notre association. Il n'a aucune compétence ni autorité pour consentir à l'utilisation de la dénomination Médecins Sans Frontières. Celle-ci est la propriété de Médecins Sans Frontières International représenté par son Secrétaire, Alain Destexhe, et seul le Conseil international de MSF peut décider de son utilisation. C'est donc au Conseil international que je vous engage à soumettre votre demande au cas où vous souhaiteriez la maintenir. Le deuxième type de problèmes est beaucoup plus sérieux à mes yeux. Médecins Sans Frontières s'est développé toutes ses dernières années à partir de l'idée d'universalité et d'unité du mouvement. Il n'est pas concevable que le nom de Médecins Sans Frontières puisse être utilisé contre la volonté de l'ensemble ou pour servir des intérêts particuliers.

C'est donc votre façon de procéder qui me choque par-dessus tout à cette occasion. Que Xavier [Emmanuelli] se soit prêté à ce jeu, qu'il l'ait encouragé, est incompréhensible. Il vous a trompés et n'a cherché qu'à exploiter votre désir d'affirmer votre particularité sur lequel je ne porte aucun jugement de valeur. De son propre aveu, il ne voyait dans cette manœuvre qu'une manière de semer la pagaille dans l'ébauche de structuration internationale du mouvement MSF. En agissant ainsi ce ne sont ni la subversion ni l'irrédentisme, chers à MSF, que vous servez mais la zizanie. Je regrette de vous dire que la section française de MSF, puisque c'est nous qui sommes cités en « parrains », se désolidarise complètement de votre initiative. Nous ne pouvons soutenir cette entreprise et vous demandons d'y renoncer. Je ne souhaite pas aborder ici le fond du problème que vous soulevez.

Étant nouveau dans les fonctions que j'occupe, je ne possède pas tous les éléments qui me permettraient de me faire une idée. Je tenais à réagir immédiatement pour vous dire le point de vue de MSF France (officiel et autorisé, celui-là...) et tenter de vous faire revenir sur votre initiative. Peut-être pourrions-nous nous rencontrer pour entendre vos arguments et en discuter plus à l'aise.

Dans l'attente d'un prochain contact, je vous prie de croire chers amis en l'expression de mes sentiments amicaux



Emmanuelli était allé au Canada, je ne sais pour quelle raison. Il a été invité, on lui a déroulé le tapis rouge et il s'est fait piéger. Il a annoncé là-bas que MSF France avait ouvert ce bureau, mais les Québécois le voyaient comme une section indépendante. Il y a eu une démarche pour déposer la marque. Je ne pense pas que ce soit Emmanuelli qui l'a entreprise parce qu'il ne sait pas faire ça. Mais ce sont sans doute ses interlocuteurs québécois. Au comité de direction de MSF France, on l'a évoqué mais cela n'a pas été un drame, cela a même plutôt fait rigoler. Quand je lui ai demandé : « mais qu'est-ce que tu es allé faire là-bas ? », il m'a dit « Écoute, je ne pensais pas me faire prendre ».

Xavier Descarpentries, MSF France - Directeur de la
collecte de fonds, 1990-2000 (en français)



Paris ne contrôlait pas Xavier Emmanuelli qui était parti au Québec dire : « Le Québec appartient à la France » et avait donc déposé le nom MSF là-bas. À ce moment-là, je pense que Xavier n'était même déjà plus membre du Conseil d'administration. Il était Président d'honneur et il avait pris une initiative comme ça, sans nous prévenir.

Dr Bernard Pécoul, MSF France - Directeur général
1991-1997 (en français)



C'est bien possible que ce soit moi qui l'ai déposé. Je n'ai jamais rencontré de Canadiens. C'était un truc de

papier. On a dû déposer pour éviter l'inflation des sections. Mais on ne l'a pas évitée. On voulait éviter l'hégémonie de MSF Hollande.

Dr Xavier Emmanuelli, MSF France - Co-fondateur, membre du Conseil d'administration 1972-1976, Vice-président 1977-1978 et 1980-1988, Président 1979-1980, Président d'honneur 1988-1995 (en français)

4. MSF Japon (1992)

Au début des années 80, l'économie japonaise est florissante. Établir un bureau MSF dans ce pays semble offrir d'excellentes perspectives en matière de collecte de fonds. Des représentants de MSF Hollande et MSF France commencent donc à explorer chacun de leur côté les possibilités d'ouvrir un bureau à Tokyo.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF France, 19 octobre 1990 (en français).

Extrait :

Japon

Francis [Charhon] vient de participer à une réunion d'ONG à Osaka. Ce voyage a été plus fructueux que les précédents. De nombreux contacts ont été pris, notamment avec des entreprises et des fondations, contacts qui demanderaient à être suivis, et de nombreux articles sont parus dans la presse sur MSF. Francis souhaiterait que le CA se prononce sur la poursuite des contacts et qu'il n'y ait pas de contradiction avec les démarches éventuelles des autres sections (MSF Hollande doit y aller en décembre). Il précise qu'il a toujours présenté MSF, et non MSF France. Après une brève discussion, il n'est pas jugé utile de voter ce point. Il s'agit encore d'une phase exploratoire et il n'y a pas de décision à prendre. Si la question de l'ouverture d'un bureau japonais devait se poser, l'initiative devrait être européenne. Il est prévu une réunion du Conseil international à ce sujet avec Francis.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 1^{er} février 1991 (en français).

Extrait :

3) Le groupe de travail 3

Sujet : recherche de fonds [...]

a.3. Le Japon : initiative en revient dans un premier temps à MSF F[rance], et dans un second temps à MSF H[ollande] : ces Initiatives se poursuivront conjointement dans les prochains mois (mars/avril 91) sous la coordination de MSF F[rance]. [...]

b) Proposition de répartition de la politique de recherche de fonds : (entre les trois sections qui avaient déjà pris des initiatives concrètes dans ce domaine). [...]

- le Canada s'apparenterait à MSF H[ollande] [...]
- le Japon sous coordination de MSF F[rance]



Je suis parti pour le Japon avec Rob Boom [Président de MSF Hollande] pour ouvrir une section et faire de la collecte de fonds. On a fait une mission exploratoire. On avait des invitations avec le Keidanren, l'organisation des patrons et les ambassades qui nous permettaient d'avoir des accès, difficiles à obtenir au Japon... Cela a été vraiment une mission fructueuse. Mais MSF France était aussi sur le coup et au final on a dit : « Ok, le Canada, on le laisse aux Hollandais, et le Japon, on le laisse aux Français ! » à MSF Hollande, on trouvait que lancer un bureau au Japon, c'était quand même un travail de longue haleine... En fait, pour nous, le recrutement était quand même plus important que les fonds.

Dr Jacques de Milliano, MSF Hollande co-fondateur, MSF Hollande Président 1984-1985, puis 1996- 1997, MSF Hollande Directeur général 1985-1996 (en français)



Le Japon s'est posé dans des termes tout à fait analogues à ceux de l'Europe, à savoir comme un espace d'expansion naturelle. À l'époque, c'était LA puissance en croissance durable et en accélération phénoménale. Les années 80-90, c'étaient les années Sony, Toyota, une sorte de nouveau modèle, le chef de file des Tigres asiatiques qui allaient avaler Hollywood et l'Europe. [Francis] Charhon, en bon entrepreneur, nous convainc qu'il faut aller voir au Japon qu'il y a des sous à prendre là-bas. Moi, je ne le sentais pas très bien, mais je n'avais rien à dire contre. Je ne pense pas avoir sous-estimé le côté nationaliste du Japon parce que je connais un peu l'histoire. Cela étant, ce sont des arguments très généraux que je n'estimais pas devoir opposer. J'étais sceptique mais j'étais aussi sceptique sur d'autres entreprises qui ont très bien marché. Et je ne considérais pas mon scepticisme comme un argument. Donc si je n'avais pas d'autre argument, je laissais faire, c'est tout.

Dr Rony Brauman, Président de MSF France
1982 - 1994 (en français)



On m'a souvent dit que la collecte de fonds, ça ne marcherait pas parce qu'au Japon, on ne donne pas. Je répondais : « Les Japonais ne donnent pas parce qu'on ne leur demande pas. Si on leur demande, peut-être qu'ils vont donner. Mais s'ils ne donnent pas, ce n'est plus mon problème, c'est le problème des Japonais, ce n'est pas le mien ». On m'a aussi souvent dit que les catholiques donnent, parce qu'ils sont catholiques, mais pas les bouddhistes, ce qui est faux. Les bouddhistes ont aussi une manière de donner ; on ne gagne peut-être pas le même paradis, mais on s'y retrouve.

Dominique Leguillier, MSF Japon - Co-fondateur, Président et Directeur général 1992-2003 (en français)

À partir de 1990, Francis Charhon, l'un des dirigeants de MSF France, se rend régulièrement au Japon pour y développer un réseau. Ses premiers contacts dans ce pays lui sont donnés par les chefs d'entreprises qui siègent au « comité des grands patrons » de la fondation MSF. Certaines de ces entreprises possèdent des filiales au Japon.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF France, 15 novembre 1991 (en français).

Extrait :

Francis [Charhon] rend compte de son dernier voyage au Japon. Les rapports y sont fortement personnalisés, l'ouverture d'un bureau ne pourra devenir effective qu'après mise en place d'un Comité d'honneur. Ce n'est qu'ensuite que l'on pourra compter sur l'engagement du milieu industriel, très difficile à pénétrer. TOSHIBA et TOYOTA seraient prêts à financer des projets essentiellement portés sur l'Asie. L'idée MSF commence à faire son chemin et a reçu un bon écho dans la presse. Un voyage est prévu en février 1992, le Comité d'honneur pourrait être créé dans le courant de l'année, suivi de l'ouverture d'un bureau.



J'allais au Japon, pendant une semaine, trois à quatre fois par an. Au comité des patrons de la Fondation [MSF], il y avait à l'époque Dior, LVMH [Louis Vuitton Moët Hennessy], des sociétés françaises qui avaient des succursales au Japon. Donc, je suis allé voir les responsables de ces sociétés au Japon et je leur ai raconté mon histoire. Au début, je ne connaissais personne. Puis une personne, puis deux. Petit à petit, les Français m'ont présenté des Japonais dans des entreprises. Il y avait des gens sympas : «Tiens je vous mets une voiture avec chauffeur à disposition aujourd'hui si vous voulez.» Je racontais mes démarches aux chefs d'entreprises du comité de la Fondation, puisqu'ils connaissaient ces gens. À la fin j'avais monté un réseau assez important. En fait, au Japon, avant de créer une organisation, il faut créer un comité d'honneur qui soutienne l'organisation. J'avais donc travaillé là-dessus. Et donc, un jour je suis arrivé et le comité d'honneur m'attendait. C'était en 1991.

Dr Francis Charhon, MSF France - Président
1980-1982, membre de l'équipe de direction 1982-1992
(en français)

En 1992, Dominique Leguillier, un membre du département collecte de fonds de MSF France, prend le relai des activités exploratoires de la section au Japon. Le 15 novembre 1992, il ouvre un petit bureau à Tokyo. Comme pour le bureau des États-Unis, les dirigeants de MSF France prennent toutes les mesures de sauvegarde possibles afin de prévenir une prise de contrôle de l'entité par les Japonais.



Compte rendu du Conseil d'administration de MSF France, mars 1992 (en français).

Extrait :

Voyage au Japon de Francis [Charhon]

Dominique Leguillier prend la succession de Francis [Charhon] dans le traitement de l'implantation de MSF au Japon. Une réunion a été organisée avec des personnalités susceptibles de participer au Comité d'honneur. Francis recommande l'internationalisation de ce comité pour se prémunir d'une mainmise exclusivement japonaise. Dans l'état actuel de bureau gratuit est en cours. Les statuts de l'association MSF sont pratiquement au point. Dans l'avenir, il serait souhaitable de transformer cette Association en Fondation, dont la possibilité d'ouverture est plus grande, de façon à éviter une prise de pouvoir japonaise.



Médecins Sans Frontières Japon, **Rapport d'ouverture**, Dominique Leguillier, 25 décembre 1992 (en français).

Extrait :

Ca y est, Médecins Sans Frontières s'installe au Japon. Pas de tapis rouge, l'usine tout de suite, et le métro, la foule, Tokyo, énorme ville de 30 millions d'habitants, et une première remarque : MSF, l'association reconnue internationalement, laisse quelque peu indifférents pas loin de 124 millions de Nippons. Bien sûr, «on» nous connaît. Tout d'abord les 2 à 300 personnes rencontrées par Francis Charhon depuis 1990, puis par moi-même depuis mes précédentes visites en mars et juin 92. Quelques journalistes, ambassadeurs, ONG, grands voyageurs, francophones et -philes. «Ministèreux [personnel des ministères]» et spécialistes en philanthropie nous connaissent, oui, et même nous apprécient. Mais les autres, le grand public, le quidam moyen, le journaliste local, le chef d'entreprise, petit ou très grand patron, MSF ? Connais pas, jamais entendu causer.

Pendant ces premières années, Dominique Leguillier mène un travail de fourmi pour développer la visibilité de MSF dans la société japonaise. Il construit un réseau de supporteurs en développant la présence de MSF dans les médias et en organisant des événements sociaux. Le Vice-président de la Société nationale des médecins japonais devient le Président honoraire de MSF Japon.



« Néophytes de l'action humanitaire, les Japonais se passionnent pour Médecins Sans Frontières » Philippe Pons, **Le Monde** (France), 1^{er} septembre 1994 (en français).

Extrait :

En dépit de l'image négative du Japon en matière d'action humanitaire, Médecins Sans Frontières (MSF) décidait en 1992 d'installer une antenne à Tokyo. Dès la première année, les

recettes ont dépassé les dépenses (1 million de francs), puis un premier médecin est parti en mission. Et, au cours des six derniers mois, après la chaîne [de télévision] nationale NHK, la chaîne privée Asahi a consacré à l'association deux émissions aux heures de plus forte écoute. La presse écrite n'est pas en reste, avec cent cinquante articles publiés en douze mois. À Nagoya, Kyoto et bientôt en Hokkaido, bourgeonnent des associations de soutien. Ce succès est le signe d'une évolution des mentalités. De retour du Sri-Lanka, où elle a passé six mois dans un camp de réfugiés, le docteur Tomoko Kanto expliquait justement : « Au départ, j'étais pessimiste et cynique, mais mon expérience m'a rendue plus confiante dans l'humanité. » Comme le docteur Kanto, beaucoup de Japonais découvrent l'action humanitaire. « Aujourd'hui, les Japonais semblent réceptifs à un message plus universaliste », estime Dominique Leguillier, Directeur de MSF dans l'archipel. Ainsi la réaction du père du jeune volontaire tué l'année dernière au Cambodge est symptomatique : en dépit de l'opposition qu'avait suscitée la participation de troupes nippones aux missions de paix des Nations unies, celui-ci a déclaré qu'il était « fier de [son] fils » en annonçant qu'il allait se consacrer à la même cause. À une plus grande ouverture du pays aux réalités extérieures, s'ajoute dans les jeunes générations - largement dépolitisées comme ailleurs - un besoin de s'investir, de reconstituer des appartenances. La société japonaise aspire à un renouvellement d'une vie associative, traditionnellement riche. Le réseau de groupements volontaires compte en effet quelque six mille « mouvements de citoyens », qui furent puissants dans les grandes batailles contre la pollution des années 70. Les contributions volontaires à des aides humanitaires sont notamment drainées depuis 1991 par un prélèvement sur les comptes postaux (la plus importante épargne au Japon : 14 000 milliards de dollars [US]). Résultat : le budget des organisations non gouvernementales (ONG) a pu être multiplié par deux, ou parfois quatre. D'ici un à deux ans, une fiscalité incitatrice pour les actions humanitaires pourrait être mise en place. Pour MSF, qui est constitué au Japon d'un noyau d'une soixantaine de personnes issues des milieux les plus divers, la majorité des fonds recueillis provient du public. Des entreprises (une douzaine) l'aident également à grandir et pourraient contribuer à la création d'une Fondation MSF. L'un des freins auquel se heurte MSF est le cursus médical nippon, qui a tendance à faire du médecin qui part pendant plusieurs mois une sorte de « déserteur » qui aura perdu à son retour toute chance de promotion. « La présence à la présidence honoraire de MSF Japon du Vice-président de l'ordre des médecins est un message pour les médecins et les infirmières que les choses peuvent évoluer », estime Dominique Leguillier.



*A l'époque, le public japonais n'avait absolument aucune idée de ce que pouvait être MSF. Tout a un peu démarré sur les chapeaux de roue. Une semaine après mon arrivée, François Jean est venu au Japon pour faire une conférence de presse sur le livre *Populations en Danger*, qu'il avait édité pour MSF. À cette conférence de presse au club des journalistes étrangers de Tokyo, il y avait une cinquantaine de journalistes, et ça a enclenché immédiatement des demandes d'interview de*

la part de nombreux médias japonais. Une équipe de NHK, le premier réseau de télévision japonais, m'a suivi de très près pendant dix jours et le reportage a été diffusé en janvier 1993. En fait, ils ont fait un reportage sur une non-histoire, celle de Médecins Sans Frontières au Japon. Dans les 18 mois qui ont suivi, j'ai donné à peu près cinq interviews par semaine à toutes les télévisions, tous les journaux. J'ai tout accepté sauf un ou deux médias de groupuscules vraiment extrêmes ou de sectes dont je ne voulais pas entendre parler. Et cette espèce d'ambiguïté sur MSF a duré pendant des années. J'ai fait des conférences de presse avec des non-histoires, des gens qui parlaient en mission... mais pas avec des gens qui en revenaient... donc avec des gens qui n'avaient rien à dire : « Voilà, on veut vous parler du Rwanda, mais en fait on n'y est pas allé, mais on peut vous raconter ce que les autres MSF ont dit ». Ça a fonctionné. De toute façon, je n'avais pas le choix.

Dominique Leguillier, MSF Japon - Co-fondateur, Président et Directeur général 1992-2003 (en français)

Le 15 novembre 1994, après les deux ans de probation imposés par la loi, MSF Japon obtient le statut d'organisation à but non lucratif. Dominique Leguillier s'attelle alors à la création d'une fondation, dont il pense qu'elle aiderait renforcer la visibilité de MSF au Japon. Il réussit à obtenir des financements de grandes entreprises japonaises. En 2002, une loi est votée qui établit le statut d'association reconnue d'utilité publique que MSF Japon se voit aussitôt accordé. Le projet de fondation est donc abandonné.



Projet de Statuts de la Fondation Médecins Sans Frontières Japon, 26 décembre 1992 (en anglais)

Extrait :

Article 1. Dénomination

Le nom de la Fondation sera « Fondation Médecins sans Frontières Japon ».

Article 2. Objet

La Fondation est créée en vertu des dispositions du Code civil du Japon. L'objet de la création de cette Fondation est de promouvoir des actions humanitaires et sociales partout où de telles actions sont requises dans le monde. À cette fin, la Fondation soutiendra les actions de l'association française « Médecins sans Frontières » dans ses activités, qui sont, entre autres

- i) d'aider les populations en détresse à la suite de catastrophes d'origine naturelle ou humaine, ou de situations de belligérance, au moyen d'une assistance nationale et internationale ;
- ii) de mobiliser tous les moyens humains et naturels disponibles pour porter secours à ces populations le plus vite possible, avec l'efficacité, les compétences et l'engagement appropriés, via les structures opérationnelles existantes de « Médecins sans Frontières » ;

iii) de financer des projets de secours dans toutes les parties du monde où les besoins médicaux ou de santé publique ou des crises dans ces domaines peuvent exister et pour lesquels une subvention de projet a été approuvée par le Conseil d'administration de la Fondation, en ce compris des subventions pour des projets parrainés, organisés ou supervisés par ou en coopération avec « Médecins sans Frontières » ;

iv) d'organiser des forums pédagogiques et de mener toute activité licite qui peut être nécessaire, utile ou souhaitable pour la poursuite, l'accomplissement ou la réalisation des objets précités, activités qui ne peuvent compromettre son statut de fondation à but non lucratif. Aucune partie des activités de la Fondation ne sera consacrée à de la propagande ou à d'autres tentatives d'influencer la législation et la Fondation de participera pas à ni n'interviendra (en ce compris par la publication ou la distribution de déclarations) dans toute campagne politique au nom d'un candidat à une fonction publique ;

v) Le Conseil d'administration peut, par des contributions ou par d'autres moyens, offrir une assistance financière à ou pour l'un quelconque des buts pour lesquels des fonds sont demandés.

vi) Nombre et durée des mandats et élection à ces mandats. Le Conseil d'administration de la Fondation se compose de 5 Administrateurs : le Président de l'association française « Médecins sans Frontières », qui agit en tant que Président de la Fondation; le Président du Comité honoraire tel que défini à l'article 9 ci-dessous ; deux membres de l'association française « Médecins Sans Frontières », élus pour 3 ans par le Conseil d'administration de l'association française « Médecins sans Frontières » ; une personne désignée par les quatre membres susmentionnés, élue pour trois ans.



En 1992, il n'y avait pas encore de loi sur les associations au Japon, mais il était entendu qu'une association était reconnue auprès de la préfecture au bout de deux ans. Donc le 15 novembre 1994, deux ans exactement après la création du bureau à Tokyo, on a été reconnu comme organisation à but non-lucratif par la préfecture de Tokyo.

En 1995, il y a eu l'attentat au gaz sarin dans le métro de Tokyo, perpétré par des membres d'une secte. Le gouvernement japonais s'est mis à réfléchir sur une loi pour encadrer les associations. De là est née la loi sur les associations reconnues d'utilité publique qui n'a été promulguée qu'en 2002. Elle stipulait qu'il fallait 10 ans d'exercice pour bénéficier de ce statut d'exemption fiscale pour les donateurs. MSF avait juste 10 ans d'exercice et a donc fait partie du premier groupe de cinq ou six associations pouvant être reconnues d'utilité publique. Au Japon, on ne donne pas pour avoir une exemption fiscale : on donne et puis voilà. Mais une association qui se veut une association sérieuse, fiable, etc., doit être reconnue d'utilité publique. Donc ce statut donnait à MSF une reconnaissance morale, ce qui était très important.

Entre temps, en attendant que cette loi soit promulguée et

appliquée, j'avais pensé qu'une fondation pourrait permettre d'avoir une reconnaissance plus forte. Donc, je suis allé voir 55 des plus grosses entreprises japonaises pour leur demander à chacune un million de Yens³³, et ça a marché. Toshiba, Mitsubishi, la Banque du Japon, tout le monde a payé. Et puis la loi sur la reconnaissance d'utilité publique des associations est passée et je n'ai plus eu besoin de créer cette fondation.

Dominique Leguillier, MSF Japon - Co-fondateur,
Président et Directeur général 1992-2003 (en français)

MSF France ne souhaite pas investir autant dans la collecte de fonds au Japon qu'aux États-Unis. Le terrain pour la collecte de fond y est donc patiemment préparé grâce à un intense travail de réseau associatif au sein de la société japonaise.



Pour moi, c'était très important d'implanter une association. Je voulais créer un Médecins Sans Frontières Japon qui soit une association internationale et japonaise. Au Japon, il existe une forme de citoyenneté assez efficace, avec des gens qui ont des responsabilités. C'est un mode de vie. Il y a plein d'associations. Après la classe, tous les enfants font des activités avec des associations sportives, y compris le samedi et le dimanche.

Dès mon arrivée, j'ai donc créé un comité de soutien, une sorte de comité des sages avec l'ambassadeur de Belgique, le patron de telle ou telle entreprise. C'était comme une bande de directeurs que je rassemblais tous les trois mois environ, soit dans une ambassade, soit au bureau. Je leur racontais ce qui se passait, eux ne me disaient rien du tout, mais c'est comme ça que se construisent des réseaux.

Pour vraiment implanter MSF dans la société japonaise, il fallait aussi recruter des volontaires. Mais Paris ne les faisait pas partir en mission parce que souvent ils parlaient très mal l'anglais et même parfois pas du tout, et aussi parce qu'ils avaient une manière de penser différente des volontaires européens. Finalement, j'ai fait un voyage exprès de trois jours à Paris pour aller voir Philippe Biberson, le Président, et je lui ai dit : « Si tu veux casser l'association que je mets en place, tu continues comme ça. Sinon tu fais partir un minimum de volontaires japonais. Je me moque des quotas mais il faut qu'il y ait au moins cinq ou six Japonais qui partent. MSF Japon ne peut pas exister s'il n'y a pas de Japonais sur le terrain, ça n'a pas de sens ». Petit à petit, les choses ont un peu évolué.

Dominique Leguillier, MSF Japon - Co-fondateur,
Président et Directeur général 1992-2003 (en français)

33. 9 560 dollars étasuniens en 1992.

« » Dominique jouait un rôle complètement loyal vis-à-vis de Paris : « C'est Paris qui dit ce qu'il faut faire et moi je mets en œuvre ». On a donc développé des choses tout à fait amusantes et très intéressantes parce que le pays l'exigeait, parce que les ressources dont on disposait étaient celles-là et pas celles des États-Unis. Autant aux États-Unis, c'était une approche très professionnelle et massive, autant au Japon on a développé un bureau sous la forme associative la plus simple et la plus humaine possible. Il s'était entouré de Japonais tout à fait atypiques, un peu farfelus, qui s'intéressaient à l'étranger. Deux ou trois jeunes « illuminés » français qui vivaient au Japon pour des raisons X ou Y, sont venus rejoindre l'équipe. Également, assez rapidement, par le système associatif, s'est créé un soutien très sérieux à MSF Japon, avec des gens solides, le Vice-président de Toshiba par exemple, des gens de cette carrure, un avocat français qui travaillait là-bas depuis très longtemps et qui a été très utile pour l'installation de MSF, Philippe Pons, le correspondant du quotidien « Le Monde ».

Xavier Descarpentries, MSF France - Directeur de la collecte de fonds, 1990-2000 (en français)

« » Dominique avait réussi aussi à créer un groupe de soutien incroyable avec des Japonais complètement engagés. Alors que ce n'était pas du tout dans la culture japonaise, ils avaient compris pourquoi il fallait que MSF Japon soit une organisation non-gouvernementale. C'était très casse-gueule et mais on a trouvé des Japonais atypiques qui nous ont aidés à trouver quand même le créneau qu'il nous fallait.

Dr. Philippe Biberson, MSF France, Président 1994-2000 (en français)

Pendant des années, l'association est dirigée par le fondateur et Président français qui est également Directeur général, sous le contrôle bienveillant mais vigilant des membres japonais du Conseil d'administration.

« » Personne n'a jamais dit : « C'est une association, ça se passe au Japon, il faut maintenant que le leadership soit japonais ». Au Japon, il y a un tel respect pour le fondateur que quelqu'un qui sort du rang en essayant de le challenger, ça ne peut pas exister. C'est quasiment impossible.

Ce n'était pas de la vraie dictature, ça restait quand même très associatif ! Tous ces membres du Conseil et de l'association que j'ai mis en place au fil des années étaient proches de moi et m'encadraient. Au Japon, il faut quelqu'un pour diriger, qui n'est pas remis en cause tant qu'il ne fait pas d'erreur. On ne peut pas faire d'erreur ni insulter qui que ce soit. Si j'avais fait quelque chose qui allait à l'encontre de ce qu'ils pensaient, j'étais mort. Je ne prenais donc jamais une décision sans être sûr qu'elle serait acceptée. Si je n'étais pas sûr, je

prenais conseil auprès d'une tierce personne : « Si je fais ça, est-ce que ça sera accepté ? ».

Dominique Leguillier, MSF Japon - Co-fondateur, Président et Directeur général 1992-2003 (en français)

5. MSF Suède (1992)

En 1989, Johan et Susanne von Schreeb, deux jeunes médecins suédois francophones qui étudient la médecine tropicale à Paris, contactent MSF France et partent en mission en Afghanistan pendant six mois.

« » En 1985/86, j'ai lu un article sur les « French Doctors » en Afghanistan dans un journal suédois. J'ai pensé que c'était exactement cela le rôle d'un médecin.

À l'automne 1988, Susanne, ma femme, et moi étudions la médecine tropicale à Paris. Il nous restait deux années d'études pour obtenir le droit d'exercer. En Suède, nous avons tenté de trouver une organisation pour partir travailler à l'étranger. Mais, à l'époque, on partait soit avec les organisations qui avaient un agenda politique très marqué, proche des mouvements africains de libération du Mozambique ou d'Angola, [et] on travaillait avec des partis de gauches, soit avec les missionnaires, dans la longue tradition suédoise de médecins missionnaires. Il existait aussi la SIDA [Swedish International Development Cooperation Agency], l'agence suédoise d'assistance humanitaire, mais celle-ci ne voulait pas de personnes aussi inexpérimentées que nous.

À l'époque, nous voulions exercer la médecine, pas faire de la politique. Nous nous sommes donc rendus au bureau de MSF France pour un briefing d'information. Là, les gens pensaient exactement comme nous : ils voulaient changer le monde, mais en étant médecins. Ni le clivage politique gauche/droite ni la religion n'étaient le moteur de l'action. Il régnait vraiment cet esprit humanitaire de « l'action ».

Je connaissais les bases de la chirurgie et Susanne connaissait celles de l'obstétrique et pouvait pratiquer des césariennes. Ils nous ont dit : « nous avons besoin d'un chirurgien en Afghanistan ». J'ai répondu : « Je ne suis pas vraiment chirurgien ». « Cela n'a pas d'importance ; nous avons besoin de quelqu'un pour partir là-bas. » Il régnait un esprit très ... spécial rue St Sabin³⁴.

Nous sommes ensuite rentrés en Suède pour Noël, juste pour faire nos valises. Nous avons rencontré un journaliste suédois qui venait de faire le même voyage à partir du Pakistan et à travers l'Afghanistan jusqu'en Iran. Nous avons lu le manuscrit de son nouveau livre. Ce voyage semblait très dangereux

et notre famille nous disait : « Qu'allez-vous faire là-bas, l'Afghanistan est dangereux ». Nous avons commencé à nous inquiéter et quand nous sommes retournés au bureau à Paris, nous avons demandé : « Avons-nous une assurance ? Nous avons besoin de ceci et nous voulons cela ». Les gens de MSF nous ont simplement regardés en disant : « C'est à vous de décider. Vous n'avez signé aucun contrat; si vous ne voulez pas partir, vous êtes libres de rentrer chez vous ».

Et ils ont ajouté : « Nous n'avons aucune nouvelle du projet depuis des mois ; nous ne savons pas où ils sont, mais nous savons qu'ils ont besoin d'une nouvelle équipe. » Finalement, on s'est dit : « on va au moins essayer ».

Nous avons pris l'avion pour le Pakistan, d'où nous sommes partis avec un convoi entier pour l'Afghanistan le 15 février 1989, le jour où les Russes quittaient le pays. Tout le monde évacuait et nous, nous entrions dans ce pays !

C'était une mission difficile, dans laquelle nous avons dû rester six mois. Ensuite, nous sommes partis et il nous a fallu quelques années pour nous en remettre !

Dr Johan von Schreeb, MSF Suède - Président 1993-2000 (en anglais)

En 1992, une fois son internat terminé, Johan von Schreeb entame des discussions avec MSF à propos de la création d'une entité en Suède. Il assiste à une conférence organisée par Hans Rosling, un spécialiste suédois reconnu en santé publique qui soutient publiquement MSF. Lors de cette conférence, Georges Dallemagne, l'un des dirigeants de MSF Belgique, fait une présentation des activités de l'organisation. Johan rencontre également deux autres médecins suédois francophones, eux-aussi très intéressés par la possibilité d'établir une entité MSF en Suède où aucune organisation de ce type n'existe.

« » En 1992, j'avais tenté de contacter MSF. Hans Rosling, un spécialiste reconnu des questions de santé publique a organisé une conférence à Uppsala, en Suède. Il avait grandi dans ce mouvement politique pro-africain [anticolonial] et il connaissait tous ces missionnaires. Pour lui, tout cela était obsolète et MSF était la seule organisation à faire un travail efficace dans ces contextes. Il avait réalisé une évaluation pour la SIDA, l'agence suédoise de développement, et en conclusion il avait conseillé : « Donnez tout l'argent à MSF, nous avons besoin de cette organisation ici en Suède ». Il était quasi prêt à lancer cette organisation lui-même, alors qu'il n'avait aucune expérience. J'ai assisté à cette conférence à Uppsala. Georges Dallemagne, de MSF Belgique, est venu présenter MSF et il a été attaqué de front par les vieilles organisations politiques et missionnaires : « MSF, vous ne réfléchissez pas avant d'agir ; vous n'êtes que des cowboys, etc. » Après la conférence, nous avons

proposé : « Que toutes les personnes intéressées par l'établissement de MSF en Suède viennent à la cafétéria ». Une vingtaine de personnes se nous ont rejoints et tout le monde parlait en même temps. Au final, nous nous sommes retrouvés à trois : Stefan Peterson, Anna Vejlens et moi-même. Nous avons alors décidé de lancer MSF en Suède. Stefan, Anna et moi parlions assez bien le français, ce qui était quelque chose de nouveau en Suède, où tout est très germanique. A l'époque, tout était empreint de culpabilité politique et religieuse, alors que MSF, pour moi, c'était la passion. Sur le terrain, avec MSF, si on a du vin, on boit du vin, alors que pour ces autres organisations, c'est totalement inacceptable, car pour elles, si on va en Afrique, c'est pour souffrir avec les populations. Je pense que c'est cette passion qui a attiré beaucoup de monde à MSF.

Dr Johan von Schreeb, MSF Suède - Président 1993-2000 (en anglais)

Entre-temps, en 1991, MSF Belgique a commencé à évaluer les possibilités d'accéder à des fonds institutionnels et privés dans les pays scandinaves, ainsi que d'y ouvrir des bureaux.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 18 avril 1991 (en français).

Extrait :

c) Pays scandinaves (Norvège, Suède, Finlande) [...]
Italie

- Stéphane Devaux [chargé de mission pour MSF Belgique] a réalisé deux rapports en ce qui concerne la récolte de fonds publics et les contacts réalisés avec les fondations (Ils sont à la disposition de tous).



Bilan de visite au Danemark, Suède et Finlande, Mémo de Stéphane Devaux aux Directeurs de MSF Belgique, au Secrétaire général international de MSF et à la responsable des bureaux délégués de MSF Hollande, septembre 1991 (en français).

Extrait :

Marketing direct

C'est très certainement une piste à étudier sérieusement, dans la mesure où les pays nordiques demeurent les plus généreux en termes de donations privées. Il est néanmoins important de respecter certaines précautions. Tout d'abord, ne se lancer dans aucune campagne sans être préalablement présent, ne serait-ce qu'à travers un simple bureau de représentation (pour des raisons juridiques, fiscales et psychologiques) et après s'être fait convenablement connaître et accepté, tout à la fois par les autres ONG, mais aussi par le public. Ensuite, il sera évidemment nécessaire d'effectuer une étude de marché.

Bureaux MSF

L'ouverture de bureaux MSF dans ces quatre [trois] pays peut se révéler une opération intéressante à moyen terme (six mois, un an). Il était important, et il l'est toujours, de gagner d'abord la confiance, à la fois des financeurs, mais aussi de nos collègues des autres ONG, de façon à ne pas nous marginaliser d'entrée de jeu en provoquant une réaction de rejet à notre égard. Ensuite, il n'est pas évident de trouver, du jour au lendemain, une personne ayant le profil adéquat pour développer avec efficacité, au nom de MSF, des activités de relations publiques, de Fund Raising, de recrutement et de lobbying. Il n'est pas indispensable de se presser.

Moyens et objectifs

À la suite de ces rencontres ainsi que des précédentes, j'ai acquis la conviction que nous devions axer notre publicité sur notre compétence dans le domaine de l'urgence, de notre capacité opérationnelle, de notre expérience et de notre savoir-faire en la matière.

En 1992, les médecins suédois enregistrent MSF en tant qu'ONG (organisation non gouvernementale) suédoise. Un bureau est ouvert à Stockholm et Göran Svedin, un ancien directeur d'Amnesty International est engagé comme chef de bureau/administrateur/homme à tout faire. Ce n'est que plus tard que MSF France est informé de cette création et en informe à son tour MSF Belgique. Selon les règles de MSF International, c'est MSF Belgique qui a la responsabilité de «superviser» les bureaux délégués des pays scandinaves, où il n'est pas prévu de développer des associations.

Toutefois, Ulrike von Pilar, qui vient d'être recrutée comme coordinatrice des bureaux délégués de MSF Belgique, reconnaissant l'esprit associatif des fondateurs de MSF Suède, passe un accord qui permet de réunir les volontaires suédois de retour de mission dans ce qui ressemble à une ébauche d'association.



Compte rendu de la réunion du Conseil international, 26 juin 1992 (en français).

Extrait :

Bureau Suède : Proposition d'un médecin d'ouvrir un bureau de Médecins Sans Frontières en Suède selon les règles du CI [Conseil international], c'est à dire notoriété, recherche de fonds et recrutement. Pas d'opposition de principe mais à étudier. Suivi de ce dossier par MSF B[elgique].



Nous avons enregistré MSF Suède en tant qu'ONG suédoise en 1992, bien qu'elle n'ait été officiellement fondée qu'en 1993, donc avant d'avoir obtenu la moindre autorisation, ce qui a profondément choqué Bruxelles. Nous étions propriétaires du nom parce qu'ils n'avaient pas protégé le nom ici. Ils ont immédiatement envoyé quelqu'un de Bruxelles. Nous avons dit : « Nous voulons que cela se

fasse maintenant. » Il y a eu beaucoup de frictions. Nous savions ce que nous voulions et nous avons été rapides. Par la suite, ils ont compris que nous n'étions pas des anges de l'enfer prêts à commettre des enlèvements mais que nous avions des idées. Il y avait au moins un esprit associatif, basé en grande partie sur notre expérience acquise en Afghanistan. Nous voulions un moyen qui permettrait d'envoyer des infirmiers et des médecins suédois sur le terrain et, bien entendu, nous voulions aussi faire de la sensibilisation et dénoncer des situations. La collecte de fonds ne nous intéressait pas tellement.

Dr Johan von Schreeb, MSF Suède -
Président 1993-2000 (en anglais)



En septembre 1993, une de mes collègues d'Amnesty me dit que des médecins allaient lancer quelque chose en Suède, qui s'appelait Médecins sans Frontières. Je savais juste que c'était une organisation qui allait sur le terrain soigner les gens. À l'époque, en Suède, il n'y avait que des organisations de développement et de missionnaires, un monde que je regardais avec beaucoup de suspicion.

MSF cherchait quelqu'un pour ouvrir le bureau en Suède. Dans l'interview déjà, j'ai senti que c'était bon. Le témoignage par exemple, quand on a travaillé pour Amnesty International, on sait de quoi il s'agit.

J'ai été embauché par trois jeunes médecins, Johan, Anna et Stephan. Johan était le seul à avoir une expérience avec MSF, en Afghanistan. J'étais très polyvalent, je pouvais réparer une photocopieuse, créer des statuts, participer aux discussions. Ils m'ont donc embauché, mais ils avaient oublié de vérifier avec Bruxelles s'ils pouvaient vraiment lancer MSF. Ils avaient déjà constitué MSF en Suède, sans demander l'autorisation. Il a fallu que je passe par Bruxelles pour voir Jean-Pierre Luxen, le Directeur général [de MSF Belgique] et avoir son approbation.

Göran Svedin, MSF Suède - Directeur général 1993-1997 ; MSF Belgique - Chargé de liaison avec les sections partenaires 1997-2003, (en français)



Un fax arrive de Paris, qui nous dit : « Voici une lettre d'un groupe de médecins suédois qui viennent de créer MSF Suède. Ils nous ont avertis gentiment, mais la Suède, c'est à vous, alors il faut réagir, et il faut leur dire que ça ne va pas ». En fait, trois médecins suédois avaient déjà créé MSF Suède. Je leur ai écrit pour leur dire : « C'est très intéressant mais ça ne marche pas vraiment comme ça. C'est MSF qui décide mais on est prêts à vous rencontrer pour discuter des conditions ». J'ai rencontré Stephan, Anna et Johan, ces trois médecins, à Stockholm et pendant des mois nous avons négocié. Ils étaient fascinés par MSF. Ils parlaient tous les trois français, ce qui est quand même assez rare. En Suède, seuls les médecins francophones connaissaient MSF.

Un an plus tard, Johan, devenu Président de MSF Suède, est parti avec MSF en Bosnie et il m'a appelée en disant : «J'ai quand même un peu peur car je crois que je suis le premier médecin suédois à aller sur un champ de bataille depuis Napoléon» !

Ulrike von Pilar, MSF Belgique - Coordinatrice des bureaux délégués 1991-1997 ; MSF Allemagne - Présidente 1995-1997, Directrice générale 1997-2005 (en français)

L'équipe de MSF Suède souhaite développer le témoignage et le recrutement des volontaires, tandis que MSF Belgique est plutôt intéressée par la collecte de fonds. Toutes ces activités sont toutefois rapidement mises en place, grâce aux efforts communs des deux équipes.

La première opération de collecte s'appuie sur le témoignage d'Anna, l'une des médecins fondatrices de MSF Suède, qui parle de sa mission au Libéria, où la guerre civile fait rage. Ce témoignage est présenté à un groupe d'employés d'une ancienne filiale d'une entreprise suédoise au Libéria, qui sont motivés pour aider le peuple libérien. Ce seront les premiers donateurs de MSF Suède.



Compte rendu de la réunion de MSF Suède/MSF Belgique, 24 août 1993 (en anglais)

Extrait :

Résumé de la discussion

1. Les objectifs de MSF Belgique concernant MSF Suède sont les mêmes que ceux qui ont été établis par le comité de soutien (hormis l'ordre d'importance desdits objectifs. Pour MSF B[elgique], le plus important, c'est la collecte de fonds, alors que pour le comité de soutien, le plus important, c'est le recrutement, au moins au niveau de la présentation des objectifs.) [...]
 4. Officiellement, Göran est employé par MSF Suède mais, tant que le bureau est financé par MSF Belgique, aucune décision majeure ne sera prise sans l'accord de MSF Belgique. Pendant les six premiers mois, Anne Simon est la représentante de MSF Belgique.
 5. Anne et le comité de soutien pensent que Göran devrait d'abord participer à la formation d'octobre avant de partir. Dans les premiers temps, il est jugé important qu'il travaille avec Anne. [...]
 7. Le comité de soutien participera à l'exécution de tâches pratiques et au développement de la présence de MSF en Suède. Les membres de ce comité devront discuter de la façon d'organiser ce travail. [...]
- N'OUBLIEZ PAS QUE NOUS REPRÉSENTERONS MSF INTERNATIONAL, PAS SEULEMENT LA SECTION BELGE DE MSF.**

«J'ai réhabilité un petit bureau. Bruxelles avait envoyé quelqu'un pour nous accompagner au début. Mais elle a abandonné assez vite en disant : «ils n'ont pas besoin de moi.» On était tous super-motivés et MSF Belgique nous octroyait une grande indépendance. Ils avaient pris la décision quand même très audacieuse d'investir à long terme et nous attribuaient un budget assez important dans une période où ils n'avaient pas un cent. En Suède, quand on crée une ONG, on n'a pas ce genre de soutien.

On avait un objectif de recrutement et de collecte de fonds. Anna, une des fondatrices, est partie au Liberia. Or en Suède, il y avait des milliers de gens qui avaient travaillé pour une entreprise de métallurgie suédoise dans la ville de Nimba, au Libéria. Ils avaient un lien très fort avec ce pays. On a trouvé des listes de ces gens, on les a contactés et on leur a raconté que notre expatriée était là-bas : «vous avez vécu là-bas les belles années du Liberia, et maintenant le pays vit une guerre civile et peut-être que vous voulez faire un geste». C'était notre première action de collecte de fonds et on a touché 300-400 donateurs.

Pour le recrutement, on a publié dans les journaux médicaux et clairement, il y avait des gens qui attendaient MSF. Donc on a eu assez vite une vague de recrutement. On collectait les curriculum vitae et on appelait Bruxelles pour qu'ils envoient un recruteur pour venir faire les interviews. On a appris comme ça en travaillant.

Göran Svedin, MSF Suède - Directeur général 1993-1997 ; MSF Belgique - Chargé de liaison avec les sections partenaires 1997-2003, (en français)

Pour les fondateurs de MSF Suède, la prise de position publique est une activité de soutien clé aux actions de l'organisation. En 1994, MSF est accusée publiquement d'abandonner les camps de réfugiés rwandais au Zaïre afin que son personnel puisse rentrer à la maison pour Noël.

Une responsable des relations avec la presse est alors recrutée et le Président réagit publiquement à ces accusations. MSF devient rapidement un lanceur d'alerte pour les questions humanitaires dans le débat public suédois. Ce positionnement participe à renforcer la collecte de fonds. La plupart de ces fonds sont alloués aux opérations menées par Bruxelles plutôt qu'au développement de MSF Suède.



En avril 1994, il y a eu le génocide au Rwanda. Nous avons engagé une responsable des relations avec la presse, qui a été très efficace. Göran et moi avons publié un article dans un journal suédois. Puis MSF a été

accusée de quitter les camps de Goma³⁵ [au Zaïre] afin d'être rentré pour Noël. C'est l'organisation humanitaire de l'Église presbytérienne luthérienne qui nous a attaqués parce qu'elle se sentait menacée. Nous avons été très choqués ! Nous devions au moins définir les responsabilités. Nous avons donc dit que l'Église était en réalité un maillon de ce génocide. De vifs débats ont eu lieu à la télévision et je me devais d'y aller et de prendre la parole. Partis de rien, nous sommes soudain réellement devenus un acteur important en Suède. Avec notre approche d'empêcheurs de tourner en rond, de poil-à-gratter, nous sommes entrés en scène comme une entité qui ne ressemblait pas à une association caritative suédoise traditionnelle.

En conséquence, les gens ont envoyé beaucoup d'argent à la nouvelle organisation. Nous avons dit que nous n'étions pas intéressés par l'argent. Il s'agissait plutôt d'attirer des ressources humaines et de garantir que des personnes puissent partir travailler sur le terrain. Nous avons donné l'argent à Bruxelles. Eux étaient intéressés par la collecte de fonds pour dépenser l'argent dans les opérations.

Dr Johan von Schreeb, MSF Suède -
Président 1993-2000 (en anglais)



Pour Johan, la prise de parole publique était au cœur de l'action. On a engagé Lovisa Stannow qui avait été attachée de presse pour Amnesty. Elle était excellente.

Johan comme porte-parole passe aussi toujours très bien dans les médias. On a donc vite pris le rôle des enfants terribles dans ce monde des organisations et de développement en Suède... et ça nous plaisait bien.

Göran Svedin, MSF Suède - Directeur général 1993-1997 ; MSF Belgique - Chargé de liaison avec les sections partenaires 1997-2003, (en français)

Bien que MSF Suède ait été créé par un groupe animé d'un esprit associatif, la constitution des statuts de l'association prend du temps. Les statuts des associations suédoises sont plutôt ouverts. Mais, à l'instar de MSF France avec l'association étatsunienne, MSF Belgique veut éviter toute mainmise d'un groupe d'activistes extrémistes sur l'association suédoise. C'est pourquoi, des critères d'adhésions particuliers sont imposés et des dirigeants des sections historiques de MSF sont également nommés au Conseil d'administration pour imprégner les Suédois de l'esprit et des coutumes de MSF.

Comme lors de la création des sections historiques, les membres de l'exécutif et de l'associatif travaillent

étroitement ensemble et le Conseil d'administration est l'endroit où les décisions exécutives sont validées.



Compte rendu de la réunion de MSF Suède/MSF Belgique, 24 août 1993 (en anglais)

Extrait :

6. Le plus important maintenant est de rédiger les statuts juridiques conformément au droit suédois, à la culture d'ONG suédoise et à la tradition de MSF. Nous avons pensé qu'il serait très utile d'inviter Françoise Saulnier. [...]

10. Longue discussion sur le mode d'adhésion : ouverte à tous ou limitée. Bien que l'adhésion ouverte à tous semble être la façon normale d'organiser les choses en Suède, la tâche de MSF, ses traditions, etc. sont plus importantes pour le moment. C'est pourquoi, nous avons opté pour une limitation du nombre de membres. Étant donné qu'en Suède l'adhésion ouverte à tous est associée à plusieurs avantages (démocratie, relations publiques, collecte de fonds, ...), la décision de limiter le nombre de membres doit être clairement expliquée à la société suédoise. La décision finale sera prise uniquement après consultation des conseillers juridiques (suédois et de MSF). [...] La composition du Conseil d'administration dépendra de la future décision concernant les adhésions.



Rapport de la réunion du Conseil d'administration de la branche suédoise de Médecins Sans Frontières/Läkare Utan Gränser/MSF Suède), 17 mars 1994 (en anglais)

Extrait :

Johan von Schreeb est élu Président de MSF Suède ; Stefan Peterson, trésorier, et Anna Vejzens, secrétaire.

Les personnes élues agiront en tant que comité exécutif (arbetsutskott) jusqu'à la prochaine Assemblée générale.

§3 Répartition des responsabilités

Décision : Le comité exécutif est chargé des décisions et de la gestion au quotidien dans le cadre du budget, du plan d'action et des orientations générales de MSF International. Les décisions du comité exécutif sont mises en œuvre par l'équipe exécutive.

Les questions politiques et stratégiques majeures doivent être tranchées par le Conseil d'administration au complet. C'est le cas des décisions sur, entre autres, le plan et le budget, les grandes campagnes de publicité et la coopération contractuelle avec des instances gouvernementales ou intergouvernementales.

§4 Droit de parler au nom de MSF Suède

Décision : Johan von Schreeb est le porte-parole officiel de MSF Suède mais a le droit de déléguer cette fonction. [...]

Statuts de MSF Suède

Le Conseil d'administration examine les statuts tels qu'amendés par l'Assemblée générale extraordinaire du 21 décembre 1993 et une discussion générale s'ouvre sur la politique d'adhésion.

35. Voir *Traque et massacres des réfugiés rwandais au Zaïre-Congo 1996-1997. Études de cas sur les prises de parole publiques de MSF*, Laurence Binet, 2003/2014. <http://speakingout.msf.org/fr/traque-et-massacres-des-refugies-rwandais-au-zaire-congo>

Bien que les ONG suédoises aient une longue tradition de mouvements populaires avec adhésion ouverte à tous et qu'une affiliation ouverte à tous soit très fortement liée à la bienveillance de l'opinion publique, MSF Suède se conformera à la politique d'adhésion établie par MSF. Recruter des membres qui ont une expérience de terrain est considéré comme crucial, en particulier dans la première phase de développement, pour que MSF Suède reste une organisation orientée sur l'action et fortement axée sur le terrain. Pour gagner l'appui du public, il est important de recruter des membres de soutien, tels que définis au §3 des statuts.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Belgique, 5 juillet 1995 (en français).

Extrait :

Suède : a la chance d'avoir un Président suédois bien implanté chez MSF Belgique. Le poste à pourvoir en Suède est le remplacement de Xavier Emmanuelli [Président d'honneur de MSF France], mais là il y a une volonté de le remplacer par quelqu'un issu de MSF France (Rony Brauman [ancien président de MSF France] ou J.L.Nahel [membre du conseil d'administration de MSF France]) Fréquence du CA : tous les 3 mois.



« » Quand on l'a fondée, sur le papier c'était une ONG suédoise baptisée *Läkare Utan Gränser* [Médecins Sans Frontières.] Bien sûr, Bruxelles voulait être de la partie.

On a toujours voulu avoir une sélection de personnes de qualité dans notre Conseil d'administration. Dans le premier Conseil, on avait Xavier Emmanuelli [fondateur et président d'honneur de MSF France], Éric Goemaere [Directeur général de MSF Belgique] et nous trois, donc on était cinq. C'était très intéressant d'avoir Xavier. Il est venu une fois ou deux, nous a vraiment parlé de ce qu'était MSF, nous a apporté une perspective historique. En Suède on a une solide tradition de vie associative. Au début, on a eu une longue discussion pour savoir si cette structure devait être associative ou non. Et nous avons beaucoup insisté pour qu'elle le soit, mais pas dans le sens suédois où tout le monde peut devenir membre. Il y avait des critères d'adhésion. Et bien sûr, toujours cette peur des « sections-mères » de perdre le pouvoir. On avait de très intéressantes Assemblées générales, où tout le monde se connaissait. Les premières années il y a eu trois ou quatre adhésions, l'année suivante une dizaine, puis encore une dizaine de plus l'année suivante.

Dr Johan von Schreeb, MSF Suède -
Président 1993-2000 (en anglais)



« » Les Suédois disaient « On veut bien négocier, on comprend. Mais, une chose est complètement inacceptable en Suède : on ne peut pas créer une association qui reste fermée. La légitimité de MSF doit être basée aussi sur le fait que ce soit une vraie organisation de

la société civile, et qu'il y ait des membres et une ouverture. » *J'ai complètement compris leur position et pendant des mois, on a vraiment tricoté des statuts qui sont devenus un peu un modèle pour les associations créées par la suite. En fait, on a créé une association avec des critères d'admission des membres. C'est-à-dire qu'il fallait avoir travaillé pour MSF pendant six mois ou un an - je ne me souviens plus exactement - comme dans les sections opérationnelles. Le Conseil d'administration était élu librement par les membres, avec une condition minimale : au moins deux membres devaient venir de MSF International. Normalement, c'était le Directeur général de MSF Belgique et un autre. C'est comme cela que Xavier Emmanuelli de MSF France s'est retrouvé dans le premier Conseil d'administration de MSF Suède. Toute décision ou changement de statut ou d'opérationnalité devait être voté à l'unanimité. Chaque membre avait donc de facto un droit de veto pour les décisions essentielles. C'était le garde-fou contre les velléités de la section de devenir opérationnelle. C'était acceptable pour les Suédois, et aussi pour le gouvernement qui devait s'assurer que le statut de la nouvelle organisation était conforme à la loi. On a signé nos statuts. MSF Suède faisait désormais partie de la famille, avec deux membres internationaux dans son conseil d'administration. C'était vraiment le début associatif de MSF hors des première « grandes » sections.*

Ulrike von Pilar, MSF Belgique - Coordinatrice
des bureaux délégués 1991-1997 ; MSF Allemagne -
Présidente 1995-1997, Directrice générale 1997-2005
(en français)



« » Dès le départ, MSF Suède était une association. On était un peu mal vu par certains parce qu'on avait mis des critères pour être membre : il ne suffisait pas juste de payer une cotisation, il fallait aussi avoir une expérience avec MSF. Ce n'était pas commun en Suède.

Au-delà du budget et d'une certaine liberté, MSF a mis à notre disposition de la « matière grise. » Dans le Conseil d'administration, on avait en même temps Philippe Biberson, le Président de MSF France et Éric Goemaere, le Directeur général de MSF Belgique qui venaient deux ou trois fois par an et s'investissaient aussi pour discuter de nos petits projets et c'était enrichissant. On a eu aussi Xavier Emmanuelli pendant les trois premières années. C'était une très bonne chose pour MSF Suède parce que ça nous faisait notre éducation MSF, cela nous permettait de « sentir » l'organisation. Avoir ces gens-là dans le Conseil d'administration, c'était vraiment important.

On ne faisait vraiment pas la différence entre l'associatif et l'exécutif. Johan était au bureau tous les jours, on avait des réunions du Conseil d'administration, et on faisait ensuite ce qu'on avait décidé pendant ces réunions.

Göran Svedin, MSF Suède - Directeur général 1993-
1997 ; MSF Belgique - Chargé de liaison avec les sections
partenaires 1997-2003, (en français)

6. MSF Italie (1993)

En 1991, comme dans les pays scandinaves, Stéphane Devaux est envoyé en Italie par MSF Belgique pour explorer les possibilités de collecte de fonds et de recrutement dans ce pays. À la même époque, MSF Belgique et MSF France cherchent à accéder à Mogadiscio, la capitale de la Somalie où une guerre civile a éclaté³⁶. L'Italie ayant été la puissance colonisatrice en Somalie et pouvant encore avoir quelque influence sur ce pays, MSF cherche à s'exprimer dans ses médias.

Une conférence de presse est organisée à Rome, avec l'aide de Sergio Solomonoff, un responsable des relations médias italien qui aide aussi l'équipe à rencontrer des responsables politiques italiens. Il accompagne Stéphane Devaux lors d'une tournée exploratoire des différentes régions du pays où l'établissement d'un bureau pourrait être envisagé.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 18 avril 1991 (en français).

Extrait :

En ce qui concerne l'Italie :

- les contacts s'avèrent fructueux (conférence de presse concernant la Somalie réalisée récemment à Rome).
- au niveau pratique, une personne (Sergio Solomonoff) sur place se charge des relations avec la presse (suite aux informations envoyées par Bruxelles) et du développement du recrutement.



« Voyage avec triple objectif : *Italie* » **Memo** de MSF Belgique, juin 1991 (en français).

Extrait :

- Étendre notre réseau de contacts
- Contribuer à mieux faire connaître MSF
- Mieux connaître l'environnement associatif italien pour dégager des pistes nouvelles par rapport à nos objectifs initiaux et nos premières évaluations

Fund raising

Ressources humaines

Image MSF

Ce voyage a permis ainsi de réévaluer nos objectifs après trois mois de fonctionnement de notre antenne (une personne 1/3 temps qui nous sert de relai pour ces trois objectifs). Visite : l'Italie, ce n'est pas que Rome, nous sommes donc allés à Milan et à Bologne pour rencontrer des responsables d'ONG, des médecins intéressés par MSF, des responsables des instances politiques régionales, des journalistes, des responsables de mouvements sociaux-coopératifs.

Premier bilan :

- Confirmation de la spécificité du contexte humanitaire italien (politisation, récupération, grosse dépendance à l'égard des pouvoirs publics).

- Inexistence de structures d'urgence. Ils sont très demandeurs de notre expérience (GVT [gouvernement] et ONG).

- Sergio Solomonoff a contribué à mettre en place un réseau très dense (ONG, pouvoirs publics régionaux et gouvernementaux, journalistes). Cette approche est très importante pour vaincre la méfiance de nos collègues.

- Excellent travail de préparation et de pénétration. [...]

9. Pratiquement

De l'argent sans doute, mais pas tout de suite. Il va falloir faire preuve d'imagination et de vigilance. Mais apparition presque inévitable d'une section d'ici 2 à 3 ans. Nous sommes donc responsables de l'héritage que nous leur laisserons.

Ressources humaines très certainement si nous investissons un peu d'énergie. Donc important d'assurer une présence et de développer des activités pas forcément immédiatement rémunératrices. [...]

Notre présence va sans doute devoir un peu s'étoffer (pour l'instant, 1/3 temps avec 2 500 usd [dollars américains] de budget par mois et un fax mais sans bureau ni autres équipements).

On peut continuer sur la même base de septembre à décembre, ensuite étoffer l'équipe (plus une personne), trouver des locaux et définir un planning des activités plus serré. Principe de base : autofinancement, dans la mesure du possible, c'est-à-dire ne pas faire n'importe quoi sous prétexte de trouver de l'argent mais garder ce paramètre bien présent à l'esprit.

Avec pour objectif de renforcer et de développer le réseau déjà mis en place, de déposer des statuts de façon à avoir accès à des activités et à une reconnaissance plus large (pallier l'absence de gestion de programmes par le parrainage de programmes). Nous devons également effectuer une étude de marché pour mieux définir les possibilités marketing en Italie. [...]

Nous devons également améliorer notre capacité à fournir rapidement des informations fraîches sur nos opérations à Sergio. Les Italiens, en particulier les médias sont bien sûr très demandeurs. Excellente façon de se faire mieux connaître. Les radios, en particulier, recherchent des témoignages oraux de nos équipes. Les radios sont très écoutées en Italie.



En raison de l'histoire de la Somalie avec l'Italie, MSF voulait faire cette conférence de presse à Rome. Alors, Alain Destexhe [Secrétaire Général de MSF International] a cherché quelqu'un à Rome et il a trouvé Sergio Solomonov, un expert international de la communication, qui connaissait aussi l'Afrique. Il n'avait pas un profil très humanitaire mais plutôt « communication. » Ils ont fait leur conférence de presse avec Sergio, et Sergio est resté. Il avait un bureau de 2 m² dans sa chambre à coucher, et cela a été le premier bureau de MSF Italie.

Ulrike von Pilar, MSF Belgique - Coordinatrice des bureaux délégués 1991-1997 ; MSF Allemagne - Présidente 1995-1997, Directrice Générale 1997-2005 (en français)

36. Voir *Somalie 1991-1993 : Guerre civile, alerte à la famine et intervention "militaro-humanitaire de l'ONU - Études de cas sur les prises de parole publiques de MSF*. Laurence Binet, 2013 <http://speakingout.msf.org/fr/somalie>.

« » En Italie, il y avait une ou deux organisations qui me semblaient pouvoir nous donner des informations. J'ai fait une ou deux missions préparatoires seul et très vite et ces organisations m'ont mis en lien avec Sergio Solomonoff en me disant : « Il va pouvoir t'aider ». Cela tombait bien car je ne parlais pas un mot d'italien et lui parlait français parfaitement. C'est comme ça que j'ai fait la connaissance de Sergio, un type brillant, ouvert, ayant des connexions partout. Pendant une semaine, il m'a piloté pour organiser la conférence de presse sur la Somalie et après on a fait quasiment un tour d'Italie en voiture, tous les deux, en s'arrêtant dans les différentes grandes villes pour voir les représentations de médecins ou les associations similaires à MSF. Il était super intéressé, donc il est resté à bord et rapidement on a été en mesure de créer une antenne Italienne.

Stéphane Devaux, MSF Belgique - Coordinateur de la collecte de fonds institutionnels Septembre 1990 - Avril 1992 puis 1993 et pour MSF International Avril 1992 - Janvier 1993 (en français)

« » J'étais à l'époque responsable de presse d'une des trois fédérations d'ONG italiennes et j'ai reçu un coup de fil de ma fédération m'informant que des gens venant de France cherchaient quelqu'un qui puisse leur organiser des contacts avec la presse. Je savais que MSF s'occupait d'humanitaire. C'était le début de la guerre civile en Somalie et comme l'Italie était la puissance coloniale, Stéphane Devaux et deux personnes de MSF France venaient pour sensibiliser l'opinion publique italienne et organiser une conférence de presse à laquelle tous les grands journaux italiens étaient présents. J'ai aussi organisé des contacts avec le Comité des Affaires étrangères du Congrès italien. En partant, ils m'ont dit : « Écoute Sergio, on n'a rien en Italie, tu travailles bien, est-ce que tu aimerais tenir un point d'information à Rome ? » J'ai dit oui et ils m'ont proposé un contrat d'un an. Évidemment ça a fini par s'étendre sur plusieurs années. Ils m'ont proposé de me payer la moitié de mon loyer, la moitié de mon téléphone et un ordinateur portable. Ensuite on m'a dit que j'allais être géré par MSF Belgique.

Sergio Solomonoff, MSF Italie - Directeur du bureau 1991-1997 (en français)

Sergio Solomonoff est chargé de mettre en place un bureau de MSF à Rome dont la supervision est confiée à MSF Belgique par le Conseil international. Il devient rapidement évident que l'Italie, marché européen de taille conséquente, est mûr à la fois pour la communication et le plaidoyer sur la Somalie mais aussi pour la collecte de fonds.

« » Le bonheur à MSF, c'est qu'il y avait encore de la place pour beaucoup d'initiatives. L'Italie, on l'a fait vraiment sur un coin de table. On avait investi sans aucune idée de ce que ça allait rapporter. On aurait pu se planter tout à fait, ne

pas avoir la bonne personne, etc. Mais ça s'est avéré une réussite totale. MSF Belgique a eu de la chance avec l'Italie, c'est le pays qui rapportait le plus.

Dr Jean-Pierre Luxen, MSF Belgique - Président 1984-1987, Directeur général 1988-1994 (en français)

En mars 1993, MSF Italie est enregistrée sous le statut d'association. L'objectif essentiel est de renforcer la visibilité de MSF dans la société italienne et de développer la collecte de fonds.

« » L'intérêt principal de MSF Belgique pour l'Italie, c'était la collecte de fonds, et cela a fonctionné de façon formidable. J'étais un peu la star de la récolte de fond de MSF Belgique. Le secteur marketing de MSF Italie a été le plus développé. Mais il y a toujours eu de la part de MSF Belgique, un regard de supériorité. Il y avait toujours une certaine méfiance. MSF Italie ne pouvait pas faire un mouvement sans demander l'autorisation de Bruxelles. C'est eux qui nous demandent de nous constituer en association, pour des raisons fiscales et de rapports institutionnels avec d'autres organisations, avec l'État. C'était nécessaire pour l'insertion dans la société italienne, parce qu'on considérait que le Conseil d'administration représentait un pont avec la société italienne. Moi comme Directeur, j'avais un rapport plus opérationnel, moins formel et il fallait un Président de MSF Italie qui soit médecin, qui soit parti sur le terrain. On a donc constitué un Conseil d'administration italien, avec une Présidente italienne, des membres italiens, et des représentants de MSF Belgique.

Sergio Solomonoff, MSF Italie - Directeur du bureau 1991-1997 (en français)

« » MSF Italie, ça s'est monté en plusieurs temps. Mais très vite, on a compris que la mayonnaise prenait. Les Italiens avaient une espèce d'engouement pour MSF. Quelles que soient les ONG qu'on allait voir, y compris celle qui étaient directement concurrentes, on nous disait : « Oui, foncez, allez-y ». On était dans une exploration où rien n'était fermé a priori, on rencontrait tout le monde. On était reçus comme des rois partout, y compris au Vatican. Donc très vite, on s'est dit que c'était un pays où on pouvait recruter des médecins, faire fructifier l'image de MSF, mobiliser des ressources institutionnelles et/ou privées. On s'est attelé à rédiger des statuts (qui ont sans doute changé mille fois depuis), d'abord en français. Puis je suis allé au consulat d'Italie à Bruxelles pour trouver un traducteur assermenté et on les a ensuite déposés chez un notaire en Italie.

Stéphane Devaux, MSF Belgique - Coordinateur de la collecte de fonds institutionnels Septembre 1990 - Avril 1992 puis 1993 et pour MSF International Avril 1992 - Janvier 1993 (en français)

7. MSF Royaume-Uni (1993)

En 1991, MSF Hollande réalise une mission pour évaluer les possibilités de recrutement, de relations avec les médias et de collecte de fonds au Royaume-Uni. Gabriela Breebaart, une ancienne volontaire de MSF Hollande, est nommée représentante de MSF à Londres et met en place un petit bureau. À partir de là, elle commence à développer un réseau de relations avec des institutions médicales professionnelles, des représentants des ministères spécifiques et du parlement.

Anne-Marie Huby, la responsable de la communication du Bureau international de MSF, se rend régulièrement à Londres pour donner à MSF une visibilité dans les médias internationaux basés dans la capitale britannique. Elle commence à travailler avec la petite équipe du bureau londonien et à cibler également les médias britanniques.



«Bref aperçu des activités de MSF Hollande au Royaume-Uni en 1992», **Mémo** de Rosalind Wisser & Jacques de Milliano, MSF Hollande, à Alain Destexhe, MSF International, Stéphane Devaux/Jean-Pierre Luxen, MSF Belgique, Bernard Pécol, MSF France, 4 février 1992 (en anglais)

Extrait :

À notre demande, Nick Cater (spécialiste anglais des relations publiques) a mené une « Mission d'évaluation initiale » du marché britannique de l'aide humanitaire au deuxième semestre de 1991. Cette étude s'est concentrée sur le recrutement, la publicité et les relations avec la presse, le développement de réseaux et la collecte de fonds. Nous avons décidé d'une stratégie « à faible coût » et « réduite », utilisant une méthode par étapes. Nous avons désigné Gabriella Breebaart comme « représentante de MSF (International) » à Londres et l'avons chargée d'effectuer quelques activités administratives et organisationnelles d'appui et d'agir en tant que personne de contact générale. Elle a ouvert une boîte postale et une ligne téléphonique. Nous projetons d'ouvrir un modeste bureau à Londres dans les deux mois. Concernant nos activités, nous avons défini les priorités suivantes.

Recrutement

Le résultat révèle d'importantes possibilités de recrutement. MSF Hollande a déjà signé des contrats avec ± 30 volontaires britanniques ces dernières années et a développé un vaste réseau avec des institutions britanniques. Notre service de recrutement se rend au Royaume-Uni toutes les 6 à 8 semaines. Sur la base de résultats très positifs, il a exprimé le souhait d'augmenter le nombre de volontaires britanniques cette année. Ces activités seront effectuées directement à partir d'Amsterdam (à une courte distance), avec l'appui de la représentante.

Presse et publicité

Londres est un centre de presse international très important. Développer les relations avec la presse sera un outil important pour mieux faire connaître MSF en tant qu'organisation internationale dans le monde anglophone. Comme il s'agit

là aussi d'une tâche importante du Bureau international, nous voulons la réaliser en étroite coopération avec le département des RP du Bureau. Une publicité spécifique sera utilisée lorsque nos activités l'exigent, par exemple dans la presse médicale spécialisée, pour des activités de recrutement (interviews de volontaires britanniques). La diffusion inattendue du documentaire français sur MSF par la BBC, le 22 décembre 1991, a donné une publicité nationale à MSF et plus de 400 réactions sont arrivées dans notre boîte postale.

Développement du réseau

Cette phase inclura les relations avec les institutions médicales professionnelles, les départements ministériels, les députés. En étroite coordination avec le Bureau international, si nécessaire, nous projetons de créer un conseil consultatif britannique de professionnels, qui rendront leur avis sur une base volontaire, dans les trois mois.

Collecte de fonds

Vu la récession économique et le « marché caritatif » britannique déjà complet, nous avons décidé d'agir avec prudence. Les réactions du public indiquent qu'il existe une « connaissance minimale » du travail de MSF. Nous semblons avoir une assez bonne réputation au sein de l'ODA (Overseas Development Agency/Office d'aide au développement). Nous avons entamé les procédures juridiques d'enregistrement et étudions les autres possibilités. Certains volontaires ont offert leur coopération.



Pour MSF Hollande, il s'agissait d'avoir accès aux talents – il n'y avait pas assez de médecins expérimentés en Hollande – et aussi à la chambre d'écho que représentaient les médias basés au Royaume-Uni. Aujourd'hui le pouvoir est au digital, mais dans ces années-là, c'était la BBC.

Je travaillais pour le Bureau international, mais faire des relations avec la presse internationale en étant basée à Bruxelles uniquement, ce n'était pas très efficace. Donc, j'étais souvent à Londres pour pouvoir connaître les besoins des journalistes et leur donner des idées. Et le jour où j'avais besoin qu'ils relaient une information, je pouvais les appeler car ils me connaissaient. Je construisais un réseau.

Anne-Marie Huby, MSF International - Chargée des relations avec la presse 1991-1993 ; MSF Royaume-Uni - Directrice exécutive 1994-1999 (en français)

À la même période, Patrick Bishop, un reporter du *Daily Telegraph*, qui a observé les activités de MSF sur le terrain, décide de prendre un congé sabbatique et d'offrir ses services pour aider à faire connaître l'organisation et mettre en place une infrastructure pour une entité MSF au Royaume-Uni.



Au début des années 1990, je me suis rendu à Beira, au Mozambique, en traversant un territoire en conflit, à l'époque où le groupe rebelle de la Renamo était en guerre avec le gouvernement. Personne n'allait là-bas parce que l'endroit était très dangereux. Je suis parti de Harare, au Zimbabwe, et quelqu'un m'avait dit qu'il y avait une équipe de MSF là-bas. Je connaissais vaguement MSF, sans plus. Je suis donc parti pour les voir en cours de route et j'ai été très impressionné par ce que j'ai vu : un médecin et un infirmier prodiguant des soins de santé primaires au milieu de cette zone de guerre, avec très peu de soutien. C'est ainsi que m'est venue l'idée de reproduire cela selon un mode britannique. Puis j'ai découvert que Merlin effectuait déjà un travail similaire et j'ai eu quelques entretiens avec eux. Ils faisaient du très bon travail mais c'était une organisation de petite taille et très spécifiquement britannique à ce moment-là. J'aimais assez l'aspect international de MSF. Je suis donc parti parler aux gens de MSF à Paris et j'ai écrit un long article sur MSF pour le Telegraph Magazine. J'ai découvert qu'il existait déjà une sorte d'association naissante entre une éventuelle association MSF Royaume-Uni et MSF Hollande. À ce stade, Gabriella Breebaart avait été envoyée en éclaireuse pour tenter d'évaluer les possibilités. J'ai pris une année de congé et nous nous sommes lancés dans la préparation d'une infrastructure pour l'organisation. Mon rôle était principalement de trouver des locaux et des membres pour le Conseil d'administration et de faire un peu de publicité autour de la création de cette organisation. En fait, à ce stade, il n'y avait pas grand-chose à publier à ce sujet mais, le moment venu, cette création a plutôt bien fait parler d'elle.

Patrick Bishop, MSF Royaume-Uni - Co-fondateur, Président 1994-2000, membre du Conseil d'administration jusqu'en mai 2003 (en anglais)

La structure juridique est compliquée à monter car en 1986, MSF France a déjà enregistré MSF en tant qu'organisation étrangère au Royaume-Uni. Mais à partir de 1990, ses dirigeants n'ont plus assuré le suivi des obligations administratives au risque de perdre l'enregistrement.



Lettre de MSF Hollande au Secrétaire de MSF International, 10 février 1992 (en anglais)

Extrait :

Dans le cas du Royaume-Uni, je crains que les choses soient un peu plus compliquées.

En 1986, MSF France a commencé l'enregistrement au R-U. [Royaume-Uni] d'une société étrangère (pas d'une personne morale britannique) et a déposé les statuts et les comptes jusqu'au 31 décembre 1990. De ce que je peux déduire de leurs documents, rien n'a été déposé pour 1991 et cette société est en passe de perdre son enregistrement. Vous devriez contacter Francis Charhon à ce sujet et peut-être conclure un accord.

Toutefois, d'après ce que m'a dit un avocat de Londres, ce type d'enregistrement ne suffit pas. MSF devrait introduire une demande d'enregistrement d'une marque officielle. Sinon, MSF n'aura pas de protection suffisante. Vous pourriez demander à votre avocat à Bruxelles de prendre contact avec M. David G.V. Hudson et lui demander comment procéder pour introduire une demande au nom de MSF International afin de protéger les trois noms, comme ce fut fait au Canada et dans d'autres pays. Je n'ai eu qu'une réunion d'information avec lui et je n'ai pas entamé de procédures en ce sens parce que j'ai compris que cela devrait être fait via le Bureau international (si j'ai tort, veuillez me le dire).

En juillet 1993, Médecins Sans Frontières Royaume-Uni est enregistré en tant qu'organisation caritative et société à garantie limitée. Le Conseil de direction de la société (les directeurs de la société/administrateurs et membres du conseil d'administration) sont les garants. D'après les statuts, MSF Royaume-Uni est strictement contrôlé par MSF Hollande. L'adhésion est limitée aux personnes qui ont travaillé pour ou contribué à la société ou à l'une ou l'autre des organisations représentées dans le Conseil international de MSF.



Acte constitutif et statuts de Médecins Sans Frontières (Royaume-Uni), constituée le 14 septembre 1993 (en anglais)

Extrait :

Acte constitutif et statuts de Médecins Sans Frontières

1. Le nom de la société est « Médecins Sans Frontières (UK [Royaume-Uni]) ».
2. Le siège social est situé en Angleterre et au Pays de Galles.
3. La Société a pour objets de traiter les maladies et d'en promouvoir le traitement, de fournir une assistance médicale aux blessés et de protéger et préserver la santé en fournissant du matériel médical, du personnel médical et en appliquant des procédures calculées pour vaincre les maladies, les blessures ou la malnutrition dans toute région du monde et selon les principes énoncés dans la charte adoptée par le Conseil international de Médecins Sans Frontières en octobre 1990, charte qui énonce ce qui suit : [...]

À condition que, pour poursuivre les objectifs précités :

- (i) la Société n'envoie pas d'équipes médicales ou d'équipements à l'étranger sans l'accord écrit de Médecins Sans Frontières Nederland [Hollande] (Artsen Zonder Grenzen) ou du Conseil international de Médecins Sans Frontières ;
 - (ii) la Société n'entreprene pas d'activités qui lui feraient perdre son statut d'organisation caritative en vertu du droit anglais.
4. Pour réaliser les objectifs susmentionnés, la Société peut (entre autres) mener les actions suivantes :
 - (a) financer des projets de secours où que ce soit dans le monde et collaborer avec d'autres organisations caritatives

et bénévoles en vue de fournir des secours, en particulier (mais sans s'y limiter) aux organisations représentées au sein du Conseil international de Médecins Sans Frontières ; (b) à la demande ou avec l'approbation de Médecins Sans Frontières Nederland [Hollande], fournir des équipes médicales d'urgence, des programmes de santé publique, du matériel médical ou chirurgical ou des médicaments partout dans le monde.

[...] Statuts [...]

Membres

3. Les signataires de l'Acte constitutif et toute autre personne que le Conseil admet comme membre seront membres de la Société. Le Conseil ou tout membre de la Société peut, selon les besoins, proposer toute personne comme membre. Toutefois, le Conseil n'admet comme membres que les personnes qui, au vu des principes énoncés dans la Charte, ont travaillé pour la Société ou pour une ou plusieurs des organisations représentées au Conseil international de Médecins Sans Frontières ou y ont apporté leur contribution. En vue de maintenir la nature essentiellement médicale de la Société, le Conseil veille à ce qu'à tout moment la majorité des membres aient un parcours ou une formation médicale ou paramédicale. Chaque membre de la Société signe un consentement écrit pour devenir membre ou signe le registre des membres au moment de son admission comme membre de la Société. Le Conseil peut demander aux contributeurs (qu'ils soient ou non membres) de verser une contribution financière annuelle ou d'une autre fréquence à fixer, le cas échéant, un seuil minimum de contribution financière. [...]

Conseil de direction

29. Le Conseil de direction se compose d'au moins cinq (5) membres, dont un au moins est désigné par le Conseil international de Médecins Sans Frontières. [...]

Pouvoirs et fonctions du Conseil

a) La Société sera gérée par le Conseil, qui peut payer tous les frais encourus pour promouvoir et enregistrer la Société et peut exercer tous les pouvoirs de la Société qui, en vertu de l'Acte constitutif ou des présents Statuts, ne doivent pas être exercés par la Société en Assemblée générale, sous réserve, néanmoins, des dispositions de l'Acte constitutif ou des présents Statuts et de toute réglementation non contraire aux dispositions précitées pouvant être prescrite par la Société en Assemblée générale; mais aucune réglementation établie par la Société en Assemblée générale ne peut invalider tout acte antérieur du Conseil qui aurait été valable si cette réglementation n'avait pas été adoptée.

b) Dans l'exercice des pouvoirs précités et dans la gestion des affaires de la Société, les membres du Conseil garderont toujours à l'esprit qu'ils sont les administrateurs d'une organisation caritative au sens de la Section 46 de la loi sur les organisations caritatives (*Charities Act*) de 1960, à savoir qu'ils sont les personnes qui exercent le contrôle général et la gestion de l'administration d'une organisation caritative.

santé britannique, sont membres du premier Conseil d'administration de MSF Royaume-Uni. Patrick Bishop, membre du Conseil de direction, propose que Lord Owen, un médecin et diplomate britannique qui a été en particulier impliqué dans l'un des processus de paix en ex-Yougoslavie soit choisi comme Président. Bishop estime en effet que les talents et les relations de Lord Owen pourraient être utiles à MSF. Mais plusieurs membres du Conseil international s'y opposent, jugeant qu'aucun politicien en activité ne doit être membre du Conseil d'administration d'un bureau délégué. Lord Owen restera toutefois membre du Conseil d'administration de MSF Royaume-Uni jusqu'en 1997.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 16 septembre 1993 (en français).

Extrait :

Président de MSF Angleterre

Lord Owen était prévu pour cette présidence. Du fait de ses activités politiques, il est demandé à MSF Hollande, parrain de ce bureau, de l'informer qu'il n'est pas souhaité qu'il soit Président de MSF UK [Royaume-Uni]. Il ne doit pas représenter MSF à la journée internationale.

En général, plusieurs membres du CI [Conseil international] estiment qu'il serait souhaitable de décider qu'un homme politique actif ne peut être membre du CA [Conseil d'administration] d'un bureau.

Cette question sera abordée lors d'un prochain CI.



Lettre de Maggie Smart, secrétaire privée de Lord Owen, à Gabriella Breebaart, MSF Royaume-Uni, 7 mai 1997 (en anglais)

Extrait :

Lord Owen m'a chargée de vous écrire pour vous faire savoir qu'il pense qu'il est temps qu'il démissionne du Conseil de MSF. Votre Assemblée générale annuelle se tenant bientôt, il serait, je pense, approprié d'informer vos membres de la décision de Lord Owen. Comme vous le savez, il n'a pu consacrer du temps aux affaires de MSF durant ses trois années de dur labeur en ex-Yougoslavie et il estime maintenant que son temps et son énergie doivent être consacrés principalement aux intérêts commerciaux qu'il poursuit. Il est convaincu qu'il serait préférable pour votre organisation d'avoir au Conseil quelqu'un qui peut mieux s'impliquer pleinement dans les activités de MSF.

Je vous remercie pour votre compréhension.

Bien entendu, Lord Owen souhaite à MSF le meilleur pour l'avenir.



Jacques de Milliano, l'homme fort de MSF Hollande faisait partie du Conseil d'administration. Eric Vreede avait des liens avec les Pays-Bas et il avait passé

Jacques de Milliano et Jos Nolle, de MSF Hollande, Eric Vreede, un médecin néerlandais qui a une longue expérience au sein de MSF et du système de

beaucoup de temps dans les hôpitaux britanniques. J'ai tenté d'obtenir un parrainage politique. J'avais rencontré [Lord] David Owen à mes débuts comme journaliste. En tant que médecin ayant une réputation internationale, il semblait être une bonne personne pour diriger « la chose ». C'était déjà une personnalité controversée en raison de son rôle dans la recherche d'un accord de paix en Bosnie. Il était manifestement très détesté par les Bosniens eux-mêmes, qui le considéraient comme un médiateur peu honnête. Comme je me rendais sans cesse en Bosnie, je savais que les choses étaient loin d'être aussi tranchées qu'on les présentait parfois. En tous cas, il apportait des idées et il appréciait le travail de MSF.

Mais j'ai dû aller le voir et lui dire: « Écoutez, je suis vraiment désolé mais nous ne pensons pas que vous soyez la bonne personne pour cette fonction. » Il a compris le message et a dit « OK » et il est parti sans bruit. J'étais un peu déçu de ce départ parce qu'il avait encore beaucoup de poids politique en Grande-Bretagne et, pour des collectes de fonds et activités similaires, il aurait pu être très utile.

Patrick Bishop, MSF Royaume-Uni - Co-fondateur, Président 1994-2000, membre du Conseil d'administration jusqu'en mai 2003 (en anglais)

« » Je voyais le rôle du Conseil d'administration comme celui d'un superviseur des activités du bureau, comme c'est stipulé dans la loi sur les associations caritatives.

En tant que membres du Conseil d'administration d'une organisation caritative, nous étions juridiquement responsables de ce qui se passait en matière de gestion financière et générale. J'étais un des rares à vraiment voir les choses comme cela ; donc nous jetions un regard critique sur ce que le bureau faisait, surtout en matière financière.

Ce que nous ne faisons pas au sein de notre Conseil d'administration et avec le bureau, c'est établir un plan clair des axes d'action prioritaires. Ainsi, alors que je représentais l'organisation britannique au Conseil d'administration de MSF Hollande, je ne savais pas toujours clairement ce que je représentais.

Dr Eric Vreede, MSF Royaume-Uni – Membre du Conseil d'administration 1991-2000 (en anglais)

Anne-Marie Huby prend les responsabilités de Directrice exécutive et l'équipe développe en parallèle le recrutement et les relations avec les médias afin de renforcer la visibilité de MSF dans la société britannique. La collecte de fonds proactive n'est lancée qu'en 1996, une fois cette visibilité établie. Le recrutement du responsable de la collecte de fonds est suivi de près par le Conseil d'administration.

« » Ça s'est fait comme ça, de façon organique. Je ne me rappelle pas avoir passé un entretien d'embauche pour ce poste de Directrice, ce qui est révélateur ! C'était une équipe très petite, composée de personnes qui faisaient des choses très différentes. Gabriella [Breebaart], qui était là quelques mois avant moi, se passionnait pour les ressources humaines et elle a fait un très bon travail de réseau dans les différents départements du système de santé britannique, qui est étatique. Quant à moi, ayant été journaliste, j'étais intéressée par les activités plus publiques. Le Conseil d'administration naissant de MSF [Royaume-Uni] s'est rendu compte qu'il fallait que quelqu'un soit le coordinateur de toutes ces activités.

Très vite on s'est dit que le recrutement et les relations médias, c'était lié. Si on voulait pouvoir être reconnu par le système de santé britannique, qu'il libère les médecins, infirmières et autres pendant un an pour partir au service de MSF, il fallait qu'on leur vende l'idée, le mythe de Médecins sans Frontières.

Quand on fait des relations de presse, on le fait pour deux raisons. Pour des raisons opérationnelles, on appelle par exemple le service international d'un média pour dire : « Il ne faut pas tirer sur notre convoi ». Mais on essaye aussi d'imaginer comment on peut rendre l'organisation un peu plus attirante, un peu plus « glamour ».

Donc, pour faire monter cette sauce, on faisait des relations avec la presse et du recrutement stratégique, en essayant de trouver des volontaires de très grand calibre qui permettraient à d'autres, dont les communicants, d'argumenter en leur faveur.

On a été vite surpris par l'attrait que suscitait la marque MSF dans le paysage caritatif britannique.

Jusqu'en 1996 et l'embauche d'un responsable de la collecte de fonds, on se contentait d'être réactifs et on ne faisait pas d'activités de collecte de fonds proactive. Ensuite, après avoir fait des tests, on a pris des risques. Alors que la plupart des ONG britanniques demandait £2 par mois dans l'espoir d'oser demander plus dans le futur, comme on était jeunes et ambitieux et qu'on n'avait pas envie d'insulter l'intelligence des gens, on a choisi de demander £25 d'emblée ! Pour cela, il fallait avoir la capacité de leur raconter une très belle histoire avec de beaux et bons docteurs anglais qu'on envoyait sur le terrain ! Et on a cassé la baraque ! Dans les sept-huit mois, on a lancé différentes campagnes de collecte qui ont toutes été rentables.

Anne-Marie Huby, MSF International - Chargée des relations avec la presse 1991-1993 ; MSF Royaume-Uni - Directrice exécutive 1994-1999 (en français)

« » Le Conseil d'administration et Anne-Marie, ont compris que la collecte de fonds pourrait être un enjeu majeur mais onéreux. C'est pourquoi, pour son entretien d'embauche, James [Kliffen], le Directeur de la collecte de fonds, a été invité à faire un exposé devant le Conseil

d'administration. Puis le Conseil d'administration a approuvé : «Oui, nous allons poursuivre dans cette voie.» Nous ne voulions pas nous enfermer dans de la micro-gestion ; nous voulions avoir un aperçu général et laisser le bureau s'occuper des aspects pratiques. Au fil du temps, les choses ont probablement un peu fluctué mais les grandes décisions, comme le recrutement de James, ont été prises par le Conseil d'administration. La grande réussite n'a pas tant été son recrutement que son plan pour le développement de la collecte de fonds.

Dr Eric Vreede, MSF Royaume-Uni – Membre du Conseil d'administration 1991-2000 (en anglais)

8. MSF Danemark (1993)

À l'époque où MSF Belgique explore le potentiel des pays scandinaves, Camilla Bredholt, une Danoise travaillant à Bruxelles, prend contact avec la section belge de MSF. Elle part ensuite en mission sur le terrain. À son retour, elle travaille au Bureau international où elle participe aux discussions sur l'ouverture d'un bureau MSF à Copenhague.



Bilan de visite au Danemark, Suède et Finlande, **Mémo** de Stéphane Devaux, chargé de mission de MSF Belgique pour la recherche de fonds institutionnels au Directeur de MSF Belgique, au Secrétaire général international de MSF et à la responsable des bureaux délégués de MSF Hollande, septembre 1991 (en français).

Extrait :

Danemark [...] Premiers enseignements

A priori, il est indispensable d'être une organisation danoise pour espérer bénéficier des aides du gouvernement danois pour les projets en dehors des urgences.

Pour les urgences, le gouvernement danois s'estime très satisfait des prestations de la Croix-Rouge danoise et de certaines ONG, telles que Danchurchaid et ne voit pas, en conséquence, l'utilité de contribuer aux opérations d'une ONG telle que MSF tant que nous ne serons pas installés au Danemark ; pas simplement via un bureau, mais avec une véritable section gérant ses propres programmes.

Au cours de nos entretiens avec Danida [l'agence danoise de coopération au développement], il a été question des réticences de certains états membres de la Communauté par rapport à l'importance des sommes allouées à MSF par la Commission européenne, au titre de l'aide d'urgence, notamment au moment de l'opération en faveur des populations kurdes.

Ils n'adhèrent pas à ces critiques et estiment que nous sommes parmi les rares organisations dans le monde capables d'apporter une réponse aussi rapide et adaptée aux catastrophes.



Lettre de Stéphane Devaux, Bureau international de MSF, à Camilla Bredholt, 10 juillet 1992 (en anglais)

Extrait :

Officiellement, l'idée du Conseil international de MSF pour le développement international est de limiter la structure opérationnelle de MSF aux 3 sections les plus importantes afin de ne pas diluer notre efficacité et notre savoir-faire et d'éviter une concurrence sauvage. Les volontaires d'autres pays, qui auront travaillé sur le terrain, auront ensuite la possibilité de travailler dans les différents bureaux opérationnels et toutes les nationalités seront représentées au Conseil international. C'est là la version idéale de l'avenir.

Si nous ne sommes pas suffisamment clairs sur ce point, des actions comme au Canada, en particulier, risquent de se terminer par la création rapide de nouvelles sections. Personnellement, je n'ai rien contre l'ouverture de nouvelles sections mais comme nous avons décidé de ne pas en ouvrir d'autres, nous ne devrions pas, dans le même temps, encourager des stratégies qui pourraient mener rapidement au même résultat. Nous devrions rester cohérents. De plus, il est impossible de tenir un double langage vis-à-vis de nos donateurs. Ainsi, par exemple, le bureau de représentation ne gèrera pas les recrutements ; il informera et orientera les demandes vers les sections opérationnelles.

Le bureau régional nordique, suivant la répartition que nous avons décidée il y a deux ans, serait responsable de sa gestion devant MSF Belgique. Mais comme pour ses petits cousins du Canada, des États-Unis, du Japon et d'Italie, ce sera un bureau international pour toutes les sections et il représentera l'image la plus internationale possible du mouvement MSF. Il bénéficiera aussi de l'expérience des autres bureaux, entre autres pour certaines procédures en vigueur, assez standardisées maintenant. Beaucoup de mécanismes sont encore à inventer mais nous avons déjà progressé.

Voici une description globale. Vous aurez peut-être eu l'impression que les choses n'étaient pas toujours claires mais nous sommes dans une sorte de période d'essai au cours de laquelle beaucoup de mécanismes doivent être créés et, de préférence, pas à la légère, car il s'agit de choix qui influenceront tout l'avenir de MSF.

Nous sommes des pionniers sur un terrain assez glissant. C'est aussi ce qui rend ce travail intéressant. Donnez-moi votre avis et informez-moi de vos projets.



Lettre de Camilla Bredholt à Stéphane Devaux, Bureau international de MSF, 17 juillet 1992 (en anglais)

Extrait :

L'idée d'un représentant de MSF dans les quatre pays nordiques est très bonne et j'adhère à la décision prise par le Conseil international de ne PAS ouvrir un bureau opérationnel au Danemark.

Il est important de garder le mouvement MSF le plus petit possible en termes de sections opérationnelles et d'éviter les risques de devenir trop bureaucratique et, éventuellement,

d'être considéré comme une menace pour d'autres ONG existantes.

Quelques suggestions :

1) Le représentant doit avoir tout le respect et la crédibilité d'un employé de MSF vis-à-vis des ONG nordiques, d'autres organisations et de divers ministères. Il doit donc être pleinement informé des actions et décisions prises par les sections opérationnelles de MSF. Cela signifie qu'il doit, dans la mesure du possible, assister aux réunions et d'autres événements pertinents. Il devrait aussi se rendre dans les missions pertinentes de MSF pour être en mesure de discuter sérieusement d'éventuelles propositions formulées par l'un ou l'autre des pays nordiques. En d'autres termes, sa fonction peut être décrite comme celle d'un responsable de l'information. En danois, nous dirions qu'il « a le doigt sur le pouls ».

2) Pour que le représentant puisse exercer les fonctions susmentionnées, il ne doit pas nécessairement être basé dans l'un des pays nordiques. Comme sa fonction est de fournir des informations sur MSF et d'établir de bonnes relations avec les différentes institutions, et non d'établir un bureau effectif, un séjour de deux semaines tous les trois mois devrait suffire.

3) Le représentant pourrait être basé à Bruxelles, au Bureau international et effectuer toutes les tâches administratives (suivi, appels téléphoniques, lettres, demandes, etc.) et, en même temps, faire du lobbying parmi les différentes représentations, députés, ambassades des pays nordiques, etc.

4) Le représentant serait même mieux informé en étant basé à Bruxelles. MSF éviterait ainsi les problèmes de locaux, matériel de bureau, etc.

« » *Au début, Jean-Pierre Luxen, Directeur général de MSF Belgique m'a demandé de faire toute la Scandinavie et je me suis dit : « Pourquoi pas ? ». Plus tard, quand je les ai revus, nous avons décidé qu'un pays, c'était plus qu'assez.*

Camilla Bredholt, MSF Danemark - Co-fondatrice et cheffe du bureau 1993-1996, puis membre du Conseil d'administration 1996-2003 (en anglais)

« » *Je pense qu'au début l'idée était d'avoir un bureau seulement à Copenhague qui travaille sur tous les pays scandinaves. Et je pense que c'est MSF Suède qui a bousculé ce plan.*

Göran Svedin, MSF Suède - Directeur général 1993-1997 ; MSF Belgique - Chargé de liaison avec les sections partenaires 1997-2003, (en français)

« » *À l'été 1993, quand j'ai commencé à travailler avec MSF Belgique, Camilla Brethold, une Danoise qui avait*

travaillé avec MSF au Kosovo, était en train de préparer l'ouverture d'un bureau au Danemark à la demande de MSF Belgique.

Pour moi, le Danemark était une création opportuniste et pas très stratégique.

Ulrike von Pilar, MSF Belgique - Coordinatrice des bureaux délégués 1991-1997 ; MSF Allemagne - Présidente 1995-1997, Directrice générale 1997-2005 (en français)

En janvier 1993, Camilla Bredholt retourne à Copenhague pour y ouvrir un bureau MSF qui ne couvrira que le Danemark. Pour bénéficier du statut d'organisation caritative, l'entité MSF Danemark est établie sous la forme juridique d'une fondation, avec un Conseil d'administration coopté. Il est impossible de créer une association car le réseau initial de MSF dans le pays est trop restreint pour être conforme à la loi danoise. En effet, celle-ci exige qu'une association compte au moins deux cents membres.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Danemark, 25 août 1993 (en anglais)

Extrait :

La Fondation Médecins Sans Frontières/ Laeger Uden Graenser Danmark est créée le 25 août 1993.

Une fois par an, l'administrateur soumet au Conseil le budget et les objectifs pour l'année suivante. Une évaluation des performances est réalisée deux fois par an.

2. Rôle des membres du Conseil d'administration. [...] Les membres du Conseil d'administration soutiennent l'administrateur, selon les besoins, dans ses tâches quotidiennes et contribuent aussi de leur propre initiative à promouvoir les objectifs de la Fondation.

Approbation par le Conseil

Les membres du Conseil d'administration danois se réunissent au max. quatre fois par an, en présence d'au moins un membre belge.

Le Conseil reçoit quatre fois par an un rapport d'évaluation du travail général ainsi que les procès-verbaux de chaque réunion du Conseil.

[...] AB [Aage Beyer, membre du Conseil d'administration de MSF Danemark] a signalé qu'une lettre demandant que Laeger Uden Graenser soit reconnue comme organisation caritative a été envoyée le 24/8 aux autorités fiscales danoises.




Tout d'abord, je devais trouver des membres pour le Conseil. Je voulais avoir un médecin danois parce que je ne suis moi-même pas médecin. J'ai donc contacté un vieil ami très charmant, dont je pensais qu'il avait un bon réseau. Cela lui plaisait de participer au travail de MSF et il a accepté de présider le Conseil.

Ainsi, à ce moment-là, le Conseil se composait d'Ulrike von Pilar, notre coordinatrice, Jean-Pierre Luxen et un avocat et un comptable, qui assistait aux réunions sans droit de vote. Il y avait aussi une Danoise qui avait un bon réseau et qui, en fait, avant même que je n'arrive et que je n'enregistre MSF au Danemark, avait lu un article [sur MSF] dans un magazine féminin. J'étais une jeune femme de 26 ans et je venais au Danemark pour créer cette organisation. Cela nous a beaucoup aidés en matière de relations publiques. Cette dame a donc organisé un évènement caritatif en l'honneur de MSF. Elle connaissait des membres de la famille royale et elle a invité le Prince de Danemark, l'époux de la Reine, et d'autres grands joueurs de cartes, qui ont payé pour participer à des tournois de cartes, et tout l'argent a été donné à MSF Danemark.


Camilla Bredholt, MSF Danemark - Co-fondatrice et cheffe du bureau 1993-1996, puis membre du Conseil d'administration 1996-2003 (en anglais)

9. MSF Allemagne (1994)

Malgré le potentiel évident de l'Allemagne, tant en ressources humaines qu'en ressources financières, la création d'une entité MSF dans ce pays ne suscite pas une ruée des sections historiques de MSF. Même MSF Suisse ne bouge pas, malgré la proximité géographique et culturelle des deux pays.

 *Un jour, dans une réunion sur la question de la construction de MSF international, Doris [Schopper], la présidente de MSF Suisse qui est allemande d'origine, s'est levée et a dit : «Surtout, il ne faut pas créer MSF Allemagne parce que les Allemands vont nous avaler».*

Ulrike von Pilar, MSF Belgique - Coordinatrice des bureaux délégués 1991-1997 ; MSF Allemagne - Présidente 1995-1997, Directrice générale 1997-2005 (en français)

 *C'est en effet une époque où j'aurais pu tout à fait me dire : «Il faudrait qu'on ouvre en Allemagne». Mais nous, en Suisse – peut-être parce qu'on était très préoccupés par nos problèmes internes – on n'a jamais eu de volonté expansionniste. On ne s'est pas dit : « Nous maintenant, il faut qu'on ouvre un autre bureau, où est-ce qu'on se met ? ». On a été mis devant le fait accompli.*

Dr Doris Schopper, MSF Suisse - Présidente 1985-1987 puis 1991-1998 ; MSF International - Présidente Février 1994 - Février 1995, Septembre 1997 - Juin 1998 (en français)

Fin 1991, MSF Hollande réalise finalement une étude de marché en Allemagne. Mais ce n'est qu'en 1994, soit trois ans plus tard qu'un bureau MSF est ouvert à Bonn et qu'une association MSF est officiellement fondée. Les objectifs principaux sont de sensibiliser aux activités de MSF et de collecter des fonds auprès du grand public et auprès du gouvernement allemand.



Étude de marché en Allemagne, **évaluation initiale**, Jeroen Jansen, MSF Hollande, décembre 1991 (en anglais)

Extrait :

Conclusions

On peut conclure que l'Allemagne est un marché intéressant pour les collectes de fonds mais pas très intéressant pour le recrutement. Pour collecter des fonds, Médecins Sans Frontières devra créer une association allemande et, de préférence, obtenir un statut d'association à but non lucratif. Les statuts doivent être rédigés avec grande minutie. Toute la procédure prendra environ trois mois. Médecins Sans Frontières a déjà une certaine réputation en Allemagne : le marché est prêt pour une intervention plus large. Médecins Sans Frontières devra se présenter comme une organisation internationale (paneuropéenne) professionnelle.

11. Proposition

La création d'une association allemande et l'acquisition du statut d'association sans but lucratif sont essentielles pour les activités de collecte de fonds. En revanche, le recrutement peut débiter immédiatement, à partir de la Hollande et/ou de l'Allemagne. La première année (surtout pendant les deux premières étapes), l'engagement de personnel à temps partiel est envisagé. Deux salariés et des volontaires pourraient assurer une permanence au bureau.

La proposition comprend quatre étapes. Après la deuxième, Médecins Sans Frontières peut évaluer la situation et décider si et quand elle veut pleinement s'engager en Allemagne, c'est-à-dire y investir massivement. Si Médecins Sans Frontières ne souhaite pas passer aux phases trois et quatre, les activités de recrutement peuvent néanmoins continuer à partir d'une section existante.

Pour ne pas offenser d'autres organisations qui envient déjà la position de Médecins Sans Frontières, le marché allemand devrait être approché avec prudence.



MSF Allemagne, **Rapport** d'activités général, Bonn, septembre 1994 (en anglais)

Extrait :

Introduction :

Le lancement officiel d'Ärzte Ohne Grenzen a eu lieu lors d'une conférence de presse sur le Libéria, qui a ouvert les portes de la section allemande de MSF et a présenté la version nationale du livre PeD [Populations en danger].

Aucune étude n'était nécessaire pour se rendre compte que la notoriété de MSF en Allemagne était vraiment très faible.

Toute l'énergie a donc été consacrée à changer cela, surtout parmi les journalistes, afin de faire prendre conscience à ceux-ci que nous ne sommes pas seulement un groupe de médecins français (« French doctors »).

« » À un moment, avec Anedien [Plantenga], on s'est réveillés « Mais, il y a l'Allemagne encore ! ». Il fallait aller vite et on a fait une mission exploratoire pour voir un peu le potentiel.

Dr Jacques de Milliano, MSF Hollande - Co-fondateur, Président 1984-1985, puis 1996- 1997, Directeur général 1985-1996 (en français)

« » Même si en général, nous les Néerlandais, on n'aime pas trop qu'on nous compare aux Allemands, on était conscients que c'est un pays culturellement proche de la Hollande et avec un potentiel économique énorme. De plus, MSF Hollande ne voulait pas se contenter d'un ou deux bureaux délégués. Donc, au cours d'une réunion internationale, Jacques [de Miliano] a annoncé qu'on avait des idées pour se lancer en Allemagne. À mon avis, c'était surtout un coup de bluff pour éviter que d'autres le fassent à notre place !

L'ouverture du bureau en Allemagne avait pour objectif principal de collecter des fonds plutôt que recruter des volontaires. Aucun Allemand ne nous avait approchés pour travailler avec MSF et on se demandait même : « Est-ce qu'il y a suffisamment d'Allemands qui ont envie de partir avec MSF ? ». En revanche on s'est dit qu'en Allemagne, on pourrait collecter beaucoup d'argent. On a aussi compris très vite qu'en se faisant connaître du grand public, on pourrait non seulement lever des fonds privés mais aussi convaincre le gouvernement de nous financer.

En 1991, on a envoyé Jeroen Jansen qui est binational et parle allemand pour tâter le terrain du point de vue de la collecte de fonds et du recrutement et voir s'il y avait des possibilités de s'installer et de créer une entité juridique.

Annedien Plantenga, MSF Hollande - Coordinatrice des bureaux délégués 1990-1993 (en français)

MSF Hollande peine à recruter du personnel allemand pour le bureau et le Conseil d'administration. Le directeur général, néerlandais ne maîtrisant pas complètement la langue allemande, Ulrike von Pilar, la coordinatrice des bureaux délégués de MSF Belgique, qui est allemande, est sollicitée pour prendre la présidence du Conseil d'administration de MSF Allemagne. Son expérience particulière avec le montage de l'association suédoise l'amène à créer en Allemagne une association où les adhésions sont ouvertes, ce qui permet l'élection des

membres du Conseil d'administration par l'Assemblée générale. Ainsi, une vie associative se développe rapidement bien que ce ne soit pas la première tentative de créer MSF Allemagne.

« » Les Hollandais étaient décidés à ouvrir quelque chose en Allemagne, et attirés par la possibilité d'y faire une collecte de fonds privés. Mais il leur fallait trouver les sept membres fondateurs. Il y avait déjà cinq Hollandais et ils nous ont demandé, à une infirmière allemande qui travaillait avec eux et à moi qui étais chargée de mission pour MSF Belgique, de compléter le groupe fondateur. J'ai dit oui car c'était tout à fait dans mon champ d'activité. Ils avaient déjà choisi un directeur, un Hollandais qui comprenait l'allemand mais qui ne le parlait pas trop bien. Donc il fallait pour le bureau quelqu'un qui pouvait communiquer en allemand. Alors, ils m'ont demandé si je voulais devenir la Présidente. Et c'est comme ça que je suis devenue Présidente de MSF Allemagne.

En 1993, la présidence était complètement bénévole. Les Belges m'ont donné leur accord pour que j'occupe cette fonction en plus de mon poste chez eux. J'étais à deux heures de voiture, c'était possible. J'assistais à des réunions par téléphone, et j'étais au bureau une fois par mois minimum. C'était suffisant pour un petit bureau qui grandissait. Mais j'étais quand même beaucoup plus impliquée que je ne l'avais imaginé au début. De temps en temps, je participais à des réunions avec le gouvernement parce que notre Directeur général ne se sentait pas sûr de son allemand.

Grâce à l'expérience que j'avais eue lors du montage de MSF Suède, j'ai pu convaincre les Hollandais qu'on pouvait admettre de vrais membres dans l'association MSF Allemagne, qui aient un droit de vote pour élire le Conseil d'administration. Cela a pris du temps mais dès le début, j'ai insisté pour qu'on fasse quelque chose pour la vie associative. On faisait une sorte de réunion annuelle à laquelle on invitait tous ceux qui étaient passés par le bureau sans qu'ils soient formellement des membres au début. Il y avait de plus en plus de logisticiens et des médecins. On a aussi essayé de récupérer dans l'association les quelques Allemands qui étaient déjà engagés dans le mouvement. Au fur et à mesure, on a adapté les statuts et ça s'est bien passé.

Ulrike von Pilar, MSF Belgique - Coordinatrice des bureaux délégués 1991-1997 ; MSF Allemagne - Présidente 1995-1997, Directrice générale 1997-2005 (en français)

« » Ulrike Von Pilar, la coordinatrice des sections partenaires de MSF Belgique, qui est allemande, avait sans doute déjà une perception du destin de MSF Allemagne qui n'était pas celui d'une section partenaire, mais autre chose, de plus ambitieux.

Dr Eric Goemaere, MSF Belgique - Directeur général, 1996-1998 (en français)

10. MSF Hong-Kong (1994)

En 1993, Anne Decortis, qui a travaillé dans les camps de réfugiés vietnamiens à Hong-Kong, propose que MSF ouvre un bureau dans ce pays. Elle met en avant la richesse des habitants de ce pays, encore sous le contrôle du Royaume-Uni. Selon elle, le fait que les Hong-Kongais aient accueilli des milliers de boat people prouvent leur générosité.



« La parole est à... MSF Hong Kong », Anne Decortis, **Contact** n°35, journal interne de MSF Belgique, janvier 1993 (en français).

Extrait :

À l'heure où MSF ouvre des bureaux de représentation partout dans le monde, et parfois dans des pays frappés par des crises économiques sans précédent - ce ne sont pas les Australiens qui me contrediront - je suis étonnée que personne ne semble songer à Hong Kong comme un des bureaux de représentation en Asie. Moins cher et plus central que Tokyo, Hong Kong offre aussi un énorme potentiel.

Un « bureau Hong Kong », pour quoi faire ?

Fundraising. Cette activité constituerait bien sûr le noyau du bureau. Économiquement, Hong Kong, un des dragons d'Asie du Sud Est, est une plaque tournante : financière et commerciale pour toute l'Asie. Avec un revenu par tête d'habitant parmi les plus élevés au monde, Hong Kong peut également se vanter d'être la ville ayant la plus grande densité de Rolls Royce ! Il y a beaucoup d'argent à Hong Kong, et il est regrettable qu'on n'en profite pas assez alors qu'on est sur place !

Pour les Chinois obsédés par leur image de marque, une donation représente bien plus qu'un acte de solidarité désintéressé. Le charity business, principalement des organisations locales, rapporte des millions. Une organisation internationale susciterait-elle le même enthousiasme ? Mon pressentiment est que MSF pourrait justement jouer la carte de la reconnaissance internationale dont Hong Kong a tant besoin. Aux yeux des Hong Kongais, la communauté internationale oublie un peu trop facilement que tant bien que mal, Hong Kong supporte le fardeau de dizaines de milliers de boat people vietnamiens, et ceci depuis plus de 10 ans. Au lieu de reconnaître ceci, elle est montrée du doigt pour sa politique de rapatriements forcés, par ceux-là même qui poussent les Haïtiens en pleine mer. Hong Kong souffre de cette image si négative qui est donnée par rapport à cette générosité involontaire et bien mal rétribuée. Par ailleurs, Hong Kong connaît une situation assez exceptionnelle sur le plan politique. Coïncée entre la future ex-puissance coloniale et le monstre communiste qui lui refuse la moindre once de démocratie, Hong Kong est en pleine crise d'identité, et particulièrement avide de ne pas se faire oublier par la communauté internationale. En Asie, plus qu'ailleurs peut-être, on n'a rien pour rien. Or ici, nous avons justement quelque chose à offrir à Hong Kong, que peu d'organisations peuvent offrir, à savoir, une image un peu plus généreuse que celle qui lui colle à la peau, de business woman impitoyable et frénétique.

Recrutement. La mission Hong Kong n'ayant jusqu'ici pu recruter que des médecins des pays du Commonwealth, nous recevons régulièrement des sollicitations de médecins ou infirmier(e)s, pour la plupart anglophones. Certains ont d'ailleurs déjà été « récupérés » par MSF et sont en seconde mission.

Communication. La plupart des grands journaux occidentaux et asiatiques ont un correspondant permanent à Hong Kong. La *Far Eastern Economic Review*, référence parmi tous les aficionados d'Asie a son siège à Hong Kong. MSF travaille à Hong Kong depuis 1988. On prévoit, à l'heure actuelle, de fermer les camps dans trois ans. MSF Hong Kong n'aura alors plus de raison d'être. Il me semble regrettable de ne pas profiter de notre présence et notre expérience ici.



Vidéo 20^e anniversaire de MSF Hong Kong en 2014

Interview d'Anne Decortis. Je voulais présenter [l'organisation] MSF telle qu'elle était, pas via les événements caritatifs ou autres... Je voulais montrer MSF dans un style frais, jeune, routard mais, en même temps, comme une organisation très professionnelle de médecins et infirmiers, de personnes qui savent ce qu'elles font.



Hong Kong, c'est venu beaucoup plus tard, c'était un peu un coup de foudre d'une jeune administratrice de projets belge basée à Hong Kong, Anne de Cortis. Elle a proposé de créer un bureau pour MSF à Hong Kong en affirmant qu'il y avait des ouvertures, que le gouvernement voulait créer un fonds humanitaire auquel on aurait peut-être accès, et qu'il y avait une possibilité, même au-delà de 1997 [année de la rétrocession de Hong Kong à la Chine]. Les autres sections de MSF ont dit que si MSF Belgique trouvait que cela en valait la peine, alors il fallait y aller. Évidemment, c'est devenu un point d'accès pour la Chine et même pour la région.

Ulrike von Pilar, MSF Belgique - Coordinatrice des bureaux délégués 1991-1997 ; MSF Allemagne - Présidente 1995-1997, Directrice générale 1997-2005 (en français)

MSF Hong Kong est enregistrée en tant que société à garantie limitée et organisation caritative en 1994. Sa première Assemblée générale a lieu en juin 1995.



Procès-verbal de la première Assemblée générale annuelle de MSF Hong Kong, 27 juin 1995 (en anglais)

Extrait :

• MSF Hong Kong a été enregistré avec son règlement et

a reçu de l'administration fiscale le statut d'organisation caritative. [...]

- Le Docteur [Georges] Dallemagne a fait remarquer que MSF Hong Kong qui n'a qu'un an, est presque aussi performante que MSF Suède en termes de retours de la collecte de fonds proportionnellement aux frais de fonctionnement du bureau.

- Cette première Assemblée générale a aussi procédé à la première élection de membres. Ensuite, chaque année, un tiers du Conseil devra démissionner. Pour devenir membres, la majorité des candidats devront avoir une formation médicale et devront avoir travaillé environ six mois pour MSF. [...]

- Georges [Dallemagne] a proposé d'avoir deux membres désignés par MSF I[nternational] et de donner un vote au Conseil international. Cela donnera de la cohérence à tous les Bureaux délégués, surtout parce que des bureaux tels que MSF Canada ou MSF Australie sont très différents. [...]

- Ulrike a proposé d'avoir un médecin de MSF B[elgique] à la présidence de MSF HK [Hong Kong] pour le moment et espère que plus tard, nous pourrions avoir un médecin local ayant une expérience suffisante au sein de MSF. Georges est élu à l'unanimité comme président de MSF HK.

[...] Modifications apportées aux articles 29 et 46 de l'Acte constitutif et des Statuts de MSF HK. Ltd (29) Le Conseil de direction se compose d'au moins trois membres, dont deux au moins sont désignés par le Conseil international de Médecins Sans Frontières sur proposition de MSF B[elgique].

« MSF Hong Kong, c'était à peu près la même taille que la Suède. C'était aussi un petit bureau. L'approche était complètement différente, évidemment, parce que le « non-profit » à Hong Kong, personne ne comprend ce que cela veut dire. Au niveau légal, ils avaient un statut de société à garantie limitée. Après, ils ont tiré ce concept au maximum pour en faire une association, mais je pense qu'aujourd'hui c'est toujours une « company ».

Göran Svedin, MSF Belgique - Chargé de liaison avec les sections partenaires 1997-2003 puis Coordinateur associatif depuis 2007 (en français)



Vidéo 20^e anniversaire de MSF Hong Kong en 2014

Interview de Peter Perowne, Président de MSF Hong Kong : L'équipe était très petite. Nous avons une magnifique marque comme base de départ mais il fallait partir de zéro ; nous n'avions pas de budget pour faire de la publicité, pas de donateurs, pas de projet. Nous étions simplement MSF. Et nous parvenions à obtenir des espaces en des lieux spécifiques, grâce à nos contacts. Ainsi, notre lancement a été un grand événement pour quelque chose qui en était encore au stade embryonnaire et nous avons réussi à faire venir Chris Patten, alors gouverneur de Hong Kong, pour faire la cérémonie d'ouverture et prononcer un discours. Au

départ, tout cela était venu d'une seule idée : « commençons à Hong Kong ». Et voilà que nous faisons cette grande présentation.

Un mois après l'ouverture du bureau, la toute jeune équipe de MSF Hong Kong organise un avion-charter de secours vers le Zaïre, avec le soutien de Cathay Pacific, la compagnie aérienne d'Hong Kong.



Vidéo 20^e anniversaire de MSF Hong Kong en 2014

Interview d'Anne Decortis, Fondatrice de MSF Hong Kong : une importante épidémie de choléra s'est déclarée à Goma, juste un mois après que nous avons ouvert le bureau. J'ai eu un contact avec Cathay Pacific et une heure plus tard, le préposé m'a rappelée en disant : « J'ai un avion pour vous, si vous chargez un 747 de matériel dont vous avez besoin à Goma, l'avion est à vous ». L'armée britannique nous a donné cinq grands véhicules et des citernes à eau.

11. MSF Australie (1994)

En 1992, Peter Hakewill, un médecin australien ayant une grande expérience du terrain avec MSF France, rentre dans son pays après une carrière de quelques années au sein du HCR [Haut-Commissariat des Nations unies aux réfugiés]. Il propose d'établir une entité MSF en Australie. Il entretient des liens étroits avec les dirigeants de MSF France qui lui accordent leur pleine confiance.



Au milieu des années 70, j'avais décidé d'interrompre mes études de médecine pendant un an pour prendre une année sabbatique à Paris et m'inscrire à Sciences-Po [Institut d'Études Politiques de Paris - formation universitaire française en science politique]. Un soir, je suis allé à une conférence des « Nouveaux philosophes »³⁷, où André Glucksman parlait des nouvelles façons d'interagir avec le tiers monde. Bernard Kouchner s'est levé et a parlé de MSF. À l'époque, personne dans le public ne connaissait l'existence de MSF. J'avais toujours voulu travailler comme médecin en Afrique et dans le Pacifique et quand j'ai entendu Kouchner parler, j'ai été inspiré par cette idée de MSF. J'ai pris contact avec eux et ils ont dit : « Malheureusement, en tant qu'étudiant, vous ne pouvez pas travailler avec nous, mais

37. Courant, médiatique et éditorial apparu au milieu des années 1970, représenté par des auteurs issus pour la plupart de la gauche maoïste française, en rupture de ban et engagés dans la critique du totalitarisme. https://fr.wikipedia.org/wiki/Nouveaux_philosophes

revenez quand vous aurez votre diplôme de médecin.» *J'ai fini par le faire, en 1982.*

Je l'ai fait pendant quelques années, puis je suis rentré en Australie pour y faire un master en santé publique. Ensuite, j'ai travaillé pour le HCR aux Philippines, puis à Genève. J'ai toujours maintenu des contacts très étroits, principalement à travers des amitiés avec les gens de MSF à Paris. Nous avons fait beaucoup de choses ensemble et, à cette période, j'intervenais aussi dans la formation PSP [Populations en situation précaire].

J'ai quitté Genève parce qu'à ce moment-là, j'avais un enfant en bas âge et un deuxième était en route. Je suis rentré en Australie. J'ai commencé à songer à ouvrir un bureau là-bas. Mon principal soutien à Paris pour créer ce que l'on appelait alors une association ou une branche était Bernard Pécol, qui était à l'époque Directeur général de MSF France.

Dr Peter Hakewill, MSF Australie - Co-fondateur,
Directeur général 1993-1999 (en anglais)



L'Australie, ça a commencé parce qu'il y avait Peter Hakewill qui était là-bas, un type de toute confiance. C'était un vieux de la vieille de MSF, il avait travaillé sur le terrain. Je crois qu'il avait une très grande expérience du domaine humanitaire. Et puis, c'était un très proche de Bernard Pécol [le Directeur général de MSF France]. Et donc, il n'y a pas eu à discuter, Bernard était conquis. C'était une époque où tout le monde avait de la curiosité pour tout. Quand quelqu'un disait «pourquoi pas ?», on y allait.

Xavier Descarpentries, MSF France - Directeur de la
collecte de fonds, 1990-2000 (en français)



L'Australie, d'emblée, on pensait que ça serait une bonne source de recrutement et il y a eu du recrutement rapidement. Les quelques Australiens qui étaient venus dans les missions avaient vraiment laissé une très bonne impression, ce sont des gens qui sont bien formés. Après on a monté un système un peu plus sophistiqué.

Dr Bernard Pécol, MSF France - Directeur général
1991-1997 (en français)

Pour MSF France, un bureau australien représente avant tout une bonne opportunité de recruter des ressources humaines compétentes. En juin 1992, une évaluation du potentiel de collecte de fonds est réalisée.



«Aperçu du potentiel australien», **Compte rendu** de mission en Australie du 24 au 30 juin 1992, Joëlle Tanguy, 15 juillet 1992 (en français).

Extrait :

À l'origine, l'objectif de mon voyage en Australie était défini exclusivement en termes de recherche de circuits de financements institutionnels, dans le cadre d'une volonté européenne de diversification des financeurs.

J'ai choisi de ne pas me limiter à la problématique gouvernementale [...] et d'élargir le champ de l'investigation au contexte des ONG à vocation internationale (ONG, recrutement, média etc.), afin de mieux comprendre le contexte même dans lequel les décisions gouvernementales étaient prises, et de mieux appréhender le potentiel de MSF en Australie. Ce travail a été réalisé en très étroite collaboration avec Peter Hakewill, ancien médecin MSF, encore aujourd'hui partenaire de Epicentre, ayant travaillé entre-temps cinq ans pour le HCR aux Philippines et à Genève. Désormais installé à Sydney, il peut jouer un rôle clef pour les intérêts de Médecins Sans Frontières en Australie, et dans ce stade préliminaire assume le titre de «Honorary Representative of Médecins Sans Frontières in Australia» [Représentant honoraire de Médecins Sans Frontières en Australie]. [...] **POURQUOI ?**

À court terme, la préoccupation du financement des projets par l'AIDAB [Australian International Development Assistance Bureau – agence australienne d'aide au développement] ou autres organisations australiennes justifie, compte tenu de la distance, la présence d'un relai non loin de Canberra (à Canberra ou à Sydney) pour assurer au minimum le même genre de prestations que celles assurées par Chantal [Firino-Martell, directrice exécutive de MSF Etats-Unis] et Jos [Nolle, directeur exécutif de MSF Canada] respectivement auprès des organismes gouvernementaux et ONG.

Nous verrons vite l'intérêt de faire participer des médecins australiens aux missions : tant pour le recrutement de leurs compétences que pour l'effet sur le soutien médiatique, public et privé. Comme cela se prouve actuellement aux USA et au Canada.

Je pense que les éléments d'information dans ce document permettent de mettre en évidence que le concept MSF serait très porteur en Australie qui offre concurrentement une ressource en volontaires qualifiés, un besoin des médias de projeter [l']Australie dans le monde et de faire figurer des protagonistes australiens dans les questions d'actualité (que ne peuvent offrir les autres ONG), un geste de donateur qui est acquis, une vieille tradition de l'aide, etc. [...]

L'idée est que par rapport à un marché en apparence mûr et quelque peu saturé, nous nous adressons en fait à une niche mal exploitée aujourd'hui... qu'on peut séduire le public australien à travers une «dynamisation» d'une image qui leur est déjà chère et familière, celle des Flying Doctors [Médecins volants], en l'associant à l'actualité et l'aventure internationale.

QUI ?

La présence à Sydney de Peter Hakewill, ex-MSF, ex-HCR, médecin, et volontaire pour soutenir MSF en Australie, est un atout de choc. Peter a l'expérience de la boutique, des organisations internationales, et même du recrutement

s'il le faut. Lui, son frère, leurs réseaux de contacts, et l'ensemble des ex-MSF australiens (à répertorier dans les missions et les archives) seraient des avocats intéressants auprès des médias.



Pour la collecte de fonds, il y avait pas mal réticences et, sans le soutien de Bernard Pécoul, je pense que j'aurais abandonné. Mais lui ne m'a jamais permis d'abandonner et j'ai continué à leur citer l'exemple de World Vision en Australie, qui levait 80 millions de dollars australiens³⁸, ce qui était un montant phénoménal à cette époque. Ils avaient cette énorme machinerie pour lever des fonds via leurs téléthons et financements collectifs. Je ne cessais de le répéter. À Paris, ils disaient, à juste titre, que MSF n'avait jamais fait ce genre de choses. Mais je répondais qu'il y avait un marché ici, que tous ces gens voulaient contribuer financièrement à l'aide humanitaire à l'étranger.

Dr Peter Hakewill, MSF Australie - Co-fondateur,
Directeur général 1993-1999 (en anglais)

Toutefois, pendant plusieurs années, MSF France se concentre sur la création et le développement des autres bureaux délégués, en particulier sur celui des États-Unis. L'Australie, délaissée, n'a droit qu'à la présence d'un représentant, Peter Hakewill, basé à Sydney.



« Au sujet de la représentation de MSF en Australie », **lettre** de Peter Hakewill, représentant de MSF en Australie à Bernard Pécoul, Directeur général de MSF France, copie à Alain Destexhe, Secrétaire Général de MSF International, 14 mai 1993 (en anglais)

Extrait :

En référence à nos discussions de la semaine passée concernant les activités de MSF en Australie, j'ai réévalué tous les éléments et je souhaite faire une proposition basée sur le bilan de la situation suivant :

1. La création d'un bureau délégué de MSF en Australie offre un réel potentiel. Malgré l'attention absolument minimale que nous lui avons accordée jusqu'à présent, les quatre domaines de liaison entre agences, de collecte de fonds, d'information publique et de recrutement se sont déjà révélés fertiles.
2. Si j'ai bien compris, MSF France est actuellement débordé en termes de soutien aux bureaux délégués et ne peut envisager d'en ouvrir un maintenant en Australie. Cette situation peut évoluer en un an ou deux.
3. Mon rôle actuel en tant que représentant de MSF à temps partiel en Australie est intenable. Je n'ai pas la capacité de

répondre correctement à l'intérêt que suscite ma présence, ce qui a un impact négatif sur l'image de MSF et sur ma propre motivation.

4. Vu mon très fort engagement personnel envers MSF, je trouve naturellement impossible de me limiter au rôle d'une présence passive ou latente. Je consacre beaucoup plus de temps et d'énergie que ne le reflètent les deux jours par mois durant lesquels je suis officiellement employé. En conséquence, mon rôle pour MSF a un impact négatif sur ma famille et sur mes autres activités professionnelles.

En conclusion, j'estime que l'arrangement actuel est mauvais, aussi bien pour MSF en tant qu'institution que pour moi, à titre individuel. Je souhaite dès lors démissionner de mon poste en tant que représentant à temps partiel de MSF, avec effet au 30 juin 1993.

Je reste évidemment à votre entière disposition si, durant les prochaines années, MSF venait à décider qu'elle veut ouvrir un bureau délégué à temps plein en Australie. Nous resterons, quoi qu'il en soit, en contact régulier via mon engagement permanent en tant que consultant pour Epicentre, pour la formation PSP [Populations en situation précaire].

En Octobre 1994, MSF Australie est finalement enregistrée comme société à garantie limitée, la même structure juridique que MSF Royaume-Uni. MSF France, appliquant les leçons apprises lors de la création de MSF États-Unis met en place tous les garde-fous possibles pour garder le contrôle sur la nouvelle entité, tout en s'assurant que les fonds privés collectés pourront être utilisés pour ses opérations.



Commentaires sur le statut juridique de MSF Australie, Françoise Saulnier, responsable juridique MSF France, 5 octobre 1994 (en français).

Extrait :

Le projet de « Memorandum and Articles of Association » [Acte constitutif et statuts] soumis le 10 août 94 par Peter Hakewill consiste en une adaptation des statuts de MSF Royaume-Uni à la législation australienne. La législation australienne est très proche, en ce qui concerne le droit des associations, de la loi britannique. Ce modèle répond donc aux critères de contrôle des Bureaux de représentation fixés par le Conseil international de MSF.

MSF Australie est une « Company Limited by Guarantee » [société à responsabilité limitée] qui ne dispose pas de capital. C'est la forme traditionnelle des « Charities » [organisations caritatives] dans le système juridique britannique et australien. Le statut de « charities » est accordé à ces « sociétés à responsabilité limitée » par les autorités publiques au vu des buts et du caractère non commercial des activités.

Le contrôle de la non-opérationnalité de MSF Australie est assuré par les articles suivants du Memorandum of [de l'Acte constitutif] de l'Association Médecins Sans Frontières

38. 56 360 000 dollars US en 1993.

Australie Limité : [en anglais, traduit en français par l'auteur]
Article 2/4.a L'organisation [MSF Australie] n'enverra pas d'équipes médicales à l'étranger sans approbation écrite du Conseil international de Médecins Sans Frontières.

Article 3.a L'organisation peut : financer des projets de secours dans tous les pays et collaborer avec d'autres organisations caritatives à cet effet dans ces pays ; à la demande ou avec l'accord du Conseil international de Médecins Sans Frontières, elle peut mettre en place des équipes médicales d'urgence, des programmes de santé publique, des équipements médicaux ou chirurgicaux dans ces pays.

L'article 37 des Articles of Association [statuts de l'association] confirme cette limitation: [en anglais, traduit en français par l'auteur] «Afin de renforcer la coordination opérationnelle des activités de terrain du mouvement international de Médecins Sans Frontières et optimiser ainsi l'efficacité de ses actions au sein du mouvement, le Conseil d'administration doit s'abstenir d'envoyer des équipes médicales ou des équipements à l'étranger sans l'accord écrit du Conseil international de Médecins Sans Frontières.»

La pérennité de cette restriction est garantie par l'article 5 qui interdit d'amender le texte du Memorandum of Association [Acte constitutif] sans l'accord préalable du Conseil international de MSF.

Le contrôle interne de la structure australienne est assuré par la présence permanente au sein du Council of management [Conseil de direction] de MSF Australie :

- du Président du Conseil international de Médecins Sans Frontières ou son représentant,
- d'une personne désignée par le Conseil international de MSF
- de trois personnes élues par les membres de la Company [la compagnie]. (Article 31 des articles of associations [statuts]) En l'état, j'estime que la structure MSF Australie offre toutes les garanties fixées par MSF International et peut donc procéder au dépôt légal de ses statuts.

Additif au contrôle par MSF France

En sus des garanties exigées par MSF International, MSF France désire obtenir des assurances pour les investissements qu'il va consentir en matière de récolte de fonds privés en Australie.

Prenant en considération le précédent de MSF USA, je propose de rajouter les dispositions suivantes dans les articles of associations [statuts] :

Article 51 bis [en anglais, traduit en français par l'auteur] : Tous les fonds levés par l'organisation par voie de marketing direct en Australie seront utilisés pour financer des demandes soumises par MSF France pour soutenir ses opérations sur le terrain et à Paris, à condition que l'organisation conserve son pouvoir discrétionnaire et le contrôle sur les financements opérés avec ces fonds.

« » J'ai eu beaucoup de difficultés à lancer MSF en Australie. Tout d'abord, pour qu'une structure associée obtienne la déductibilité fiscale, la réglementation australienne exigeait que la majorité des membres du Conseil d'administration soient australiens. Or, MSF France voulait que la majorité des membres du Conseil soient français. J'ai dû appeler des gens pour commencer à constituer un Conseil

et il m'a fallu environ deux ans pour résoudre la quadrature du cercle. Je ne sais pas comment nous nous sommes tirés d'affaire mais nous avons réussi à constituer notre Conseil et nous nous sommes structurés.

Dr Peter Hakewill, MSF Australie - Co-fondateur,
Directeur général 1993-1999 (en anglais)

« » Le montage de la section d'un point de vue juridique n'a pas été très compliqué. Il y avait quelques contraintes avec les fonds qui devaient être transférés, mais comme on avait appris la leçon avec les États-Unis, on n'avait pas imaginé de faire autrement qu'affecter ces fonds au terrain.

Xavier Descarpentries, MSF France - Directeur de la collecte de fonds, 1990-2000 (en français)

« » Peter Hakewill voulait vraiment m'impliquer beaucoup plus dans la gestion de MSF Australie. Au départ, il m'a demandé de siéger au Conseil. Son frère était le trésorier et Peter était très inquiet de la façon dont cela serait perçu. Il m'a donc demandé d'être la trésorière mais ce n'était vraiment pas sérieux parce que je ne savais même pas ce qu'un trésorier était censé faire. Cela m'inquiétait un peu, surtout lorsque nous avons examiné certains documents juridiques et que j'ai compris que si quelque chose se passait au sein de MSF Australie, par exemple un détournement d'argent, je serais personnellement responsable. Puis Peter a fait une autre suggestion : « Eh bien, reprends le poste de Président et nous chercherons quelqu'un qui sait compter pour prendre le poste de trésorier ». À l'époque, en Australie, MSF était une très petite organisation. Je n'étais qu'une doctorante débutante et les individus contribuant à l'aide humanitaire en Australie étaient des personnalités occupant des postes importants. Cela m'inquiétait un peu, mais pas Peter. Il m'a dit : « C'est bien que tu viennes du terrain ; tu donnes un visage au terrain ; c'est beaucoup plus MSF. Ces autres organisations ont tous ces anciens Premiers ministres qui n'ont jamais eu à résoudre les dilemmes que l'on rencontre sur le terrain. »

Fiona Terry, MSF Australie - Membre du Conseil
d'administration 1994-1997, Présidente 1997-2001
(en anglais)

12. MSF Autriche (1994)

Début 1993, le docteur Polak, chargé des affaires internationales au Conseil de l'ordre des médecins autrichiens, contacte MSF France et MSF Hollande et propose de mettre à la disposition de MSF du personnel médical expérimenté.

Pendant des années, MSF Suisse s'est concentré sur le développement de ses capacités opérationnelles et n'a pas participé à la course à l'ouverture des bureaux délégués. Toutefois, quand le Conseil international lui propose de devenir l'interlocuteur du Docteur Polak, ses dirigeants acceptent.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Suisse, 5 mars 1993 (en français).

Extrait :

Autriche : Monette Cherpit [membre du Conseil d'administration de MSF Suisse] s'est donc déplacée en Autriche, il y a quelques semaines sur invitation du Dr Polak, médecin responsable des activités internationales de l'Ordre des médecins autrichiens. Son service recherche des débouchés pour les médecins, et est prêt à nous proposer du personnel qualifié et expérimenté pour les missions. L'ouverture d'un bureau en Autriche n'est pas envisagée pour le moment, nous devons procéder par étapes et développer d'abord nos contacts en vue du recrutement. Le Dr. Polak agit, dans le cadre de sa fonction, auprès de MSF et d'autres organisations (Medicus Mundi, etc.) et ne peut être considéré comme « tête de pont » de MSF en Autriche. Jusqu'à présent, le Dr. Polak avait comme interlocuteurs MSF France et MSF NL [Hollande], allons-nous devenir son interlocuteur privilégié ? [...] L'assemblée accepte à l'unanimité la proposition de [devenir] l'interlocuteur [de] MSF en Autriche.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 2 avril 1993 (en français).

Extrait :

ii) Autriche : MSF Suisse sera chargé des activités en Autriche.



Nous, on avait l'Autriche. Il y avait des affinités de langue et de proximité. Les Français, ça ne les intéressait pas beaucoup parce que ce n'est pas un grand pas. Je pense qu'à un moment, tout le monde a dit : « si vous voulez l'Autriche, vous prenez l'Autriche ».

Dr Doris Schopper, MSF Suisse - Présidente 1985-1987 puis 1991-1998 ; MSF International - Présidente Février 1994 - Février 1995, Septembre 1997 - Juin 1998 (en français)



On était toujours « les petits Suisses ». C'était sympa mais fatigant. On essayait d'avoir une identité propre et des projets qui nous correspondent. Donc, à l'époque, pour nous, avoir des bureaux délégués, ce n'était pas nécessaire.

Mais c'est sûr qu'on avait aussi besoin d'argent. Donc c'était

un peu désagréable de voir les autres sections sauter sur les « pays à grand rendements »

L'arrivée de MSF Autriche, ça s'est fait avec Doris. Il fallait qu'on suive le pas et qu'on trouve un pays... c'est comme ça que l'Autriche est tombée dans l'escarcelle suisse. Mais il n'y avait pas d'espérance de collecte de fonds énorme en Autriche.

Dr Jean-Dominique Lormand, MSF Suisse - membre de l'association depuis 1981, Président 1987-1989, Vice-président 1995-1997 (en français)

Entre-temps, Clement Vasich, un jeune médecin autrichien part en mission à plusieurs reprises avec MSF et se déclare prêt à aider à la création d'une entité MSF en Autriche.



J'ai toujours eu le sentiment qu'il y avait besoin d'une organisation humanitaire médicale comme MSF en Autriche. En effet, il n'y avait que la Croix-Rouge et quand j'avais voulu partir pour une organisation humanitaire, je n'avais pas trouvé le bon contact avec eux.

J'ai entendu parler de MSF lors d'une formation en médecine tropicale à Marseille où j'avais rencontré des gens qui étaient partis avec cette organisation. J'avais gardé le contact avec eux. Quand j'ai eu fini ma formation de [médecin] généraliste, j'ai contacté MSF à Paris et je suis parti en mission.

Puis, en rentrant de mission, j'ai fait une réunion avec le Docteur Polak, à Paris. Mais de la part de MSF France, il n'y avait pas un grand intérêt pour l'Autriche. Alors entre mes missions, j'ai fait avec le Docteur Polak deux événements de sensibilisation sur MSF en Autriche, l'un à Vienne et l'autre dans l'Est de l'Autriche. Des représentants de diverses sections MSF étaient invités, dont quelqu'un chargé des ressources humaines à MSF Suisse qui avait clairement des besoins en ressources humaines. C'est probablement après avoir réalisé qu'il existait un petit noyau avec lequel il était possible de travailler, que le Conseil d'administration de MSF Suisse a commencé à réfléchir à monter le bureau en Autriche.

À la même époque, j'ai assisté à une réunion de MSF International où ils présentaient les nouveaux bureaux et ceux en création et ils ont mentionné l'Autriche. J'étais étonné. J'ai un peu creusé la question et en fait, il n'y avait que le Docteur Polak et l'intention de MSF Suisse de créer un bureau en Autriche. J'ai donc pris contact avec MSF Suisse et je leur ai expliqué que ça m'intéressait de m'impliquer dans cette création.

Dr Clemens Vlasich, MSF Autriche - Co-fondateur, Directeur général 1994-1996, Président 1996-2006 (en français)

En juillet 1993, Clement Vasich est nommé représentant de MSF en Autriche et la collaboration avec le Conseil de l'Ordre des médecins autrichiens prend fin.

Il explore les possibilités d'ouvrir une entité MSF dans le pays, ce qui se concrétise le 25 juin 1994 avec la création de l'association MSF Autriche. MSF Suisse n'est pas favorable à la croissance de l'association autrichienne. Toutefois, grâce à l'engagement de bénévoles qui participent au fonctionnement du bureau et à l'animation de la vie associative, l'association se développe.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Suisse, 2 juillet 1993 (en français).

Extrait :

Autriche

De retour d'une mission avec MSF France en Somalie, Clemens Vlasich, médecin autrichien, a exprimé sa volonté de nous aider à installer un bureau en Autriche. Il collabore actuellement avec le Dr G. Pollak, médecin responsable des activités internationales de l'Ordre des médecins autrichiens. Clemens, en collaboration avec Benoît, Monette, Nanete, Michel Desser [membre du conseil d'administration de MSF Suisse], et un juriste autrichien, se penche sur les problèmes juridiques qu'entraînerait l'installation d'un bureau MSF en Autriche. [...] Des propositions plus concrètes nous seront faites cet automne. Notons que ce travail reste totalement indépendant de ses fonctions auprès du Dr. Pollak.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Suisse, 2 septembre 1994 (en français).

Extrait :

Compte rendu du Comité de direction de MSF Autriche

MSF Autriche, officiellement créé le 25 juin dernier, a eu sa première réunion du Conseil de direction, en nos locaux de Carouge, aujourd'hui. La Présidente en est Doris Schopper, les membres : Ulrike Von Pilar, Bé Meijer, Gerhard Polak et Nanete Avila-Desser. Les deux représentants de MSF International, ayant le droit de veto, sont Doris [Schopper] et Ulrike [Von Pilar]. Clemens Vlasich et Christiane Roth y ont assisté. Différents points ont été abordés, notamment ce qui a déjà été fait par Clemens et présenté dans ses rapports, et ce qui va être entrepris dans le futur : orientation, recherche de fonds etc. On relève que la recherche de fonds institutionnels est relativement limitée en Autriche, par contre il reste beaucoup à explorer dans la recherche de fonds privés. Clemens et son collaborateur, Otto Zwisla, s'occupent activement du recrutement. L'interaction des différents bureaux, et les prérogatives du CD [Comité de direction de] MSF Autriche, du bureau MSF Suisse, du bureau MSF Autriche, ont été définies afin de répartir les responsabilités de chacun. Le CD se réunira officiellement deux fois par année, la prochaine réunion étant prévue en Autriche au mois de mars 1995. Clemens continuera à venir au bureau de Genève une fois par mois, et va harmoniser la

production de documents en allemand avec MSF Allemagne (journaux, livre Populations en Danger etc.) N'oubliez pas, nous dit Clemens, que l'Autriche est une porte vers l'Est... et que Vienne est la 3^e ville mondiale où se trouve un centre des Nations unies.



Avec le Docteur Polak, même si on avait un intérêt commun, ça ne marchait pas. En juillet 1993, MSF Suisse a donc décidé de me nommer représentant de MSF en Autriche chargé d'explorer les possibilités d'y créer une entité. J'étais payé et je pouvais désormais faire ce travail en toute indépendance du Conseil de l'Ordre des médecins. On n'était que deux employés au bureau et ce n'était pas possible de faire tout le travail qu'on voulait faire à deux. On a donc assez rapidement fait appel à des bénévoles. Au début, je ne croyais pas que cela marcherait. Mais j'ai eu un peu de pression de Genève, j'ai essayé et ça a marché. C'était impressionnant ce soutien des bénévoles autrichiens pour monter une ONG. Dès qu'on commençait à leur parler de MSF, ils étaient convaincus et s'engageaient. Peu à peu, l'association, dont ces bénévoles étaient membres, tout comme ceux qui partaient en mission a permis de les inclure, de leur montrer qu'ils avaient un rôle important à jouer.

En fait, au début MSF Suisse n'avait pas envie d'avoir une vraie association en Autriche mais seulement de contrôler le bureau. Donc, ce n'était une association que sur le papier car elle n'avait pas de membres mais seulement un Conseil d'administration, composé de représentants de MSF International, de MSF Allemagne, de MSF Belgique, de la Présidente de MSF Suisse, et du Docteur Polak. Mais au bout de quelques années, on a eu un noyau de membres et ça marchait. Les gens venaient aux Assemblées générales.

Dr Clemens Vlasich, MSF Autriche - Co-fondateur,
Directeur général 1994-1996, Président 1996-2006
(en français)

À l'origine, MSF Autriche a été créée avec des objectifs de recrutement. Mais en 1996, alors que MSF Suisse envisage de fermer le bureau de Vienne pour des raisons financières, l'équipe de MSF Autriche réalise une étude du marché de la collecte de fonds et commence à recruter des professionnels pour organiser des activités de communication et de marketing direct.



MSF Suisse était essentiellement motivé par le recrutement de ressources humaines et la volonté de ne pas rester à l'écart du processus d'extension du mouvement international.

Au début, on était tous d'accord pour ne pas faire de collecte de fonds. Il s'agissait juste de communiquer pour faire connaître

MSF aux Autrichiens et recruter de futurs expatriés qui à leur retour de mission pourraient continuer à faire passer le message. Dès le début, on a d'ailleurs accepté des candidatures de gens qui venaient de l'Europe centrale et orientale, car on ne voulait pas recruter que des Autrichiens.

Toutefois, en 1996, MSF Suisse s'est retrouvé dans une situation financière un peu difficile. Du coup, ils ne voyaient plus que les coûts du bureau autrichien et se sont demandé s'ils devaient ou non le garder. À ce moment-là, pour la première fois, on a regardé de près le potentiel existant en Autriche pour les dons privés. Il existait bien mais il fallait commencer à travailler la communication et la recherche de fonds. On a convaincu MSF Suisse que ça valait le coup de continuer à investir dans le bureau à Vienne parce que ça allait rapporter quelque chose. On a donc embauché des professionnels pour vraiment développer ces activités.

Dr Clemens Vlasich, MSF Autriche - Co-fondateur,
Directeur général 1994-1996, Président 1996-2006
(en français)

13. MSF Émirats Arabes Unis (EAU) (Antenne de MSF France) 1995)

Dès 1991, grâce à une amie d'un de ses directeurs, qui a des contacts à haut niveau dans les Émirats Arabes Unis, MSF France s'intéresse à l'ouverture d'un bureau de collecte de fonds dans ce riche pays. MSF perçoit ces États des émirats comme tolérants et anti-fondamentalistes, donc comme une base idéale pour diffuser les principes de l'action humanitaire dans la région du Moyen Orient. Toutefois, MSF France n'envisage pas la création d'une association, un concept inconnu de la culture des émirats.



« Exigences s'appliquant aux organisations caritatives en vertu du droit des EAU », **Memo** d'Afridi & Angel³⁹, à Dominique Leguillier, MSF France, 24 février 1993 (en anglais)

Extrait :

La Résolution 17 stipule qu'aucune entité opérant dans les EAU ne peut collecter des fonds auprès du public si elle n'a pas été autorisée en vertu de la loi fédérale n°6 de 1974 réglementant les Sociétés de bien-être public (loi de 1974). La loi de 1974 (telle qu'amendée par la loi fédérale n°20 de 1981) impose plusieurs exigences de fond aux sociétés dites « de bien-être public » qui demandent une autorisation d'opérer dans les EAU. Une société de bien-être public doit,

entre autres, avoir au moins vingt (20) membres fondateurs, qui doivent tous être des ressortissants des EAU. De plus, tous les « membres actifs » de cette société (par opposition aux « membres honoraires ») doivent aussi être des ressortissants des EAU. Une société de bien-être public est gérée par un Conseil d'administration dont les membres sont choisis parmi les membres actifs de cette société. En conséquence, tous les membres du Conseil d'administration devraient être des ressortissants des EAU.

De plus, la loi de 1974 et la Résolution 17 limitent la capacité d'une société de bien-être public enregistrée aux EAU de collecter des dons de charité aux EAU [...].

Nous reconnaissons que si les restrictions susmentionnées s'appliquaient à MSF, il serait difficile pour MSF de mener les activités qu'elle souhaite mener à Abou Dhabi. Même s'il est possible de demander au ministère du Travail et des Affaires sociales d'exempter MSF d'une partie ou de toutes ces exigences particulièrement lourdes imposées par la loi de 1974 et par la Résolution 17, rien ne permet de garantir que le ministère répondrait favorablement à une telle demande.



Évaluation des avantages et risques d'une représentation aux EAU, Rapport de Guy Hermet, membre du Conseil d'administration de MSF France, 12 avril 1995 (en français).

Extrait :

Avantages pour MSF

Ces avantages sont toujours à moyen ou long terme, jamais immédiats.

Moyen terme de 2 ans :

1. Diversification des sources de financement : très long et lourd à manier ; rien à attendre des donateurs privés ; seulement sources institutionnelles ou princières envisageables.

2. Facilités logistiques dans le port franc d'Abou Dhabi (et non de Dubaï comme cela a été dit parfois). Éviter surtout que ce soit autre chose que des facilités ouvertes pour usage en cas de crise que les « Émiratis » puissent se targuer de l'installation d'une base logistique internationale de leur pays.

Long terme de 3 ans et plus :

Terrain favorable (émirat tolérant et anti-fondamentaliste) pour une divulgation au Moyen-Orient du concept MSF de l'action humanitaire :

- Dans les écoles, collèges et universités.
- Dans les cycles de formation technique.
- Dans la presse ou par le biais de manifestations.

Mais les adultes locaux risquent de demeurer très insensibles. Il faut donc se concentrer sur les 10 à 25 ans.

II. Attentes de nos interlocuteurs :

Explicite :

1. Que deux « Émiratis » partent en mission avec MSF, par exemple comme logisticiens interprètes. Ceci aurait un grand écho dans la presse, au bénéfice assuré du Cheikh Nayhan [Président des EAU], peut-être, mais pas forcément de MSF.
2. Maintien de la représentation MSF au bénéfice de l'image internationale de l'émirat.

39. Cabinet de conseil juridique basé à Dubaï.

3. L'idée, au moins de principe, qu'Abu-Dhabi puisse servir de base logistique, avec la même fin.

Attente implicite :

4. Que la présence de MSF serve le prestige personnel du Cheikh Nayhan, voire du jeune prince héritier, paraît-il moderniste à qui il est lié.

III. Risques perceptibles :

1. Coût financier du bureau à terme, si les retours financiers ne sont pas importants : MSF ne tend pas la main, mais...
2. Utilisation de la présence de MSF à des fins d'illustration d'Abu-Dhabi sans possibilité de contrôle.
3. Risque non pas vraiment de blocage mais de conflit entraînant le retrait de la représentation en cas d'intervention qui ne conviendrait pas au Cheikh.
4. Contre-attaque à prévoir de la part des organisations de secours islamiques, qui pourrait conduire à un désengagement du Cheikh Nayhan et ferait que l'engagement de MSF serait à passer aux profits et pertes.
5. Certitude totale que le bureau MSF ne peut exister qu'en faisant et refaisant constamment allégeance au Cheikh. C'est la logique « patrimoniale » d'un milieu où la distinction public/privé n'est pas comprise, où chacun doit appartenir à une clientèle princière. Ceci est la contrainte primordiale. C'est à prendre ou à laisser. Une implantation MSF de ce type au Moyen-Orient ne peut se concevoir autrement. Mais l'acceptation de cette contrainte vis-à-vis d'un patron princier semble-t-il compréhensif permettrait de poursuivre l'objectif à nos yeux capital : la divulgation du concept MSF au Moyen-Orient, dans un environnement acceptable compte tenu du libéralisme relatif qui règne à Abu Dhabi.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 5 mai 1995 (en français).

Extrait :

Bernard [Directeur général de MSF France] nous informe que MSF France possède une antenne aux Émirats Arabes, avec sur place, un correspondant qui a pour tâche de collecter des fonds. Il fait une étude de marché. On ne peut donc parler de bureau délégué.



Le premier pied posé sur le sable du désert, c'est en 1991. Je crois qu'au bureau de Paris, personne n'avait jamais imaginé ça... Une amie d'un des directeurs, qui travaillait comme médecin à Abu-Dhabi et qui avait apparemment un très grand réseau de relations là-bas, avait dit qu'il fallait venir voir, qu'il y avait beaucoup d'argent, donc des choses à faire. Pour le positionnement stratégique, pour les missions MSF basées dans toute la corne de l'Afrique et l'Asie, c'était intéressant d'être aux Émirats, et en particulier à Dubaï. Et puis, on n'avait encore aucune implantation de bureau ou de petite section dans un pays musulman alors que beaucoup de nos missions étaient basées dans ces pays. Malheureusement, cette dame a été tuée dans un accident d'avion. Le projet n'avait pas avancé mais des contacts avaient

été pris et on ne voulait pas laisser tomber, ne serait-ce que par courtoisie pour les gens qui avaient été sollicités.

Aux Émirats Arabes Unis, il n'y a pas de distinction entre le privé et le public. Les natifs du pays en sont propriétaires. Quand on veut mettre un pied aux Émirats pour lancer une activité, il faut avoir un parrain qui doit être Émirati. Notre parrain c'était le Cheikh Nahyan, le neveu du fondateur et chef emblématique des Émirats, Cheikh Zayed. Il nous avait reçus pour qu'on discute de ce parrainage, et quand on avait mis la question sur la table, il avait dit « ce sera moi ». Il nous avait donné comme contact le Directeur général de sa banque, un Pakistanais. Cheikh Nahyan connaissait très bien MSF et il l'appréciait. De plus, le pouvoir Émirati avait, déjà à l'époque, très peur des menaces intégristes dans tous les domaines. Il craignait en particulier l'impact des ONG religieuses vraiment très intégristes qui s'étaient introduites dans le pays. Donc pour eux, parrainer MSF, c'était une façon d'intégrer un type d'ONG qui étaient des alternatives permettant de contrer ces influences. C'est comme cela qu'on l'avait analysé et on nous l'a confirmé par la suite.

Donc, nous nous sommes installés. Les règles les plus habituelles qu'on trouve dans les pays de l'OCDE, y compris au Japon, n'ont pas cours aux Émirats, puisqu'ils sont propriétaires du pays. Comme il n'y a pas d'adresse, il est très difficile de faire fonctionner une collecte de fonds classique. Donc on a fait des conférences, en particulier dans le monde de l'éducation qui était très soutenu par le Cheikh Zayed. Il y avait donc beaucoup d'écoles et de formations qui accueillaient volontiers MSF. Mais la direction de MSF France était mal à l'aise avec le pays et on sentait qu'il n'y avait pas vraiment de désir d'avoir un bureau là-bas. À l'époque, il y avait aussi cette peur de voir proliférer les bureaux au niveau de l'international. Mais il aurait été gênant de dire au Cheikh Nahyan que le bureau qu'on avait ouvert chez lui n'était pas vraiment un bureau ! Donc c'était confus. Pourtant, pour MSF, à l'époque, avoir un bureau dans les Émirats présentait trois atouts indéniables : la possible mobilisation de grosses fortunes, une base logistique possible à Dubaï et puis une légitimité dans le monde musulman.

Xavier Descarpentries, MSF France - Directeur de la collecte de fonds, 1990-2000 (en français)

En raison des spécificités de la société émiratie et de son système politique, la collecte de fonds est impossible à organiser avec les méthodes classiques de MSF. Créer une entité qui rassemble les intérêts de MSF et ceux des dirigeants des Émirats prend du temps. En tout état de cause, le bureau MSF aux EAU n'est donc considéré que comme une antenne de MSF France et pas comme un bureau délégué.

14. MSF Norvège (1996)

Le premier pays scandinave exploré par MSF Belgique avec l'objectif d'y ouvrir un bureau délégué est la Norvège. Cette première évaluation est menée en 1991 par Stéphane Devaux.

Grâce à l'industrie du pétrole, la Norvège est un pays riche, qui est connu pour sa générosité en matière d'aide au développement et n'est pas membre de l'Union européenne. Les fonds attribués par son gouvernement permettent donc de diversifier des sources de financements trop dépendantes de cette dernière, en particulier pour MSF Belgique.

« Pour nous, la Norvège était un acteur intéressant du monde scandinave parce qu'elle ne faisait pas partie de l'Union européenne. Son gouvernement finançait généreusement l'action humanitaire. Il était vu comme un donateur plutôt moins compromettant que ceux des États-Unis, ou du Royaume-Uni. Aujourd'hui, les Norvégiens aussi font une bonne partie de leur politique étrangère à travers les fonds humanitaires. Ce n'est donc pas si innocent... »

Ulrike von Pilar, MSF Belgique - Coordinatrice des bureaux délégués 1991-1997 ; MSF Allemagne - Présidente 1995-1997, Directrice générale 1997-2005 (en français)

De surcroît, depuis plusieurs années déjà, MSF tente d'obtenir le [prix Nobel de la paix](#), qui est attribué par un comité norvégien. Établir MSF en Norvège semble être un atout pour soutenir cette démarche. Toutefois, les diplomates norvégiens et les humanitaires avec lesquels Stéphane Devaux entre en contact lui conseillent d'établir d'abord une solide notoriété pour MSF dans la société norvégienne afin d'éviter que l'association ne soit perçue comme un chasseur de Nobel.

« Je suis allé à l'OCDE⁴⁰ consulter un énorme annuaire de toutes les ONG et fondations dans le monde. J'ai été aussi reçu par la deuxième Secrétaire de l'ambassade de Norvège auprès de l'OCDE, qui m'a donné les clés de son pays en me mettant en contact avec l'Ordre des médecins et avec la famille Stoltenberg, une famille très impliquée dans la politique, la diplomatie et l'action humanitaire qui nous a accueillis et ouvert toute une série de portes au parlement et ailleurs à Oslo. »

En fait, à l'époque, les Norvégiens nous ont d'emblée fait

comprendre qu'en Norvège, on pourrait sans doute collecter des fonds car il y avait de l'argent, recruter des médecins parce que les médecins norvégiens, ça les intéressait beaucoup de travailler avec MSF. Mais ils nous ont prévenus que vouloir créer tout de suite une section MSF, ça pourrait donner le sentiment d'être un peu opportuniste, d'être venus pour « chasser le Nobel ». Ils nous recommandaient plutôt de faire un plaidoyer actif mais discret, en évitant de s'afficher. On a donc suivi ces recommandations. Donc on n'était pas pressé d'ouvrir un bureau.

Stéphane Devaux, MSF Belgique - Coordinateur de la collecte de fonds institutionnels Septembre 1990 - Avril 1992 puis 1993 et pour MSF International Avril 1992 - Janvier 1993 (en français)

Pendant plusieurs années, Stéphane Devaux revient donc régulièrement en Norvège accompagné de porte-paroles de MSF. Ces derniers participent à des conférences et rencontrent des dirigeants politiques avec lesquels ils discutent des questions internationales qui intéressent les Norvégiens. L'objectif est de développer la notoriété et la crédibilité de MSF en Norvège.

« On a fait parler de MSF à travers des conférences de presse et on a rencontré des officiels pour parler des enjeux humanitaires [autour] de crises qui intéressaient les Norvégiens. On a été en contact avec Jan Egeland qui était à l'époque le Vice-ministre des Affaires étrangères, après avoir été Directeur des opérations de la Croix-Rouge norvégienne Il devait avoir 35-38 ans, c'était l'homme qui montait. Il est ensuite devenu Directeur d'OCHA [United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs]⁴¹. Rony Brauman, qui occupait alors la présidence tournante de MSF International, est venu à Oslo et l'a rencontré. Le courant est tout de suite passé entre eux et ils se sont lancés dans une discussion sur les enjeux internationaux. Egeland était fasciné par MSF et lui a dit : « MSF, vous avez tout compris. » Il s'absentait régulièrement de la pièce et s'excusait : « J'ai une autre affaire compliquée sur le feu ». On s'est rendu compte qu'à l'époque, il travaillait sur les pourparlers préparatoires des Accords d'Oslo⁴²... Grâce à cette bonne entente, on a pu organiser une audition devant la Commission des Affaires étrangères du Parlement norvégien, puis ensuite deux ou trois conférences de presse sur les crises du Mozambique et de l'Angola, qui intéressaient les Norvégiens. »

Stéphane Devaux, MSF Belgique - Coordinateur de la collecte de fonds institutionnels Septembre 1990 - Avril 1992 puis 1993 et pour MSF International Avril 1992 - Janvier 1993 (en français)

40. L'Organisation pour la coopération et le développement économiques est une organisation économique intergouvernementale regroupant 35 États, fondée en 1960 pour stimuler les progrès économiques et le commerce mondial.

41. Bureau de coordination des affaires humanitaires des Nations Unis

42. Les accords d'Oslo, signés le 13 septembre 1993, sont le résultat d'un processus de négociation qui s'est déroulé à Oslo, sous l'égide de la Norvège entre représentants palestiniens et israéliens

En 1995, par hasard, Devaux rencontre une infirmière, Ragnhild Lindgaard, puis deux jeunes médecins, Eric Hankø et Morten Rostrup, qui sont prêts à rejoindre les rangs d'une organisation humanitaire et à participer au développement d'une association MSF en Norvège.



Stéphane Devaux était chargé de trouver des personnes pour monter un Conseil d'administration et une association. Mais on n'avait pas de médecins...

Ulrike von Pilar, MSF Belgique - Coordinatrice des bureaux délégués 1991-1997 ; MSF Allemagne - Présidente 1995-1997, Directrice générale 1997-2005 (en français)



Tout a commencé, par hasard en 1995. Dans ma vieille Volvo, je me rendais en compagnie d'un ami pédiatre, Eric Hankø à une réunion sur la médecine et l'alpinisme en haute altitude – je suis moi-même alpiniste. Eric me dit que son frère a rencontré Stéphane Devaux, un gars de MSF, dans un bar. Ce gars vient de la section belge de MSF pour faire une sorte d'exploration en Norvège, prendre contact avec le gouvernement norvégien et demander des financements. » Je dis à mon ami : « Wow, MSF ! J'en ai entendu parler ». Je n'avais jamais pensé pouvoir rejoindre MSF car l'association n'était pas présente en Norvège. Étant norvégien, je n'avais jamais envisagé [de] me rendre à Paris ou Bruxelles et poser ma candidature. Mais là, j'ai eu cette intuition : « Ok, il faut que je m'engage là-dedans. Rencontrons ce gars ! » Ce que nous avons fait, Eric et moi. J'ai vite compris que Stéphane n'était pas intéressé seulement par une boîte aux lettres qui permettrait de recevoir des financements du gouvernement. Il pensait plus large et peut-être envisageait-il de créer une association. C'est pour cela qu'il voulait prendre contact avec des médecins et des infirmiers intéressés par une association MSF. Il était déjà en contact avec une infirmière du nom de Ragnhild Lindgaard, qui était partie en mission avec MSF Hollande au Libéria. À l'époque, c'était à notre connaissance la seule Norvégienne jamais partie en mission avec MSF. Nous l'avons rencontrée et nous nous sommes dit : « Pourquoi ne pas créer MSF Norvège ? ». C'était fascinant de découvrir MSF, d'avoir peut-être l'opportunité de partir en mission à l'étranger, mais aussi de commencer réellement à construire quelque chose de nouveau, de A à Z, en Norvège. Stéphane vivait dans un appartement du centre d'Oslo où nous avons installé le bureau. Il a recruté une attachée de presse qui travaillait dans la salle à manger. Puis nous avons été mis en contact avec Ulrike von Pilar, qui était encore Coordinatrice des bureaux délégués de MSF Belgique. Elle avait hâte que nous montions cette association. On a fait des réunions et je suis enfin parti en visite de terrain au Pérou, pour voir à quoi ressemblait une mission de MSF.

Dr Morten Rostrup, MSF Norvège - Président 1996-2000 (en anglais)

L'association MSF Norvège est créée à l'automne 1996. Son Conseil d'administration est composé de trois professionnels de santé norvégiens et de représentants de MSF Belgique et du Conseil international de MSF.



Statuts de l'association Médecins Sans Frontières, Norvège, 1996 (en anglais)

Extrait :

§ 3 Principes

Leger Uten Grenser, Norge a un but humanitaire. L'Association coopérera avec l'organisation internationale Médecins Sans Frontières (MSF) et sera guidée par les mêmes principes que cette dernière.

Les membres de l'Association n'agiront que selon les principes suivants de la charte fondatrice de l'organisation :

§ 4 Buts

Les principaux buts de l'Association sont les suivants :

- Recruter du personnel de santé et tous autres effectifs opérationnels pour travailler conformément aux principes de MSF International.
- Informier et attirer un soutien public et financier pour l'action internationale de « Médecins Sans Frontières » et collecter des fonds pour les activités de l'Association.
- Contribuer à la mise en œuvre des projets initiés par MSF International et ainsi participer aux activités mondiales de MSF.

§ 5 Membres actifs

Tous ceux qui ont travaillé pour l'Association conformément aux conditions précitées, que ce soit en Norvège ou à l'étranger, et qui introduisent une demande d'adhésion peuvent devenir membres. L'adhésion en qualité de membre est aussi ouverte à des particuliers.

La qualité de membre est soumise à l'un des critères suivants :

- Au minimum six mois de travail comme volontaire MSF dans une mission ou une expérience d'au moins trois missions comme volontaire de terrain de MSF.
- Au minimum un an de travail régulier comme volontaire au bureau de MSF Norvège.
- Au minimum un an de travail comme employé au bureau de MSF Norvège.
- Être coopté sur la base de critères spécifiques définis par l'Assemblée générale.

Le Conseil de l'association est juge de la recevabilité des demandes.



À l'automne 1996, nous avons décidé de fonder MSF Norvège et nous avons rédigé et adopté les statuts. Eric, Ragnild et moi-même étions les seuls Norvégiens membres du Conseil d'administration. Stéphane [Devaux] était le Secrétaire général et nous avons une autre personne au bureau. Dès le début, nous avons formé une association. L'association fait partie de la culture norvégienne donc cela nous a semblé normal de commencer avec ce statut plutôt qu'avec celui d'une société ou quelque chose du genre. À la même époque, la crise des réfugiés au Zaïre a éclaté. Le gouvernement norvégien a fait un don de biscuits BP5 [à haute valeur nutritionnelle] pour le Rwanda. Et

cela a été un voyage dans tous les sens du terme de se rendre de Norvège au Rwanda. Tout a été quasiment organisé par le bureau norvégien sauf les logisticiens qui sont venus de Bruxelles. Soudain, nous nous retrouvions embarqués dans une activité opérationnelle. De toute évidence, Stéphane était décidé à nous mettre en avant, tous les trois et d'essayer de nous en faire faire plus. Il a proposé : « Pourquoi ne partez-vous pas au Rwanda ? Il y a une crise là-bas. L'avion part demain ». J'ai appelé mon patron mais je n'ai pas laissé le téléphone sonner très longtemps. J'ai raccroché avant qu'il puisse me répondre, mais au moins je pouvais dire que je l'avais appelé. Et je suis parti !

Dr Morten Rostrup, MSF Norvège -
Président 1996-2000 (en anglais)

Lors de sa réunion du 5 mai 1995, le Conseil international de MSF s'inquiète de la confusion créée par la multiplication des entités et la multiplicité de leurs statuts juridiques. Un nouveau moratoire sur la création des bureaux délégués est mis en place. Pendant plusieurs années, MSF Norvège restera la dernière-née des associations MSF.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 5 mai 1995 (en français).

Extrait :

6. Bureaux délégués

Récemment, nous avons appris que la section belge était sur le point d'ouvrir un bureau en Norvège [...]

Doris [Schopper, Présidente de MSF International] confirme la nécessité de redéfinir notre politique sur la création de nouveaux DO [Delegate Office/Bureau Délégué]. On a déjà beaucoup de problèmes dans la situation actuelle, alors que nous sommes 18. Pourquoi se presser à ouvrir de nouveaux bureaux ? Quelle est notre politique à long terme ? [...]

Discussion : le CI [Conseil international] prend acte de l'ouverture d'un bureau délégué en Norvège, pour lequel on avait déjà donné son [notre] accord, et met en place un moratoire absolu pour les autres propositions d'ouvertures de DO].



Ni MSF International, ni le Conseil d'administration de MSF Belgique n'étaient convaincus que la Norvège valait la peine. On avait déjà quatre bureaux dans des pays plutôt petits. Mais Éric Goemaere [Directeur général de MSF Belgique] et moi avons insisté. On trouvait qu'on faisait un très bon travail avec ces quatre bureaux délégués, et donc qu'on pouvait en ouvrir un cinquième.

Ulrike von Pilar, MSF Belgique - Coordinatrice
des bureaux délégués 1991-1997 ; MSF Allemagne -
Présidente 1995-1997, Directrice générale 1997-2005
(en français)

E. ÉTABLIR LES RÈGLES COMMUNES (1991-1995)

Le Conseil international, désormais formalisé, et son équipe du Bureau international continuent à travailler sur les questions communes qui n'ont pas cessé d'être soulevées par les sections depuis les années 80. Il s'agit d'essayer de coordonner des réponses dans trois domaines cruciaux lors des interventions opérationnelles des diverses sections MSF dans les contextes de crises des années 90 :

- **La marque, le nom et le logo**
- **Les principes d'action : la charte, le témoignage, le code de conduite**
- **Les ressources : le recrutement, les fonds institutionnels et la collecte de fonds**



Il ne faut pas croire que d'emblée tout le monde était d'accord sur le témoignage ou sur l'indépendance financière. Ce que j'essayais un peu de faire, c'est de répandre la culture de MSF France dans le mouvement international, de développer ses approches sur les principes humanitaires, sur l'indépendance du mouvement MSF. On avait beaucoup de discussions presque philosophiques là-dessus au Conseil international. C'était assez intéressant aussi parce qu'on voyait les points de vue se rapprocher.

Dr Alain Destexhe, MSF International -
Secrétaire général 1991-1995 (en français)

1. La Marque et le Logo

a. *La marque*

La question de la marque/ du nom Médecins Sans Frontières est posée dès 1985, lorsque MSF France perd le procès par lequel elle tentait d'enlever l'usage du nom Médecins Sans Frontières à MSF Belgique. Tentant de conserver le contrôle sur le mouvement naissant, à l'instar de ce qu'elle a mis en place pour MSF Suisse, la section française propose à la section hollandaise un accord de licence sur l'utilisation du nom Médecins Sans Frontières, que celle-ci refuse.



L'histoire avec les Belges n'était probante que sur un élément : quand une section existe et qu'en plus, elle est tout à fait en phase avec la charte ou le cadre de MSF, il faut oublier la propriété... Ils sont propriétaires de fait

puisque c'est un tribunal local qui jugera d'un éventuel différend sur la marque, et que le tribunal local ne va pas condamner l'association locale. C'est exactement ce qui s'est passé avec les Belges. Toutefois, cela ne dit rien d'un pays dans lequel MSF n'existe pas encore mais où des gens veulent s'en saisir pour un but ou pour un autre. Et donc, on a confié l'affaire à un cabinet spécialisé – c'est [Claude] Malhuret et [Francis] Charhon qui se sont occupés de ça, moi je prenais tout ça par-dessus la jambe, j'étais irresponsable sur ces questions. Françoise [Bouchet-Saulnier] a repris ensuite tout cela sur un autre mode.

Dr Rony Brauman, Président de MSF France
1982 - 1994 (en français)

En 1992, la conseillère juridique de MSF, Françoise Bouchet-Saulnier, est chargée par le Bureau international de s'occuper de la question de la marque en commençant par faire un état des lieux des différentes marques MSF déjà enregistrées. Au final, les six premières entités créées (MSF France, MSF Belgique, MSF Suisse, MSF Hollande, MSF Luxembourg, MSF Espagne) sont autorisées à garder leur marque dans leur propre pays, à condition de céder au Bureau international celles qu'elles possèdent dans d'autres pays.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 10 janvier 1992 (en français).

Extrait :

5- Logo, marque

e) problèmes juridiques liés aux bureaux internationaux

En ce qui concerne les problèmes juridiques liés aux bureaux internationaux, il est rappelé que MSF a déposé son nom dans un très grand nombre de pays. Une dilution du nom quand il est déposé par plusieurs sections étant à craindre, le Conseil international décide de confier au Bureau international, donc à Alain Destexhe, une étude sur l'harmonisation des statuts juridiques des sections afin d'étudier la possibilité de déposer les statuts de MSF dans de nouveaux pays au nom de MSF International et de rendre cohérent les dépôts de marque déjà réalisés.



Présentation « Structure du Mouvement MSF », Françoise Saulnier, 16 mars 1992 (en français).

Extrait :

Pour faire face à la croissance de l'organisation des Médecins Sans Frontières, à son européanisation opérationnelle et à son internationalisation financière, tout en préservant l'authenticité et la spécificité de l'esprit de ce mouvement, les relations entre les différentes entités MSF sont désormais régies par les principes suivants :

La marque Médecins Sans Frontière sera gérée par esprit de rationalisation et de cohésion du mouvement par le Bureau

international. Les six sections fondatrices gardent le droit à la marque sur leur territoire national. Pour les autres pays, les bureaux ou sections devront rétrocéder la marque MSF au Bureau international qui assurera l'ensemble de la protection internationale.

La marque sera déposée en Belgique sous forme de « pavé » composé de :

- Médecins Sans Frontières, MSF
- Doctors without Borders, DWB
- Artsen zondern Grenzen, AZG
- Médicos sin Fronteras

et la traduction russe et arabe ou je ne sais quoi encore.

C'est cet ensemble qui sera déposé et protégé en une seule fois. Les numéros de classe protégés seront harmonisés. (Un modèle de lettre de rétrocession sera proposé aux sections avec un modèle de procédure à suivre). Un budget sera élaboré dans les semaines à venir

Cette procédure ne sera possible que lorsque les statuts de MSF International seront enfin enregistrés (procédure en cours). Les statuts de tous les « bureaux » sans composante opérationnelle seront révisés pour permettre une véritable cohérence du mouvement ; c'est à dire une autonomie contrôlée de ces bureaux, et leur participation à la promotion de l'action de MSF dans son ensemble et plus seulement pour le compte d'une section.

Pour cela, des statuts types seront proposés pour les nouveaux bureaux, sur le modèle de MSF Japon. En tout état de cause, trois articles types devront être intégrés dans les statuts des bureaux existant par décision de leur CA [Conseil d'administration]. Ces articles seront protégés contre toute modification ultérieure par la loi de l'unanimité. Les dispositions ainsi protégées concernent :

- la composition du Board [Conseil d'administration] : cinq personnes dont trois choisies par le CI [Conseil international] de MSF, assurant ainsi une présence majoritaire indéboulonnable de MSF Int.[ernational] (article 7§2 du statut [de MSF] Japon)
- l'utilisation du nom Médecins Sans Frontières sera concédé par MSF Int[ernational] au Bureau national et l'usage fait par ce bureau le sera au seul profit de MSF Int[ernational] et dans le respect de la charte MSF. (Donc possibilité de retirer ce droit dans certaines circonstances) (art.11)
- Le fait que certains articles des statuts ne pourront pas être modifiés sauf à l'unanimité du Board [Conseil d'administration]. C'est à dire avec l'accord des représentants de MSF Int. [ernational] (article 12)

Ceci devrait permettre de donner dans un maximum de sérénité un cadre vivable pour le plus grand nombre de MSF, et les moyens de confier à un club restreint (CI [Conseil international]) la [sauve]garde de l'esprit MSF.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 10 avril 1992 (en français).

Extrait :

2. Bureaux internationaux

2.3 Protection du nom Médecins Sans Frontières

Françoise Saulnier a fait un inventaire des démarches qui

ont été effectuées. Nous nous sommes ensuite réunis avec un juriste spécialisé dans les marques.

La situation actuelle est confuse :

- dépôt de marque par MSF France essentiellement, mais aussi par d'autres sections (MSF-NL [Hollande] au Canada) ;
- les dépôts sont faits, tantôt au nom de « Médecins Sans Frontières » tantôt au nom de « Médecins Sans Frontières Europe » ou « MSF International » ;
- les classes déposées ne sont pas identiques dans tous les pays ;
- MSF USA est le dépositaire du nom aux USA ;
- Doctors Without Borders est protégé aux USA mais pas au Canada ;
- aucune protection en Grande-Bretagne.

Proposition (élaborée avec F. Saulnier)

Deux possibilités :

1/ On garde le système actuel avec quelques aménagements urgents (protection en Grande-Bretagne, rétrocession des États-Unis vers la France). C'est la solution la plus simple et la moins coûteuse.

2/ Harmonisation des dépôts et protection à partir du Bureau international :

- les six sections gardent le droit à la marque sur le territoire national ;
- pour les autres pays, rétrocession au Bureau international qui assure l'ensemble de la protection internationale ;
- la marque sera déposée en Belgique sous forme de pavé composé de « Médecins Sans Frontières, MSF, Doctors Without Borders, Médicos Sin Fronteras » et d'autres éventuellement. C'est l'ensemble qui sera protégé ;
- harmonisation des classes à protéger ;
- les « bureaux » pourront utiliser le nom par délégation du Bureau international ;
- la protection serait demandée pour les pays suivants :
 - tous les pays de la CE[E] [Communauté économique européenne],
 - USA, Canada...
 - Les pays scandinaves...
 - Les pays de l'Est (à discuter...).

Cette deuxième proposition est adoptée. Un budget de 25.000 Ecus [ancienne monnaie européenne] est voté pour la protection internationale. Françoise Saulnier est chargée de ce projet.



Quand MSF France a perdu le procès contre MSF Belgique, ils ont essayé de contourner le problème en déposant des marques un peu partout. Je me demande même si MSF Belgique à un moment, pour essayer de contrer l'initiative de MSF France, n'a pas aussi déposé des marques. Mais, preuve de la confiance retrouvée, au bout d'un moment, ils ont aussi tous accepté la décision logique du Conseil international que le Bureau international soit dépositaire de la marque.

Une des premières tâches du Bureau international, menée par Françoise Bouchet-Saulnier, a été de protéger la marque partout, en déposant la marque au niveau international, mais dans toute une série de domaines.

C'était possible de déposer une marque au niveau international, mais ça n'offrait pas encore le même type de protection. Certains pays acceptaient la reconnaissance internationale mais pour d'autres, il fallait encore une protection nationale. On a donc quelques fois dû écrire des courriers pour dire qu'on n'était pas d'accord. À un moment, on a aussi essayé de protéger le « Sans Frontières ». Mais ça n'a pas marché, parce qu'il y avait déjà « Pharmaciens Sans Frontières », « Vétérinaires sans Frontières »... qu'on ne pouvait évidemment pas attaquer.

Dr Alain Destexhe, MSF International -
Secrétaire général 1991-1995 (en français)



Quand je suis arrivée à MSF, je ne savais pas qu'il y avait eu le procès entre MSF France et MSF Belgique. MSF France avait perdu ce procès pour avoir négligé le fait qu'une marque, ça doit être protégé et qu'il existe des règles d'usage très précises. Par exemple, pour « constituer » une marque, il faut – tout en respectant la charte graphique – utiliser ce qu'on a déposé comme une marque et ensuite s'obliger à agir à chaque fois que quelqu'un essaye de la détourner.

À Paris, Claude Malhuret [qui n'était plus responsable de MSF mais que je consultais pour avoir l'historique] et Rony Brauman me disaient que la protection par les marques, ça ne marchait jamais. La preuve, selon eux : ils avaient bien réussi à embêter le CICR [Comité international de la Croix-Rouge] depuis des années et quand les responsables de MSF Belgique avaient voulu eux-aussi les embêter, ils avaient réussi à le faire. Je leur ai répliqué que les marques protégeaient à condition d'être bien défendues. Et j'ai ajouté que cela allait avoir un autre effet, celui de structurer en interne les règles de tous ceux qui portent ce nom-là et donc que cela deviendrait un enjeu de gouvernance interne. Je leur ai dit que ce qui était important, c'était de se fabriquer une identité de marque qu'on défendrait en tant que marque puisqu'on n'avait pas de convention internationale qui nous protégeait comme le CICR. Ils m'ont répondu qu'ils n'y croyaient pas, mais que comme c'était le rôle du Bureau international de s'en occuper, je pouvais faire des propositions.

À l'époque, Alain Destexhe avait déjà déposé plein de marques partout pour le Bureau international. Il y avait déjà un portefeuille, mais sans politique réelle derrière. J'ai expliqué que la marque, ce n'était pas un drapeau de découvreur de terres vierges qui fait de celui qui l'a planté le propriétaire. Cela suppose un acte juridique mais aussi un usage conforme. Donc j'ai proposé qu'on rationalise le portefeuille, pour s'assurer que les marques en notre possession auraient une valeur juridique, car elles seraient correctement déposées et gérées, défendables et défendues. J'ai alors proposé une politique cohérente qu'on allait tester au fur et à mesure pour protéger l'identité visuelle et institutionnelle de MSF à travers cette marque et faire des dépôts cohérents. On a offert aux six sections de réaliser dans l'intérêt de tous, ce qui n'avait pas été réalisé par chacune d'entre elles dans son propre intérêt. Il s'agissait de tester le dépôt comme un outil

de bonne volonté interne et de marquage externe. À l'époque, on a déposé un pavé multilingue dans un certain nombre de domaines, ce qui a permis des économies d'échelle. Cela nous donnait le pouvoir d'agir en cas de problème sur les territoires protégés par ce pavé multilingue.

Françoise Bouchet-Saulnier, Conseillère juridique de MSF depuis 1991 (en français)

Dans les années qui suivent, la protection de la marque Médecins Sans Frontières devient un souci pour le mouvement MSF. Celui-ci décide de renforcer cette protection ainsi que sa propre unité en transférant la propriété au seul Bureau international.



Compte rendu d'une réunion sur la protection de la marque MSF International, 21 novembre 1995 (en français).

Extrait :

Introduction

Françoise Saulnier fut engagée par MSF il y a quatre ans pour un poste international sur le Droit humanitaire. Étant donné la non-opérationnalité du BI [Bureau international], démission un an plus tard et engagée à Paris : les dossiers juridiques n'avaient pas été suivis depuis longtemps. Françoise proposa de travailler sur une politique juridique des bureaux ; il est plus intéressant en effet d'avoir une politique interne (qui nous permette de régler les problèmes à l'avance) que de passer notre temps à dénouer du contentieux.

En principe, c'est le Secrétaire international qui devrait assurer le suivi ; les DG [Directeurs généraux] ont fait un certain nombre de choses. Aujourd'hui, les choses suivent leur cours mais des décisions doivent être prises. Au début, Françoise siégeait au CI [Conseil international] ; plus tard, elle a arrêté. Le travail représente beaucoup de courrier. Les DG et représentants des DO [Delegate Offices/ Bureaux délégués] sont impliqués, et suivre et répondre aux susceptibilités linguistiques de chacun n'est pas évident (Françoise n'a aucune autorité sur S Solomonof [Directeur du bureau de MSF Italie] ou Jean-Pierre Luxen [Directeur général de MSF Belgique jusqu'en janvier 1994] ...) [...]

III. Défense du nom MSF = dépôt d'un brevet/marque + utilisation de cette marque (sinon elle tombe). (Ex : les Français voulaient déposer la marque en Belgique : stupide car elle aurait été utilisée par les Belges ...). [...]

Aujourd'hui, tous les statuts sont déposés ; ils permettent de contrôler la non-opérationnalité, et justifient que la marque appartient à MSF. Il faut obtenir les comptes rendus des organes dirigeants et que les décisions respectent l'équilibre général du contrat.

C. Contrats d'usage

Le BI [Bureau international] doit maintenant signer un contrat d'usage avec les DO qui dit que les DO utilisent la

marque MSF au profit de MSF Int.[ernational]. Aujourd'hui, signe avec le Canada et, sous réserve l'Italie (stand-by). Signé par le Président/représentant du DO et Secrétaire international.

Contrats d'usage de marque : il est important qu'il y ait un tel contrat par lequel MSF délègue au DO ; cette délégation peut disparaître au cas où le DO deviendrait opérationnel. Remarque : le statut d'ONG internationale n'existe pas ; le statut d'association internationale existe.

Laisser croire au DO USA [MSF États-Unis], par exemple, qu'il va un jour ouvrir un programme dans le Bronx n'est pas honnête. Il nous faut prendre une position et avoir la franchise de nos pensées.

Dans un premier temps, le CI pourrait dire que la décision n'appartient pas au DO mais au CI.

Au cas où le DO ne respecte pas la non-opérationnalité, il est imaginable de l'attaquer sur le plan financier, sur le motif d'utilisation abusive du nom de MSF, d'annuler la décision du Board [Conseil d'administration] qui a autorisé l'opération, ... les juridictions américaines verront s'il y a violation de l'associativité.

Remarque : politiquement, après Chantilly⁴³, pas le moment adéquat ;

Comme la plupart des marques sont déposées mais pas enregistrées, pas de panique [...]:

Conclusion :

- 1) concernant les statuts : il reste à réaliser les fiches techniques ;
- 2) concernant les marques : Françoise termine ;
- 3) concernant les contrats : BI

Le contrat de licence de marque a pour objectif de protéger la cohésion opérationnelle (par rapport aux DO) ; à terme, il devrait lier les sections.

Pour lier les sections, on pourrait imaginer le système de « fédération des marques » : possibilité pour MSF B[elgique], F[rance], H[ollande], de reconnaître l'existence d'une marque identique/commune et adopter une charte commune (charte actuelle + « MSF n'est pas ... » + pénalités/sanctions). Actuellement, la charte n'est pas protégée juridiquement ; la charte est reprise dans les statuts mais de façon différente



Questions liées à la protection du nom MSF, **Mémo** de Françoise Bouchet-Saulnier, conseillère juridique de MSF au Conseil international de MSF, 29 avril 1997 (en anglais)

Extrait :

1) Bref aperçu de la situation concernant la protection du nom

Actuellement, six entités sont propriétaires de marques MSF dans le mouvement :

- le Bureau international
- MSF France

43. Réunion de représentants des associatifs et exécutifs de MSF le 5, 6 et 7 octobre 1995 à Chantilly (France) au cours de laquelle une réflexion sur l'identité de MSF a été entamée.

Voir ci-dessous 2. Les Pow-wows de Chantilly

- MSF Hollande
- MSF Espagne
- MSF Grèce
- MSF États-Unis

Dans certains pays, le nom est protégé plusieurs fois. Mais dans d'autres pays, il n'est pas protégé du tout (par exemple en Afrique).

2) Pourquoi le nom doit-il être protégé ?

Parce que le nom de l'association est composé de mots d'utilisation courante, nous n'utilisons pas seulement Médecins Sans Frontières et MSF mais aussi des traductions locales. Aux États-Unis, seul « Doctors without Borders » est utilisé.

Question : Nous devons être clairs sur le nom que nous voulons protéger dans le monde. Voulons-nous concentrer notre protection sur le logo et le nom français uniquement (possibilités que des problèmes surgissent avec des traductions locales) ? Sur le logo + MSF ? Cette décision est liée au nom avec lequel nous voulons communiquer.

3) La protection du nom et de la structure juridique de MSF

La protection du nom semble être un bon moyen d'organiser le contrôle interne à MSF. Lors du dernier Conseil international (31 janvier 1997), il a été décidé que « le Conseil international doit avoir une responsabilité spécifique dans le contrôle de l'utilisation du nom MSF. Il délègue la propriété exclusive du nom MSF au Bureau international ». Voici quelques exemples d'organisation de la protection du nom MSF au sein de l'association :

- Transferts de marque au Bureau international (MSF International). Mais pour des raisons fiscales, cela peut s'avérer onéreux,
- Enregistrement d'une marque collective au nom de MSF International (qui pourrait être la propriété de toutes les sections) et définition des droits et obligations respectifs des entités MSF. Toutefois, cela ne résoudrait pas le problème des anciennes marques. Cette solution n'exclut pas celle citée plus haut.
- Nous pouvons aussi étudier la possibilité que MSF International devienne propriétaire de toutes les marques, sans en avoir l'usufruit. Ce qui nous rapprocherait de la situation actuelle où chaque entité MSF utilise le nom.
- Chaque entité MSF aurait la propriété du nom MSF sur son territoire et MSF International serait uniquement propriétaire des marques dans les autres pays. Mais il y a peut-être d'autres solutions. [...]

Question : Voulons-nous vraiment utiliser la protection du nom comme un instrument de contrôle et de cohésion au sein de MSF ? En cas de conflit interne, vous [les membres du Conseil international] devez décider si vous jugez acceptable qu'une entité quitte MSF mais continue à utiliser le nom. Des solutions techniques seront étudiées après coup.

4) Protection externe

Une politique internationale sur la protection du terme « Sans Frontières ». Jusqu'ici, aucune politique n'a été établie au niveau international. Aux Pays-Bas, une politique est en place. La section hollandaise a décidé de poursuivre en justice les organisations qui utilisent le nom « Zonder Grenzen » [Sans Frontières en néerlandais]. Dans d'autres pays, et en particulier en France, rien n'est fait et il semble qu'il soit trop tard pour mettre en place une politique

ferme. Cette situation devient problématique, car plusieurs organisations utilisent déjà le nom. C'est particulièrement sensible dans le cas de « Pharmaciens Sans Frontières » : MSF Hollande leur a demandé de changer leur nom, mais en même temps, PSF [Pharmaciens Sans Frontières] a été autorisé à utiliser le nom « Sans Frontières » il y a longtemps en France et ailleurs. Ils nous ont demandé de trouver une solution. À la même époque, EURO RSCG (un consortium d'agences de publicité) avait demandé à MSF s'il pouvait utiliser le nom « Sans Frontières » ou pas pour l'une de leurs agences. Nous leur avons avancé des arguments juridiques, les pressant de trouver un autre nom.

Question : souhaitez-vous définir une politique internationale de protection du terme « Sans Frontières » ? Au-delà, voulez-vous suivre la politique néerlandaise concernant l'utilisation de la marque MSF ?



J'ai découvert qu'en 1983, MSF France avait déposé des marques Médecins Sans Frontières International et Médecins Sans Frontières Europe. Il y avait donc déjà l'idée de l'existence, mais surtout celle de la propriété et du contrôle de cet international MSF. D'un point de vue juridique, ces marques avaient peu d'intérêt car elles ne se différenciaient pas de la marque simple Médecins Sans Frontières. Elles n'avaient donc pas de supériorité sur cette marque s'il existait déjà une entité MSF dans le pays concerné. J'ai donc proposé qu'on arrête de multiplier les dépôts de marques concurrentes (car cela coûte cher pour rien), et que la gestion de la marque MSF soit confiée au Bureau international pour permettre de structurer le débat politique sur l'organisation du mouvement.

On a demandé aux entités MSF de rendre au Bureau international toutes les marques qui n'étaient pas justifiées par un souci de collecte de fonds sur un marché national.

Pour des raisons politiques, on ne pouvait pas le demander aux sections historiques, car cela serait revenu à les priver de leur droit d'exister sous ce nom-là dans leur propre pays. Donc, on a renvoyé à plus tard la remise de leur marque au Bureau international. En revanche, tous les dépôts de marque qui étaient fait sur le terrain l'étaient au nom du Bureau international.

J'ai proposé au Bureau international de défendre la marque autour d'un nombre limité de critères : les risques de confusion sur le terrain pour des activités qui ressembleraient aux secours. S'il s'agissait de gens qui voulaient s'appeler MSF pour faire de la médiation en entreprise, ça ne tuerait jamais quelqu'un chez nous sur le terrain. Mais si c'était du secours humanitaire, ou une activité politico-quelque chose, qui pourrait résonner sur des terrains d'intervention, là on agissait...

Françoise Bouchet-Saulnier, Conseillère juridique de MSF depuis 1991 (en français)

b. La saga du Logo

En 1971, le premier logo de MSF est une croix marron, le symbole traditionnel de l'aide médicale, dans laquelle sont inscrites les lettres MSF. En 1985, le Comité international de la Croix-Rouge, considérant que ce logo est trop proche du sien, qui est protégé par la Convention de Genève, demande à MSF de le changer. MSF adopte alors un logo en forme de croix blanche et rouge ombrée. En 1986, MSF Belgique crée son propre logo de couleur verte. Un an plus tard, la nouvelle équipe de la section plaide pour un logo commun à toutes les sections. En mai 1987, c'est le gouvernement suisse qui demande à MSF de changer son logo, trop proche de l'emblème du drapeau national suisse. Les autorités suisses menacent de poursuivre MSF en justice et les avocats des deux parties se mettent au travail.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF France, 4 janvier 1986 (en français).

Extrait :

- Le logo MSF : Le gouvernement helvétique nous a demandé de changer notre nouveau logo, celui-ci s'apparentant trop aux couleurs de la Suisse. Nous décidons de prendre conseil auprès d'un avocat.



Compte rendu de la réunion internationale de MSF à Amsterdam, 28 février 1987 (en anglais)

Extrait :

Logo MSF commun

MSF B[elgique] n'est pas contente de son logo actuel. Elle est favorable à un logo commun pour toutes les sections. Tous les présents s'accordent sur l'opportunité d'un logo commun. Pour le moment, le logo français, utilisé par [MSF] F[rance], [MSF] NL [Hollande], [MSF] CH [Suisse], pose problème en raison de sa ressemblance avec le drapeau suisse. MSF F[rance] envisage un nouveau logo mais aucune décision n'a été prise à ce jour.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF France, 22 mai 1987 (en français).

Extrait :

4) Le logo MSF

Francis Charhon nous fait part d'un courrier envoyé par les services de l'ambassade de Suisse à Paris. Le gouvernement helvétique réitère son désaccord quant à l'emploi de notre logo jugé trop similaire aux couleurs de la Suisse. Une discussion s'engage sur ce thème et sur le changement éventuel de notre logo.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF France, 4 mars 1988 (en français).

Extrait :

4. Logo MSF

En ce qui concerne notre logo, le procès se poursuit avec la Croix-Rouge suisse et la Confédération helvétique.

La recherche d'un nouveau logo prend du temps car elle requiert l'accord de toutes les sections. Elle aboutit en avril 1990 avec le vote par le Conseil international d'un nouveau logo légèrement différent du précédent. Alors que le gouvernement suisse met fin à ses poursuites juridiques, le CICR et les sociétés de Croix-Rouge suisse et néerlandaise prennent le relai en menaçant MSF de poursuite, considérant son nouveau logo trop proche du leur. Tout en utilisant temporairement ce nouveau logo, MSF relance les travaux de recherche pour un autre emblème.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, Bruxelles, 7 et 8 juin 1990 (en français).

Extrait :

LOGO : Un nouveau logo est présenté, graphiquement proche du précédent et n'étant plus juridiquement attaqué par le Gouvernement suisse. Accord des sections.



Lettre de Francis Charhon, MSF France aux Présidents des sections MSF, 25 juillet 1991 (en français).

Extrait :

Le dossier du logo revient à la surface, non plus par le côté de la Suisse mais par celui de la Croix-Rouge.

Au cours d'une discussion que Rony et moi-même avons eue avec le Dr Russbach et le Directeur de la section juridique du CICR, ces derniers nous ont fait part du « désagrément » que leur procure notre logo.

Je ne pense pas qu'ils nous attaqueront directement mais que cela le sera plutôt par les Croix-Rouge nationales. Une première offensive a été effectuée par la Croix-Rouge hollandaise, suivie semble-t-il par la Suisse.

Je pense que, devant ce dossier, nous devons avoir une action concertée afin d'avoir une attitude homogène.

Comme vous le savez, le Conseil international a décidé d'engager Françoise Saulnier, juriste de profession, afin d'assister notre association dans ce type de problème. Je suggérerais que nous puissions organiser une réunion européenne avec Françoise à des date et lieu qui restent à préciser si vous êtes d'accord avec cette idée.

Contrairement à ce que veulent bien laisser entendre les différents représentants de la Croix-Rouge, notre dossier ne paraît pas si mauvais qu'ils veulent bien le dire, d'après les premières estimations de Françoise.

L'étude qui a été faite par la section suisse donne déjà des éléments pour notre dossier.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 26 septembre 1991 (en français).

Extrait :

7.6. Logo MSF : À la suite d'une lettre du CICR [Comité international de la Croix-Rouge] qui nous demande de changer de logo et nous menace indirectement de poursuites judiciaires, Rony [Brauman] rappelle dans quelles conditions il a été choisi : le logo évoque le secours et la médecine, il entretient plus ou moins volontairement la confusion avec le CICR ; il a été choisi « par défaut ». D'autre part, ce logo évoque l'Occident chrétien et n'est donc pas très satisfaisant. Jacques [de Milliano, MSF Holland] résume trois attitudes possibles :

- en changer
- entamer un dialogue sur le fond avec le CICR sur la protection des équipes humanitaires
- entamer une guérilla juridique (on perd en France, mais quid au Nicaragua ?)

Il faut donner une réponse rapide au CICR sinon nous allons au procès.

Jean-Pierre [Luxen, MSF Belgique] est pour un vrai logo à moyen terme, mais contre le fait de se soumettre aux pressions.

Rob [Boom, MSF Holland] est hostile à un changement de logo tant qu'on n'y est pas obligé.

Alain [Destexhe] se demande si l'on a beaucoup à perdre d'un procès.

MSF Suisse n'est pas très heureux de la perspective d'être en procès avec le CICR.

Olivier [Strasser, MSF Suisse] craint des retombées négatives sur l'ensemble du mouvement humanitaire.

Jacques dM [de Milliano] insiste sur le côté protection des victimes.

Rony confirme que MSF a la possibilité théorique d'utiliser la Croix-Rouge dans certains pays où nous travaillons.

Plusieurs membres du CI [Conseil international] sont convaincus que nous avons intérêt à changer de logo pour affirmer notre identité et notre imago.

Conclusion :

- On recherche le dialogue avec le CICR sur la base de la protection des équipes humanitaires.
- Le CICR est notre interlocuteur unique (pas de contact avec les Croix-Rouges nationales).
- On recherche un nouveau logo. Un budget de 200.000 FB [francs belges] est accordé à MSF Espagne.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 10 janvier 1992 (en français).

Extrait :

8- Logo

- Relations avec le CICR : Doris [Schopper] déplore que

les relations avec le CICR soient toujours difficiles en Suisse. Le CICR vient de lancer une offensive publicitaire et médiatique qui va parfois à l'encontre de MSF. M. Sommaruga, Président du CICR, s'est félicité de l'excellente collaboration avec MSF mais a regretté les problèmes concernant l'emblème.

- Recherche du nouveau logo : Au niveau de MSF Espagne, le projet de nouveau logo sera prêt d'ici un mois. Un dossier sera envoyé à chaque section et sera proposé à la prochaine réunion du CI [Conseil international]. En ce qui concerne MSF H[ollande], cette recherche est en suspens.



« Quand je suis arrivée à MSF, nous avons un procès en cours en France et des plaintes dans d'autres pays européens pour nous obliger à changer notre logo car il ressemblait trop à celui de la Croix-Rouge, qui est protégé par le droit international. On était dans une guérilla juridique et les arguments avancés par MSF étaient fondés sur le droit des marques. Ils étaient du genre : « notre croix est en biais, elle n'est pas blanche mais hachurée... donc il n'y a pas de risque de confusion ».

En tant que juriste, j'ai eu deux réactions face à ce procès. D'abord je me suis dit : « Est-ce que vraiment le CICR est l'ennemi que MSF veut se choisir ? Est-ce qu'on n'a pas d'ennemi plus important que celui-là ? ». Ensuite, je me suis dit que sur le fond, c'était n'importe quoi. Cette stratégie juridique ne permettrait pas à MSF de gagner ces procès mais seulement de faire durer le conflit. L'idée d'être confondu avec le CICR nous avait servi pendant longtemps. Maintenant qu'on était vraiment visible, ne pouvait-on pas clôturer le dossier avec le CICR et arrêter de jouer aux naïfs avec le droit des marques ? J'ai obtenu de Paris les autorisations d'aller de l'avant, d'arrêter la guérilla du droit des marques et de dire au CICR qu'on allait leur proposer un logo qui soit vraiment différent du leur mais que ça allait prendre un tout petit peu de temps.

Françoise Bouchet-Saulnier, Conseillère puis Directrice juridique de MSF depuis 1991 (en français)

En avril 1994, après des années d'aller-retour entre les agences de création graphique, les Directeurs de la communication des sections MSF et le Conseil international s'accorde sur le logo final de MSF : « l'homme qui court » sous-titré du nom Médecins Sans Frontières.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 26 juin 1992 (en français).

Extrait :

9. Présentation des projets de logo

8 projets de logo sont présentés : 1 par MSF B[elgique], 2

par MSF CH [Suisse], 2 par MSF F[rance], 3 par le Bureau international.

Tous les projets graphiques et symboliques sont rapidement écartés (drapeau, médecins, globe, main etc.). Les participants ne s'y reconnaissent pas. Deux propositions sont retenues en finale (une qui est le fond rouge actuel avec les lettres MSF en blanc sur -imprimées et une deuxième : les lettres MSF séparées sur fond blanc). Après vote, le projet des lettres blanches sur fond rouge est adopté, notamment parce qu'il est considéré comme plus lisible. La réalisation définitive du logo sera confiée à l'agence parisienne, qui a proposé ce logo. Le logo sera soumis pour approbation aux CA [Conseils d'administration] de toutes les sections.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 11 février 1993 (en français).

Extrait :

Le logo a été refusé par MSF Belgique et Hollande. Ces deux sections travaillent actuellement au projet d'un nouveau logo. Les responsables de la communication s'engagent à venir avec une proposition concrète avant la fin du mois de mars. Le CICR a été averti de ce retard.

La prochaine proposition circule entre les différentes sections et le prochain CI [Conseil international] restreint l'entérine (2 avril).



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF France, 24 septembre 1993 (en français).

Extrait :

Logo - Jean-François Alesandrini

La dernière édition du logo, adoptée par les Directeurs de communication des différentes sections, a été rejetée par le CI [Conseil international] à l'unanimité, moins la France. Selon Jean-François Alesandrini, Directeur de la communication de MSF France, ce refus repose sur des bases totalement subjectives, sans référence au cahier des charges. Le logo retenu (déjà approuvé l'an passé par le C.I. mais refusé par les Belges) doit maintenant être ratifié par les différents CA. [Conseils d'administration]. Le CA. suit les recommandations de Jean-François Alesandrini : ne pas se prononcer sur le logo adopté, recommencer la procédure de recherche avec un nouveau cahier des charges plus affiné.



Lettre du CICR à Jacques de Milliano, Directeur général de MSF Hollande, 8 octobre 1993 (en français).

Extrait :

Cher Monsieur,

Lors de la réunion qui s'était tenu les 9 et 10 novembre 1992 entre les représentants de Médecins Sans Frontières et ceux du Comité international de la Croix-Rouge, il nous avait été annoncé que Médecins Sans Frontières accepterait

dorénavant d'échanger son logo contre un signe ne présentant plus de risque de confusion avec l'emblème de la Croix-Rouge ou du Croissant-Rouge.

Dans une lettre du 2 février de cette année, votre Secrétaire général, le Dr Alain Destexhe, nous informait que la procédure de choix d'un nouvel emblème prendrait encore du temps, soit six mois.

Vous savez, à travers notre correspondance et nos entretiens, l'importance que nous attachons à ce dossier et nous sommes fréquemment relancés par des Sociétés nationales de la Croix-Rouge, qui se plaignent de la confusion oréée par les logos qui sont toujours utilisés par Médecins Sans Frontières. Cette question étant très sensible, il serait important que vous nous indiquiez par écrit l'état de ce dossier avant la réunion de l'ensemble du Mouvement, le Conseil des Délégués, qui se réunira à Birmingham les 29 et 30 octobre 1993.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 7 avril 1994 (en anglais)

Extrait :

Le logo nouveau est adopté à l'unanimité.

Une discussion a lieu sur les traductions et utilisations du logo. Il est décidé de saisir l'opportunité d'un nouveau logo pour promouvoir au maximum le nom de l'organisation « MEDECINS SANS FRONTIERES ».

Règle d'utilisation : Le logo fonctionne avec le nom accroché qui fait intégralement partie de l'ensemble. Le logo « seul » (sans un nom accolé) est à proscrire.

Pour le terrain :

- 1 - Logo seul avec Médecins Sans Frontières (en français)
- 2 - Logo avec Medicos Sin Fronteras
- 3 - Exceptions à 1 et 2 Logo + « Médecins Sans Frontières » et traduction locale (dans les mêmes caractères ou+ petit) pour des raisons de sécurité ou de reconnaissance et compréhension

Pour les sections : Il est recommandé de promouvoir le logo avec « Médecins Sans Frontières » en français.

Pour les Delegate offices [Bureaux délégués] :

- usage courant : Logo avec nom en français et dessous dans la langue locale de la même taille.
- mailings grand public: soit, idem usage courant ; soit, le nom dans la langue locale seule.

Jacques de Milliano consulte ses Delegate offices pour le prochain CI [Conseil international] où une / décision définitive sera prise sur ce sujet.

Le nouveau logo doit être approuvé le plus vite possible par les différents CA pour respecter le calendrier.

Mai-juin: Vote des CA des différentes sections.

Juin-Juillet : Elaboration d'une charte graphique commune à l'ensemble des sections.

Automne 1994: présentation officielle du nouveau logo.



Présentation du nouveau logo de MSF, 25 mai 1994 (en français).

Extrait :

Le Logo

Les éléments de base, le rouge et le noir, ont été conservés. Il fallait que le nouveau logo ait un caractère universel, sans connotations religieuses ni culturelles, avec une déclinaison facile et neutre. Il peut être facilement décliné sur des stickers, T-shirts et papiers en-tête.

Sur le terrain, le logo lance un message clair, ralliement face au danger, dans le cœur de l'action. Le logo est le signe distinctif de l'association pour tous ses membres vis à vis de l'extérieur (presse, donateurs, adhérents, belligérants potentiels sur le terrain, autres organisations ...).

Le personnage est traité en pictogramme très simplifié. Le personnage agit comme un signe. Il est placé au milieu de la trace, qui donne la dynamique de l'ensemble. Il est en mouvement, en action. La typographie est placée à droite de la trace. Le bras couvre en partie la typographie, ce qui lui confère son côté protecteur.

Cette image n'est pas trop éloignée de l'ancien logo, ce qui permet une meilleure intégration dans l'organisation. Elle est bien équilibrée, dynamique, et l'idée d'urgence apparaît clairement. Le logo est donc très MSF.



Lettre du CICR à Alain Destexhe Secrétaire Général de MSF International, 27 mai 1994 (en français).

Extrait :

C'est avec intérêt et satisfaction que le CICR a pris note du projet du nouveau logo que MSF se propose d'adopter. Vous savez, en effet, l'importance que le CICR et les diverses Sociétés nationales de Croix-Rouge attachent à ce dossier soucieux de protéger l'emblème de la Croix-Rouge et éviter toute confusion créée par les logos, notamment dans les actions de secours, tant sur le plan international que national.

Conscient des difficultés pour une institution telle que la vôtre de trouver un emblème, qui, tout en évoquant ses caractéristiques, fasse l'objet d'un consensus au sein du Mouvement, nous nous réjouissons de ce que les efforts entrepris à cet égard, suite aux requêtes du CICR et des Sociétés nationales, aient pu aboutir.



« On n'arrivait pas à trouver un nouveau logo. Ce qui bloquait, entre autres, c'est le fait de tourner sans cesse autour de deux ou trois symboles considérés comme universalistes ou universels : le globe terrestre, le caducée, ou la croix. Finalement un petit cabinet de design nous en a proposé un et j'ai flashé sur ce petit bonhomme. J'ai pensé qu'on ne trouverait pas mieux. Il avait l'immense mérite d'être en continuité et en rupture là où il le fallait, avec notre logo précédent. Et ce bonhomme qui court, est-ce quelqu'un qui fuit ? Est-ce un secouriste qui arrive ? C'est une ambiguïté que j'aime bien. Il n'y a plus la dimension médicale,

c'est sûr, mais la croix n'a pas non plus une dimension si médicale que ça. J'ai convaincu mes collègues des autres sections qu'il était urgent de le faire, qu'ils devaient profiter du fait qu'on avait une offre vraiment bien pour arriver à un consensus. Je leur ai demandé un acte de confiance tel que ceux qu'on accorde à des gens qui s'en vont et qui n'ont plus rien à prouver. Ça a fonctionné, ils ont tous joué le jeu. Ils ont tous compris qu'on avait quelque chose de correct, qu'il ne fallait pas attendre de sauter en l'air. En plus, un logo ça prend sa chair en étant utilisé, en étant pris en photo, en film, en étant vu crasseux sur un drapeau. Bref, c'est tout ça qui donne une histoire. Et je crois que plus personne aujourd'hui ne le remet en question. Et donc, les nombreux obstacles et les nombreuses décisions négatives ont donc finalement trouvé leur terme grâce à cette proposition qui sortait de toutes les autres. Pas de caducée, pas de croix, pas de main tendue ou autre, pas de cliché.

Dr. Rony Brauman, Président de MSF France
1982 - 1994 (en français)

2. Principes, code de conduite, charte, témoignage

Les discussions sur l'actualisation de la charte et des principes d'action durent des années. Les points de discordes apparaissent clairement lors des crises sur lesquelles MSF prend la parole publiquement ou s'en abstient⁴⁴. À l'époque, on utilise le terme français « témoignage » pour décrire les activités de prise de parole publique, mais son intangibilité n'est pas inscrite dans les principes. En conséquence, les travaux du Conseil international sont largement influencés et parfois même dépendants des diverses querelles qui opposent les sections opérationnelles sur la pertinence ou pas de prendre une position publique lors des crises sur lesquelles l'organisation intervient.

En décembre 1988, à Paris, un accord est passé sur un code de conduite des opérations, déjà en vigueur depuis plusieurs mois. Il concerne principalement les missions exploratoires.



Compte rendu de la réunion internationale de MSF à Paris, 20 décembre 1988 (en Français)

Extraits :

Secteur « Opérations » : le code de bonne conduite

On fait le point ici sur le code de bonne conduite institué depuis plusieurs mois et on analyse les quelques dérapages

44. Voir la collection *Études sur les prises de parole publiques de MSF* <http://speakingout.msf.org/fr>

qui ont pu avoir lieu. Les dérapages sont considérés comme mineurs et on réaffirme l'intérêt réciproque d'appliquer ce code de bonne conduite. Nous rappelons ensemble ce code.

- Mission exploratoire dans un pays SANS préexistence d'une section MSF. Dès qu'une mission exploratoire est programmée dans le temps, prévenir les autres sections. Pour certains pays « sensibles » (ex. : Iran, Cambodge...), s'informer très précisément des contacts qui pourraient être déjà pris par d'autres sections nationales.

- Mission exploratoire dans un pays AVEC préexistence d'une section MSF

- Pays sans problème (ex. : Niger, Guinée...) : Prévenir le bureau européen de la section déjà présente. Sur le terrain, contacter obligatoirement la coordination à l'arrivée en donnant les objectifs de la mission exploratoire.

- Pays sensibles avec guérillas (rendant possible une action dans les deux camps en présence) (ex. : Somalie, Angola, Afghanistan, Soudan, Mozambique, Salvador, Nicaragua...). Dans ce cas, toute mission exploratoire, que ce soit dans le même camp ou dans le camp adverse, doit se faire après de nombreux échanges d'information avec le bureau ayant déjà monté une mission, mais il n'y a pas de droit de véto.

- Pays hyper sensibles. Deux pays de ce type ont été identifiés : le Liban et le Sri Lanka. Dans ce cas, pour des raisons de sécurité évidentes pour les équipes MSF sur place, une nouvelle section qui voudrait s'implanter ne peut le faire qu'aux conditions de la section préexistante. Ici la section présente sur le terrain dispose d'un droit de véto sur les autres en raison du risque vital encouru par les équipes. La liste de ces pays est évolutive et forcément la plus réduite possible.

Tout au long de 1989 et 1990, le Conseil international discute de la charte. Cette question, et celle du témoignage, est à l'ordre du jour de la première Convention européenne des Médecins Sans Frontières de Toulouse les 3 et 4 juin 1989 qui rassemble des membres des associatifs et des exécutifs des diverses sections MSF.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 21 avril 1989 (en français).

Extrait :

1. Charte

Chaque section présente sa proposition pour modifier la charte élaborée en 1971, en général à partir des discussions tenues dans les CA [Conseils d'administration] respectifs. Le problème de fond qui se pose est l'élimination ou pas du principe de non-ingérence.

Étant clair que la charte représente souvent une « carte de visite » vis-à-vis des autorités des pays où l'on veut commencer à travailler, on est d'accord qu'elle doit être plutôt ouverte et, en tout cas, pas agressive. Cela éliminerait donc des propositions telles que « MSF se réserve le droit

de dénoncer... ». On est aussi d'accord sur le fait qu'elle devrait être basée sur le principe du « droit à l'assistance humanitaire ».

MSF Hollande défend l'idée de garder dans la charte le principe de non-ingérence. Les cinq autres sections sont d'accord de l'éliminer (c'est-à-dire, d'enlever complètement le point 4 et la partie correspondante du 2), sous condition de créer :

- un code de bonne conduite définissant les procédures d'application, en cas d'immixtion d'une des sections dans les affaires internes d'un pays déterminé, pour tenir compte avant d'agir des répercussions sur d'autres MSF,

- un règlement intérieur, afin de « contrôler » les désirs personnels de témoigner à un moment donné.

Rony [Brauman] est chargé de la formulation concrète de cet accord et de l'envoyer par fax aux autres, si possible avec [du] temps pour pouvoir présenter le texte définitif dans les AG [Assemblées générales] respectives, la première ayant lieu à Bruxelles le dernier week-end de mai.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF France, 26 mai 1989 (en français).

Extrait :

Quelques points sont rajoutés au projet de charte qui prend comme un nouveau titre qui fasse apparaître sa vocation européenne et elle prend la forme suivante :

Projet de charte respectée par les sections nationales des Médecins Sans Frontières : France, Belgique, Suisse, Hollande, Espagne, Luxembourg.

Médecins Sans Frontières est une association privée à vocation internationale. L'association, qui rassemble majoritairement des médecins et des membres des corps de santé, est ouverte aux autres professions utiles à sa mission. Tous souscrivent sur l'honneur aux principes suivants :

1. Les Médecins Sans Frontières apportent leurs secours aux populations en situation de détresse, aux victimes de catastrophes naturelles, d'accidents collectifs, de situations de belligérance, sans aucune discrimination de race, de religion ou de philosophie.

2. Œuvrant dans la plus stricte neutralité, les Médecins Sans Frontières revendiquent, au nom de l'éthique médicale universelle et du droit d'assistance humanitaire, la liberté pleine et entière de l'exercice de leur fonction.

3. Ils s'engagent à respecter les principes déontologiques de leur profession et à maintenir une totale Indépendance à l'égard de tout pouvoir, ainsi que de toute force politique, économique ou religieuse.

4. Ils mesurent les risques et périls des missions qu'ils accomplissent et ne réclameront pour eux ou leurs ayants droit aucune compensation autre que celle que l'association sera en mesure de leur fournir.

À Toulouse, on débat de la politique du témoignage en général. On en rediscute lorsqu'il s'agit de décider si on retire ou non de la charte l'article concernant la

dénonciation publique. Et on en débat de nouveau lors de la discussion sur l'internationalisation de MSF.

MSF France se prononce en faveur des positionnements publics tandis que les autres sections souhaitent réserver leurs prises de parole publiques aux crises ignorées des médias.



Compte rendu de la Convention européenne des Médecins Sans Frontières, Toulouse, 3 et 4 juin 1989 (en français).

Extraits :

À l'issue de ces présentations, une discussion a lieu sur les politiques de témoignage

Position de Médecins Sans Frontières France :

La vocation de Médecins Sans Frontières est l'aide médicale sur le terrain, pas un service uniquement médical mais humanitaire, donc sensible aux droits de l'homme fondamentaux et qui englobe la conception de l'homme et de sa dignité.

Pas de témoignage systématique mais ne pas se taire systématiquement non plus. Exemple : dans le cas de Sabra et Chatila [au Liban], nous n'avons pas réagi parce qu'il y avait 150 journalistes sur le terrain, nous n'avons rien de plus à dire. Nous réservons nos actions de témoignage et de prise de position quand nous sommes des observateurs uniques et l ou privilégiés. Dans ces cas, notre témoignage prend un sens et une vigueur particulière. Pour Médecins Sans Frontières France, le témoignage discret doit rester l'exception. Nous témoignons haut et fort mais ça se discute au coup par coup. Pour les autres sections, c'est le contraire.

Position de Médecins Sans Frontières Luxembourg

Comme celle de la Hollande exprimée dans l'introduction de Rob Boom [Président de MSF Hollande]. Les modalités doivent être discutées dans chaque cas. Si Médecins Sans Frontières est seul à constater ces violations et que Médecins Sans Frontières ne se transforme pas en association de défense des droits de l'homme.

Position de Médecins Sans Frontières Espagne

Au sein de Médecins Sans Frontières Europe, la politique de témoignage doit être concertée. On nous demande de plus en plus d'aller enquêter pour témoigner. Il faudra en parler, savoir jusqu'où on veut aller.

Position de Médecins Sans Frontières Suisse

Il ne faut pas tomber dans le vertige du témoignage. Il n'y a pas divergence sur les modalités, réticence sur le fait de faire du témoignage un fait médiatique. Nécessité de concertation entre les sections Médecins Sans Frontières de façon à ce qu'un témoignage ne retombe pas d'une section sur l'autre. [...]

Amendements à la charte

Trois points importants ont été débattus, relatifs aux articles 2 et 4 de la charte : la non interférence dans les affaires des États (article 2) et la dénonciation des violations des droits de l'homme (article 4) d'une part, et le droit d'intervention pour des raisons humanitaires, d'autre part. Ce dernier point, unanimement accepté dans ce groupe, devrait être ajouté à la charte. En ce qui concerne le premier point (non

interférence) il n'y eut pas beaucoup de discussion sur le besoin de supprimer cet article vu qu'en pratique il n'est plus respecté. Sur le second point (dénonciation publique), il y a un grand fossé entre, d'une part, Médecins Sans Frontières France et, d'autre part, Médecins Sans Frontières Hollande et Médecins Sans Frontières Belgique. Tandis que la première organisation veut supprimer cet article qui ne correspond pas à sa pratique, les deux dernières sont davantage réticentes pour le faire. Médecins Sans Frontières Hollande y est totalement opposée de même que certains représentants de Médecins Sans Frontières Belgique. On discute de savoir si la suppression de cet article serait acceptable pour toutes les organisations s'il était remplacé par un code de témoignage sur les dénonciations des violations des droits de l'homme. Tous les représentants s'accordent sur le besoin d'avoir d'une charte reconnue de tous qui serve un commun dénominateur [...] Témoignage sur les droits de l'homme et publicité

« Signer ou ne pas signer, là est la question ». Médecins Sans Frontières France dit « oui, sauf exception », Médecins Sans Frontières Belgique et Hollande disent « non, sauf exception », pour résumer la discussion. Le groupe reconnut que sur ce sujet les extrêmes ne se rencontrent [pas]. Médecins Sans Frontières France continuera à dénoncer publiquement les violations aux droits de l'homme, Médecins Sans Frontières Belgique et Hollande ne feront ainsi que lorsque la « diplomatie silencieuse » et la divulgation des nouvelles aux médias ne fonctionneront pas, la situation est considérée extrêmement sérieuse et qu'il n'y a pas d'autre organisation pour en parler. Si toutes les sections veulent développer davantage de coopération et s'intégrer davantage, ceci ne peut arriver que lorsque certains accords existent entre elles sur la façon de se comporter en ce qui concerne cette question de façon à ne pas interférer avec le travail de chacune. Ceci est vu comme un sujet de concessions mutuelles de toutes les sections, le respect mutuel est un préalable. Rony Brauman a fait une proposition d'un comité de direction dans lequel la même ligne est suivie comme cela fut fait pour le code de conduite des missions exploratoires et des nouveaux projets dans les pays où chacun a des programmes, c'est-à-dire la classification des régions d'ultra-sensibles à normales. Il y a un veto sur la publicité sur les pays définis comme ultrasensibles et une obligation de se consulter les uns les autres avant de décider une action dans tous les autres cas. Il fut discuté qu'un code de conduite doit aussi être établi pour les activités de lobbying en direction des organisations internationales et pour le fundraising international après 1992.

Lors des réunions du Conseil international suivantes, les débats se concentrent sur la pertinence d'inclure dans la charte les concepts de dénonciation publique et de non-ingérence comme politique à tenir dans les territoires et les États où MSF intervient. C'est MSF France qui provoque la discussion avec une déclaration sur la menace que font peser les Khmers rouges sur le Cambodge.

MSF Hollande déclare qu'une section MSF ne doit pas

prendre la parole publiquement sur la situation dans un pays sans l'autorisation des autres sections intervenant dans ce même pays. Ses représentants demandent une modification du code de conduite dans le sens de cette proposition. Ils plaident aussi pour que le concept de non-ingérence soit maintenu dans la charte. MSF France s'y oppose, par crainte de donner trop de visibilité à cette question.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 5 octobre 1989 (en français).

Extrait :

1 - Charte

J[ean]P[ierre]L[uxen, MSF Belgique] indique que ce sujet, pour des raisons d'ordre interne (autres priorités notamment de réorganisation interne) n'a pas été abordé en Belgique. La révision de la charte dans les termes formulés à Barcelone est portée à l'ordre du jour du prochain CA [Conseil d'administration] élargi de MSF Belgique, qui se tient le 8 octobre.

O[livier] S[trasser, MSF Suisse] informe que la nouvelle charte a été votée lors de la dernière AG [Assemblée générale] ordinaire de MSF Suisse, avec la réserve de l'adoption d'un code de bonne conduite et d'un règlement intérieur, conformément à ce qui avait été dit à Barcelone (Cf. en annexe lettre du 26/5/89 de Rony [Brauman, MSF France] à Réginald Moreels sur ce sujet).

R[oelf] P[adt, MSF Hollande] informe qu'une réunion consultative a eu lieu à Amsterdam : le principe de l'adoption de cette nouvelle charte y a été accepté avec quelques regrets, car la Hollande continue d'être attachée aux articles sur la non-ingérence : le souci de ne pas freiner l'évolution européenne de MSF l'a cependant emporté.

R[oelf] P[adt] rappelle que le règlement intérieur sur le témoignage et le code de bonne conduite internationale font partie intégrante du processus, ce qui est admis sans réserve par tous les participants.

J[osep] V[argas][MSF Espagne] fait part du regret que l'esprit européen des MSF ne se soit pas concrétisé de façon plus nette lors de l'AG de MSF Espagne, où l'Europe n'était pas représentée, et indique qu'une majorité se dégage en faveur d'une révision de la charte.

Discussion sur quelques modifications de détail : J[osep] V[argas] fait remarquer à O[livier] S[trasser] que la dernière version de la charte est légèrement différente de celle qu'ont votée les Suisses : en particulier rajout de « politique » (sans discrimination de...) au §1 et « impartialité » après neutralité au §2. Ces quelques modifications isolées ne sont pas graves, car elles ne modifient pas le sens général de la nouvelle charte d'une part, et parce qu'il faudra la faire passer de façon statutaire, c'est-à-dire en A[ssemblée] G[énérale] extraordinaire d'autre part.

R[ony] B[rauman] pense que devant les demandes répétées, il est préférable d'ajouter le terme « politique » au §1, même si l'idée est contenue dans le terme de « philosophie ». En revanche ajouter « impartialité », même si la signification est différente de « neutralité », ne fait qu'alourdir la phrase

sans renforcer son sens. Accord de principe sur ces points. R[oelf] P[adt] fait part d'une Interrogation apparue au cours de la discussion interne de MSF NL [Hollande] sur le §3: peut-on, lorsque l'on travaille à long terme dans des programmes de véritable coopération avec les autorités officielles du pays, revendiquer une « totale indépendance à l'égard de tout pouvoir ».

R[ony] B[rauman] pense qu'il n'y a pas de contradiction sur le fond. La notion d'« indépendance politique » renvoie à la maîtrise des grands choix tels que l'initiation des missions, les grands axes de leur déroulement, la possibilité d'y mettre un terme pour des raisons d'ordre éthique. Ce n'est pas incompatible avec la collaboration, même étroite, dans l'action.

Chacun constate avec une grande satisfaction que, sur ce terrain encore très sensible, il y a eu, nous avons avancé à grands pas et sommes maintenant sur le point d'aboutir. Prochaine étape : adoption de la charte commune dans les sections nationales.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Belgique, 9 octobre 1989 (en français).

Extrait :

2. Nouveau texte proposé par le CA [Conseil d'administration] de MSF Belgique :

• en lettres **grasses** : à ajouter ou à adapter [...]

Médecins Sans Frontières est une association privée à vocation internationale. L'association rassemble majoritairement des médecins et des membres des corps de santé, et est ouverte aux autres professions utiles à sa mission. Tous souscrivent sur l'honneur aux principes suivants :

1. Les Médecins Sans Frontières apportent leurs secours aux populations en situation de détresse, aux victimes de catastrophes naturelles **ou écologiques**, d'accidents collectifs, de situations de belligérance, sans aucune discrimination de race, de politique, de religion ou de philosophie.

2. Œuvrant dans la plus stricte neutralité, les Médecins Sans Frontières revendiquent, au nom de l'éthique médicale universelle et du droit d'assistance humanitaire, la liberté pleine et entière de l'exercice de leur fonction. **Se réservent le droit de témoigner s'ils ne peuvent exercer leurs fonctions.**

3. Ils s'engagent à respecter les principes déontologiques de leur profession et à maintenir une totale indépendance à l'égard de tout pouvoir, ainsi que de toute force politique, économique ou religieuse.

4. **Désintéressés**, ils mesurent les risques et périls des missions qu'ils accomplissent (et ne réclameront pour eux ou leurs ayants droit aucune compensation autre que celle que l'association sera en mesure de leur fournir).



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 9 janvier 1990 (en français) [édité].

Extrait :

I-II Débat témoignage - Secrétariat international

R[eginald] M[oreels, MSF Belgique] ouvre le débat en précisant dès le départ que les points I et II de l'ordre du jour (témoignage-statut MSF Europe) sont intimement liés. Il pose clairement la question pour savoir si les différentes sections MSF ont l'intention de créer uniquement un Secrétariat international destiné à [s'occuper] des problèmes du genre fund-raising [collecte de fonds] en commun pour une structure supranationale également destinée à la gérance [gestion] des différences avec un pouvoir de décision dans ce domaine.

Débat sur le témoignage

À la suite du témoignage de MSF France sur la menace des Khmers rouges au Cambodge, R[oelf] [Padt, MSF Hollande] défend l'idée qu'une section ne devrait pas témoigner publiquement sur un pays sans en avoir obtenu au préalable l'autorisation de la section MSF travaillant dans ce pays. À cet effet, le CA [Conseil d'administration] de MSF Hollande propose une révision du code de bonne conduite (voir document en annexe).

R[eginald] M[oreels] distingue le principe «témoignage d'investigation» (sans contact direct avec les événements, par exemple : les asiles psychiatriques en URSS [Union des Républiques socialistes soviétiques]) et «témoignage du vécu», (par exemple : rapport du terrain avec preuves à l'appui)

R[ony] B[rauman, MSF France] souligne l'importance du témoignage d'investigation sans en vouloir faire l'objet primaire de MSF qui n'a pas la vocation de devenir la branche médicale de Amnesty International. Par ailleurs, il affirme que jusqu'à ce jour, jamais les témoignages de MSF France n'ont entraîné de problèmes pratiques pour les autres sections MSF sur le terrain (voir Éthiopie...)

Le Luxembourg et l'Espagne n'ont pas encore pris de position officielle sur le témoignage d'investigation dans leur CA.

R[eginald] M[oreels] précise le point de la Belgique dont le CA avait pris l'option de faire inscrire dans la charte l'obligation de témoigner, le point 4 de la nouvelle charte se terminant par «... et témoigneront de la violation médicale des droits de l'homme et le non-respect du droit à l'assistance humanitaire.»

Néanmoins, bien que le témoignage semble maintenant unanimement admis et malgré la persistance de divergences notables essentiellement entre la France et la Hollande, la Belgique est d'accord de ne pas faire figurer ce point dans la charte.

R[oelf] [Padt] réaffirme que MSF Hollande n'a pas abandonné facilement l'ancienne charte et qu'une partie de son CA a proposé de remplacer «s'interdit toute ingérence...» par «évite toute ingérence...»

R[ony] B[rauman] prétend que cette formule n'arrange rien sur le fond, mais ne fait qu'attirer l'attention sur le principe de l'ingérence ou de la non-ingérence.

R[oelf] [Padt] précise que MSF Hollande acceptera une structure supranationale avec pouvoir de décision et avec la nouvelle charte uniquement si celle-ci est amendée par

un code de bonne conduite dans le sens de la proposition de son CA.

Il est alors décidé que MSF France et MSF Hollande poursuivront leur discussion sur ce sujet entre eux et que R[ony] B[rauman] ré-analysera le document de MSF Hollande et élaborera un document satisfaisant les deux sections.

En octobre 1990, les propositions d'inclure le terme « sexe », au sens de « genre », dans l'article de la charte sur la discrimination et de remplacer l'expression « catastrophes naturelles » par « catastrophes écologiques » sont refusées. En février 1991, une version finale de la nouvelle charte est adoptée ainsi qu'une politique européenne de MSF sur le témoignage.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de Médecins Sans Frontières, 11 et 12 octobre 1990 (en français).

Extrait :

Charte et règlement interne [...]

B. Déclaration d'intention.

MSF E[spagne] : AG [Assemblée générale] a accepté la charte avec une petite modification :

- modification : ajouter « sexe » : ... sans aucune discrimination de sexe...

- code de bonne conduite est important

- tout à fait d'accord sur le témoignage vécu

MSF S[uisse] : AG a accepté la charte

- il faut une AG extraordinaire pour accepter nouvelle modification

MSF B[elgique] : l'AG ne l'a pas encore officiellement acceptée.

MSF H[ollande] : sur l'ordre du jour de l'AG de novembre 1990.

MSF Grèce : première AG des membres fondateurs aura lieu le 13 novembre 1990 où on décidera sur les statuts, la forme juridique officielle. Pour la charte, pas de problèmes prévus.

MSF F[rance] : propose de rayer catastrophes écologiques.

Conclusion

- « sexe » dans : « sans aucune discrimination de... » n'est pas ajouté dans la charte. Le CI [Conseil international] accepte que MSF E[spagne] fasse exception.

- « catastrophe écologique » est supprimé.

- la charte sera distribuée parmi les sections.



Compte rendu de la réunion du Conseil international, 31 janvier et 1^{er} février 1991 (en français).

Extrait :

Version définitive de la charte de MSF unanimement retenue : [...]

Charte de Médecins Sans Frontières

Médecins Sans Frontières est une association privée à vocation internationale. L'association rassemble majoritairement des médecins et des membres des corps de santé et est ouverte aux autres professions utiles à sa mission. Tous souscrivent sur l'honneur aux principes suivants :

a. Les Médecins Sans Frontières apportent leurs secours aux populations en détresse, aux victimes de catastrophes d'origine naturelle ou humaine, de situations de belligérance, sans aucune discrimination de race, religion, philosophie ou politique.

b. Œuvrant dans la plus stricte neutralité et en toute impartialité, les Médecins Sans Frontières revendiquent au nom de l'éthique médicale universelle et du droit à l'assistance humanitaire, la liberté pleine et entière de l'exercice de leur fonction.

c. Ils s'engagent à respecter les principes déontologiques de leur profession et à maintenir une totale indépendance à l'égard de tout pouvoir, ainsi que de toute force politique, économique ou religieuse.

d. Volontaires, ils mesurent les risques et périls des missions qu'ils accomplissent et ne réclameront pour eux ou leurs ayants droit aucune compensation autre que celle que l'association sera en mesure de leur fournir. [...]

Annexe 2 Politique européenne de témoignage Préambule.

Pour Médecins Sans Frontières, qui ne se définit pas comme un organisme de défense des droits de l'homme et qui n'entend donc pas se substituer à l'action des organisations dont c'est l'objet, le témoignage n'est pas une règle d'action.

Dans le cadre défini ci-après, Médecins Sans Frontières ne s'interdit pas de témoigner ou de prendre une position publique, en tenant compte du fait que la force de son témoignage réside dans son caractère à la fois exceptionnel et non politique.

Cadre.

Témoignages et prises de position publiques doivent :

- porter sur des atteintes aux droits de l'homme ou aux principes humanitaires
- être en rapport avec des situations vécues directement par Médecins Sans Frontières, sur un terrain où les autres ne peuvent pas, ou ne peuvent que très difficilement enquêter (pas de témoignage d'investigation).

Dans toute la mesure du possible, Médecins Sans Frontières commencera par la « diplomatie silencieuse » avant d'en arriver à la médiatisation.

Méthode.

L'information des autres sections doit être systématique.

Lorsque le témoignage sort du cadre défini ci-dessus, et/ ou lorsque la stabilité d'une mission d'une autre section est en jeu, un accord devra être recherché par la concertation entre les différentes sections.

Le droit de veto de la part des autres sections nationales peut être invoqué de plein droit lorsque la sécurité vitale des équipes engagées est en jeu.

Pour sortir du cadre défini une argumentation solide devra être présentée. Le Président en exercice du CI [Conseil international] peut être appelé pour arbitrer d'éventuels litiges s'il n'appartient pas à la section ayant amené le litige. Dans ce cas, le Président précédent, ou à défaut le représentant d'une autre section sera le juge de paix.

Si l'arbitrage échoue, il n'y a pas de possibilité de sanction. NB : ce code sera utilisé pendant une période-test de un an, au terme duquel une analyse de cas sera effectuée en vue d'éventuelles modifications.

3. Indépendance financière

L'indépendance financière est une des questions-clés discutées par le Conseil international de MSF. À l'exception de MSF France, la plupart des sections sont majoritairement financées par des institutions, en particulier celles de la Communauté européenne.

Dès 1990, le mouvement MSF décide de réduire cette dépendance en diversifiant les donateurs institutionnels et en développant la collecte de fonds privés. La mise en place d'un mécanisme de solidarité financière au sein du mouvement est évoquée.



Compte rendu de la réunion internationale des Présidents et Directeurs de MSF, Bruxelles, 7 et 8 juin 1990 (en français).

Extrait :

Attitude de chaque section face aux donateurs institutionnels MSF France :

Les considèrent comme des partenaires. C'est pourquoi, par principe, MSF F[rance] préfère garder son indépendance en ne favorisant pas les financements institutionnels au-delà d'une certaine limite (actuellement 1/3 des ressources).

MSF Luxembourg :

Financé à 50% par le ministère de la Coopération. Pas de problème majeur de ce côté.

MSF Espagne :

Difficulté d'obtenir des fonds du gouvernement vu le grand nombre d'ONG espagnoles. Par contre la CEE [Communauté économique européenne] finance 75% de leurs actions.

MSF Suisse :

65% financé par l'institutionnel (Coop[er]ation suisse et HCR [Haut Commissariat des Nations unies aux réfugiés] mais période de transition qui ramènera l'équilibre vers davantage de financements du grand public. Aucun accès direct à la CEE.

MSF Belgique :

Actuellement, 2/3 du budget vient de la CEE, sans problème d'aliénation jusqu'ici. Mais souci de diversifier les sources. Proposition : Envisager des systèmes d'aide ou de solidarité entre les sections.



A l'époque 50 % des fonds de MSF Belgique venaient de la Commission européenne, Ils pensaient que la collecte de fonds privés, ça coûterait trop cher et ils n'étaient pas sûrs que ça rapporterait.

Ulrike von Pilar, MSF Belgique - Coordinatrice des bureaux délégués 1991-1997 ; MSF Allemagne - Présidente 1995-1997, Directrice générale 1997-2005 (en français)

En 1992, la Commission européenne crée l'Office humanitaire de la Communauté européenne (ECHO) qui a pour vocation de financer des programmes humanitaires d'urgence. Des membres de MSF Belgique et de MSF Luxembourg sont contactés individuellement pour participer à un Comité de liaison mis en place entre ECHO et les ONG. Mais le Conseil international décide que MSF International sera l'unique interlocuteur d'ECHO. Une charte des financements est établie afin d'harmoniser les approches des différentes sections vis-à-vis des financements institutionnels.

Il n'est pas facile de refuser la générosité de la Communauté européenne et par conséquent de résister à ses pressions politiques, en particulier lorsqu'il s'agit des programmes de secours aux victimes de la guerre en ex-Yougoslavie. Toutefois le Conseil international reste confiant au sujet du niveau de dépendance à ces fonds et de la capacité des sections à refuser ceux qui compromettraient l'esprit MSF. Mais il se donne quand même pour objectif de réduire les fonds institutionnels à 25 % maximum de l'ensemble des fonds collectés.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 26 septembre 1991 (en français).

Extrait :

3.a. Office européen d'aide humanitaire :

Alain D[estexhe, MSF International] expose le projet actuel de la Commission [européenne] : il s'agit d'un « office » européen, qui s'occupera de l'urgence, et essentiellement de la logistique lourde, soit avec le concours des forces armées des États membres, soit directement par des structures opérationnelles (« pools » de volontaires),).

Rony [Brauman, MSF France] resitue ce projet dans un cadre plus général de « dépossession du CICR [Comité international de la Croix-Rouge] et des ONG » et de transfert de ces responsabilités vers les États et les Nations unies.

Jacques dM [de Milliano, MSF Hollande] propose que MSF élabore un « position paper » [déclaration de principe].

Jean-Pierre [Luxen, MSF Belgique]: derrière l'idée de partenaire, la CEE [Communauté économique européenne] montre sa volonté de contrôler l'aide qu'elle finance.

Robert [Ménard, chargé de liaison de MSF International avec les organismes internationaux] pense que les agences

des Nations unies sont davantage visées que les ONG par le projet européen.

Olivier [Strasser, MSF Suisse] et d'autres soulèvent la question de la vulnérabilité de MSF par rapport à la CEE. Certaines sections sont plus dépendantes que d'autres. Toutefois la CEE a aussi besoin de nous comme on l'a vu pendant le Kurdistan. Jacques dM [de Milliano] voit une contradiction entre notre discours et notre pratique. La réalité, c'est que notre croissance est essentiellement portée par les financements CEE.

En conclusion : Rony B [rauman] élabore une proposition de « position paper » pour le CI [Conseil international] dans un délai de 10 jours. Le contenu de ce « position paper » reprendra :

- la démarche positive d'un nouveau partenaire qui s'inscrit dans le paysage de l'humanitaire
- le fait que selon nous, l'action humanitaire en temps de crise ne peut être prise en charge que par des organisations neutres et impartiales. Ce « position paper » servira à contacter les responsables auprès des NU [Nations unies], la CEE, ministères des Affaires Étrangères, personnalités, ... En ce qui concerne les médias, le CI [Conseil international] préfère susciter des articles, des interviews, etc. expliquant notre point de vue plutôt que la distribution du « position paper ».

Le CI rediscutera au cours d'un week-end de réflexion de la « croissance de MSF » (rapport avec les institutions, indépendance...).

3.b. Comité de liaison :

Jean-Pierre [Luxen] explique le fonctionnement du Comité regroupant des ONG des 12 pays de la Communauté. Il a pour vocation de représenter l'ensemble des ONG auprès des CE [Communautés européennes] et il bénéficie déjà d'une certaine reconnaissance. La CEE est ravie d'avoir un seul partenaire plutôt qu'une multitude d'ONG. Quatre groupes de travail sont constitués (cofinancement, aide d'urgence, Lomé⁴⁵, Femmes). Au sein de chaque pays, il y a une ONG « leader » qui assure la coordination. Le Luxembourg est représenté par MSF Luxembourg, qui est donc membre du Comité. Jean-Pierre Luxen est invité à titre personnel au Comité d'urgence en tant qu'expert. Les ONG du Comité proposent de créer un bureau par lequel passeraient toutes les demandes d'aide d'urgence. MSF Hollande a été invité à faire partie du groupe néerlandais. Molinier [ECHO] est évidemment favorable à n'avoir qu'un interlocuteur unique. Jean-Pierre [Luxen] propose qu'on se positionne réellement comme organisation internationale et qu'on se démarque des autres ONG.

Rony [Brauman] et Alain [Destexhe] trouvent que MSF ne doit pas s'engager dans ce Comité.

Jacques dM [de Milliano] propose de le formuler de façon positive en mettant en avant le Bureau international à Bruxelles. Il se demande quelles seront les conséquences pour MSF si on refuse la participation.

Jean-Pierre [Luxen] rajoute qu'il faut mettre en avant notre mode de fonctionnement dans les crises d'urgences.

45. Les conventions de Lomé sont des accords commerciaux entre la Communauté économique européenne et 46 pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (pays ACP) signés entre 1975 et 2000. La quatrième convention avait été signée en décembre 1989.

En termes opérationnels, MSF n'a pas d'équivalent chez les autres ONG.

En conclusion :

- MSF ne participe pas au(x) Comité(s) de liaison, ni au niveau national ni au niveau européen.
- Toutes les demandes à ce sujet seront traitées par le Bureau international.
- MSF Luxembourg quitte la Comité de liaison.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 26 juin 1992 (en français).

Extrait :

5. Indépendance financière de MSF

Aujourd'hui MSF est trop dépendant de la Communauté économique européenne qui finance près de la moitié des programmes.

Alain [Destexhe] présente la répartition des financements des différentes sections.

Bernard [Pécoul] : À MSF F[rance], si la tendance se poursuit, les financements propres ne financeront plus que les frais du siège. L'objectif principal est d'augmenter les fonds propres dont la croissance est limitée.

Jean-Pierre [Luxen] pense que les fonds institutionnels sont disponibles en grandes quantités et que s'en priver, c'est refuser des opérations qu'on a la capacité de faire.

Il faut faire pression sur les organismes européens pour qu'ils attribuent des fonds à des organisations réellement humanitaires et en fonction de priorités humanitaires.

Pour Jacques [de Milliano], il est impossible de faire pression sur les décideurs si on est dépendant financièrement de ceux-ci.

Jean-Pierre [Luxen] : « La vraie dépendance est de ne pouvoir dire non. » Les fonds privés coûtent très chers alors que les fonds institutionnels sont comparativement moins chers. Selon Bernard [Pécoul], nous avons dérapé à plusieurs occasions : l'Albanie, Moscou et le Mozambique. Il rappelle qu'un des objectifs de MSF F[rance] est de maîtriser la croissance.

Alain [Destexhe] : s'appuyer sur des donateurs institutionnels notamment la communauté est normal en phase de croissance (cf. MSF Belgique et MSF NL[Hollande]). En phase de maturité, il faut absolument diversifier. Le travail de Stéphane Devaux commence à porter ses fruits.

En conclusion :

- Le Bureau international prépare un code de bonne conduite pour les financements institutionnels.
- Le développement des fonds propres est l'affaire de toutes les sections.
- Le CI [Conseil international] souhaite que le taux de financements de la communauté européenne diminue dans les années à venir.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF France, 30 octobre 1992 (en français).

Extrait :

Évolution de l'Office Humanitaire Européen (ECHO)

Bernard Pécoul

À la suite des difficultés rencontrées avec la CEE [Communauté économique européenne], notamment au moment du paiement des subventions au titre de l'opération Kurdistan, des discussions sont engagées avec ECHO pour rétablir un climat de confiance et trouver des solutions pratiques aux différents problèmes soulevés (contrats, centres logistiques MSF). Un consultant extérieur bénévole a été engagé, Jacques Hempel. Son rôle d'intermédiaire neutre entre MSF et l'Office humanitaire européen devrait aider à améliorer les relations.

Le 12 novembre, MSF International sera présenté devant les responsables d'ECHO.

Pierre Harzé souligne la montée de la pression politique sur les financements et la lourdeur administrative de la CEE.

Rony Brauman indique qu'actuellement, le financement CEE représente 30% du budget global, l'objectif étant de le ramener à 25%.

Gérard Bollini met l'accent sur la nécessité de se prémunir d'une dépendance trop importante.

Rony Brauman estime que dans l'état actuel des choses, les rapports avec la CEE sont égalitaires, la possibilité de refuser des opérations incompatibles avec l'esprit MSF reste entière.

Charte des financements : Un projet de charte des financements a été élaboré dans le but d'atteindre une harmonisation au sein de toutes les sections. Les membres du C.A. [Conseil d'administration] sont invités à réfléchir aux différents points proposés.

En décembre 1992, c'est le Secrétaire international représente MSF lors de la négociation de l'accord-cadre entre ECHO et les ONG.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF France, 4 décembre 1992 (en français).

Extrait :

ECHO (Office Humanitaire Européen)

Bernard Pécoul : une rencontre entre les responsables des différentes sections MSF et ceux de l'Office Humanitaire Européen de la CEE [Communauté économique européenne] a permis d'instaurer un climat de confiance. Les litiges sur les différents contrats ont été réglés. La CEE a demandé à tout membre de MSF de participer à l'élaboration d'un nouvel accord-cadre avec les ONG.



Quand je suis devenu Secrétaire général, c'était l'époque où la Commission européenne est vraiment montée en puissance comme donateur d'aide

humanitaire. C'était vraiment embryonnaire. Et puis il y a eu la crise de la Yougoslavie et tout d'un coup, leurs moyens ont véritablement explosé. Ils ont voulu négocier avec quatre partenaires seulement un contrat-cadre permettant de développer le plus rapidement des fonds : le HCR [Haut-Commissariat des Nations unies aux réfugiés], MSF, et je crois Care et Save the Children [Fund], et c'est tout. J'ai négocié ce contrat-cadre pendant très longtemps avec un nouveau directeur, un Italien. C'était assez important pour MSF parce qu'en gros, la Commission européenne voulait qu'on devienne une agence de distribution. En substance, leur message c'était : « On a 100 000 écus de couvertures, distribuez les couvertures ». Et toute la négociation pour nous a consisté à maintenir l'exigence suivante : « Non, c'est nous qui choisissons les programmes, qui sont menés selon les principes de l'aide humanitaire. On continue à agir en indépendance. Qu'est-ce qu'on met sur les médicaments ? » On a eu des discussions infinies. Après, ils ont créé ECHO, le bureau humanitaire de la Commission européenne, pour mettre en œuvre notamment ce genre de décision. J'ai fait l'essentiel de la négociation du contrat avec ECHO, avec le soutien de Bernard Pécoul, le Directeur général de MSF France. Les autres ne s'intéressaient pas trop à ça. Et là, mon interlocuteur chez ECHO me dit : « Mais Monsieur Destexhe, vous plaisantez ? 5 millions d'Écus ? Le Conseil des Ministres de la communauté européenne vient d'approuver 100 millions d'Écus et je vous prie de m'en prendre 20 ». Je lui réponds : « Non, nos programmes, nos besoins n'exigent pas une telle somme. » Alors là aussi, au sein du mouvement MSF, il y avait des tensions parce que certaines sections étaient prêtes à entrer dans ce jeu en disant : « OK, on nous donne un maximum d'argent, on va le prendre » (quitte à faire presque n'importe quoi). D'autres (plutôt MSF France) disaient : « Non, on doit faire nos propres programmes ».

Dr Alain Destexhe, MSF International -
Secrétaire général 1991-1995 (en français)



Il ne faut pas oublier que Bruxelles, c'est aussi la Commission européenne et que cette proximité n'est pas anodine. Le portillon entre MSF Belgique et la Commission tournait en permanence. La Commission leur donnait finalement l'Europe comme horizon et une Europe très concrète pleine d'argent, de ressources.

Dr Rony Brauman, Président de MSF France
1982-1994 (en français)

Entre-temps, en avril 1992, Stéphane Devaux est recruté par le Bureau international au poste de coordinateur des fonds institutionnels. Il est chargé de trouver ces fonds institutionnels hors des institutions européennes et d'établir un guide des financeurs et des procédures à suivre. Il a déjà commencé, pour MSF Belgique, à évaluer les potentiels dans les pays scandinaves et en Italie, et

a mis ses informations à la disposition du mouvement. En 1993, son contrat n'est toutefois pas renouvelé et le Conseil international décide que la mission qu'il remplit devra désormais être prise en charge par chaque section.



Compte rendu de la réunion « recherche de fonds institutionnels » du Conseil international de MSF, 17 mars 1992 (en français).

Extrait :

Décisions : Un poste de « coordinateur de la recherche de fonds institutionnels » est créé au Bureau international pour une durée de six mois. Il sera occupé le plus rapidement possible (le 1^{er} avril ?) par Stéphane Devaux. Il a pour objectif : 1/ de rechercher des financements (hors CEE) pour les plus importants programmes en cours et non financés ; 2/ de rédiger un « guide line » [directives] des financeurs institutionnels et des procédures à utiliser à l'usage des sièges et des coordinateurs de terrain ; 3/ d'explorer les principales possibilités de financements institutionnels pour diversifier les ressources de l'organisation. Il travaillera en étroite relation avec :

- d'une part, Joëlle Tanguy, Annedien Plantenga et les interlocuteurs qui lui seront proposés par les autres sections ;
- d'autre part, Chantal Firino et Jos Nolle pour les États-Unis et le Canada. Stéphane présentera un plan d'action dans les huit jours. Un premier bilan sera fait après trois mois et une évaluation globale après six mois.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 10 avril 1992 (en français).

Extrait :

2.2. Recherche de fonds institutionnels

MSF reçoit des financements importants de la Communauté européenne (55% du budget). Ceci peut constituer une menace pour l'indépendance de MSF. En conséquence le groupe de travail a proposé de nommer un coordinateur de recherche de fonds institutionnels rattaché au Bureau international pour une période de six mois avec les objectifs suivants :

1. Rechercher des financements hors CEE [Communauté économique européenne] pour les plus importants programmes en cours non-financés.
2. Rédiger un guideline [des directives] des financements institutionnels et des procédures à utiliser par les sièges et les coordinateurs de terrain.
3. Explorer les principales possibilités de financements institutionnels pour diversifier les ressources de l'organisation. MSF-NL [Hollande] insiste pour que ce poste ne soit pas un instrument supplémentaire de croissance mais plutôt une réelle diversification. Aspect qualitatif plutôt que quantitatif. Pour MSF Belgique, la dépendance de la CEE n'est pas un réel problème.

Pour MSF France, la dépendance n'est pas seulement une question financière mais aussi un état d'esprit. Ce point

sera rediscuté en détail au prochain conseil international du mois de juin à Paris.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 15 et 16 octobre 1992 (en français).

Extrait :

Le contrat de Stéphane Devaux comme « coordinateur des financements » a été prolongé de trois mois (jusqu'au 15 janvier). Cette activité sera ensuite directement gérée par les sections.



En septembre 1990, Jean-Pierre Luxen m'a invité à venir à Bruxelles et il m'a demandé de faire un petit travail exploratoire sur les questions de collecte de fonds institutionnel, en particulier dans les pays scandinaves. Ensuite sur la base de ce travail, il m'a demandé d'approfondir le travail, de commencer à explorer les possibilités de mettre en place des bureaux, des antennes, une stratégie.

À MSF Belgique, ils considéraient qu'ils dépendaient trop des fonds européens. Ils voulaient être plus autonomes, pas forcément en faisant plus de collecte de fonds privés mais en diversifiant leurs partenaires institutionnels. Et puis début 1992, je suis passé au Bureau international. Ça s'est passé en deux temps. D'abord, l'idée était d'élaborer une espèce de guideline de la recherche de fonds institutionnels diversifiés. Je faisais des fiches sur chaque bailleur de fonds institutionnel potentiel, sur les contraintes, leurs exigences, les stratégies pour les aborder etc. Ce guideline, c'était un travail préparatoire. Ensuite, on a décidé de le tester sur des gros dossiers d'actualité, qui pouvaient être d'intérêt partagé par différentes sections ou des gros dossiers transversaux, intéressants pour l'ensemble du mouvement MSF. On essayait de faire en sorte qu'il puisse y avoir une clé de répartition des fonds en fonction des demandes. Les Français me disaient par exemple : « on a une grosse opération en Somalie, ça intéresse les Italiens, essaie de créer de la communication en Italie et on va voir si ça marche. » Je travaillais pour une opération qui était menée par les Français, mais on faisait en sorte qu'il y ait un équilibre avec les autres sections qui intervenaient aussi en Somalie. Il pouvait y avoir la même chose avec certaines opérations qui tenaient à cœur ou qui étaient importantes et pour lesquelles la recherche de fonds pouvait permettre d'augmenter les ressources et d'en diversifier l'origine. Donc je travaillais régulièrement avec les trois sections, de manière ouverte au service de tous. Je partageais toute l'information qui était disponible, il n'y avait pas de copyright dessus. Mais on sentait que MSF France, souhaitait dans une certaine mesure tirer la couverture. Finalement, MSF France a expliqué que mon poste au Bureau international ne servait à rien et que MSF Belgique était prié de me récupérer.

Stéphane Devaux, MSF Belgique - Coordinateur de la collecte de fonds institutionnels Septembre 1990 - Avril 1992 puis 1993 et pour MSF International Avril 1992 - Janvier 1993 (en français)

Au-delà de la dépendance aux fonds institutionnels, l'autre question clé est la croissance de MSF. Tandis que certaines sections souhaitent croître le plus possible afin de développer un maximum de programmes, d'autres se montrent plutôt soucieuses de limiter cette croissance afin de maintenir un contrôle sur l'esprit dans lequel les actions sont menées.



Ça faisait vraiment partie du débat. Les Belges disaient : « Tous ces principes d'indépendance sont fous. MSF, c'est fait pour grandir. Plus on aura d'argent, plus on fera de choses ». Il y avait une tension entre ces deux groupes. Paris était encore en position assez dominante à l'époque et donc imposait souvent ses points de vue et avait des alliés. En Hollande, Jacques de Milliano était souvent très proche de Paris sur beaucoup de sujets. Les Suisses aussi. Mais il y avait quand même déjà des grosses différences de développement.

Luxen a été visionnaire. Quand Rony et moi, on préconisait de limiter la croissance, il disait : « On ne limitera pas la croissance de MSF. De toute façon, de manière inéluctable, MSF va devenir très grand, donc il faut s'organiser en fonction de ça ». Il avait raison et on avait complètement tort.

Dr Bernard Pécou, MSF France - Directeur général 1991-1997 (en français)



La croissance et la dimension de MSF faisaient déjà partie des enjeux. Mais à l'époque, ça n'a pas été très compliqué à gérer. Ce n'était pas un gros sujet de conflit parce que de toute façon, on était encore limités par les fonds disponibles.

Dr Jean-Marie Kindermans, AEDES - Directeur, 1984-1995 ; MSF International - Secrétaire général, 1995-2000 (en français)

F. SE RASSEMBLER POUR RÉFLÉCHIR (1994-1996)

Dans les années qui suivent, les questions du témoignage, des principes de l'action humanitaire et de l'indépendance financière restent à l'ordre du jour des réunions du Conseil international car elles continuent à susciter des inquiétudes pour le mouvement. Au milieu des années 90, ces inquiétudes se sont renforcées avec les crises de l'ex-Yougoslavie

(1991-1995)⁴⁶, le génocide des Rwandais tutsis (1994)⁴⁷, et ses suites dans la région des Grands Lacs d'Afrique centrale (1994-1997). Ces crises suscitent une série de désaccords internes au sein du mouvement, en majeure partie dus à des différences culturelles dans les approches opérationnelles.

Selon Jacques de Milliano, de MSF Hollande, jusqu'ici les désaccords internes ont été gérés en appliquant le principe du moindre mal, c'est à dire en évitant de parler des questions qui fâchent. Mais les crises du milieu des années 90 vont mettre en lumière un besoin de se confronter aux problèmes et de redéfinir plus précisément ce qu'est MSF.

« Au cours de certaines opérations dans les Grands Lacs d'Afrique centrale et en ex-Yougoslavie, beaucoup de problèmes s'étaient accumulés, surtout entre la France et la Belgique. Mais on gérait cela en respectant le principe informel du « benign neglect » [stratégie du moindre mal] : on ne voulait pas multiplier les problèmes, au lieu de se confronter, on passait et on disait : « OK, c'est comme ça. » Et puis on a commencé à se dire qu'il fallait sortir du « benign neglect », vraiment cesser de se dire qu'on pouvait négliger les problèmes et les prendre là où ils étaient.

Dr Jacques de Milliano, MSF Hollande - Co-fondateur, Président 1984-1985, puis 1996 - 1997, Directeur général 1985-1996 (en français)

1. Royaumont (1994)

En décembre 1994, les désaccords semblent avoir atteint un point de non-retour. Les membres du Conseil international se retirent pour réfléchir, le temps d'un week-end dans l'ancienne abbaye de Royaumont, en Ile de France. L'objectif est d'utiliser cette période difficile pour établir un véritable diagnostic des problèmes et en débattre en profondeur. Les débats, qui se concentrent essentiellement sur les différences opérationnelles s'avèrent difficiles et souvent caricaturaux.

MSF International, Conseil international, Points clés du Séminaire de Royaumont, **Compte rendu** des débats, 1^{er} au 3 décembre 1994 (en français).

Extrait :

Il s'agit pour MSF d'une période pas naturelle. Il existe des interrogations et une mise en commun s'imposait. On sent

une frustration face à l'investissement dans l'international, qui ne se traduit pas toujours par des résultats. Or, il ne faut pas essayer de trouver un consensus de surface, car les impératifs de terrain sont là. Il faut utiliser ce moment de difficulté pour faire un vrai diagnostic. Les règles du jeu seraient de s'écouter sur les positions de fond, de faire la différence entre des symptômes (crises) et des causes, quelles sont-elles, voir la profondeur de ces divergences (problèmes de fond [la croissance, le témoignage, le financement...]) et trouver les bornes de l'inacceptable : les différences à gérer. Y a-t-il une volonté d'en sortir ENSEMBLE ? Il peut y avoir des sorties contrastées, s'engager plus ou se désengager. Il y a aussi la position à tenir au sein de chaque section et la position tenue ensemble au CI [Conseil international]. Si les gens ne sont pas convaincus, ils ne peuvent pas tenir face aux impératifs au sein de leur propre section. Le problème à traiter réside dans les contradictions dans l'international, qui se répliquent à l'intérieur de chaque section. Donc balayer l'international ne règle rien, il faut plutôt gérer les contradictions.

« À Royaumont, il y a eu un clash assez fort entre les sections, on était presque à la scission. Si on avait échoué à Royaumont, le mouvement aurait éclaté. Il y avait des divergences sur plusieurs dossiers : les missions, l'action, le témoignage. On était entré dans un cycle de caricatures. Les Français voyaient les Belges comme l'annexe de la Communauté européenne à cause de la prépondérance des fonds institutionnels dans leurs ressources. Nous, MSF Hollande, on était sur la sellette parce qu'à Goma [au Zaïre], comme il fallait se coordonner avec tout le monde, on collaborait aussi avec les militaires hollandais. Et donc, on nous a caricaturés comme « collaborant avec les militaires. ».

Enfin, on s'en est bien sorti, avec la volonté de voir comment on pouvait passer ce cap. Royaumont a été crucial parce qu'on s'est demandé ce qui nous rassemblait et ce qui nous séparait. On s'est dit qu'il y avait plus de choses qui nous rassemblaient, et qu'il fallait souder cet élément d'identité et le clarifier. Il fallait aussi donner certains critères, sur les ratios, l'indépendance, les financements.

Dr Jacques de Milliano, MSF Hollande - Co-fondateur, Président 1984-1985, puis 1996- 1997, Directeur général 1985-1996 (en français)

« La réunion de Royaumont, c'était clé. Cela a été un point de rupture, un moment où le mouvement aurait pu éclater parce qu'il y avait une telle méfiance vis-à-vis des Hollandais. C'était du genre « les Hollandais ont des oreilles vertes et les Français ont des nez rouges », « on n'est pas fait de la même espèce et on ne peut plus se parler ». On avait décidé qu'on devait faire un huis clos pour se parler parce qu'on sentait bien que ça allait exploser. Donc il y avait Alain Destexhe, le Secrétaire international et les membres du Conseil international. Mais ce n'était pas une réunion formelle

46. Voir *MSF et la guerre en Ex-Yougoslavie 1991-2003* in *Études sur les prises de parole publiques de MSF*, Laurence Binet, 2014, <http://speakingout.msf.org/fr/msf-et-la-guerre-en-ex-yougoslavie>

47. Voir *Génocide des Rwandais Tutsis* in *Études sur les prises de parole publiques de MSF*, Laurence Binet, 2014, <http://speakingout.msf.org/fr/genocide-des-rwandais-tutsis>

du Conseil international... C'était une retraite des membres du Conseil international pendant un week-end, dans cette magnifique abbaye. On n'avait pas d'agenda. Je savais ce que pensaient les uns et les autres mais dans les discussions, ils ne se disaient pas la vérité. Donc il y avait des fausses accusations, des non-dits. Et à un moment, j'ai dit : « J'aimerais que vous disiez vraiment ce que vous avez sur le cœur parce que j'entends ça et ça, mais ce que vous pensez vraiment, je ne le sais pas... ». Et tout à coup, les gens ont réussi se parler. C'était assez magique, ce moment. C'est après cette réunion de Royaumont qu'on s'est dit : « Il faut qu'on fasse quelque chose ».

Dr Doris Schopper, MSF Suisse - Présidente 1985-1987 puis 1991-1998 ; MSF International - Présidente Février 1994 - Février 1995, Septembre 1997 - Juin 1998 (en français)

À la fin du séminaire de Royaumont, la volonté de surmonter les désaccords prévaut. On s'accorde pour faire une pause dans la construction du mouvement pendant 18 mois, jusqu'au 25^e anniversaire de MSF en 1996. Cette période de pause doit être mise à profit pour débattre des fondements de l'identité de MSF, ses valeurs et ses principes d'action.

Toutefois, dès le 3 février 1995, le Conseil international décide d'organiser un grand rassemblement des membres de MSF, un second « Melun », pour réfléchir à l'identité de MSF et à une vision pour l'avenir. Ce rassemblement est prévu les 6 et 7 octobre 1995, à Chantilly en France.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, Bruxelles, 3 février 1995 (en anglais)

Extrait :

Suivi de Royaumont

Pendant les 18 mois de « pause active », les fondements de l'identité de notre organisation (principes directeurs, valeurs de base) devraient être revus et discutés. L'importance de la circulation des personnes entre les sections et de la circulation des informations semble vitale pour le processus d'internationalisation. La réunion des Conseils d'administration de MSF Hollande et France à Paris a été perçue comme un signal très positif. La « dimension associative » au sein de notre mouvement est un premier aspect important à discuter.

Dimension associative

Décision : un groupe de travail composé de membres du CI [Conseil international] plus 2 membres de Conseil d'administration par section se réunira le 1^{er} avril pour étudier et définir les normes de la dimension associative de l'organisation. Ces normes pourraient servir de base au développement de la structure associative de l'organisation. [...]

Melun bis

La décision a été prise d'organiser une vaste réunion internationale (à la Melun) pour discuter de l'internationalisation. Environ 20 personnes de chaque section seront invitées. Cette réunion se tiendra les 6 et 7 octobre à Chantilly.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF France, 10 février 1995 (en français).

Extrait :

Compte rendu du Conseil international des 19 et 20 janvier derniers.

Bernard Pécoul [Directeur général] : [...]

La réunion du CI [Conseil international] proprement dite a commencé par aborder le suivi que l'on souhaitait donner à la crise vécue en décembre, focalisée à Royaumont où ont émergé les différences et divergences entre les sections. On a décidé de faire une pause active dans la construction de MSF International. Dans 18 mois, on va fêter le 25^e Anniversaire de MSF, et cette pause nous permettra de voir si en fêtant cet anniversaire, on est en mesure de renforcer le projet MSF International, et c'est alors le 25^e Anniversaire de tous les MSF.

Pendant ces 18 mois, on va travailler sur les fondements qui constituent l'identité de MSF, nos valeurs, nos principes d'action, à travers des échanges.

On va déterminer les valeurs et critères qui définissent notre mouvement associatif que l'on doit retrouver dans chacun des statuts des sections nationales. Il va y avoir des échanges sur ces sujets dans les semaines à venir. [...]

Une des étapes de la réflexion sur nos principes d'action sera de définir quelle hiérarchie on met entre ces principes. Indépendance, impartialité par rapport à la neutralité, etc. Pendant cette période de 18 mois de pause active, on va travailler au rapprochement des hommes. On va faire en sorte qu'il y ait plus d'échanges entre les sections et les bureaux. Tous les projets autour des Ressources humaines vont être menés de façon plus dynamique. On va aussi travailler à renforcer les circuits de communication interne à l'intérieur du réseau international.



On avait une charte en commun, mais ça ne suffisait pas. Il fallait aller au-delà de cette charte et construire sur des bases solides. Et ça, c'était très poussé par Paris.

Dr Bernard Pécoul, MSF France - Directeur général 1991-1997 (en français)



Chantilly est un peu le produit du fait qu'on avait des positions divergentes sur la crise des Grands Lacs et de la Bosnie. Il y avait une certaine méfiance. Les reproches circulaient sur certaines sections qui n'auraient fait que de l'humanitaire et d'autres que du témoignage. Donc à

Chantilly, on a vraiment consacré ce double ancrage de MSF dans l'action humanitaire et le témoignage.


Dr Jacques de Milliano, MSF Hollande - Co-fondateur, Président 1984-1985, puis 1996- 1997, Directeur général 1985-1996 (en français)

« » Bernard Pécoul et moi avons développé une amitié personnelle et cela a beaucoup aidé. Jacques de Milliano était moins partie prenante dans les bagarres, qui se déroulaient surtout entre Bruxelles et Paris. Donc quand les choses se sont calmées et quand les gens ont changé, on s'est dit : « Mettons les choses à plat, faisons une espèce de Congrès où l'on discutera de ce qu'est MSF, de notre vision de MSF ; voyons si on est différents à ce point là - on n'arrêterait pas de s'envoyer des critiques à la figure en se reprochant nos différences - et quelle représentation collective de MSF on peut avoir. » Donc c'est comme ça qu'on a eu l'idée de ce congrès, qui se fera finalement à Chantilly. Ensuite on a décidé de ce dont on allait discuter.

Dr Éric Goemaere, MSF Belgique - Directeur général, 1996-1998 (en français)

Lors de la réunion du Conseil international du 3 février 1995, des inquiétudes sont exprimées sur le rôle du Bureau international. D'aucuns considèrent que le Secrétaire international ne doit pas jouer le rôle de porte-parole du mouvement. Certains souhaitent même maintenir ces prérogatives de prise de parole publique au niveau des sections nationales et ne soutiennent donc pas du tout les efforts du Secrétaire international en poste, Alain Destexhe pour parler au nom du mouvement.

Quelques mois plus tard, Alain Destexhe démissionne de son poste pour se lancer dans une carrière politique. Il est critiqué pour cette démarche, en particulier par les membres de MSF Belgique qui pensent qu'il utilise la visibilité apportée par sa fonction à MSF comme un outil pour sa carrière politique. Jean-Marie Kindermans est choisi pour le remplacer.

 **Compte rendu** de la réunion du Conseil international de MSF, Bruxelles, 3 février 1995 (en anglais)

Extrait :

Le Conseil international confirme que le Bureau international n'est PAS le porte-parole de MSF (International). Le développement du Bureau international doit être vu sous cet angle et Alain [Destexhe] viendra avec une nouvelle proposition avant la prochaine réunion du CI (sic!).

« » *Le Secrétaire international devait assurer une représentation commune seulement quand c'était judicieux. En effet, aucun d'entre nous, [les Présidents des associations nationales] n'était disposé à abandonner sa tâche de représentation, le fait d'avoir son propre discours.*

Alain [Destexhe] n'était pas un bureaucrate obscur, c'était aussi un orateur. Il avait lui-même participé à la constitution de ce poste en disant qu'il avait envie de le porter à un niveau politique, d'accompagner les prises de parole publique, les démarches de lobby qu'on pouvait faire.

L'advocacy [playdoyer] n'avait pas encore le droit de cité à MSF, mais il y avait quand même cette idée qu'on avait mise en œuvre pour l'Éthiopie, la Somalie et la Yougoslavie en 92 et 93, etc. Mais pour la Somalie comme pour l'ex-Yougoslavie, c'est moi qui assurais le rôle de porte-parole de MSF. Alain avait sa surface et elle lui était accordée. Il était « Secrétaire international », un poste qu'il a voulu transformer en « Secrétaire général » puisque ça donnait évidemment plus de lustre à la fonction.

Dr Rony Brauman, Président de MSF France 1982 - 1994 (en français)

« » *J'ai quitté mon poste de Secrétaire international de MSF exactement quatre ans, quasiment jour pour jour après l'avoir pris. Je suis parti parce que j'étais devenu fondamentalement en désaccord avec l'approche humanitaire, mais pas avec MSF particulièrement. Le rôle de l'humanitaire en Bosnie et au Rwanda, j'ai beaucoup écrit là-dessus après. L'instrumentalisation de l'humanitaire par les États et la communauté internationale ont prolongé pendant quatre ans une guerre qu'on aurait pu stopper dès le début.*

Dr Alain Destexhe, MSF International - Secrétaire général 1991-1995 (en français)

« » *On lui a reproché d'« utiliser » le fait d'être MSF pour faire campagne et pour se faire élire, en faisant référence à MSF dans plusieurs de ses écrits. Et Bruxelles [MSF Belgique] en particulier était à fleur de peau sur ces questions, parce que ça s'était déjà passé avec d'autres qui avaient utilisé le nom de MSF pour se faire élire. Tout le monde était d'accord qu'il y avait [un] mélange des genres et qu'il fallait qu'il s'en aille tout de suite. Lui-même, d'ailleurs ne contestait pas ce fait.*

Dr Jean-Marie Kindermans, AEDES - Directeur, 1984-1995 ; MSF International - Secrétaire général, 1995-2000 (en français)

2. Chantilly I et II (1995 et 1996)

Les 5, 6 et 7 octobre 1995, plus de 120 membres des équipes associatives et exécutives de MSF, se réunissent à Chantilly, au Nord de Paris.

L'objectif de cette réunion est de débattre ouvertement de tous les problèmes et de tenter de les résoudre. Une réflexion approfondie sur l'identité de MSF doit en particulier être menée et conduire à l'établissement d'une liste de principes et de politiques qui compléteront la charte.



Documents préparatoires, Chantilly, 5 au 7 octobre 1995 (en français et en anglais)

Extraits :

L'objectif

L'objectif est d'aboutir à un accord sur un ou plusieurs documents communs entre les différentes sections MSF et d'annoncer l'ambition de MSF pour les années à venir, les perspectives communes sur lesquelles nous nous accordons et les étapes nous assurant de tenir notre pari : la création d'un mouvement véritablement « sans Frontières ».

Pour ce faire, il nous faut à Chantilly

- exprimer les principes communs qui forgent notre identité et notre spécificité - aussi bien pour renforcer notre cohésion interne que pour promouvoir une identité forte vers l'extérieur ;
- définir de manière concrète les implications de ces principes ;
- mettre en place, ou au moins en chantier, des mécanismes aussi simples et peu bureaucratiques que possible, permettant de renforcer notre cohésion interne (communications, échanges, recherche, opérations, formation, etc.)

Malgré la présence de membres des associatifs et des exécutifs de MSF, ce sont les Directeurs généraux qui ont établi le programme de la réunion de Chantilly et rédigé à l'avance des ébauches de propositions finales. Leurs décisions doivent être approuvées par les Conseils d'administration des associations.



Quand on a réalisé qu'il fallait bien mettre la barre du compromis quelque part, on a décidé de se voir en privé avant. Je ne pense pas qu'on puisse dire que tout était cuit à l'avance. Il y avait quand même pas mal de questions en débat, mais pour éviter la foire d'empoigne, on s'est dit qu'il fallait se voir à l'avance pour définir la marge de manœuvre qu'on se donnait à chacun : « Je te donne ça et tu me donnes ça ». Finalement [Bernard] Pécoul [Directeur général de MSF France] voulait qu'on aille à 80% de fonds privés et j'ai dit que c'était impossible, donc on a fait un compromis à 50/50 et en échange... Je ne me souviens plus de l'échange...

C'est l'exécutif qui a préparé la réunion et l'agenda. Les Conseils d'administration n'ont été impliqués que par la suite. Il faut se rappeler l'ambiance de l'époque. Si on avait laissé les Conseils d'administration gérer cette affaire, cela aurait dérapé et on serait repartis comme dans les années 80. Or, on avait vraiment besoin de fonctionner. Ce qui a aidé aussi - si je puis dire - c'est qu'avec la multiplication des crises et leur ampleur, en particulier celle du Rwanda, on a commencé à avoir vraiment besoin les uns des autres. Ça, c'était très sain, d'avoir à faire appel à l'autre et lui demander de mettre la main au charbon.

Dr Éric Goemaere, MSF Belgique - Directeur général,
1996-1998 (en français)



Il y avait beaucoup de complicité entre nous. La veille de Chantilly, on avait passé une longue soirée dans la cuisine d'Éric Goemaere à préparer les points d'accord politiques. La réunion elle-même s'est vraiment bien passée. De tous petits groupes ont travaillé ensemble. Jean-Marie [Kindermans] était Secrétaire international et c'est lui qui avait organisé Chantilly. Sa méthode, c'était de mettre les gens ensemble pour réfléchir.

Dr Bernard Pécoul, MSF France - Directeur général
1991-1997 (en français)



Je suis arrivée [à] Chantilly la veille au soir de la réunion et Éric [Goemaere], Jacques [de Milliano] et Bernard [Pécoul] m'ont dit : « On a une charte, mais ce n'est pas suffisant. Il faut qu'on ait un document de principe. Voilà ce qu'on veut faire demain ». J'ai tout de suite saisi, je me suis dit : « C'est génial ».

Dr Doris Schopper, MSF Suisse - Présidente 1985-1987 puis 1991-1998 ; MSF International - Présidente
Février 1994 - Février 1995, Septembre 1997 - Juin 1998
(en français)



En réalité, même s'il y avait de grosses divergences, on avait le gros avantage d'avoir trois Directeurs généraux qui s'entendaient très bien. Bernard [Pécoul], Éric [Goemaere] et Jacques [de Milliano] étaient amis. Ça ressemble à de la petite cuisine interne, mais c'était fondamental car cela nous permettait d'en sortir par le haut. On préparait tous les textes à quatre et l'accord politique final du document de Chantilly, mot pour mot était ficelé avant même de commencer la réunion. Tous les mots étaient pesés et permettaient à chacun de s'en sortir.

Jean-Luc Nahel, l'anthropologue [membre du Conseil d'administration de MSF France] a dit qu'à Chantilly, on était passé « du temps des prophètes au temps des églises ». C'était exactement ça ! Bernard, Éric, Jacques et moi, on est plus

des managers que des prophètes. On n'est pas à l'origine de l'idée. On n'est pas Kouchner, on n'est pas Bernier etc. Mais on est les constructeurs de l'église, des églises en fait ! Et donc dans ce sens-là, Jean-Luc avait tout à fait raison. C'est l'histoire des institutions qui ont toutes besoin de prophètes et de constructeurs. C'est moins excitant que d'être au départ de l'idée mais c'est quand même la réalité. Et donc, à Chantilly, on s'est mis d'accord sur la réalité de ce qu'était MSF, son identité.

Dr Jean-Marie Kindermans, MSF International -
Secrétaire Général, 1995-2000 (en français)

La plupart des participants s'accordent pour reconnaître que la première réunion de Chantilly est un succès. Elle permet au mouvement de discuter des points d'achoppement et d'établir une série de principes qui resteront dans l'histoire de MSF comme « les principes de Chantilly ». Le principe du « devoir d'information » sur la situation et le sort des populations en danger est mis en avant. L'esprit associatif de MSF est réaffirmé ainsi que la nécessaire transparence entre les différentes structures de MSF. Les participants réfléchissent ensuite ensemble à la mise en œuvre concrète de ces principes.



Editorial du Hors-série international 'Spécial Chantilly' de **Messages**, Journal interne de MSF France, octobre 1995 (en français).

Bienvenus à bord !

Chantilly a été un pas important dans la construction internationale, une page tournée entre les errements du passé et un avenir certes encore imprécis. À la première question : avons-nous une mission et des principes communs, Chantilly a répondu oui. À la seconde : quels mécanismes renforceront notre cohésion, Chantilly a ouvert un chantier dans lequel chacun apportera sa pierre. Ce journal unique et commun a pour ambition de vous faire vivre ces trois jours de débats enrichissants et de vous passer le flambeau pour poursuivre la course. Car Chantilly n'est pas la destination finale, mais plutôt la gare de départ. Alors, à tous, bienvenus à bord.



« Le souffle de Chantilly » **Memo** de Doris Schopper, Présidente du Conseil international de MSF et Jean-Marie Kindermans, Secrétaire Général de MSF International, 11 octobre 1995 (en français et en anglais)

Extrait :

Les 5, 6 et 7 octobre 1995, plus de 120 MSF ont participé à une réunion internationale qui présentait deux objectifs principaux :

1) examiner la possibilité d'accord entre tous sur l'identité de MSF : il s'agit aussi bien de la mission de MSF (son

objectif), des moyens d'action (l'assistance, la présence, le témoignage...), des principes (l'indépendance, l'impartialité, la neutralité, l'éthique médicale, les droits de l'homme, le volontariat, l'associatif...) que de leurs implications concrètes (priorités, codes...);

2) si le premier objectif était atteint, proposer des mécanismes de cohésion internationale, afin de maintenir cette commune identité.

On comprend aisément qu'il n'est guère facile de se mettre d'accord sur une proposition de texte de six pages sur l'identité quand on est plus de 100 : une définition et interprétation communes de chaque mot sont souvent un préalable. Mais on s'aperçut au cours des débats que la plus grande majorité des remarques ou objections ne remettaient pas en cause fondamentalement la proposition. C'est pourquoi l'esprit du texte dans son ensemble a été approuvé : cette décision a été formalisée lors d'un Conseil international la veille du dernier jour. Le texte devra naturellement être retravaillé et précisé sur certains sujets (action médicale, définition de la crise...), mais ce travail devrait être finalisé le mois prochain. Une version finale sera alors diffusée en interne, tandis qu'une autre, à destination externe, sera préparée. Après avoir trouvé un accord sur l'identité de MSF, nous avons débattu dans plusieurs ateliers des mécanismes de cohésion à mettre en œuvre. Parmi les mesures retenues, nous citerons les principales :

- internationaliser la formation et échanger les personnes ; en particulier, internationaliser la préparation des cours existants et leur réalisation (en [19]96), réaliser des formations internationales pour les futurs coordinateurs (en [19]97), augmenter l'échange de personnel entre les sièges;
- améliorer la communication interne : élaboration de SITREP [rapports de situation] journaliers ou mensuels (selon les besoins) communs à toutes les sections sur le terrain, dès le mois prochain ; installer un courrier électronique pour tous (en cours) et démarrer un journal interne commun en début d'année prochaine ; organiser des mini AG [Assemblées générales] internationales sur le terrain et des journées internationales des coordinateurs l'année prochaine ;
- potentialiser les moyens des opérations : diminuer le nombre de sections quand il en existe plus de trois par pays ; l'objectif est de l'entreprendre dans trois pays l'année prochaine, de veiller à la rationalisation des moyens partout et de supprimer la référence nationale pour s'appeler simplement MSF (délégation de pouvoirs à d'autres sections, postes techniques communs...);



« Qui sont les Médecins Sans Frontières ? **Principes de Chantilly** » 20 novembre 1995 (en français).

Extrait :

I Les principes

La raison d'être de Médecins Sans Frontières est de contribuer à la sauvegarde de la vie et à l'allègement de la souffrance dans le respect de la dignité.

MSF apporte des soins aux personnes en situation précaire, et s'efforce de les rendre à nouveau maîtres de leur avenir.

1. L'action médicale d'abord

L'action de Médecins Sans Frontières est avant tout médicale. Elle consiste principalement à procurer des soins curatifs et préventifs aux personnes en danger, indépendamment du pays où elles se trouvent. Mais lorsqu'elle ne permet pas seule d'assurer la survie des populations - comme dans des situations d'extrême urgence - d'autres interventions peuvent être développées dans les secteurs de l'approvisionnement en eau, la sanitation [l'assainissement], la nutrition, la construction d'abris.... Cette action s'inscrit prioritairement dans les périodes de crise, c'est à dire de rupture d'un équilibre antérieur, et quand la survie des populations est menacée.

2. Le témoignage, complément indissociable

Le témoignage recherche l'amélioration du sort des populations en danger. Il se traduit par :

* La présence directe des volontaires auprès des personnes en danger pour effectuer le geste médical, qui associe proximité et écoute.

* Un devoir de sensibilisation du public sur la situation de ces personnes.

* La possibilité de critiquer ouvertement les manquements aux conventions internationales et de les dénoncer. Il s'agit d'un ultime recours, lorsque les volontaires MSF sont témoins de violations massives des droits de l'homme comme des déplacements forcés de populations, le refoulement de réfugiés, le génocide, les crimes contre l'humanité et les crimes de guerre.

Dans des cas exceptionnels, il peut se produire dans l'intérêt des victimes que les volontaires MSF portent assistance en s'abstenant de témoigner publiquement, ou qu'ils dénoncent sans assister, par exemple lorsque l'aide humanitaire, « utilisée », est détournée de son objectif.

3. Le respect de l'éthique médicale

La mission de MSF est accomplie dans le respect des règles de la déontologie médicale : celle-ci impose en particulier le devoir de procurer des soins sans nuire (ni à un individu ni à un groupe) et d'assister toute personne en danger, avec humanité, impartialité, et en respectant le secret médical. Par ailleurs, le droit international humanitaire protège la déontologie et la mission médicale. Il prévoit que nul ne peut être puni pour avoir exercé une activité de caractère médical conforme à la déontologie, quels qu'aient été les circonstances ou les bénéficiaires de cette activité.

Il affirme aussi que les personnes exerçant une activité de caractère médical ne peuvent être contraintes d'accomplir des actes ou des travaux contraires à la déontologie.

4. La défense des droits de l'Homme

Médecins Sans Frontières fait sien les principes des droits de l'Homme et du droit humanitaire international.

Ceux-ci reconnaissent entre autres :

- le devoir de respecter les libertés fondamentales de chaque individu, y compris le droit à l'intégrité physique et mentale, et les libertés de pensée, de mouvement, rappelées dans la Déclaration universelle des droits de l'Homme de 1949 ;
- le droit des victimes à recevoir une assistance, ainsi

que le droit des organisations humanitaires à donner une assistance dans les conditions suivantes : libre évaluation des besoins, libre accès aux victimes, contrôle de la distribution des secours, respect de l'immunité humanitaire.

5. Le souci d'indépendance

L'indépendance de MSF se caractérise avant tout par une indépendance d'esprit, qui est une condition de son indépendance d'analyse et d'action, c'est-à-dire du libre choix de ses opérations, de leurs durées et des moyens pour les mettre en œuvre.

Cette indépendance se manifeste à la fois au niveau de l'organisation et de chacun de ses volontaires.

- L'organisation MSF vise une indépendance stricte à l'égard de toute structure ou pouvoir (qu'ils soient d'ordre politique, religieux, économique ou autre). Elle refuse de servir d'instrument de politique étrangère de quel que gouvernement que ce soit.

Ce souci d'indépendance étant également financier, MSF s'applique à rassembler un maximum de ressources privées, à diversifier ses financeurs institutionnels, et parfois à refuser certains financements qui porteraient atteinte à son indépendance.

- De leur côté, les volontaires MSF sont tenus au devoir de réserve, et doivent éviter par leur attitude personnelle de lier ou impliquer MSF (politiquement, institutionnellement...).

6. Un principe fondateur : l'impartialité

L'impartialité est le fondement de la mission de MSF ; elle est indissociablement liée à son indépendance d'action. L'impartialité est définie par les principes de non-discrimination et de proportionnalité :

- non-discrimination en fonction de l'appartenance politique, la race, la religion ou le sexe, ainsi que de tout autre critère analogue ;
- proportionnalité de l'assistance par rapport à l'intensité des besoins. C'est vers les personnes les plus gravement et les plus immédiatement en danger que l'action de MSF se dirige en priorité.

7. Un esprit de neutralité

MSF ne prend pas part aux conflits armés, et dans ce sens adhère au principe de neutralité.

Cependant, la dénonciation est l'ultime moyen d'action pour aider les populations assistées par MSF, dans certains cas extrêmes, quand les volontaires sont témoins de violations massives des droits de l'Homme. Dans ce cas, la seule assistance est rendue vaine du fait de la persistance de ces violations. C'est pourquoi MSF sort alors de l'observation stricte du principe de neutralité et parle pour mobiliser les consciences en vue de faire cesser ces exactions et améliorer le sort de ces populations.

8. Responsabilité et transparence

Face aux populations en détresse, MSF a l'obligation de mobiliser et développer ses ressources.

Recherchant le maximum de qualité et d'efficacité, MSF s'oblige à utiliser au mieux les compétences et les moyens dont elle se dote, à contrôler directement la distribution des secours, et à en évaluer régulièrement les effets.

MSF se doit de rendre compte de ses actions de manière

transparente, aux populations bénéficiaires comme à ses donateurs.

9. Une organisation de volontaires

MSF est une organisation basée sur le volontariat. Cette notion implique principalement :

- un engagement individuel envers les personnes en situation précaire, et par conséquent une responsabilité de chaque volontaire sur qui repose la responsabilité de MSF.
- le désintéressement, qui atteste du caractère non-lucratif de l'engagement des volontaires.

Le volontariat est un facteur déterminant pour maintenir l'esprit de résistance aux compromissions, à la routine, et à l'institutionnalisation.

10. Un fonctionnement associatif

L'engagement de chaque volontaire envers le mouvement MSF va au-delà de l'accomplissement individuel d'une mission ; il suppose aussi une participation active à la vie associative de l'organisation, et une adhésion à la charte et aux principes de MSF.

Au sein des différentes structures représentatives de MSF, la participation effective de chaque volontaire sur la base d'une voix égale pour chaque membre, garantit le caractère associatif de l'organisation.

MSF s'efforce aussi d'intégrer en permanence de nouveaux volontaires en son sein, afin de maintenir une certaine spontanéité et un esprit d'innovation.

Associé aux idéaux du volontariat, le caractère associatif de MSF lui permet une ouverture sur nos sociétés et une capacité de questionnement.

II. Des règles pratiques de fonctionnement

1. Mode d'organisation et de décision

MSF est formée de 19 sections nationales, dont la cohérence est assurée par un Conseil international.

La majorité de ses membres sont des volontaires, œuvrant ou ayant œuvré pour MSF. Ils composent l'Assemblée générale de chaque section, et élisent un Conseil d'administration, dont les membres sont majoritairement des médicaux ou paramédicaux, quasiment tous bénévoles.

Le Conseil d'administration nomme l'équipe exécutive et contrôle son activité. Il est le garant du respect des principes de MSF, s'assure de l'application des décisions prises en Assemblée générale, et contrôle la gestion de l'organisation.

2. Non-lucrativité

Chaque section de MSF est fondée sur le principe de non-lucrativité.

Le principe de désintéressement fait partie de l'engagement de tout le personnel MSF. Pour l'accomplissement de son travail à MSF, le personnel ne peut percevoir de l'organisation, de ses satellites, de ses prestataires et fournisseurs, ou de toute autre personne privée ou morale avec qui l'organisation est en relation, aucune autre rémunération que celle représentée par ses seuls salaires ou indemnités. La proportion de salariés reste volontairement limitée. Les cadres perçoivent des salaires inférieurs à ceux du marché

de l'emploi (dans un secteur comparable) ; les salaires sont tenus publics.

Les réserves financières sont destinées à assurer le bon fonctionnement de l'organisation, à réagir rapidement aux urgences, et à faire face à des déséquilibres ponctuels ; en aucun cas elles ne constituent un moyen de pérennité. C'est pourquoi ces réserves, y compris la valeur immobilière des bâtiments, ne dépassent pas le montant des dépenses opérationnelles d'une année.



À Chantilly, on a discuté de tous ces mots-clés : l'impartialité, l'indépendance, le témoignage indissociable de l'action. À cette époque, le rôle du témoignage et l'attitude à tenir dans des situations du type Rwanda était l'un des gros points de discussion entre sections. Les Hollandais étaient plutôt pour la diplomatie silencieuse.

On a aussi réaffirmé l'importance du volontariat qui était aussi une question en discussion avec les Hollandais. On a remis en avant le caractère associatif de MSF, l'intérêt d'être une association, avec des membres qui peuvent se challenger les uns et les autres, des débats qui produisent des idées plus claires ou même nouvelles.

Dr Jean-Marie Kindermans, MSF International -
Secrétaire Général, 1995-2000 (en français)



Chantilly a d'abord permis une écoute, même si on était loin d'être d'accord sur tout. On était arrivé à un point où quand chaque section développait sa propre dynamique dans des contextes aussi complexes, cela mettait la vie en péril des gens des autres sections. On était très conscients qu'il fallait qu'on agisse ensemble, qu'on ne pouvait pas se permettre des échappées en solitaire.

Dr Marleen Bollaert, MSF Belgique -
Présidente, 1995-1998 (en français)

Lors de la première réunion de Chantilly, le mouvement MSF s'engage à augmenter sa collecte de fonds afin qu'elle représente 50 % de ses ressources financières et à limiter ses dépenses administratives et de développement à 20 % du budget de chaque section. Quatre-vingts pour cent des ressources seront affectées aux opérations et chaque entité s'efforcera d'améliorer sa transparence grâce à un meilleur rendu de compte et des audits.



« Qui sont les Médecins Sans Frontières? **Principes de Chantilly** » 20 novembre 1995 (en français).

Extrait :

3. Gestion des ressources.

Les ressources globales de MSF doivent tendre à être composées d'au moins la moitié de fonds d'origine privée. MSF réalise elle-même ses opérations auprès des populations en danger.

C'est pourquoi 80% des ressources de l'organisation sont intégralement consacrées aux opérations.

MSF contrôle elle-même continuellement et directement la gestion et l'acheminement des secours.

Elle affecte les fonds qu'elle reçoit où elle le juge le plus utile, conformément à ses principes. Cependant, lorsqu'un donateur souhaite destiner son don à une mission déterminée, MSF respecte sa volonté.

4. Contrôle et transparence.

MSF est régulièrement contrôlée pour l'utilisation des fonds qu'elle reçoit. En outre, chaque section rend public les rapports d'un Commissaire aux comptes agréé.

Les différentes catégories de dépenses sont clairement identifiées dans les comptes, afin de déterminer la destination des fonds. Il est ainsi facile de distinguer les dépenses d'opération, d'administration, de communication ou de recherche de fonds.

Les comptes sont ensuite rendus publics, en particulier à tous les donateurs, à travers les différents journaux ou supports de communication que MSF édite. Ces comptes sont de plus accessibles à chacun, sur simple demande.



Il y a eu des discussions sur la croissance, sur la dépendance aux fonds institutionnels. Bruxelles était perçu comme voulant absolument croître et devenir énorme, etc. MSF Belgique était financé à moitié par ECHO [European Commission Humanitarian Office]. À Chantilly, quand Éric Goemaere le DG [Directeur général] de MSF Belgique prenait la parole, on entendait cette blague dans la salle : « Tiens, salut ECHO ! ».

Dr Jean-Marie Kindermans, MSF International -
Secrétaire Général, 1995-2000 (en français)



L'un des problèmes, c'était que les Belges étaient trop liés à des fonds européens. Au lieu de leur dire « c'est votre problème », on s'est demandé comment résoudre ce problème au niveau international. Et là, on s'est dit : « si les Belges n'arrivent pas à avoir des fonds propres, on va faire un transfert de fonds pour développer leur capacité de collecte auprès du grand public. »

Dr Jacques de Milliano, MSF Hollande - Co-fondateur,
Président 1984-1985, puis 1996- 1997, Directeur général
1985-1996 (en français)



Une autre décision extraordinaire a été entérinée dans l'un des dix principes de Chantilly, celui, très important, sur le financement. Bernard Pécoul [Directeur général de MSF France] qui voyait le danger de la dépendance a proposé qu'on se donne pour objectif d'arriver à ce que chaque section n'ait que de 50% de fonds institutionnels. Évidemment c'était un coup contre les Belges qui avaient un très gros financement d'ECHO. Mais ça a été accepté, et franchement si MSF existe encore aujourd'hui, c'est totalement grâce à ça. Chantilly I pour moi a été très positif. Il y a eu une adhésion de tout le mouvement.

Dr Doris Schopper, MSF Suisse - Présidente 1985-
1987 puis 1991-1998 ; MSF International - Présidente
Février 1994 - Février 1995, Septembre 1997 - Juin 1998
(en français)



Heureusement, on s'entendait très bien. Éric [Goemaere] s'entendait très bien avec Bernard [Pécoul]. Jean-Marie [Kindermans] jouait les modérateurs. Il y avait beaucoup de gens très intelligents dans ces groupes. On sortait souvent enrichi de ces débats. Avec les Hollandais notamment, et avec Jacques de Milliano, un type extraordinaire. Mais quand on revenait à Paris, il y avait toujours quelqu'un pour nous tirer par la manche et nous dire : « J'espère que vous leur en avez mis aux Belges après ce qu'ils ont fait sur tel ou tel terrain ! ». On était pris entre deux feux. Sur le plan intellectuel, il y avait un plaisir à composer avec les autres et à s'ouvrir, mais quand on revenait à la maison on était tiraillés. Finalement, au sein des troupes opérationnelles, il n'y avait pas tellement d'esprit internationaliste. On trouvait que c'était idiot de débarquer à quatre sections ou cinq sections sur une urgence, mais il n'y avait personne pour penser comment faire autrement.

Dr Philippe Biberson, MSF France -
Président 1994-2000 (en français)

À la fin de la première réunion de Chantilly, certains participants proposent que les sections opérationnelles mènent des opérations conjointes.

Une seconde réunion, baptisée Chantilly II est alors prévue pour réfléchir sur la mise en œuvre des propositions de la réunion de Chantilly I.



Et puis vers la fin de Chantilly I, Brigitte Vasset [Directrice des opérations de MSF France] dit : « Pourquoi est-ce qu'on ne fait pas les opérations ensemble ? » Jacques de Milliano propose : « Il faut créer une nouvelle génération de coordinateurs qui pourront travailler en commun de façon à ce qu'on se comprenne ». En effet, on voit bien qu'il y a un accord sur ce qu'on veut faire, mais qu'il n'y a pas d'accord de culture.

D'autres disent : « Mais il faut faire des opérations en commun plutôt qu'avoir des équipes communes ». *Finalemment on dit* : « OK, on va préparer un deuxième Chantilly pour traduire tout cela en acte ».

Dr Jean-Marie Kindermans, MSF International -
Secrétaire Général, 1995-2000 (en français)

Les 8 et 9 mai 1996, la réunion de Chantilly II rassemble environ 200 membres de MSF, essentiellement des coordinateurs opérationnels et des dirigeants de sections. Les débats sont intenses et les résultats, aux dires des participants, sont décevants.



Compte rendu de la réunion de Chantilly II, 8 et 9 mai 1996 (en français).

Extrait :

Cette assemblée internationale a réuni environ 200 MSF, dont une majorité de coordinateurs.

Les discussions du premier jour ont porté en atelier sur différents types d'opérations menées par MSF (dans les conflits aigus, conflits complexes chroniques, pays déstabilisés ou en reconstruction, projets sociaux, endémies et sida).

La restitution a montré la difficulté d'aboutir à des conclusions claires et à débattre sereinement et en dehors des caricatures de certaines questions (témoignage, indépendance...).

On peut en retirer que la diversité des approches reste comme un enrichissement malgré les difficultés qu'elle entraîne ; qu'il existe une nécessité de mieux définir les « besoins » auxquels nous répondons (ou choisissons de répondre), dans un environnement qui change (Europe de l'Est, grandes villes...) ; qu'il faut mieux expliciter et diffuser ce que nous entendons par témoignage (la dénonciation n'en étant qu'une faible partie, la plus visible) ; qu'il y a une volonté d'être plus ouvert dans l'opérationnalité (constatation que le Zaïre est un pays typique d'intervention pour MSF, volonté de faire plus de social...), mais que MSF aura du mal à passer de l'action à long terme à un « engagement » à long terme...

Il est apparu ce besoin d'approfondir toutes ces questions non pas en général ou théoriquement (ce qui entraîne les clichés ressortis dans les débats, et l'absence de lien au réel), mais sur des cas concrets, en particulier dans les pays d'intervention eux-mêmes : cela permettra en outre d'augmenter la confiance et la tolérance envers l'autre dans ces discussions.

Est apparue enfin la reconnaissance de notre responsabilité de diminuer les coûts (en particulier de gestion en capitale...) dans les pays et de rechercher une communication commune : une meilleure coordination sur le terrain est indispensable pour y parvenir.

Cependant, le lendemain, les coordinateurs ont pris

l'initiative de gommer l'impression de confusion et de débat peu concret du premier jour, pour rappeler que le cadre défini à Chantilly leur paraissait acceptable et suffisant : « le terrain représenté ici confirme son accord avec les orientations données dans les réunions et les textes de Chantilly.

En incorporant les rapports des mini-AG [réunions-débats associatifs sur le terrain], nous approuvons les documents de Chantilly I et nous insistons sur le fait qu'ils devraient être mis en pratique de manière rapide et décisive à tous niveaux ». Le Compte rendu des mini-AG a été lu et présenté pour discussions. En dehors des remarques sur l'identité déjà prises en compte, les propositions qu'il contenait sur la construction internationale ont été débattues dans les différents ateliers : mécanismes de collaboration dans les situations de crise et/ou dans les pays stables ; décentralisation entre sièges et terrain ; équipe d'urgence (ET) ; regroupement des ressources humaines ; regroupement des services d'appui ; mécanismes d'indécision [sic ! de prises de décision] internationale ; mécanismes de communication internationale ; indépendance et financements.

Certains ateliers ont abouti à des recommandations plus concrètes que d'autres et on peut résumer de la façon suivante celles qui ont été approuvées lors de la séance plénière :

1. Mécanismes de collaboration sur le terrain

1.1 Aucune mission exploratoire ne devrait être faite sans consulter les sections présentes dans le pays ;

1.2 Une étude de rationalisation (en vue d'une économie d'échelle) devrait être faite dans chaque pays par les coordinateurs ; les conclusions devraient être acceptées par tous les coordinateurs, et les résultats devraient être mis en pratique au plus tard dans le courant 1997 ;

1.3 Il devrait y avoir une politique commune écrite, entre tous les sections présentes dans un pays au plus tard en 1997 ;

1.4 Les propositions d'internationalisation du terrain ne peuvent être bloquées par les sièges (un délai d'un an d'essai est proposé) ;

1.5 Quand une deuxième section arrive dans un pays, la première doit être acceptée comme représentante ; toutefois, cela n'implique pas que la seconde soit sous sa coordination ;

1.6 Continuer le processus entamé avec ET [équipe d'urgence internationale] et mieux définir les modalités de poursuite des actions au-delà de ET.

2. Regroupement des ressources humaines

2.1 Sièges

- 25 % des postes clés dans les sièges doivent être internationaux d'ici l'an 2000 ; augmenter la rotation entre les sièges et le terrain (par exemple en limitant la durée des mandats des postes dans les sièges) ;

- augmenter l'accès aux postes de terrain au personnel recruté par les DO's [Delegate Offices/bureaux délégués] en mettant en place une base de données commune.

2.2 Terrain

- échanger les coordinateurs entre les sections ;
- définir une politique de personnel local (salaires, responsabilités, participation à MSF, ...) commune à toutes les sections dans chaque pays.

2.3 Conseils d'administration

- augmenter la présence internationale pour viser une

forte participation dans les Conseils d'administration, par invitation, élection ou cooptation.

2.4 Formation

- internationaliser toutes les formations et développer des formations en langues. [...]

4. Communication

4.1 introduire les sitrep internationaux dans toutes les missions d'ici septembre 1996 : responsabilité des Directeurs des opérations

4.2 créer une banque de données internationale d'ici septembre 1996 : responsabilité des Directeurs de communication

4.3 créer une équipe de « press officers » [chargés de relations avec les médias] de terrain d'ici juin 1996 : responsabilité des Directeurs de communication

4.4 inclure des ateliers sur les médias dans les formations des coordinateurs

4.5 produire un document explicatif sur le témoignage à l'usage des coordinateurs

5. Indépendance

5.1 clarifier et expliciter la notion d'indépendance

5.2 créer un fonds international de garantie de l'indépendance

5.3 demander au Conseil international de contrôler l'indépendance tant en général que sur des cas particuliers (audits, ...) et de décider de l'attribution du fonds international

6. Structure de MSF

Élargir la représentativité du Conseil international à des DO's [Delegate Offices/bureaux délégués]

Conclusion

Reste le suivi, tant des propositions des mini-AG [Assemblées générales] que des recommandations de l'assemblée Chantilly II. Actuellement, il n'existe pas d'autre organe international de décision ou contrôle que le Conseil international (l'atelier sur les mécanismes de décision a montré la complexité de la mise en place de nouvelles structures).

C'est pourquoi les AG nationales discuteront les différentes recommandations suscitées. Puis, le CI [Conseil international] les examinera en juin pour leur donner une suite, une réalité et un calendrier ; il sera responsable du suivi de la mise en œuvre.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF France, 31 mai 1996 (en français).

Extrait :

c) Chantilly II : 200 personnes (140/150 coordinateurs) ont participé et l'animation a été difficile. La première journée avait pour thème : nos différences et nos divergences au sein du mouvement MSF. Or, aucune difficulté n'a été pointée du doigt et cette journée a été décevante. Il aurait été intéressant de pouvoir l'illustrer avec des exemples concrets du terrain. Pour la deuxième journée, le souhait a été exprimé de repartir sur les mêmes thèmes, en organisant le travail sous forme d'ateliers et les choses se sont avérées

plus concrètes et plus proches des problématiques des coordinateurs. Les résolutions correspondant à des pistes de travail (au niveau des CI [Conseils internationaux], des sièges, des coordinations sur le terrain) ont été votées à la fin de la séance et ont constitué une sorte de sondage d'opinion. Odysséas [Boudouris, président de MSF Grèce et membre du conseil d'administration de MSF France] regrette qu'on ait voté sur chaque point, car au bout de 35 (!) votes, cela n'avait plus de sens et les votes s'annulaient les uns les autres ... Le compte rendu de Chantilly ne rend pas bien compte de ce qui s'est dit, notamment sur la partie « structure de MSF ». Odysséas souhaite que soit joint le compte rendu qu'il a fait.



On a organisé Chantilly II avec l'idée qu'on devait encore élaborer concrètement quelques thèmes. On avait en quelque sorte rédigé des guidelines [directives] et c'était aux responsables des opérations de les mettre en œuvre et de dire comment ils allaient s'y prendre. Et là, on a vraiment dû les pousser pour qu'ils viennent avec quelque chose de concret. Ça stagnait un peu à ce niveau.

Dr Jacques de Milliano, MSF Hollande - Co-fondateur, Président 1984-1985, puis 1996- 1997, Directeur général 1985-1996 (en français)



Chantilly II a été extrêmement laborieux, parce que là il s'agissait de voir comment est-ce que dans la pratique on mettait en œuvre ce qui avait été décidé lors de Chantilly I. Je dirais que cela n'a abouti qu'à moitié. Le processus n'était pas le bon. À un moment, je me suis dit : « si on sort d'ici sans rien décider, c'est foutu ». J'ai donc essayé de faire discuter et voter point par point comme on le ferait dans une réunion des Nations unies. Et là évidemment, il y a des Français qui n'ont même plus voulu me serrer la main.

Dr Doris Schopper, MSF Suisse - Présidente 1985-1987 puis 1991-1998 ; MSF International - Présidente Février 1994 - Février 1995, Septembre 1997 - Juin 1998 (en français)



Et donc, au deuxième Chantilly, on ne parle plus du tout de toutes ces questions d'identité, mais on parle de comment on fait. Et c'est plutôt foireux. Il y a plus de monde, plutôt des gens de terrain. C'est trop ambitieux, et on n'est pas capable de faire ça.

Dr Jean-Marie Kindermans, MSF International - Secrétaire Général, 1995-2000 (en français)

À Chantilly II, les sièges lancent toutefois quelques initiatives pour mutualiser les activités, en particulier celles qui relèvent du domaine médical.



Compte rendu de la réunion de Chantilly II, 8 et 9 mai 1996 (en français).

Extrait :

3.1 appuyer l'installation du Coordinateur médical international et aspirer à l'intégration des départements médicaux au cours des années à venir.

3.2 standardiser l'équipement et les outils (en particulier informatiques).

3.3 analyser la faisabilité d'une intégration fonctionnelle des centrales d'achat ; Hans Grootendorst fera un rapport au CI [Conseil international] à ce propos.

3.4 intégrer les départements des Affaires humanitaires des sections aussitôt que possible, afin d'avoir une approche et une politique de témoignage uniques, de manière générale et dans les situations spécifiques des pays.



Chantilly II a été au moins un déclencheur pour la mise en commun des supports. Sur la mise en commun des techniques médicales, ça s'est relativement bien mis en place. On peut dire que c'est de Chantilly II que sont sortis les groupes de travail médicaux. Mais je pense que ça allait se faire de toute façon. C'est comme les lois : jusqu'où cela accompagne-t-il quelque chose qui était en train de se faire ?

Dr Jean-Marie Kindermans, MSF International - Secrétaire Général, 1995-2000 (en français)

Certaines de ces initiatives auront une durée de vie limitée. C'est le cas de l'équipe d'urgence internationale ([Emergency team/ET](#)) qui rassemble des moyens et des volontaires de toutes les sections opérationnelles pour intervenir ensemble sur les urgences de grande ampleur. Créée dès janvier 1996, entre les deux réunions de Chantilly, ET sera opérationnelle pendant un an et demi. Elle interviendra sur plusieurs opérations d'urgence dont celle des Grands Lacs d'Afrique centrale aux lendemains du génocide au Rwanda. Mais peu à peu les Centres opérationnels reprendront leurs prérogatives sur les urgences les plus graves, privant ET de sa raison d'être.



«Le souffle de Chantilly» **Memo** de Doris Schopper, Présidente du Conseil international de MSF et Jean-Marie Kindermans, Secrétaire Général de MSF International, 11 octobre 1995 (en français, en anglais)

Extrait :

mettre en place un pool d'urgence : il s'agit d'un groupe de personnes MSF, qui seront identifiées selon leurs compétences et leur profil international : elles représenteront l'ensemble du mouvement, et ne seront pas liées à une section. Ce groupe aura la responsabilité de répondre aux urgences ; il décidera des programmes à mettre en oeuvre et choisira la section qui l'appuiera en fonction des situations.

Il disposera d'un fonds international d'urgence, alimenté par l'ensemble des entités MSF. Cet ambitieux projet doit encore être travaillé, mais l'ensemble des Directeurs des opérations prévoient son démarrage au 01/01/[19]96.



Système d'urgence internationale : « Emergency Team » (ET), **Memo**, 1996 (en français, en anglais).

Extrait :

Origine et constitution de l'« Emergency Team » [équipe internationale d'urgence]

Juillet 1994, Goma [au Zaïre] : une catastrophe humanitaire à une échelle sans précédent. MSF intervient massivement. Cette intervention à plusieurs sections nous démontre que, en matière de collaboration intersections, il reste encore des améliorations à apporter. L'intervention de MSF fût forte et conséquente mais plus d'efficacité eut été possible.

Octobre 1995, réunion internationale MSF à Chantilly, thème : l'internationalisation. L'idée est lancée de définir un mode d'intervention en urgence à toutes sections pour répondre à un des principes fondamentaux de l'internationalisation : s'unir pour être meilleurs, plus indépendants et mieux secourir les victimes. On a donc souhaité remettre en place une dynamique commune sur les urgences à partir des sièges pour potentialiser nos moyens sans tomber ni dans l'unicité, ni dans la superstructure. Un groupe de travail est constitué de personnes originaires de toutes les sections, ayant une expérience de travail avec MSF et une expérience des interventions en urgence. Ce groupe est chargé d'élaborer les modalités pratiques de fonctionnement au niveau des sièges pour une intervention intersections en urgence. ET [équipe internationale d'urgence] est née en janvier 1996, son premier objectif est celui de potentialiser nos efforts dans l'action afin de rendre MSF plus efficace auprès des populations en situation précaire Rappelons quand même que la dynamique internationale de l'urgence existe depuis 1988. Beaucoup d'opérations conjointes ont été de véritables succès (Arménie, Kurdistan, ...). Certains problèmes importants ont affaibli la capacité opérationnelle de MSF ces dernières années. Cela a justifié la recherche d'une nouvelle approche internationale : ET.

Mode de fonctionnement.

Les nationalités des sections et des volontaires ne rentrent plus en compte. On peut ainsi tous revendiquer le projet sous la bannière MSF sans aucune mention de nationalité. Les directeurs des opérations de l'ensemble des sections désignent les personnes qui assureront un système de garde pour les urgences. Aujourd'hui, deux personnes de deux sections différentes sont de garde et sont chargées de suivre l'actualité, notamment en recevant des informations des différentes sections. Elles doivent suivre si une urgence est déjà prise en charge au niveau des sections MSF présentes sur le terrain et le cas échéant envoyer une mission exploratoire. [...]

L'« Emergency Team » est donc un réseau de gens reconnus par l'ensemble des sections et pouvant prendre des décisions rapides quant au déclenchement des programmes d'urgence et de leur suivi. Ils ne constituent pas une 7ème section.

Tout comme un desk (R.P [responsable de programmes]) est redevable de ses actions devant ses pairs et son Directeur des opérations, ils sont redevables de leurs choix et de leurs actions devant les membres de l'ET et devant les Directeurs des opérations de l'ensemble des sections. L'autre élément clef de ce réseau est constitué de chefs de mission, choisis entre les sections. Le système est fondé sur la confiance accordée par tous les sièges à ce réseau et au principe sous-tendant son fonctionnement.

Nature des programmes et fonctionnement sur le terrain.
ET doit intervenir sur des urgences importantes et nouvelles. Ce sont classiquement les terrains d'intervention de MSF en urgence. Les Directeurs des opérations ont demandé à ce groupe d'être toujours réactif sur les missions exploratoires et la recherche d'information. Par contre l'intervention d'ET ne doit être envisagée que si elle apporte réellement une valeur ajoutée aux actions qui pourraient être traitées par les différentes sections. Enfin, les programmes mis en place doivent être des programmes essentiellement médicaux, ou touchant à la survie des individus auprès desquels nous travaillons. Il n'est pas question de se lancer dans de grands programmes d'approvisionnement sauf si ceux-ci sont vitaux (eau, nourriture, couvertures, etc.). En bref, l'action se doit d'être cohérente avec les recommandations énoncées par toutes les sections à Chantilly en 1995.

Durée et fin d'une mission ET

Dans le document de base régissant le fonctionnement de ET, il est prévu qu'une mission ET ne dure pas plus de six semaines, délai après lequel soit la mission s'arrête, soit elle est reprise par l'une ou l'autre section. Au bout de six semaines, le chef de mission fait des propositions sur la suite qui doit être donnée à l'intervention. Il fixe avec le desk de référence les programmes qui doivent être continués, ceux qu'ils proposent de réorienter ou d'arrêter. Les membres de l'ET en discutent, mais ce sont les Directeurs des opérations qui décideront de la répartition des programmes. Les bilans des premières opérations menées par ET montrent que le délai de six semaines doit être étudié cas par cas. Par exemple, il a été décidé, de commun accord, de poursuivre les interventions menées au Sénégal et au Nigeria en tant que ET au-delà du délai de six semaines.

Premier bilan des interventions ET

Depuis le lancement de ET en janvier 1996, six actions ont été menées : Chine : tremblement de terre ; Sénégal : épidémie de choléra ; Grands Lacs : Emergency Preparedness [préparation aux urgences] ; Nigéria ; épidémie de Méningite ; Niger : épidémie de méningite ; Liban conflit armé. [...] Il y a bien sûr des critiques sur ces différentes interventions mais elles sont souvent liées à des facteurs indépendants d'ET. Il existe par contre des frustrations liées à la difficulté des sections qui n'assurent pas le suivi en tant que BU Section [Back Up, section responsable de l'opération] de « s'approprier » la mission, de faire « vivre » la maison. Il nous faut essayer d'améliorer le système.

ET et l'internationalisation

Il est important de garder à l'esprit que l'internationalisation ne se limite pas à l'ET, et n'est qu'un outil de cette construction : il nous faut développer d'autres idées,

d'autres initiatives à partir des missions ou des sièges. Dans ce processus d'internationalisation, ET est seulement une étape, une composante et surtout pas une fin en soi.



L'Emergency Team, c'est une des initiatives qui ont marché. J'y étais impliqué avec Marie-Christine Férier, Marc Gastellu, Wouter Kok. C'était une structure vraiment solide, transversale dans les cinq Centres opérationnels où même le petit dernier de la famille MSF, qu'était MSF Espagne, était très bien accueilli, et invité à jouer avec les grands.

On s'est donné six mois pour créer les règles du jeu. Tous les desks d'urgence se sont impliqués dans ce groupe, pour définir comment faire des urgences ensemble. Et ça a marché. Finalement, ces règles du jeu qu'on a créées sont devenues très utiles par la suite.

Et puis la participation à ET, a été un point loin d'être négligeable pour l'implication de MSF Espagne dans l'international. Faire partie de quelque chose de plus grand que MSF Espagne, ça a aidé à ouvrir l'esprit de beaucoup d'entre nous ici à Barcelone.

Dr Jose Antonio Bastos, MSF Emergency Team -
Membre 1995-1997 (en français)



On savait de toute façon qu'on avait des politiques opérationnelles différentes. En les mettant en œuvre ensemble sur une même crise et en les évaluant, on devait, en théorie, arriver à les harmoniser et les faire converger, ou en tout cas à clarifier nos différences. Mais tous les membres de ET [équipe internationale d'urgence] étaient pris par l'obligation de composer avec les oppositions internes et extérieures. Il y avait des divergences opérationnelles mais on se rendait bien compte que c'était à la section qui était en charge, de gérer à sa manière. Les autres sections devaient lui faire confiance. Or toutes les sections avaient énormément de difficultés à faire passer leurs évaluations de terrain aux autres et à expliquer pourquoi ils menaient tel ou tel type d'intervention. Donc, petit à petit il y a eu un glissement. Jean-Hervé Bradol [Directeur des opérations de MSF France] avait résumé cela en disant : « Finalement il y a des urgences qui sont prises en charge par des Centres opérationnels et il y a des urgences qui sont prises en charge par ET ». ET est devenue la poubelle des interventions d'urgence. On n'en a jamais tiré de leçon ni essayé de l'évaluer. On l'a complètement oubliée. Aujourd'hui, plus personne aux opérations ne sait qu'il y a eu cette tentative d'avoir une harmonisation, une politique et une intervention communes.

Dr Marc Gastellu-Etchegorry, MSF Emergency Team -
Membre 1995-1997 (en français)

« » Avec ET [équipe internationale d'urgence], je pense qu'ils ont fait un bon boulot parce que ça les a amenés à se connaître, à être exposés aux autres et à composer. Effectivement, ça a formé une génération qui était plus prête à discuter et à unir ses forces, qu'à tirer chacun dans son coin. Mais ça n'a pas tenu très longtemps. Je trouvais qu'il y avait une bureaucratie là-dedans qui allait très mal avec l'urgence et avec l'envie d'agir, avec la « niaque », avec l'irrationalité qu'il y a quelquefois à vouloir monter des programmes à toute vitesse, etc.

Dr Philippe Biberson, MSF France -
Président 1994-2000 (en français)

« » On a essayé ET [équipe internationale d'urgence]. Mais très vite, on a achoppé sur la question de la dépossession de tel ou tel Centre opérationnel de ses opérations, sur la critique de la manière de mener les opérations par les autres sections, sur la mise en commun des coordinateurs. Certes, cela a permis de faire venir un peu plus de coordinateurs des autres sections, mais ça restait très marginal.

Dr Jean-Marie Kindermans, MSF International -
Secrétaire Général, 1995-2000 (en français)

Fin 1997, sur une proposition du terrain, les Directeurs des opérations internationales pour la région des Grands Lacs (Great Lakes International Operations Directors - GLIDOS) sont chargés de gérer conjointement toutes les opérations d'urgence de MSF dans cette région. Cette organisation ne fonctionnera que quelques mois. Avec le recul, certains des protagonistes de l'époque reconnaissent que ce système, revu et imposé par la hiérarchie a été mis en place trop rapidement, juste après la crise interne majeure sur la région des Grands Lacs précisément, et ne permettait pas de surmonter autant de différences sur les modes opératoires et les positionnements publics. De plus, les sièges n'étaient pas prêts à lâcher leur contrôle sur un processus proposé par le terrain.

« » Nous, les chefs de missions de toutes les sections, nous nous sommes réunis à Kampala, pour discuter des problèmes dans la région, en particulier des problèmes d'image. C'est à cette occasion que nous avons eu cette idée d'un directeur des opérations commun pour la région des Grands Lacs et que nous l'avons faite remonter aux sièges en Europe. Nous avons proposé un candidat, que nous préférions à ceux présentés et finalement imposés par les sièges. Donc, je dirais qu'ils s'agissait d'une initiative du terrain à laquelle les sièges n'étaient pas préparés. Ils n'étaient pas encore prêts à lâcher du contrôle et nous étions tous déçus

et même en colère qu'ils ne nous aient pas écoutés. Ce sentiment n'était pas spécifique aux équipes des Grands Lacs, d'autres missions le partageaient.

Rebecca Golden, MSF France, Coordinatrice générale
au Congo, 1997 (en anglais)

« » Ensuite, toujours pour la crise des Grands Lacs d'Afrique centrale, on avait créé le GLIDO, Great Lakes Operation Directorate. Mario [Goethals, MSF Belgique] et Annick [Hamel, MSF France] devaient construire les opérations ensemble. Mais cela a aussi échoué rapidement. Donc c'est la notion d'intégration des opérations et des actions de support qui ne marchait pas. À mon avis, la raison principale de cet échec c'est qu'on a décidé de tout faire ensemble alors qu'on venait juste d'être à deux doigts de se séparer. C'était beaucoup trop rapide. Les cultures étaient encore beaucoup trop éloignées et c'était beaucoup trop imposé par le haut.

Dr Jean-Marie Kindermans, MSF International -
Secrétaire Général, 1995-2000 (en français)

III. NOUVELLES AMBITIONS INTERNATIONALES (1997-2000)

Les débats et les propositions de Chantilly mettent en lumière les dimensions internationale et associative des entités MSF. Ces dimensions sont désormais reconnues et développées au niveau de chaque entité comme à celui du mouvement. Le besoin d'une meilleure participation et de représentation de toutes les entités au sein des structures internationales s'exprime clairement.



Compte rendu de la réunion de MSF de Chantilly II, 8 et 9 mai 1996 (en français).

Extrait :

6. Structure de MSF

Élargir la représentativité du Conseil international à des DO's

Conclusion

Reste le suivi, tant des propositions des mini-AG [Assemblée générale] que des recommandations de l'assemblée Chantilly II. Actuellement, il n'existe pas d'autre organe international de décision ou contrôle que le Conseil international (l'atelier sur les mécanismes de décision a montré la complexité de la mise en place de nouvelles structures).

C'est pourquoi les AG nationales discuteront les différentes recommandations suscitées. Puis, le CI [Conseil international] les examinera en juin pour leur donner une suite, une réalité et un calendrier ; il sera responsable du suivi de la mise en œuvre.



C'est à Chantilly qu'on a commencé à dire que l'associatif était un élément d'identité.

Ulrike von Pilar, MSF Belgique - Coordinatrice des bureaux délégués 1991-1997 ; MSF Allemagne - Présidente 1995-1997, Directrice générale 1997-2005 (en français)

A. LA DIMENSION ASSOCIATIVE DE MSF

La dimension associative de MSF n'est pas intégrée de la même façon par toutes les entités. Dans les associations « historiques », telles que MSF France, la vie associative doit être réactivée de temps en temps, afin d'être en mesure de réellement questionner l'exécutif.

Dans les nouvelles entités, souvent pour des raisons juridiques, la dimension associative soit n'existe pas du tout, soit se trouve incarnée dans des activités sociales qui permettent de regrouper d'anciens volontaires et des soutiens de MSF dans le pays, mais sans aucune base juridique.

Sur le terrain, la participation associative commence juste à voir le jour à travers des réunions internationales, baptisées les mini-Assemblées générales (mini AG). Par exemple, MSF Belgique, MSF Hollande et MSF France tiennent en Sierra Leone une mini AG qui rassemble les membres de chacune de leurs associations respectives basés sur ce terrain. Elle est généralement animée par des représentants des Conseils d'administration des associations concernées.

1. Les statuts juridiques

Le choix du statut juridique d'une entité MSF dépend à la fois de la loi du pays où celle-ci est créée et des objectifs initiaux de cette création.

Les premières entités, MSF France, MSF Belgique, MSF Suisse, MSF Hollande, MSF Espagne et MSF Luxembourg ont été créées dans des pays de droit où le statut juridique d'un groupe de personnes qui souhaitent s'associer pour mener des actions dans un but non-lucratif est celui de l'association. Plus tard, MSF France obtiendra le statut d'association reconnue d'utilité publique. D'autres associations MSF obtiendront un statut équivalent, qui

permet aux donateurs de déduire le montant de leurs dons de leurs impôts.

Au début des années 90, quand les associations historiques de MSF créent de nouvelles entités, l'objectif majeur est de collecter des fonds. En conséquence, chaque entité choisit le statut juridique le plus favorable à cette activité, celui qui octroie une déduction fiscale aux donateurs. Dans les pays régis par le droit commun (« Common Law ») où la plupart de ces entités sont basées, c'est le statut de « Charity » (organisation caritative) qui est le mieux adapté.

« Dans le droit de tradition civiliste, qui trouve son origine dans le droit romain, il y a d'une part les associations, d'autre part les associations reconnues d'utilité publique. L'association a pour simple but de faciliter la liberté d'association. L'association reconnue d'utilité publique, elle, permet la déductibilité fiscale et donc elle est un vrai vecteur pour la récolte de fonds. Quand MSF a été créé en France, elle était une simple association d'action, des personnes qui se regroupent pour mener une action en commun. Ce n'est qu'en 1985 qu'elle a été reconnue comme association d'utilité publique et a obtenu la déductibilité fiscale pour ses donateurs, ce qui a permis de développer la collecte de fonds.

Dans le monde anglo-saxon, qui est régi par le droit commun (Common Law), il existe de nombreuses actions d'utilité publique qui ne sont pas prises en charge par l'Etat mais par des structures juridiques qui sont les « Charities. » Ces « Charities » ne se distinguent pas par le fait que des gens s'associent ensemble mais par le fait que leur mission est d'intérêt général, que leur objectif est d'utilité publique. C'est donc le mandat même de la « Charity » qui autorise d'emblée ses donateurs à déduire leurs dons de leurs impôts.

La « Charity » n'a absolument pas besoin de montrer qu'elle est un collectif d'individus qui peut questionner le mandat, car ce mandat, il est imposé par sa nature même.

Or quand MSF a monté ses structures dans le monde anglo-saxon, c'était avec l'objectif essentiel de faire de la récolte de fonds. On a donc utilisé la structure qui est prévue dans ces pays pour faire de la récolte de fonds, celle avec la possibilité de déductibilité fiscale, c'est à dire celle de la Charity.

Françoise Bouchet-Saulnier, Conseillère juridique de MSF depuis 1991 (en français)

Les sections fondatrices, soit directement soit indirectement à travers le Conseil international, façonnent les statuts des nouvelles entités de manière à garder le contrôle sur leur développement. Dans les « Charities », elles nomment simplement les membres des Conseils d'administration qui ne sont pas élus. Dans les asso-

ciations, où un certain nombre de membres du Conseil d'administration sont censés être élus, elles contrôlent les votes via les règles d'adhésion, le choix de la taille et de la composition du Conseil. Elles imposent, par exemple, qu'un ou plusieurs sièges de ce Conseil soient alloués à un représentant de la section fondatrice et/ou du Conseil international.

Cette volonté de contrôle est motivée par la crainte de coups de force et de prise de pouvoir par des groupes intérieurs ou extérieurs qui conduiraient à un détournement des principes de MSF, ou à une dérive autonome d'une entité.

« Même si dans le monde anglo-saxon la possibilité de s'associer existe aussi, ce n'était pas l'objectif prioritaire à l'ouverture de ces entités.

Je me souviens – parce que j'ai écrit ces statuts - qu'à la création des entités, on imposait entre cinq et dix membres dans les Conseils d'administration des associations et on bloquait les possibilités d'adhésions car on voulait garder une majorité des représentants des associations mères. Dans une « Charity », il peut y avoir des membres ou ne pas y en avoir. Au début, on les avait créées avec un nombre de membres très limité pour que le mouvement international garde la majorité et ne perde pas le contrôle de l'entité. C'était vraiment un enjeu de contrôle.

Françoise Bouchet-Saulnier, Conseillère juridique de MSF depuis 1991 (en français)

« On se posait toujours les mêmes questions : « est-ce qu'on veut des membres ? Combien de membres ? Quels droits pour les membres ? Est-ce que c'est trop dangereux ? Quel droit pour MSF International d'être présent et d'influencer les décisions prises par ces nouvelles petites entités ? »

On a beaucoup travaillé avec les bureaux délégués pendant quatre ans pour négocier les statuts. Normalement en Allemagne et au Danemark, il y avait comme en France, quelque chose comme la loi 1901 sur les associations qui impose un minimum de sept membres fondateurs. C'était facile de trouver sept membres fondateurs et de monter une association, alors que ce n'était pas le cas au Royaume-Uni, à Hong Kong ou aux États-Unis.

Tous les pays d'Europe de l'Ouest régis par le code Napoléon avaient cette possibilité de construire aisément un organisme composé de membres de la société civile (« civil society organization »), une association. Au Danemark, il y avait cinq ou sept membres fondateurs, peu importe, mais c'était complètement fermé. MSF International et les grandes sections avaient peur qu'à cause de ces statuts peu contraignants en ouvrant à d'autres membres comme en Belgique ou en France, on risquait des « coups d'État ». Leur plus grande angoisse,

c'était que les bureaux délégués deviennent opérationnels. Ils voulaient les confiner dans des rôles complètement administratifs, juste pour faire de la collecte de fonds.

À Hong-Kong, l'idée de statut associatif comme en Europe de l'Ouest n'existait pas. Ce n'est pas dans la tradition anglaise. Donc on a créé une sorte d'entreprise à responsabilité limitée, quelque chose de plus anglo-saxon. Là aussi, il fallait regarder si on voulait des membres, si on pouvait garder l'organisation à une certaine distance du gouvernement, etc.

Ulrike von Pilar, MSF Belgique - Coordinatrice des bureaux délégués 1991-1997 ; MSF Allemagne - Présidente 1995-1997, Directrice générale 1997-2005 (en français)



Au Danemark, nous sommes sous le régime du droit commun. Pour créer une fondation, il faut une certaine somme d'argent, mais il n'est pas nécessaire d'avoir beaucoup de membres et on peut choisir qui on veut. Nous, nous n'arrivions pas à trouver suffisamment de membres, c'est pourquoi nous avons choisi de donner à MSF Danemark le statut de fondation. Je n'ai jamais entendu dire que cela s'était fait pour des raisons de contrôle. Le contrôle, c'est un truc plutôt suédois.

Camilla Bredholt, MSF Danemark - Co-fondatrice et cheffe du bureau 1993-1996, puis membre du Conseil d'administration 1996-2003 (en anglais)



Victoria [Bjorklund, la juriste de MSF États-Unis] a veillé à mettre en place des gardes fous. Dans les statuts, un nombre fixe de membres du Conseil d'administration sont restés cooptés pour prévenir la possibilité que MSF soit piratée par un groupe d'intérêt extérieur, comme cela se fait aux États-Unis.

Dr Juliette Fournot, MSF États-Unis - membre du Conseil d'administration 1989-2001 (en français)

Mais ce contrôle strict n'est pas tenable, en particulier dans des pays comme la Suède où les adhésions aux associations sont traditionnellement libres. Or les statuts de MSF Suède limitent les adhésions aux personnes qui ont participé aux actions de MSF soit sur le terrain, soit à l'étranger. Les sympathisants peuvent payer une cotisation mais n'ont pas le droit de voter, ce qui est inhabituel en Suède. Pourtant le Conseil international considère ces statuts comme les plus efficaces et ils servent de modèle pour les statuts d'autres nouvelles entités MSF. En 1995, le président de MSF Suède soulève cette question auprès du mouvement international.



La politique de renouvellement d'adhésion pour les bureaux délégués, **Mémo** de Johan von Schreeb, Président de MSF Suède, au Groupe de travail international, Bureau international, 2 mai 1995 (en anglais)

Extrait :

En 1993, un projet de statuts de MSF Suède a été élaboré par MSF Belgique et MSF Suède, selon les lignes directrices établies par le Conseil international. Ces statuts ont été ensuite confirmés par Françoise Saulnier [Conseillère juridique de MSF], au nom du Conseil international, et finalement adoptés par une Assemblée générale extraordinaire de MSF Suède, en décembre 1993. En vertu de ces statuts, toute personne peut devenir membre de soutien en payant une cotisation annuelle. Les membres de soutien n'ont aucun droit démocratique. Leur adhésion est simplement un moyen pour eux d'exprimer leur soutien envers le travail de MSF. Aux termes des statuts, seules les personnes qui ont participé aux actions de MSF en Suède ou à l'étranger, et conformément à la charte de MSF, peuvent introduire une demande d'adhésion et se voir accorder le statut de membre à part entière, avec droits démocratiques, c'est-à-dire droit de vote à l'Assemblée générale et éligibilité au conseil. [...] Depuis, la question numéro un (Combien de membres avez-vous?) appelle la réponse suivante : « *MSF Suède adhère aux normes internationales de MSF avec des membres ayant un profil très orienté terrain et ne ressemblera donc pas au mouvement populaire traditionnel comptant un grand nombre de membres. Seuls ceux qui ont travaillé sur le terrain un certain temps peuvent être membres, ainsi que ceux qui sont encore en mission. Soyez donc patients.* » Il n'est plus possible de faire cette réponse sans perdre notre crédibilité.

Nous savons qu'il n'était pas prévu que les bureaux délégués fassent partie de la vie associative de MSF ; ils étaient plutôt pensés pour la collecte de fonds, le recrutement, etc. Toutefois, pour que MSF Suède remplisse ces fonctions, il faut un minimum de démocratie. Le Conseil doit être élu par trois autres membres que les trois membres du Conseil eux-mêmes. Il doit être responsable devant une Assemblée générale composée d'autres membres que les trois membres qui le composent, etc. Selon les statuts, les décisions du Conseil sont valables lorsque trois membres du Conseil sont présents. Cela signifie que lorsqu'un membre du Conseil est en mission ou absent pour d'autres raisons, le Conseil ne peut pas prendre de décisions formelles. La situation actuelle n'est plus tenable et, à moins d'un changement, le mouvement MSF ne pourra pas bénéficier du potentiel qu'offre la création d'un bureau délégué à Stockholm.

Par la présente lettre, nous soulignons la nécessité d'en débattre au sein du Groupe de travail et d'accélérer la prise de décisions au sein du Conseil international pour ouvrir la possibilité pour les Bureaux délégués d'accepter des membres. Veuillez noter que cela n'aura dans les faits aucune conséquence car les statuts continueront à donner le contrôle complet au Conseil international sur les questions liées aux opérations et autres aspects importants, à travers des membres désignés par le CI et l'exigence d'un vote à l'unanimité des membres du Conseil sur ces sujets.

Nous avons fait le choix délibéré de ne pas aborder les aspects associatifs plus généraux pour nous concentrer ici uniquement sur les modalités pratiques et fonctionnelles de l'adhésion. Nous pensons en effet que cela pourrait contribuer à l'adoption d'une approche pragmatique, c'est-à-dire à ouvrir la possibilité pour les bureaux délégués ayant un statut d'ONG d'accepter des membres, même si cette approche n'est peut-être pas nécessaire pour les bureaux délégués créés comme fondations.

Des critères pouvant être appliqués objectivement doivent être définis soit par le CI [Conseil international] pour tous les bureaux délégués, soit par le Conseil d'administration de chaque bureau délégué. Entre-temps, nous suggérons d'utiliser les critères appliqués par MSF Belgique.



La Suède a une très forte tradition de vie associative. Tout le monde est membre de quatre ou cinq associations différentes, ce qui signifie que n'importe qui peut devenir membre, que n'importe qui peut en fait devenir Président d'une association, c'est égal. Dès lors, l'intense discussion que nous avons eue au début visait à déterminer si notre organisation aurait une structure associative ou pas. Nous avons réellement insisté pour que ce soit le cas mais pas dans le sens suédois où n'importe qui pourrait devenir membre. Il fallait certains critères d'adhésion. Au début, l'opinion générale dans le mouvement était que les sections partenaires ne devraient pas avoir de membres. Elles devraient être comme des boîtes aux lettres pour la collecte de fonds et, éventuellement aussi, pour le recrutement. Il était donc très clair que Bruxelles [MSF Belgique] ne voulait pas ce type d'association suédoise parce que cela allait compliquer les choses, etc. Mais nous nous sommes beaucoup battus et nous avons joué un rôle très important pour obtenir le droit d'avoir des membres et définir qui pouvait le devenir, quels seraient les critères d'adhésion et l'obligation d'avoir travaillé sur le terrain.

Dr Johan von Schreeb, MF Suède –
Président 1993-2000 (en anglais)

2. La vie associative et l'équilibre des pouvoirs

a) Le cas de MSF Hollande

MSF Hollande est en recherche permanente d'un cadre juridique qui s'adapte aux réalités de la société néerlandaise, où le concept d'association n'est pas aussi développé qu'en France ou en Belgique. La vie associative et les adhésions à l'association hollandaise restent faibles. L'exécutif n'est pas questionné et prend de plus en plus d'autonomie.

En 1991, le Conseil d'administration de MSF Hollande réfléchit à modifier la structure de l'organisation. Finalement, ils décident de créer deux entités distinctes. Une fondation abritera l'exécutif, tandis que l'entité « les amis de MSF Hollande » jouera le rôle associatif. Cette séparation est formellement entérinée par un vote en janvier 1996.

Cette question est débattue au niveau international, en particulier entre les Conseils d'administration de MSF Hollande et de MSF France.



Compte rendu de la réunion du Conseil associatif de MSF Hollande, 28 mai 1991 (en néerlandais, résumé puis traduit en anglais)

Extrait :

Future structure de MSF Hollande

- La structure actuelle de l'association doit-elle changer ?
- La structure actuelle entraîne une confusion des besoins.
- MSF Hollande doit-elle devenir une fondation ?
- Avons toujours la possibilité de créer une association des « Amis de MSF Hollande ».



Compte rendu de la réunion du Conseil associatif de MSF Hollande, 22 octobre 1991 (en néerlandais, résumé puis traduit en anglais)

Extrait :

Arguments en faveur de la transformation de MSF Hollande en fondation :

- Mécontentement parmi les membres au sujet de la structure actuelle de l'association
- Nous avons tenté de rationaliser cela, mais sans succès.
- Modifier la structure en une fondation est une meilleure solution à ce stade.



Compte rendu de la réunion du Conseil associatif de MSF Hollande, 24 mars 1992 (en néerlandais, résumé puis traduit en anglais)

Extrait :

Fondation : Le projet de statuts pour la création d'une fondation et d'une association de volontaires a été approuvé par le Conseil. Les délégués du personnel doit maintenant donner un avis positif, avant que le projet ne puisse être présenté à l'AG [Assemblée générale].



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF France, 13 janvier 1995 (en français).

Extrait :

Philippe Biberson remercie le Conseil d'administration de MSF

Hollande d'être présent presque au complet avec quelques membres éminents de la direction. En introduction au débat, Philippe fait un bref historique du développement du mouvement MSF. Ces dix dernières années, le mouvement MSF a connu une croissance rapide avec [la] multiplication des sections opérationnelles et des bureaux de représentation. On a multiplié des actions de terrain, de plus en plus massives, et MSF a pris une part de plus en plus active dans le monde des acteurs de l'action humanitaire. La multiplication des sections opérationnelles, leur dynamisme, sont à l'origine du succès de l'idée de MSF. Cette idée s'est développée et s'est enrichie en franchissant les frontières, au fur et à mesure que d'autres sections se créaient. À mesure du développement des sections et de bureaux, des divergences de points de vue, des divergences au niveau du fonctionnement associatif sont apparues qui amènent à se poser la question de divergences de conception entre les différentes sections. C'est aujourd'hui avec MSF Hollande que ces divergences sont apparemment les plus importantes. Et l'ampleur de ces divergences, aujourd'hui, demande que l'on clarifie le débat, en le débarrassant des idées préconçues, des présupposés culturalistes, des perceptions caricaturales des défauts des autres. [...] Les points principaux à débattre sont :

- le fonctionnement associatif de nos organisations

[...] Dick Van Geldere, Président de MSF Hollande

Dick estime que cette rencontre est importante pour mettre tous ensemble à plat les divergences apparues le mois dernier à Royaumont, divergences dues principalement à un manque de communication. Nous avons échoué en exposant notre point de vue, et vous avez également échoué. La traduction ce soir permettra peut-être de mieux nous comprendre, car s'il y a des différences de culture, il y a aussi une différence de langage. Peut-être est-ce la raison pour laquelle on ne comprend pas toujours ce que chacun veut réellement dire. En tant que Président, il est bienveillant, et connaît bien son association. Il se sent - et MSF H[ollande] se sent partie intégrante du mouvement MSF, même si les façons de pratiquer et de penser peuvent sembler différentes [...] Philippe Biberson : [...] des questions se posent en ce qui concerne le fonctionnement de la vie associative, son organisation, la façon de faire vivre l'association, les valeurs sur lesquelles la vie associative de MSF fonctionne. Une des craintes de MSF F[rance], c'est que MSF H[ollande] se soit éloigné de cette vie associative des débuts, de la représentativité de la base, des volontaires au sein de l'association, c'est-à-dire la possibilité d'élire le Conseil d'administration, de faire entendre leur voix, de remettre en question des décisions. En France, on fait beaucoup d'efforts pour entretenir cette vie associative, on valorise ça énormément, même si on n'y arrive pas toujours. Car la vie associative est toujours menacée par l'opérationnalité. Où en est MSF Hollande par rapport à ça ? Que projetez-vous pour l'avenir ?

Dick : MSF Hollande désire ressembler de plus en plus au fonctionnement de MSF France. Il y a quelques années, on avait des problèmes de fonctionnement, on a voulu introduire une structure de management qui a laissé de côté la vie associative qui est alors tombée en désuétude. Mais maintenant, on désire réanimer la vie associative, sur le mode de celle de MSF France, mais avec des structures

proches de la culture hollandaise. On a choisi une structure de «Stitching» [statut juridique néerlandais de la Fondation], mais qui n'a rien à voir avec ce que l'on appelle une Fondation en Angleterre ou en France ou en Suisse. Cette structure a été choisie pour en faire une grande association vivante, une association de volontaires. Dick sera un membre de cette association, qui malgré l'approche plus anglo-saxonne de l'association, fonctionnera avec des élus et des salariés. Actuellement, il ne reste que 65 membres adhérents. On désire également faire entrer dans ce nouveau board [Conseil d'administration], où d'ailleurs les volontaires élus seront majoritaires, des membres nommés des autres sections et des membres de delegate offices [bureaux délégués]. Pourquoi nommés ? Parce qu'on ne veut pas courir le risque que des candidats néerlandais soient élus à la place des candidats des autres sections et des delegate offices. De même il y a des membres de MSF France dans le board [Conseil d'administration] de MSF Belgique. Cela sera bien pour MSF Hollande et pour l'internationalisation.

Jean Luc Nahel demande que soit bien précisée la définition d'une Fondation néerlandaise, afin que l'on comprenne ce qui la rapproche d'une association, et ce qui la différencie d'une Fondation française.

Hans Bolcher : Au niveau technique, il y a des différences, principalement dues aux différences entre la loi néerlandaise et la loi française :

- dans une association, par définition, la plus haute autorité, ce sont les membres,
- dans une Fondation, ce n'est pas la même chose, mais les membres peuvent avoir de l'influence, avoir la parole, peuvent avoir la plus haute autorité, sur tous les sujets sur lesquels nous désirerons qu'ils l'exercent, notamment en ce qui concerne les principes de base de MSF.

En ce qui concerne les finances, le contrôle, le fonctionnement, bien sûr, ce ne sera pas du regard [de la responsabilité] des membres ; mais dès qu'il y aura un problème, dès qu'ils auront la sensation qu'un sujet pose problème, les membres pourront s'exprimer sur le fonctionnement.

Il y aura donc une sorte de board [Conseil d'administration] responsable du fonctionnement quotidien de l'association, les finances, salaires...

Mais dès que les membres auront l'impression qu'il y a un sujet sur lequel ils doivent trancher, ils en auront l'autorité. On peut façonner le modèle hollandais de Fondation de telle sorte que cela devienne plus démocratique qu'une association. Cela dépendra de ce que l'on en fera. C'est une des raisons essentielles pour lesquelles nous avons choisi cette formule. Cela nous laissait des possibilités légales de la façonner dans une voie plus flexible.

On a choisi cette formule de la Fondation pour faciliter l'entrée de personnes étrangères, c'est-à-dire d'un pays étranger, dans le board [Conseil d'administration], et non pour diminuer la démocratie.

Hans Emans : On discute de cela depuis des années. Au début, on était une petite organisation, on a tâtonné. Puis on a grandi très vite. On s'est retrouvé avec de plus en plus de responsabilités. Comme on voulait devenir professionnel, et qu'on se sentait responsables de l'avenir de l'organisation, on a cherché d'autres formes d'organisation. Il y a une très grande compétition en Hollande entre les organisations

caritatives. Comme les médias et [le] public, qui est très généreux en Hollande, exigent une grande transparence des organisations humanitaires, on a dû chercher et choisir une formule qui soit la plus professionnelle, au niveau du bureau, du fonctionnement, et qui permette d'assumer des responsabilités financières tout en réanimant la vie associative qui n'existait plus, au service d'un idéal, d'une motivation, avec des membres désireux de faire vivre et perpétuer l'originale idée de MSF Hollande.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF France, 9 juin 1995 (en français).

Extrait :

B. MSF Hollande : C'est une année de transition pour eux. L'année dernière, il y avait 14 participants à l'AG [Assemblée générale], qui avait duré deux heures. La dynamique associative a donc été remise au centre du débat. Cette année, il y avait 70 participants et l'AG a duré 5/6 heures. Un nouveau Président a été élu, non médecin pour la première fois.



Compte rendu de la réunion du Conseil associatif de MSF Hollande, 19 janvier 1996 (en néerlandais, résumé puis traduit en anglais)

Extrait :

AG [Assemblée générale]

Réunion historique car le vote sur le changement de structure (Fondation avec association) y aura lieu. Petit récapitulatif des points discutés à la réunion du 11/11/95 :

- Pourcentage de personnel (para)médical : le seuil minimum et le but sont incorporés dans le nouveau projet de procès-verbal. Conseil de la fondation et de l'association : minimum de 50 %, Conseil d'administration MSF Hollande : au moins deux membres.
- Contribution des membres : oui. L'argent des donateurs ne peut être utilisé pour, par ex. la correspondance avec les membres. La contribution sera de 25 florins par an. Le Conseil d'administration peut en être exempté.
- Adhésion du personnel de bureau : Provisoirement non. L'AG [Assemblée générale] a autorisé le Conseil d'administration à signer les statuts proposés. MSF Hollande deviendra une fondation avec une association.



C'était une association, ce que nous appelons une «Vereniging», qui s'est muée en une association et une sorte de «Stichting-fondation», un type de structure coopérative. Ce type de montage a été réalisé en partie parce qu'il n'y avait pas beaucoup de membres aux Pays-Bas. On ne pouvait pas devenir membre qu'après être allé sur le terrain, pas comme dans d'autres sections de MSF où on devenait membre dès qu'on partait sur le terrain. Nous avons aussi changé les règles d'adhésion pour que le

personnel du siège ne puisse plus être membre de l'association. En conséquence, nous n'avions pas beaucoup de membres, ce qui rendait la situation un peu dangereuse. On a estimé que l'influence des quelques nouveaux membres qui sont venus à l'Assemblée générale pourrait avoir un énorme impact sur la direction que devait prendre MSF Hollande. C'est pour cela qu'il a été décidé de discuter, au sein de l'Association, de la dimension et la signification de MSF. La majorité des membres du Conseil de la «Stichting» venaient du Conseil de l'association mais il y avait aussi des membres co-optés, par exemple de MSF France, et de nos sections partenaires. Par co-optation, ils siégeaient aussi au Conseil et ils étaient davantage responsables des activités du siège et des opérations. Cela rendait les choses un peu confuses. Jacques [de Milliano] est devenu le premier Président et un Président rémunéré (nous n'avions jamais eu un Président rémunéré auparavant).

Le Président de l'association est le Président de la «Stichting». Les membres de l'association élisent le Conseil d'administration tandis que pour la fondation/stichting, les membres du Conseil sont désignés par les fondateurs puis renouvelés par co-optation.

Dr Bart Meijman, MSF Hollande -
Président, 1997-2001 (en anglais).



La question c'était : sommes-nous des associations ou des organisations avec un autre type de gouvernance ? À cette époque, les Hollandais avaient une fondation et ne voyaient pas l'intérêt d'être associatif. Mais ils étaient très légitimistes. Et donc dès que la majorité du mouvement leur a dit : « Il faut être une association », ils ont dit : « D'accord, on fait l'association ». Elle n'a pas fonctionné, parce que ce n'est pas leur culture, mais ils l'ont fait.

Dr Jean-Marie Kindermans, MSF International -
Secrétaire Général, 1995-2000 (en français)



L'associatif en Hollande n'était pas du tout aussi dynamique qu'à Paris. Quand j'allais aux assemblées générales de Paris, c'était vraiment très français, avec des débats. En Belgique d'une certaine manière, ça l'était aussi. Mais en Hollande, ce n'était pas du tout le cas.

Anne-Marie Huby, MSF International - Chargée des relations avec la presse 1991-1993 ; MSF Royaume-Uni - Directrice exécutive 1994-1999 (en français)

b) Le cas de MSF France

Historiquement, au-delà de l'Assemblée générale annuelle et des réunions des Conseils d'administration, la vie associative à MSF France se déroule aussi au sein des antennes régionales. Dans les années 80, ces antennes régionales sont très autonomes, gèrent des

programmes sur le terrain pour lesquels elles recrutent leur propre personnel. À la fin des années 80, le siège parisien commence à reprendre le contrôle. Certaines antennes régionales résistent quelques années, en continuant à gérer quelques programmes jusqu'à ce que progressivement, à partir de 1993, elles soient progressivement fermées. Par la suite les activités des « survivantes » sont réorganisées par Paris, en particulier autour d'évènements de promotion régionaux qui contribuent à consolider leurs liens avec l'association.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF France, 31 mars 1995 (en français).

Extrait :

Le rôle des antennes régionales [...]

Les difficultés de relations entre les antennes régionales et le siège sont très anciennes. Philippe [Biberson, président de MSF France] a tenté de retrouver avec l'aide d'Odile [Hardy, assistante du président des éléments à travers les comptes rendus des CA [Conseil d'administration] et des AG [Assemblée générale] depuis 1985 et cette recherche s'est avérée fructueuse sur le nombre des fois où le sujet a été évoqué mais très pauvre en résultats sur le fond.

En 1985, dans le rapport moral de Rony [Brauman] à l'AG [Assemblée générale], il était question de nommer un responsable des antennes au siège.

En 1986, on souligne la baisse de dynamisme des antennes régionales, on parle de développer la communication entre les antennes et le siège. Il est question de la participation des régions aux missions en excluant la gestion des missions par les antennes régionales. En 1987, on confirme le parrainage/accompagnement des missions par les antennes et on remarque la décrépitude dans les antennes depuis qu'elles ne gèrent plus les missions. Rony fait allusion à une réanimation intensive ou à un acharnement thérapeutique...

En 1988, c'est la création de la mission France Solidarité. En 1989, la distinction est faite entre les antennes régionales et la mission France. À Marseille, cela se concrétise par la séparation des deux. Les problèmes soulevés aujourd'hui sont donc chroniques, récidivants et cycliques. Le but est de définir le rôle des antennes régionales : améliorer la cohérence d'image entre les antennes et le siège, redynamiser MSF dans les régions, augmenter l'implication du siège dans le travail des antennes. Le week-end l'année dernière à Bordeaux et d'autres réunions montrent un ressenti d'une non-inclusion.



Quand je suis devenu président en 1994, il y avait encore les antennes, mais elles étaient moribondes, à part Bordeaux parce qu'il y avait le centre logistique, et Philippe Dabadie, qui était un leader. Il n'y avait plus de revendications d'autonomie. On avait, de façon relativement pacifique, fait comprendre que les antennes avaient un rôle d'animation locale, pour faire de la collecte de fonds et du recrutement de volontaires repérés localement, mais qu'elles n'avaient pas vocation à exister en tant que telles, en gérant

des opérations ou en représentant une région. On les avait aussi un peu impliquées dans la préparation de l'Assemblée générale. Les gens qui le souhaitaient apportaient leurs contributions associatives à travers les élections des membres du Conseil d'administration. Il y avait des représentants des antennes qui venaient à l'Assemblée générale et quelques-uns faisaient encore un peu corps, avaient encore un peu de poids. Les membres des antennes n'étaient pas perçus comme une nuisance mais comme des membres associés comme d'autres.

Dr Philippe Biberson, MSF France -
Président 1994-2000 (en français)



J'ai été recruté en 1993 pour gérer les antennes régionales. Mais très rapidement, il a été décidé d'arrêter l'opérationnalité des antennes et de tout rapatrier au siège. Cela a été une période houleuse pendant laquelle on a fermé des antennes qui étaient des réminiscences de cette époque opérationnelle et dont on ne savait pas trop quoi faire. Il ne s'agissait plus d'avoir des endroits de pouvoir en région, mais un espace associatif, un espace de communication. J'ai voulu donner un sens à ces antennes en m'appuyant sur des activités qui existaient déjà et marchaient bien. À l'époque, le réseau TGV, l'internet et les emails n'étaient pas encore très développés. Donc les antennes étaient des relais où de futurs volontaires pouvaient venir s'informer, rencontrer des opérationnels, se faire recruter. Plus de 50% des recrutements se faisait par les antennes. Deux ans après mon arrivée, j'ai lancé un gros projet événementiel, l'exposition itinérante « Camp de réfugiés » avec l'idée d'en faire une activité fédératrice pour les antennes. Elle a duré plus de dix ans, a fini par circuler à l'international et a été visitée par plus de quatre millions de personnes.

Cela a créé une dynamique entre les gens de retour de mission et les volontaires des antennes qui géraient l'exposition dans leur région. On a aussi développé des réunions bi-mensuelles pendant lesquelles les volontaires présentaient les missions dont ils revenaient. C'était une bonne façon de maintenir le flambeau. Cela a duré quelques années, jusqu'à ce que la Direction des ressources humaines décide que les antennes régionales ne feraient plus du tout de recrutement. Entre temps, le développement des communications et des transports a également permis aux candidats volontaires de venir plus facilement à Paris pour se faire recruter.

Alain Fredaigue, MSF France – Chargé des antennes régionales, puis Coordinateur de la vie associative, puis Responsable du « pool event » [pôle événementiel], depuis 1993 (en français)



Toute cette évolution n'a pas été pensée aussi sérieusement que ça. C'est plutôt lié à la personnalité d'Alain à qui cela plaisait. S'il y avait une stratégie, c'était celle d'apaiser les tensions entre l'exécutif et l'associatif. L'exécutif voulait qu'on lui foute la paix, qu'on le laisse monter

ses opérations, décider, etc. C'est complètement normal pour une organisation opérationnelle comme MSF, mais c'est un inconvénient si l'exécutif ne se remet pas en question. Moi, je suis assez favorable à toute cette évolution qui renforce le rôle de l'associatif comme garant de la mission sociale. Il faut un équilibre des pouvoirs. Mais le plus souvent, on donne du grain à moudre aux associatifs, on les occupe, pour ne pas qu'ils contestent.

Dr Bernard Pécoul, MSF France - Directeur général
1991-1997 (en français)

À partir de 1996, les Assemblées générales de MSF France sont réorganisées afin de permettre plus de débats entre les membres associatifs, y compris ceux des antennes régionales.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF France, 31 mai 1996 (en français).

Extrait :

L'Assemblée générale [de MSF France] c'est, remarque Bernard [Pécoul], une des Assemblées les moins participatives comparée à celle de la Belgique ou de l'Espagne par exemple :

- prendre modèle sur un système de motions préparées ? (Bernard [Pécoul])
- faire les mini AG [Assemblées générales] plus tôt (au moins un mois 1/2 avant l'AG) et s'en servir comme plateforme de discussion à l'AG, mais sans les préparer pour laisser plus de liberté aux questions ? (Maurice [Nègre])
- trouver un mode de déroulement qui ne soit pas handicapé par le nombre élevé de participants (500) ? (Bernard)
- quelle participation du terrain ? Des coordinateurs ? (Philippe [Biberson])
- prévoir des questions pour animer le débat après un long rapport (Odysseas [Boudouris])
- un équilibre à trouver, en se méfiant de la manipulation liée aux préparations trop bien faites (Philippe)
- Assemblée générale en deux parties :
 - 1) « émotion » : rapports moral et financier,
 - 2) tournée vers le terrain (Eric Goemaere, Directeur général de MSF Belgique)

Pour que les choses changent, c'est dès à présent qu'il faut s'en préoccuper. Bernard propose qu'une commission se mette à travailler sur ce sujet

A faire :

- constituer un groupe de travail,
- préparer les mini AG,
- prévoir un compte rendu des mini AG à diffuser avant l'AG.



Le lieu où se déroulaient les Assemblées générales n'était pas du tout un endroit de convivialité car il n'y avait pas de possibilité d'organiser un repas le soir. Donc

tout le monde retournait dîner chez les uns et les autres en fonction des petits clans. Ensuite, au niveau démocratique, c'était nul. Une demi-heure avant la clôture des votes, le candidat offrait l'apéro au bistrot du coin et il était élu. À cause de son histoire, MSF France n'a jamais été une organisation très associative, au sens de personnes qui s'unissent pour décider. Il n'y avait pas de contre-pouvoir à l'exécutif. Philippe Biberson a voulu faire évoluer ces AG [Assemblée générale] qui ne lui convenaient pas non plus. Il m'a demandé de les ré-organiser. J'ai mis en place un format de deux jours, avec de la convivialité, des repas, une fête et un évènement.

Alain Fredaigue, MSF France – Chargé des antennes régionales, puis Coordinateur de la vie associative, puis Responsable du « pool event » [pôle évènementiel], depuis 1993 (en français)

c) Le cas de MSF Belgique

À MSF Belgique, l'exécutif ne considère pas plus l'engagement de l'associatif qu'à MSF France. Il s'y développe toutefois avec un rôle de contre-pouvoir à l'exécutif non négligeable. Au milieu des années 90, ce contre-pouvoir permet de résoudre une crise au sein de l'exécutif qui menaçait d'avoir un impact sur toute l'organisation.



Au début des années 1990, Jean-Pierre Luxen, le Directeur général de MSF Belgique disait : « Moi, plus l'Assemblée générale annuelle vote de motions, plus je serais tranquille dans les années qui viennent, parce que plus il y a de motions, moins je subis de contrôle ». Il craignait qu'il n'y ait que trois motions qui soient importantes et qui influencent son plan exécutif. Il préférait qu'ils aient 25, 30, 35 motions à discuter. Et c'était le cas. Les associatifs discutaient de tout et trouvaient même le moyen de créer des motions qui contredisaient les autres pratiquement. Trop d'associatif tuait l'associatif.

Dr Bernard Pécoul, MSF France - Directeur général
1991-1997 (en français)



En Belgique, depuis toujours, on a voulu un associatif actif, comme un contre-pouvoir à l'exécutif. Il ne s'agissait pas du tout de contrôler l'opérationnel, de gérer des missions, mais de veiller à ce que la charte des principes soit respectée en agissant au niveau stratégique pour s'assurer que les permanents du siège ne s'organisent pas en une espèce d'entreprise. Mais en réalité, les employés du siège, sont aussi eux-mêmes « investis » et dans nos Assemblées générales, c'était quand même eux qui s'exprimaient le plus. On n'a donc jamais voulu les exclure. À MSF Belgique, les directeurs comme Jean-Pierre Luxen n'ont jamais accepté

de syndicat. Donc, il fallait veiller à ce que la gouvernance associative ne soit pas utilisée pour mettre sur la table des demandes qui en fait étaient de type syndical. Le modèle MSF développé à Bruxelles permet les remises en question régulières sur les grandes problématiques. Et même si ce sont souvent les mêmes questionnements qui reviennent, c'est très sain : Quels sont les principes de notre intervention? Si on y va, quels sont les risques qu'on prend? Qu'est-ce qu'on veut atteindre? Quelle est notre redevabilité?

Quand Reginald a terminé son mandat de président, on m'a demandé de me présenter. J'ai été élue avec un vote stalinien à 98%. Ça a été un peu difficile. Juste avant que je sois élue, le poste de Directeur général, pour remplacer Jean-Pierre Luxen avait été ouvert. L'équipe qui avait travaillé avec Luxen avait prévu Pierrot Harzé comme successeur. Mais le Conseil d'administration de l'époque avait choisi Éric Goemaere.

Avant de partir Réginald [Moreels, le Président sortant] avait commis l'erreur de mettre Georges Dallemagne comme Directeur général-adjoint, alors que celui-ci voulait aussi être Directeur général. Or Éric et lui avaient des visions politiques différentes. Georges est venu me voir et m'a dit : «j'arrête.» Je ne me suis pas opposée à son choix parce qu'effectivement, je trouvais que ce n'était pas un bon montage. Mais une partie du siège qui était très liée à Georges était très déçue, et voyant ce soutien, Georges s'est laissé convaincre qu'il ne fallait pas partir. Il y a eu un clivage au siège entre ceux qui soutenaient Éric et ceux qui soutenaient Georges. Pour Éric c'était l'enfer, pour moi c'était très difficile car le Conseil d'administration était partagé sur la question. Finalement, on [a] décidé de faire confiance à Éric et on a négocié le départ de Georges.

Et là, ceux qui étaient contre ce choix ont voulu prendre le pouvoir en se présentant en masse aux élections au Conseil d'administration. Mais ça n'a pas marché et ils n'ont eu aucun élu. Ce n'était pas moi en tant que Présidente qui contrôlait. Ce sont les membres de l'association qui ont réfléchi et se sont dit : «On ne veut pas le type de MSF qu'ils proposent.»

Dr Marleen Bollaert, MSF Belgique -
Présidente, 1995-1998 (en français)



Le Conseil d'administration a pris un rôle associatif, mais il est resté l'organe qui choisit l'exécutif, en tous cas son Directeur général, et qui est responsable par rapport aux financiers, etc. On s'était dégagé un coussin d'air sur lequel l'exécutif n'avait rien à dire et qui était l'associatif mais ce rôle par rapport à l'exécutif continuait à être assuré. Ce n'est pas pour rien qu'une grande partie de notre temps pendant la période [19]95-97 a été noyée dans des problèmes de succession au niveau de l'exécutif qui ont été relativement durs à gérer. Et ça, ce n'était pas du tout de l'associatif, c'était carrément du décisionnel par rapport à l'avenir d'un Centre opérationnel. Au milieu des années 80, il avait fallu tuer le père. Puis, une nouvelle équipe s'était mise en place, mais à un moment on a dû lui dire : «ce n'est pas parce que vous

avez mis en place cette organisation et qu'on est en pleine croissance que vous devez garder ce sentiment de paternité».

Dr Pascal Meeus, MSF Belgique - membre du Conseil
d'administration 1995-1999, Président 1999-2001
(en français)

3. Les mini-assemblées générales (mini-AG) sur le terrain

En 1992, MSF Belgique commence à organiser des mini-assemblées générales (mini AG) sur les terrains. Ces réunions ont pour objectif d'encourager le personnel en mission à se rencontrer pour réfléchir sur MSF et, si besoin, proposer des motions qui seront présentées au vote à l'Assemblée générale de l'association MSF Belgique à Bruxelles.

En décembre 1995, le Conseil international décide d'organiser des mini AGs internationales dans tous les pays d'intervention de MSF. Les premières mini-AGs internationales sont organisées en mars et avril 1996 et leurs conclusions et propositions sont présentées et discutées à Chantilly II. Plusieurs de leurs recommandations sur la gouvernance associative seront intégrées dans les documents finaux de Chantilly.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Belgique, 14 février 1992 (en français).

Extrait :

3. Mini-AG

Les administrateurs partiront prochainement sur le terrain afin de préparer des mini-AG et de démontrer qu'il y a une volonté de débat au niveau périphérique. Les administrateurs qui le souhaitent pourront se faire accompagner par un membre de l'exécutif. Un certain retard a été pris par rapport à l'organisation des départs car le service [des] opérations souhaitait coordonner l'arrivée des administrateurs avec certaines réunions sur place. [...]

À noter que Jean-Pierre Luxen [Directeur général de MSF Belgique] se rendra en Asie du Sud-Est, région non couverte par les administrateurs. D'autres pays ne recevront pas la visite des administrateurs et chacun en exprime ici le regret. Des documents doivent encore être établis concernant les thèmes de discussion.



Document préparatoire du Conseil international de MSF, 20 juin 1996 (en français).

Extrait :

Entre mars et avril 1996, 21 mini-assemblées générales furent menées, impliquant chacune entre 10 et 50 personnes. Un Compte rendu du contenu des discussions tenues durant ces réunions fut déjà présenté à Chantilly II. [...]

Mis à part [des] problèmes organisationnels, qu'on devrait pouvoir aisément améliorer dans le futur, de manière générale les mini-AG ont été un succès pour plusieurs raisons :

- pour la première fois, les membres du personnel MSF de terrain ont eu l'opportunité de discuter ensemble des thèmes débattus à l'intérieur de MSF ;
- cela a créé un sentiment d'appartenance à une organisation et d'être capable d'influencer certaines décisions prises (bien qu'il y ait toujours du scepticisme quant au réel pouvoir des recommandations faites durant les mini-AG) ;
- des membres des Conseils d'administration ont eu l'occasion de se rencontrer, de s'apprécier et de confronter leurs idées quant à l'évolution de MSF ;
- des membres des Conseils d'administration furent exposés au « terrain » d'une façon beaucoup plus intensive que durant les visites de terrain habituelles ;
- des recommandations concrètes sont ressorties des mini-AG avec une similitude étonnante entre les 21 réunions.

La plupart des recommandations seront soit intégrées dans le « texte final de Chantilly », (document sur l'identité), soit ont déjà été reprises lors de la réunion internationale des coordinateurs. Toutefois, il y a un ensemble de recommandations qui nécessitent d'être abordées séparément. Les discussions sur le caractère volontaire et associatif de MSF mènent à des demandes concrètes (voir p. 3 du rapport), telles que :

- besoin d'une information meilleure et continue sur les développements à l'intérieur de MSF tout au long de l'année ;
- briefier tous les volontaires sur la structure et le fonctionnement du mouvement MSF avec une insistance particulière sur l'associatif ;
- standardiser les règles d'appartenance en tant que membre et les règles de vote entre toutes les entités MSF (principalement les sections, mais les DO [Delegate Offices/bureaux délégués] également si possible) ;
- pour donner plus de poids au terrain dans l'association, l'appartenance en tant que membre devrait être automatique après six mois de travail sur le terrain, et les membres qui n'ont montré aucun intérêt pendant trois ans devraient être dé-cooptés ;
- instaurer la démocratie directe : tous les membres peuvent voter directement (vote par courrier depuis le terrain) ;
- permettre au personnel national (local) qui remplit des devoirs similaires que ceux du personnel expatrié de participer aux débats internes à MSF et de devenir membre votant ;
- avoir des réunions telles les mini-AG régulièrement de manière à permettre au terrain de participer aux débats et à l'évolution de MSF.



Avec Pascal Meeus [membre du Conseil d'administration de MSF Belgique] et d'autres, on s'est dit qu'il fallait permettre au terrain d'avoir un impact plus direct, de pouvoir présenter des motions aux Assemblées générales de MSF Belgique. Il fallait aussi revoir un peu qui pouvait être membre. On a donc lancé les mini AG [Assemblée générale]. Il y avait des discussions organisées dans les missions qui étaient remontées à l'Assemblée générale. Aujourd'hui c'est très facile avec les connections en ligne mais à l'époque, on se déplaçait sur le terrain pour animer ces discussions. Ça n'était pas toujours facile à organiser, mais toujours très très sympa. Les discussions portaient beaucoup sur l'opérationnel.

Dr Marleen Bollaert, MSF Belgique -
Présidente, 1995-1998 (en français)



L'objectif des mini AG était, grâce à cette remontée de propositions du terrain, d'essayer de trouver un certain équilibre pour éviter que l'exécutif et ses propositions dominant le travail du CA [Conseil d'administration]. On essayait d'aller chercher des propositions à la base. On voulait que le Conseil d'administration discute de sujets autres que les sujets purement exécutifs. En effet à l'époque, ce qui faisait un agenda [ordre du jour] de CA [Conseil d'administration], c'était les besoins de l'exécutif. À partir de 1995, on a mis en place une sorte d'équilibre entre ce que le CA et les administrateurs élus souhaitaient discuter et ce qui remontait de l'exécutif. Les agendas étaient donc relativement équilibrés entre des problèmes que l'exécutif souhaitait mettre à l'agenda, et des sujets qu'il nous semblait importants de discuter au sein de l'association.

Dr Pascal Meeus, MSF Belgique - membre du Conseil
d'administration 1995-1999, Président 1999-2001
(en français)

B. L'ÉVEIL DES BUREAUX DÉLÉGUÉS

Dans le jargon du mouvement MSF, les entités non-opérationnelles créées dans la première moitié des années 90 s'appellent des « bureaux de liaison » puis des « bureaux délégués ». Cette évolution est le signe du développement de leur influence et de leurs ambitions au sein du mouvement MSF.



On jouait à une sorte de double jeu. Pour nous, il était évident que c'étaient des bureaux internationaux. Qu'ils soient gérés par une section ou pas, c'étaient au final des émanations du mouvement MSF. Donc pour moi, le bureau de New York, ce n'était pas un bureau de MSF France, c'était

MSF aux États-Unis. De même le bureau de Rome, c'était « MSF en Italie », ce n'était pas « MSF Belgique en Italie ». Imagine la directrice de MSF Royaume-Uni se présenter comme la représentante de MSF Hollande en Angleterre !!!

Dr Alain Destexhe, MSF International - Secrétaire général, 1991-1995 (en français)

Les bureaux délégués ne gèrent pas d'opérations. Mais ils souhaitent être associés au projet opérationnel de MSF, d'une façon ou d'une autre. Ils mettent en avant leurs atouts et talents spécifiques, et parfois même une certaine ouverture culturelle qui fait défaut à Paris, Bruxelles ou Amsterdam et qui serait pourtant utile au mouvement. Parmi ces atouts, ils soulignent l'accès à de nouveaux réseaux internationaux (en ressources, en relai de plaidoyer, en techniques médicales) qui sont restés jusqu'ici inconnus des sections opérationnelles. Toutefois, ces dernières mettront du temps pour changer ce que certains responsables de bureaux délégués qualifient de 'comportements impérialistes'.

« » *C'était pénible, ce côté impérial ou colonial. À la fin des années 90, pour le département de la communication de MSF à Londres, se faire donner des leçons par les collègues de MSF Hollande sur comment faire des relations de presse, sous prétexte qu'ils représentaient la maison mère, c'était difficile à vivre. On avait envie de répondre : « On est aussi malins que vous. Allez-vous faire voir ».*

Cela désolait aussi les pays anglo-saxons de voir que MSF était encore très parisien, très bruxellois, très hollandais dans son approche. Des sections comme le Canada disaient : « Si vous voulez vraiment bénéficier de l'impact de votre investissement dans un pays comme le Canada (et par extension en Angleterre), il faut cesser de nous considérer comme des hôtes de l'air ».

Au Royaume-Uni, malgré notre petite taille, on avait l'impression qu'on avait de l'influence – pas du tout au niveau opérationnel, mais plutôt comme caisse de résonance internationale pour l'ensemble du réseau MSF. À l'époque, Londres était vraiment la plaque tournante des médias internationaux. On avait donc une capacité particulière au niveau des médias, mais aussi dans le domaine de la santé publique. Gabriella et d'autres avaient monté un réseau avec des gens assez influents dans le monde de la médecine tropicale pour lequel c'était aussi ici au Royaume-Uni que ça se passait plutôt que dans le monde francophone.

On s'était aussi vite rendu compte combien MSF à cette époque était encore extrêmement blanc. C'était assez choquant. J'étais contente d'avoir dans les médias londoniens des interlocuteurs qui n'étaient pas que des hommes blancs. Une des richesses apportées par le mouvement international a donc été que des


gens, travaillant dans des petites sections mais avec accès à ces réseaux internationaux, ont montré que le monde ne fonctionnait pas forcément comme on l'imaginait à Paris ou à Bruxelles, ou même à Amsterdam où tout était incroyablement provincial dans de nombreux domaines. Culturellement, c'est le gros paradoxe de MSF (ce n'est pas un mystère). Avec les sections partenaires, le mouvement est donc devenu un petit peu plus poreux à des influences culturelles et politiques différentes.

Anne-Marie Huby, MSF Royaume-Uni - Directrice exécutive 1994-1999 (en français)

« » *Aux membres américains du Conseil d'administration de MSF États-Unis - qui étaient frustrés du manque d'opérationnalité de la section étasunienne, j'ai soutenu que cette capacité de plaidoyer en elle-même représentait un levier indispensable aux missions du terrain, et que ce rôle unique était en quelque sorte aussi une forme d'opérationnalité qui ne pouvait exister nulle part ailleurs.*

Dr Juliette Fournot, MSF France - Cheffe de mission en Afghanistan 1980-1986 ; MSF États-Unis - membre du Conseil d'administration 1989-2001 (en français)

MSF Grèce est le seul bureau qui tient absolument à devenir une section MSF indépendante et mener des opérations. Ils se battent pour cela pendant des années. En juin 1992, sur la base d'une proposition commune de MSF Grèce et MSF France, le Conseil international décide que le statut exceptionnel de MSF Grèce, qui n'est ni une section, ni un bureau délégué sera prolongé jusqu'à 1994.

 **Compte rendu** de la réunion du Conseil international de MSF, 26 juin 1992 (en français).

Extrait :

2. MSF Grèce [...]

Présentation par Sotiris [Papaspyropoulos, Président de MSF Grèce] et Bernard [Pécoul, Directeur général de MSF France] du projet concernant la prolongation du statut de MSF Grèce jusqu'au mois de juin 1994.

Rony [Brauman, Président de MSF France] rappelle qu'en 1994, il faudra choisir entre créer une section, prolonger le statut actuel ou fermer le bureau.

Jacques [de Milliano, Directeur général de MSF Hollande] rappelle qu'un certain niveau de qualité est nécessaire avant de décider de l'autonomie.

Bernard se demande s'il ne faudrait pas créer un statut entre bureau et section car tous les bureaux n'ont pas les mêmes objectifs.

Le projet proposé par Bernard et Sotiris est accepté avec quelques modifications accessoires. [...]

Annexe 1

Propositions communes MSF France/MSF Grèce au CI [Conseil international] de juin 1992

Objectifs généraux :

Le bureau de MSF Grèce a été créé en juin 1990 sous le parrainage de MSF France pour une période de deux ans, avec un statut de section en voie de structuration. Nous proposons que cette période soit prolongée jusqu'à juin 1994 avec les objectifs suivants :

- 1) Augmenter la notoriété de MSF en Grèce.
- 2) Augmenter le nombre de volontaires grecs dans les missions MSF.
- 3) Sous la coordination et la supervision technique (médicale, logistique et financière) de MSF France, des projets de terrain ainsi que des missions exploratoires pourront être menés par des équipes grecques.
- 4) Augmenter les capacités du bureau d'Athènes dans l'obtention de fonds propres et de fonds institutionnels.



En 1992, le Conseil d'administration de MSF France, dont je faisais partie, nous a dit qu'on allait bien, que les critères étaient remplis mais qu'à cause de l'internationalisation, on n'était pas prêts à nous donner un statut de section, que la situation était difficile.

Dr Sotiris Pappaspyropoulos, MSF Grèce - Co-fondateur,
Président 1990-1996, Président d'honneur 1996-2000
(en français)

En juin 1994, quatre des six sections représentées au Conseil international votent en faveur d'une réponse positive à la requête de MSF Grèce de devenir opérationnelle. Ce soutien lui est accordé malgré son positionnement politique pendant la guerre en ex-Yougoslavie qui a soulevé quelques questions au sein du mouvement⁴⁸.

Mais MSF Belgique et MSF Hollande utilisent leur droit de veto et le statut opérationnel ne leur est pas accordé.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 21 juin 1994 (en anglais)

Extrait :

6. MSF Grèce

Sotiris [Pappaspyropoulos] a rendu compte du travail réalisé par MSF Grèce (un document est disponible). MSF G[rèce] compte actuellement 15 personnes sur le terrain. La section a collecté plus d'un million de dollars de sources privées et compte 13 000 donateurs.

La discussion a porté sur l'histoire de MSF G[rèce] au sein de MSF, les positions prises par le CI [Conseil international], les

critères fixés pour MSF G[rèce], sa capacité opérationnelle, son indépendance politique, les conséquences pour les bureaux délégués, ainsi que sur la cohérence générale du mouvement et les alternatives possibles.

Quatre sections étaient favorables à la création d'une septième section indépendante (CH [Suisse], S [Espagne], F[rance], Lux[embourg]), deux étaient contre (B[elgique] et H[ollande]). MSF B[elgique] et H[ollande] ont fait usage de leur droit de veto.

Josep [Vargas] a fait part de ses regrets sur la manière dont la décision finale a été prise. Il lui semblait qu'une fois de plus, il y avait des inégalités entre sections lorsqu'il s'agissait de prendre des décisions importantes.

Décision : Le CI a décidé de ne pas créer une nouvelle section. MSF B[elgique] rédigera des propositions pour intégrer MSF G[rèce] dans le nouveau cadre international qui régit les bureaux délégués. Ces propositions seront soumises à la prochaine réunion du Conseil international.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 9 septembre 1994 (en français).

Extrait :

3. MSF Grèce :

Décisions :

En attendant le projet MSF International, MSF Grèce passera par une phase intermédiaire, c'est à dire que :

- MSF Espagne est la section-mère de MSF Grèce
- MSF Grèce ne participe au CI [Conseil international] que sur invitation de MSF Espagne
- Le CI adopte le texte de Jean-Pierre Luxen du 04/08 (en annexe) à l'exception du dernier paragraphe. MSF Grèce ne pourra ouvrir de nouveaux projets que dans les pays où une section MSF est présente et ce sous la coordination de la section présente.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 14 septembre 1995 (en français).

Extrait :

8.2 Statuts de la Grèce

Jean-Marie [Kindermans] pose la question : étant donné que la Grèce n'est ni une section, ni un DO [Delegate Office/bureau délégué], comment régler son statut flou sans l'émergence permanente de mini-conflits ?

Doris [Schopper] explique que c'est Jean-Pierre Luxen qui a choisi le compromis intermédiaire DO/section ; entre-temps, les grecs viennent aux réunions internationales, comme une section, ce qui les conforte dans ce statut intermédiaire. Pendant un an, on ne leur a rien dit de clair, de faire ceci et pas cela ; il faut donc donner un cadre à la Grèce et en étudier les implications au niveau international. S'ils continuent leur opérationnalité, il sera encore plus difficile de faire marche arrière.

La question du lien à la section de tutelle (Espagne) doit aussi être abordée.

48. Voir *MSF et la guerre en Ex-Yougoslavie 1991-2003* in *Études sur les prises de parole publiques de MSF*, Laurence Binet, 2014, <http://speakingout.msf.org/fr/msf-et-la-guerre-en-ex-yougoslavie>

Éric [Goemaere] dit que pour décider, nous manquons d'éléments d'information et nous n'avons pas de cadre défini. Bernard [Pécoul] fait remarquer qu'ils ont accepté le recul du statut de section. L'associatif est réel à Athènes, un vrai mouvement s'est créé.

Décision

- proposition concrète du CI [Conseil international avant fin 1995
- visite de Doris, en tant que Présidente internationale (neutre).



En 1994, j'ai fait un tour de toutes les sections, avec Dimitri Pyrros qui était Vice-président. On a vu les Suisses, les Espagnols, les Luxembourgeois, qui nous ont dit qu'on devrait être une section. Les Français, qui nous avaient parrainés pendant quatre ans, nous ont dit qu'ils nous soutiendraient. Les Belges et les Hollandais ne disaient rien. On se disait quand même qu'on aurait la majorité. Quand il y a eu la discussion sur ce sujet lors du CI [Conseil international], je suis sorti de la salle. La version officielle, c'est qu'il y a eu un désaccord. Les Hollandais et les Belges ont dit : « Que va-t-on dire aux Allemands et aux Canadiens, surtout les Canadiens, si la Grèce devient une section ? » Il y a eu un vote : quatre voix pour et deux voix contre pour que MSF Grèce devienne une section. Mais dans les statuts de MSF International, un article disait que les trois grandes sections [France, Belgique et Hollande] avaient un droit de veto sur une décision. La Belgique et la Hollande ont utilisé leur droit de veto et on n'a donc pas pu devenir une section. Comme les « grandes » sections n'étaient pas capables de gérer l'internationalisation, elles ont préféré ne pas tenir les promesses qui avaient été faites à MSF Grèce.

Dr Sotiris Papaspyropoulos, MSF Grèce - Co-fondateur,
Président 1990-1996, Président d'honneur 1996-2000
(en français)



Je ne suis pas sûr qu'au moment de la création de MSF Grèce, tout le monde avait été d'accord sur le fait qu'elle devait devenir une section. Et elle n'avait pas montré non plus dans son évolution qu'elle pouvait en devenir une. On ne voyait pas tellement quelle était la plus-value qu'elle devienne une section.

L'autre question, c'était qu'on ne voulait pas de nouvelle section opérationnelle. Et de toute façon, on ne considérait pas que l'équipe de MSF Grèce fût capable de mener des opérations.

Dr Pascal Meeus, MSF Belgique - membre du Conseil
d'administration 1995-1999, Président 1999-2001
(en français)

En septembre 1994, le Conseil international décide de placer les opérations de MSF Grèce sous la supervision

de MSF Espagne. En décembre 1995, MSF Grèce n'est autorisé à conduire des opérations que dans les pays où MSF travaille déjà, et ne participe aux réunions du Conseil international que sur invitation.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 14 septembre 1995 (en français).

Extrait :

Conclusions :

- le rôle d'encadrement d'MSF E[spagne] est réaffirmé (un candidat de MSF E à leur CA);
- le CI doit être plus clair sur les règles :
 - La participation au CI : seulement dans les cas où il y a des raisons spécifiques du CI, ils peuvent être invités ;
 - Leur participation à d'autres réunions est laissée à l'appréciation de MSF E ;
 - Ils gardent leur opérationnalité actuelle en attendant une nouvelle organisation globale de MSF International.



Je crois que, c'était la décision du conseil, que MSF Grèce reste sous tutorat. On ne pouvait pas continuer avec MSF France, bien sûr pas non plus avec MSF Belgique ou Hollande. Et le président de MSF Espagne de l'époque, Josep Vargas, me dit : « si tu veux, tu viens avec nous ». Moi j'étais d'accord parce que j'avais à l'esprit qu'on allait continuer à faire des missions avec quelqu'un qui nous laisserait tranquille. MSF Espagne n'avait pas de section sœur et donc on est allé avec eux, le bureau international était d'accord et on a commencé à faire des missions en Géorgie, en Arménie, avec MSF Espagne, mais on avait notre directeur des opérations.

Dr Sotiris Papaspyropoulos, MSF Grèce - Co-fondateur,
Président 1990-1996, Président d'honneur 1996-2000
(en français)

C. LÂCHER-PRISE ET RÉFORME (1996-1997)

1. Le processus

En juin 1996, le Président et le Secrétaire international de MSF sont chargés par le Conseil international d'organiser des groupes de travail afin de faire des propositions sur l'évolution et la structure de l'organisation, les règles du mouvement et le rôle du Conseil international.



Compte rendu du Conseil international de MSF, 20 et 21 juin 1996 (en français).

Extrait :

Conseil international – Paris, 20 & 21 juin 1996

1. Structure de MSF International

Le Président international (Philippe Biberson depuis le 21/06/96) a présenté son programme de présidence du Conseil international.

Les membres du CI (Conseil international) ont abordé la problématique du mouvement MSF (bureaucratie, décisions, structure...), la vision de MSF à cinq ans (quel international?), le rôle du CI, la place et la composition du CI vis-à-vis des Conseils d'administration, et des propositions pour le CI 1996/97.

Les avis étant assez partagés, et la discussion englobant trop de sujets, qu'il conviendra de préparer séparément, les membres du CI ont pris les décisions suivantes :

** le Président international (Philippe Biberson depuis le 21/06/96) et le Secrétaire international (Jean-Marie Kindermans) sont mandatés par le CI pour faire des propositions concernant l'évolution du mouvement international, en particulier son objet, sa structure et ses règles de fonctionnement. Leur travail s'effectuera en liaison avec les Présidents, et en consultation avec toutes les entités ;*

** la première phase concernera les compositions (incluant des DO [Delegate Offices/bureaux délégués]) et rôles futurs du CI. Les propositions seront débattues lors de la prochaine réunion du CI en octobre, qui devrait être le dernier dans sa composition actuelle. Il sera suivi d'une réunion en fin d'année de toutes les branches de MSF, qui sera une autre étape de discussion. Ce type de réunion, formant un CI élargi, devrait se tenir désormais annuellement.*

En septembre 1996, dans une lettre aux dirigeants de toutes les entités MSF, le Président et le Secrétaire international proposent de renforcer la nature internationale de MSF en restructurant le Conseil international. Ils suggèrent de mettre en place un Conseil international de 19 membres, chacun d'entre eux représentant une entité.



Lettre de Philippe Biberson, Président de MSF International et Jean-Marie Kindermans, Secrétaire international de MSF aux Présidents et Directeurs généraux des entités MSF, 6 septembre 1996 (en français, en anglais)

Extrait :

En préparation du prochain Conseil International des 3 et 4 octobre, nous prenons une initiative afin de faciliter le développement et la structuration de notre mouvement. Le CI [Conseil international] du mois d'octobre devrait être le dernier dans sa composition actuelle, selon la décision prise au CI du mois de juin. Il doit préparer l'avenir et cette lettre a pour objet de susciter vos commentaires en vue de cette réunion.

Assez de procédures et réglementations, c'est d'abord une ambition et une confiance mutuelle qu'il nous faut démontrer. L'« internationalité » est une valeur intrinsèque à MSF. Elle n'appartient à personne en particulier. C'est une force qu'on peut toujours essayer de brimer (et on a beaucoup essayé au cours de notre histoire), mais qui finira toujours par rejaillir parce qu'elle se retrouve chez chacun d'entre nous autant que dans notre nom.

Nous devons traduire cette internationalité aujourd'hui en termes d'organisation. Cette ambition serait implacablement démentie et décrédibilisée si elle n'était capable d'associer maintenant sur un pied d'égalité l'ensemble de ceux qui s'appellent et se reconnaissent comme MSF. À notre sens, il vaudrait mieux, malgré les difficultés liées au nombre, l'envisager dès aujourd'hui à 19. Et sans faire d'internationalisme débridé et irresponsable, on pourrait d'ores et déjà anticiper qu'elle s'enrichira sans aucun doute d'autres adhésions dans l'avenir.

C'est pourquoi nous voulons vous proposer la mise en place dès que possible d'un Conseil international à 19, véritable organe de construction et d'organisation du mouvement MSF. Il découle de ce qui précède que la distinction qui prévalait entre sections opérationnelles et bureaux délégués devrait disparaître. L'évolution de la notion de groupe ainsi que le caractère opérationnel de chaque entité MSF sont à envisager sereinement sans craindre le pire, ni maintenant ni pour plus tard.

La mission de ce CI élargi et nouvelle formule serait :

- Le développement international et l'organisation du mouvement : coordination des actions, règlements et codes de conduite, politiques de développement et de croissance, création de nouvelles entités, ...
- L'élaboration et l'évolution de la « doctrine » MSF ainsi que le suivi de sa mise en application : Charte, textes de Chantilly, ...

Bien entendu la composition exacte de ce groupe, son mode de décision - quelle majorité requise? - la fréquence de ses réunions, le poids de ses décisions pour chacun dans le mouvement, ... doivent être déterminés ; et nous préférons commencer le débat en le laissant très ouvert.

Cependant, un groupe d'une telle taille aura beaucoup de mal à prendre des décisions et à être réactif sur des points précis. Il faut donc envisager qu'émane de lui un « comité exécutif » plus restreint et fonctionnel qui resterait représentatif de l'ensemble du mouvement.

Il nous faut là aussi définir la constitution de ce comité restreint, le type de délégation qu'il reçoit du CI, son autorité vis à vis de tous et des CA [Conseils d'administration] nationaux en particulier, son rôle d'arbitrage éventuel, le type de décisions qu'il peut prendre et le degré de son implication opérationnelle. C'est pourquoi nous attendons vos réactions, suggestions, et alternatives, afin d'en débattre en octobre. Une proposition plus détaillée pourra ainsi en sortir : elle devra être discutée au sein des CA nationaux, pour être adoptée dans sa forme définitive lors de la réunion de toutes les branches de MSF prévue en janvier 1997.

Dans les semaines qui suivent, les diverses entités travaillent avec leurs Conseils d'administration et envoient des commentaires et des propositions sur le rôle et la composition d'un éventuel nouveau Conseil international et d'une association.



Lettre de Doris Schopper, Présidente de MSF Suisse à Philippe Biberson, Président de MSF International et Jean-Marie Kindermans, Secrétaire général de MSF International, septembre 1996 (en anglais)

Extrait :

- Pour que les bureaux délégués puissent participer au processus de changement, ils devraient être représentés au CI [Conseil international]. Il serait trop compliqué d'inclure un représentant de chaque bureau délégué et cela ne mènerait pas nécessairement à une représentation « égale » de toutes les entités de MSF. Je suggérerais plutôt que quatre à cinq représentants de bureaux délégués soient choisis. La taille du bureau délégué en termes de nombre de ressortissants nationaux étant partis sur le terrain durant l'année écoulée et en termes de volume financier pourrait faire partie des critères de sélection. Les bureaux délégués qui deviendraient des membres à part entière du CI auraient la charge de relayer, de discuter et de représenter les points de vue des autres bureaux délégués (soit par proximité géographique).
- Il convient de reconnaître que le processus d'internationalisation ne peut être mis en œuvre que si les sections actuelles participent pleinement à tous les niveaux (Conseil d'administration et bureau). Dans ce processus, toutes les sections perdront des pouvoirs et de l'autonomie. L'acceptation de cette perte sera difficile et nécessitera l'engagement actif des Présidents et des Directeurs de chaque section. Il semble donc évident que les membres actuels du CI devront rester en place. Bien sûr, cela signifie que toutes les entités de MSF ne seront pas représentées de la même manière ni avec le même poids pendant ce processus de changement. Bien que l'on soit loin d'une démocratie de type suisse, ce système semble plus réaliste et acceptable ; c'est tout au moins une première étape.
- Le droit de veto a suscité beaucoup de débats avec des accents souvent assez émotionnels. Bien que la section suisse n'ait jamais eu de droit de veto, j'ai toujours été d'avis que c'était une bonne chose car cela permettait aux sections de travailler dans le cadre d'un consensus et en étant des partenaires égaux du processus décisionnel, même si notre poids relatif dans l'organisation est manifestement fort différent. Je préfère de loin un droit de veto à un système de scrutin proportionnel ! Comme vous le savez, le droit de veto n'a été utilisé qu'une seule fois dans l'histoire du CI. On ne peut donc clairement pas dire qu'il ait mené à des abus de pouvoir. Au contraire, j'affirmerais que ce droit a été un « dernier recours » utile qui nous a souvent aidés à avancer vers un consensus. Je proposerais donc que nous gardions le statu quo jusqu'à ce que nous parvenions à un accord sur une nouvelle structure décisionnelle « définitive » pour MSF.

affaires urgentes qui se présentent toujours, devrait être d'élaborer une proposition de nouvelle structure décisionnelle au sein de MSF, comprenant également une redéfinition des rôles respectifs des Conseils d'administration nationaux et du CI, d'aborder la question de la représentativité des différentes entités de MSF et de leur poids relatif dans le processus décisionnel et dans les votes, et de créer un système qui rendrait les décisions du CI contraignantes et donnerait à ce dernier le pouvoir de garantir leur mise en œuvre. (...)

3. L'associatif : les bureaux délégués devraient être encouragés à développer leur base nationale et à créer des Conseils d'administration. Si c'est une composante importante de l'identité de MSF, alors cela vaut pour l'ensemble de MSF ! Ce processus permettrait de clarifier quels sont les bureaux délégués qui n'aboutissent pas réellement à l'émergence d'un mouvement associatif mais dont la principale « raison d'être » est la collecte de fonds. Cela pourrait nous mener à l'avenir vers un type différent de catégorisation.



Lettre de Jacques de Milliano, Directeur général de MSF Hollande, à Philippe Biberson, Président de MSF International, et Jean-Marie Kindermans, Secrétaire général de MSF International, septembre 1996 (en anglais)

Extrait :

Un autre point de discussion est le calendrier et la chronologie de ce processus de restructuration. La restructuration du CI [Conseil international] est-elle le point de départ de ce processus de changement, ou devrait-elle être le résultat d'ambitions communes bien explicitées ? L'élargissement du Conseil maintenant - sans que ses pouvoirs spécifiques n'aient été renforcés ni clarifiés - pourrait mener à un vide et à une paralysie du fonctionnement international, voire à une désintégration du mouvement international, au lieu des pas vers l'intégration imaginée. Nous pensons que les pouvoirs de cet organe de gouvernance et les règles décisionnelles doivent être organisés et être totalement transparents avant que de modifier la forme même du CI. Cela ne signifie pas que nous ne pouvons pas élargir le CI en donnant, par exemple, le statut d'observateur aux membres des bureaux délégués.



Lettre d'Olaf Valverde, Directeur général de MSF Espagne, à Philippe Biberson, Président de MSF International, et Jean-Marie Kindermans, Secrétaire général de MSF International, septembre 1996 (en anglais)

Extrait :

2 - MSF a toujours avancé en prenant des risques. La situation actuelle est perçue comme « conservatrice ». Nous pouvons penser au-delà des 19 entités actuelles ; nous pouvons même penser à des entités dans les pays du Sud

(pas nécessairement pour la collecte de fonds mais comme sources de ressources humaines ou comme « homologues » dans les pays bénéficiaires) [...]

6 - La différence de poids entre les bureaux délégués doit être prise en considération lorsque l'on décide de changements structurels. Tous ne seront pas représentés au Conseil international (un avantage est que si certains bureaux délégués en représentent d'autres, ils sont obligés de se coordonner et de se percevoir comme un « groupe »).

7 - Dans notre section, certains s'inquiètent de perdre leur « position » parce que nous n'avons aucun bureau délégué lié à nous et que nous ne sommes pas autorisés à en créer un.

8 - Il est important de clarifier les différents rôles des Directeurs généraux et des Présidents. Dans notre CA [Conseil d'administration], certains craignent que les DG [Directeurs généraux] ne concentrent trop de pouvoirs. Attention à ne pas créer un « Comité exécutif » sans représentation des Présidents.



« Quelques réflexions sur l'internationalisation soumises au Conseil international d'octobre 1996 », **Mémo** d'Odysseas Boudouris, Président de MSF Grèce, 30 Septembre 1996 (en français).

Extrait :

1. Le CI [Conseil international] est une instance basée sur la volonté des structures qui le composent. Chaque CA [Conseil d'administration] national conserve le pouvoir décisionnel final d'adhérer au CI ou de s'en séparer. L'autorité du CI ne peut en l'état actuel des choses reposer sur une base juridique. Son autorité est morale. Cette situation est appelée à se modifier avec le temps selon le degré d'intégration des différentes structures.

2. Le CI est élargi à l'ensemble des associations MSF (ce qui inclut les DO [Delegate Offices/bureaux délégués] ayant une structure associative mais pas les DO qui sont des « bureaux de représentation »).

3. Le CI définit les orientations générales de MSF à l'échelle internationale et est investi d'un rôle de contrôle éthique incluant le contrôle des comptes financiers de chaque organisation.

4. Le CI est doté d'un BI [Bureau international] apte à coordonner son travail et à appliquer ses décisions. Le BI comprend des membres susceptibles de suivre les diverses activités sectorielles (missions, logistique, communication, etc.)

5. La composition numérique du CI et du BI reflète la réalité et la diversité des composantes de MSF.



Lettre de Johan von Schreeb, Président de MSF Suède, à Philippe Biberson, Président de MSF International, et Jean-Marie Kindermans, Secrétaire général de MSF International, 2 octobre 1996 (en anglais)

Extrait :

Pour que la constitution d'un nouveau CI [Conseil

international] soit utile et fructueuse, toutes les personnes concernées doivent être pragmatiques et réalistes plutôt que dogmatiques dans leur approche. Quel que soit le but, nous ne pouvons pas négliger la tradition de MSF d'avoir des sections totalement indépendantes et puissantes, ni le fait que les sections et les bureaux délégués ne sont pas égaux. De plus, nous partageons des valeurs communes et quelle que soit la forme retenue pour notre travail commun, elle doit reposer sur la confiance mutuelle et sur la confiance en l'avenir plutôt que sur des règles et réglementations. Cette déclaration n'est qu'un point de départ des commentaires ci-dessous (basés sur des discussions qui ont eu lieu entre le Conseil d'administration suédois et le personnel du bureau).

Pouvoirs : Il est crucial que les pouvoirs - compétences décisionnelles et responsabilités - du nouveau CI [Conseil international] soient clairement définis. Les décisions prises par le CI devraient, bien entendu, être contraignantes pour toutes les sections et tous les bureaux délégués. La situation actuelle avec veto doit être officiellement abolie mais, dans la pratique, elle ne disparaîtra que si les pouvoirs décisionnels sont limités aux domaines dont on peut raisonnablement penser qu'ils seront respectés par toutes les sections et tous les bureaux délégués. Le CI devrait être le propriétaire du nom et du logo de MSF et devrait donc avoir le pouvoir d'exclure des sections et des bureaux délégués. Selon nous, la possibilité d'exclusion est la seule sanction possible, bien qu'une telle mesure soit probablement plus un moyen de pression qu'une mesure réellement appliquée (voir ce qui se passe dans d'autres ONG).

Comité exécutif : Le CI élargi devrait se réunir une fois par an mais un groupe de 19 personnes ne peut pas être efficace. Le CI devrait donc élire un comité exécutif (de sept ou neuf personnes) parmi ses membres. Bien que l'élection soit censée être libre, nous pensons qu'il est crucial de garantir que les trois grandes sections opérationnelles [France, Belgique, Hollande] soient représentées au comité exécutif. Ce ne devrait pas être une règle formelle mais, espérons-le, le résultat d'une élection réaliste. [...]

Aspects associatifs : Les 19 entités (sections et bureaux délégués) auxquelles vous faites référence dans votre lettre diffèrent par leur nature et de nouveaux organes pourraient émerger dans les années à venir. Nous suggérons que les futurs critères régissant le droit d'être représenté au CI soient basés sur la vie associative de chaque organe de MSF. Les personnes siégeant au CI devraient être des membres d'une association MSF nationale et devraient être élus par d'autres membres plutôt que par le personnel salarié. Toutefois, pour le moment, nous convenons que les sections et les bureaux délégués existants (avec ou sans vie associative) sont ceux qui doivent être représentés au nouveau CI. Cependant, dans les prochaines années, ces entités devraient développer une vie associative pour rester dans le CI.

2. La réforme des structures internationales

a) Une nouvelle structure associative

Le 31 janvier 1997, une réunion du Conseil international rassemblant des représentants des 19 entités MSF se déroule à Bruxelles. Sur la base des commentaires et propositions produits lors du processus, le Président international, qui se trouve à l'époque être le Président de MSF France, et les directeurs généraux de MSF Hollande et de MSF Belgique ont élaboré une série de propositions de réformes qui sont présentées à tous les participants.



Message de Jacques de Milliano, Directeur général de MSF Hollande, à Philippe Biberson, Président de MSF France et de MSF International, copie aux membres du Conseil d'administration de MSF Hollande, à l'équipe de direction, à Éric Goemaere, Directeur général de MSF Belgique, à Marleen Bollaert, Présidente de MSF Belgique, 17 janvier 1997 (en anglais)

Extrait :

Ce document est le fruit d'une réunion entre Jacques [de Milliano] et Philippe [Biberson] et de contributions de MSF Belgique. Il n'est pas complet mais reflète une volonté claire de réforme qui, dans ce document, se traduit en termes organisationnels. Si cette proposition - et les amendements - sont adoptés par le CI [Conseil international] en janvier, ils peuvent être soumis aux Conseils d'administration des sections (et, si nécessaire, aux Assemblées générales) et les statuts internationaux modifiés peuvent être signés par les Présidents en juin, en même temps que la nomination du nouveau Président du CI.

Proposition de réforme du Conseil international MSF, une organisation duale : internationale et nationale
MSF est une organisation humanitaire privée internationale et se compose de mouvements nationaux. Nous avons choisi d'être un mouvement international parce que nous sommes convaincus qu'une organisation internationale cohérente et capable de prendre des décisions est mieux armée pour servir les populations en danger que des entités purement nationales ayant un vaste éventail de missions et de messages. L'état du monde est tel que des organisations purement nationales seront soit des sous-traitants de gouvernements, soit des groupes d'action marginalisés sans réelle influence. Outre notre rôle d'assistance médicale, nous sommes des médecins dont la mission est universelle ; notre message a une portée « mondiale » en faveur de la solidarité et contre l'exclusion des plus vulnérables. Nos canaux de communication sont de plus en plus mondiaux (*Herald Tribune, Le Monde, El Pais*), et nos cibles sont des dirigeants politiques, des leaders d'opinion et les citoyens de ce monde. Par ailleurs, nous sommes convaincus que l'organisation internationale de MSF ne peut devenir forte

et dynamique que si elle se compose d'entités bénéficiant d'un engagement humain fort et d'un ancrage solide dans les sociétés civiles, à savoir les sections nationales. Les associations nationales garantissent la dimension humaine de MSF et son ancrage dans la société. C'est pourquoi chaque structure que nous concevons doit inclure la double nature de notre mouvement : la volonté d'être un mouvement à la fois national et international. Le défi consiste à trouver un juste équilibre.

Nécessité d'une réforme

Une réforme du fonctionnement international de MSF s'impose pour plusieurs raisons :

- Actuellement, MSF n'est pas composée de six entités mais de 19 ; la réalité interne de MSF a changé depuis 1989 mais les structures de gouvernance qui permettent à l'organisation internationale de fonctionner n'ont presque pas évolué.
- À Chantilly, nous avons affirmé la volonté d'avoir une identité commune (internationale) - mission, valeurs fondamentales, type d'actions - et nous avons convenu de plusieurs mécanismes communs (Pool d'urgence, politique internationale de ressources humaines, communication interne internationale...), ce qui a enfin permis à MSF de fonctionner au quotidien en tant qu'organisation internationale.

Le problème auquel nous sommes confrontés aujourd'hui, c'est que le fonctionnement n'est pas conforme à la réalité de MSF ni à nos ambitions internationales : il ne représente pas les différentes entités et il manque une autorité pour prendre des décisions. Cette situation n'est pas tenable : elle crée une paralysie bureaucratique et nous risquons de retomber dans les écueils d'avant Chantilly (chaos, crises non résolues, frustration et réactions nationalistes), ce qui finira par décrédibiliser l'ensemble du mouvement et par mener à sa désintégration. Nous avons maintenant l'opportunité et la responsabilité de redéfinir un fonctionnement international qui tienne compte de la réalité nationale et internationale de MSF. Nous avons besoin d'un organe interne plus efficace et non de la bureaucratie internationale que nous connaissons maintenant.

Proposition de réforme

Remarques préliminaires :

- Je ne parlerai pas de sections ni de bureaux délégués mais toutes les entités seront appelées sections ;
- Je parlerai de sections (S) assumant la responsabilité d'un centre opérationnel (OC) et étant en même temps le centre d'un groupe fonctionnel (S+OC) et de sections tout court (S-OC).

Le Conseil d'administration des sections nationales délègue ses pouvoirs spécifiques au CI, au Comité exécutif et au Président et confie à ces organes le pouvoir de traiter un ensemble spécifique de questions pour garantir un fonctionnement international efficace. Parallèlement, les Conseils d'administration nationaux conservent la possibilité ultime de marquer leur désaccord avec leur décision ; néanmoins, de tels désaccords sur des questions fondamentales devraient restés exceptionnels, sans quoi la volonté commune de fonctionner comme une organisation internationale sera en jeu. [...]

Les propositions principales sont finalement adoptées. Les 19 entités deviennent formellement des sections avec des droits de votes égaux. Les Présidents de toutes les entités composent le Conseil international, tandis que les Présidents des six sections opérationnelles et le Secrétaire international forment le Conseil international restreint. Les Directeurs exécutifs/généraux des sections opérationnelles se réunissent au sein d'un comité exécutif qui évoluera « en fonction de l'évolution opérationnelle de MSF. »



Résolutions adoptées pendant la réunion du Conseil international élargi organisé à Bruxelles, le 31 janvier 1997 (en anglais)

Extrait :

1. MSF est un mouvement international soutenu par des entités nationales.

Médecins Sans Frontières est un mouvement international doté d'une charte et d'une mission : contribuer à la santé, à la sécurité et à la dignité des populations en danger. Pour soutenir cette mission, les sections nationales ont décidé de modifier la forme du Conseil international (CI). Reconnaisant la nécessité d'un système dual d'autorité, les Conseils d'administration des sections nationales ont ratifié cette décision et délégueront des pouvoirs au CI dans certains domaines, définis au paragraphe 6 ci-dessous.

2. Toutes les entités nationales de MSF partagent la désignation commune de «section».

Chaque entité nationale de MSF sera décrite comme une section. De plus, lorsque l'on parle d'une entité nationale, la désignation à utiliser tant sur le terrain que dans les sections sera « Médecins Sans Frontières », associée à la traduction locale, si besoin. S'il est nécessaire de distinguer une entité nationale parmi les autres, la désignation prendra la forme suivante : par ex. Médecins Sans Frontières - Section grecque.

3. Partenariat fonctionnel entre sections.

Toutes les sections doivent servir l'ensemble du mouvement. Néanmoins, des « partenariats fonctionnels », composés d'un regroupement de sections, soutiennent le développement de toutes les sections et facilitent le fonctionnement international (par exemple, cohérence dans l'attribution des fonds aux missions, partage des ressources humaines sur le terrain, etc.). Ces partenariats fonctionnels sont établis, selon les besoins, à la demande du CI sous la forme d'entités fonctionnelles transitoires. À mesure que les interactions entre sections de différents groupes seront encouragées et se multiplieront, d'autres mécanismes de collaboration devront être conçus.

4. La décision de créer toute nouvelle section relève du domaine exclusif du CI.

Seules les 19 sections existantes sont actuellement autorisées à s'appeler MSF. Le CI sera chargé de définir une politique cohérente et axée sur l'avenir concernant la création de nouvelles sections ou de toute « alliance privilégiée ». Un groupe de travail du CI préparera cette politique. Le CI s'attachera spécifiquement à élargir la base socio-géographique et culturelle du mouvement.

5. Opérationnalité des sections de MSF

Toutes les sections de MSF doivent participer activement

aux actions de MSF en faveur des populations en danger, selon leurs capacités et leurs aptitudes. L'opérationnalité est définie comme le pouvoir de prendre des décisions concernant les missions de MSF. Dans le cas d'urgences ou de crises complexes, le nombre de centres décisionnels devrait être très limité. Le projet opérationnel doit être clairement défini et devrait rester limité en termes de type d'opérations, de nombre de centres opérationnels, de moyens employés et de structures d'appui. Les structures existantes seront « dénationalisées » ; au profit de structures complémentaires, coordonnées et mieux partagées. Le Conseil international est habilité à trancher toutes les questions liées à l'opérationnalité.

6. Création d'un nouveau Conseil international de MSF de 19 membres représentant les 19 sections.

Le Conseil international (CI)

Le CI se concentrera sur l'élaboration d'un avant-projet international (« architecture ») pour le mouvement et sur la définition d'une identité individuelle. Le CI sera à la fois une plate-forme et un réseau de discussion et de prise de décisions.

Composition

Les Présidents des 19 sections (objectif : dans les deux ans, tous les Présidents devront être élus par leur association). Les Présidents ne peuvent être remplacés par des suppléants aux réunions du CI.

Pouvoirs :

- Préserver l'« identité » de MSF (sa mission, ses valeurs fondamentales, le type d'activités et les normes internationales) et décider de la façon dont cette identité devrait évoluer.
- Donner l'approbation finale à l'avant-projet international pour MSF, y compris le concept de pool d'urgence, la gestion internationale des ressources humaines, la communication interne, un fonds commun de ressources privées, etc.
- Prendre des décisions concernant les thèmes de plaidoyer/témoignage communs à long terme (tels que les mines antipersonnel, les guerres et les populations oubliées, l'exclusion, les détournements de l'aide humanitaire, etc.) et des projets de plaidoyer international d'importance stratégique (tels que [le projet] « Populations en danger »).
- Prendre des décisions sur la politique de développement de MSF (accroître le nombre de sections) et sur la division de certaines tâches de base (nombre de centres opérationnels). Le CI aura la responsabilité spécifique de contrôler l'utilisation du nom MSF. Il délègue la propriété exclusive du nom MSF au Bureau international.
- Donner des conseils sur les plans annuels des sections, en particulier des centres opérationnels, car ces plans touchent l'identité de MSF et l'avant-projet international pour le mouvement.

Procédure de vote

- Une section, un vote.
- Les décisions exigent une majorité significative (à définir, mais au moins une majorité des deux tiers).

Organisation pratique

Une réunion de trois jours aura lieu une fois par an. Pour commencer, une réunion préliminaire se tiendra cet automne (1997) et sera suivie de la première réunion annuelle en mars 1998.

- Plusieurs groupes de travail thématiques seront actifs durant l'année, sous la houlette du Président du CI et du Directeur du Bureau international.

Comité restreint

Pouvoirs :

Le Comité restreint (CR) aura une double autorité. Il :

- suivra de près l'exécution des projets internationaux approuvés par le CI et le bon fonctionnement des mécanismes internationaux convenus. Il interviendra, si nécessaire, par consultations des Directeurs exécutifs ;
- sera un arbitre international dans des circonstances exceptionnelles, en cas de désaccord international grave entre les Directeurs exécutifs concernant soit la réponse opérationnelle de MSF à des crises majeures ou les plaidoyers/témoignages de MSF en rapport avec de telles crises.

Le CR est aussi chargé d'élaborer l'ordre du jour des réunions du CI.

Composition

- Les Présidents de six à huit sections.
- Le Président international proposera les noms au CI pour approbation à une majorité des deux tiers.
- *Procédure de vote.* Les décisions seront prises sur la base d'une majorité simple et le Président aura un deuxième vote décisif en cas d'égalité de voix.

Organisation

Une réunion de deux à trois jours aura lieu deux fois par an et des réunions ou des consultations ponctuelles seront organisées selon les besoins. Des Directeurs exécutifs, Directeurs des opérations et autres membres des équipes de direction peuvent être invités à assister à ces réunions ou consultations.

Le Président du Conseil international et du comité restreint

Rôle et pouvoirs

Le Président représentera le mouvement international vis-à-vis du monde extérieur ; il doit inspirer le développement international de MSF ; il aura le droit et le devoir de prendre des initiatives dans le cadre du mandat du CI et du CR.

Nomination

Le Président sera élu par le CI pour une période de deux ans, sur la base d'une majorité des deux tiers.

Il tentera de participer aux réunions des Conseils d'administration des sections.

Il sera rémunéré financièrement par le CI.

Le Comité exécutif

Composition :

Le Comité exécutif se composera initialement des Directeurs exécutifs des centres opérationnels actuels, mais sa composition évoluera en fonction de l'évolution opérationnelle de MSF. Le Directeur du Bureau international sera membre de ce groupe.

Organisation :

Le groupe décidera de ses propres procédures de travail.

Rôle et pouvoirs

Les Directeurs exécutifs constitueront la pierre angulaire de la coordination internationale.

- Ils seront chargés de la préparation et de l'exécution des décisions du CI et du CR.
- Ils informeront le CR de tout retard grave dans l'exécution de ces décisions ou de tout désaccord grave pouvant avoir des conséquences sur l'identité de MSF ou sur l'avant-projet international de MSF.
- Ils constitueront le premier point d'arbitrage en cas de désaccord sur des questions opérationnelles (relatives à des interventions ou à des plaidoyers).



Pendant ma présidence, j'avais beaucoup poussé pour donner plus d'espace de parole aux bureaux délégués, les impliquer plus. En janvier 1997, c'était vraiment mûr. On sentait tous que c'était ce qu'il fallait faire et le Conseil international a pris acte que tous les bureaux délégués devenaient des sections à part entière. Tout l'honneur revient à Philippe Biberson qui était président du CI [Conseil international] d'avoir eu le courage de faire passer cette décision. Je pense que quelque part, il s'est dit : « Il y a quelque chose à tenter, à faible coût. » C'était le Président international, qui se trouvait être celui de MSF France qui acceptait cette initiative. Donc Il pouvait dire : « c'est MSF France qui a fait ça » et renforcer ainsi le rôle moteur de sa section. Si j'avais essayé de le faire pendant ma présidence, je pense qu'ils n'auraient probablement pas accepté. Il a sans doute aussi pensé que cela permettait de calmer les bureaux délégués.

Dr Doris Schopper, MSF Suisse - Présidente 1985-1987 puis 1991-1998 ; MSF International - Présidente Février 1994 - Février 1995, Septembre 1997 - Juin 1998 (en français)



Je trouvais que sans prendre trop de risques, cela donnait une logique à l'ensemble des petites sections. Il fallait éviter l'éclatement, spirituel ou idéologique de MSF. Il y avait aussi un risque d'épuisement, de stérilisation des sections historiques à force d'être dans l'entre-soi et de faire toujours les mêmes choses. Moi, je trouvais qu'il fallait du sang neuf. Aux États-Unis ou ailleurs, il y avait des gens intelligents, super motivés et qui pouvaient contribuer avec leurs idées. Je me disais aussi qu'on avait une histoire très riche et très lourde et je me demandais comment on pourrait la continuer. Il fallait – un peu comme dans une pépinière – laisser pousser des jeunes plants, au risque de se faire bousculer et de se faire sortir comme des vieux croûtons. Mais je préférais de loin cette perspective à la machine à dérouler de l'aide humanitaire dont rêvaient beaucoup les Belges, un système vraiment efficace où on ne s'embête pas avec le témoignage, etc. mais aussi à la machine idéologique – qui aurait été plutôt ce qu'on nous reprochait à nous [MSF France], celle de penseurs, d'idéologues - qui se serait aussi stérilisée sur le plan de l'action. Mais malgré tout, on avait quand même quelques atouts, des opérationnels qui n'étaient pas des idéologues comme Brigitte Vasset ou Jacques Pinel.

Dr Philippe Biberson, MSF France - Président 1994-2000 (en français)



Pour moi, janvier 97, c'est... comme quand on abuse du pétard, un emballement, le grand tournant non préparé, la grosse surprise !

Ce n'était pas une réunion « verrouillée » comme les réunions de Chantilly ou les réunions du Conseil international qui se déroulaient jusque-là en huis clos. C'était une réunion assez élargie, en quelque sorte la première assemblée générale internationale.

C'était la réunion où l'associatif revenait au galop et avec une

volonté très claire de mettre les Directeurs en dehors du coup. Nous, les Directeurs des sections opérationnelles, on avait juste recommandé que le Conseil international soit étendu à deux ou trois représentants des bureaux délégués. On disait que cette réforme allait revenir à installer tout de suite une usine à gaz sur un système qu'on ne considérait pas encore assez mûr pour aller aussi vite aussi loin. Et puis, on s'est retrouvés après cette réunion à être obligés de faire preuve de bonne volonté, de bonnes intentions et à appliquer toute une série de recommandations. On n'était pas complètement prêts pour aller aussi vite mais cela nous a finalement forcés à avancer.

Dr Bernard Pécoul, MSF France - Directeur général
1991-1997 (en français)



L'autonomie donnée aux organisations partenaires pour se développer fait partie des décisions qui ont fait le succès de MSF.

Jusqu'ici le Conseil international était composé des Directeurs généraux et/ou des Présidents des sections. C'était un mélange. Dans la pratique, il n'y avait aucune séparation entre l'exécutif et l'associatif. C'est en janvier 1997 qu'on a créé l'EXCOM [Executive Committee/Comité exécutif], qui rassemble les Directeurs généraux des sections, et le Conseil international qui rassemble les Présidents des associations. Evidemment, comme d'habitude, toutes ces décisions ont été préparées par le Président du Conseil international et quelques personnes. Mais elles ont été prises avec l'accord de tout le monde. On a fait venir les représentants des bureaux délégués pour enregistrer la décision.

Pour eux, c'était un gros acquis, donc ils n'avaient aucune raison de dire non. À part les Grecs, aucun d'entre eux ne souhaitait devenir opérationnel. En revanche ils devenaient tous des sections. Dans leur communication, dans l'image qu'ils avaient d'eux-mêmes et vis-à-vis de l'extérieur pour le mouvement, cela changeait beaucoup. Ils n'étaient plus des bureaux dépendants, mais devenaient autonomes.

Cette décision entérinait un processus entamé à Chantilly I, poursuivi à Chantilly II et malgré des engueulades très fortes au niveau opérationnel,

C'était lancé, et tout le monde comprenait que c'était son intérêt. Ensuite, on a eu la période des Balkans [Conflit en ex-Yougoslavie] et chacun a continué à faire un peu ce qu'il voulait. Mais on a commencé à comprendre que les interdépendances au sein du mouvement étaient très fortes.

Dr Jean-Marie Kindermans, MSF International -
Secrétaire Général, 1995-2000 (en français)



Cette décision de la part du mouvement de nous dire : « Vous n'êtes plus des bureaux, vous êtes des sections », d'une certaine manière, ça a été un peu paternaliste.

L'impression des sections « junior », c'était que cette intention : « Il faut lâcher un peu. On va être gentils avec les sections partenaires », c'était un peu cosmétique, symbolique. Mais parfois les symboles précèdent la réalité et cela a ouvert des perspectives qui ont permis à nos successeurs de créer des spécialisations pour chaque section. C'est important, les symboles. Cela a aussi ouvert à MSF Royaume-Uni d'autres perspectives, en particulier celles du terrain, qui sont les plus importantes.

Anne-Marie Huby, MSF Royaume-Uni -
Directrice exécutive 1994-1999 (en français)

Dans les années qui suivent, le rôle du Conseil international est précisé et clarifié. Il devient une structure associative qui reste à distance de l'exécutif et des activités opérationnelles quotidiennes.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, novembre 1998 (en anglais)

Extrait :

L'allocation et la discussion d'ouverture ont souligné que le CI [Conseil international] doit se distancier des questions opérationnelles et exécutives quotidiennes. Il doit envisager le mouvement MSF dans le contexte humain plus large et se concentrer sur la façon dont MSF peut au mieux servir les populations en danger. Les points de vue des sections y seront certes représentés mais dans le contexte de l'ensemble du mouvement MSF. Notre responsabilité première en tant que membres du CI est de promouvoir et protéger les principes et valeurs du mouvement MSF, tout en tenant compte des points de vue des différentes sections.

Le but du CI est de servir de contrepoids législatif aux fonctions exécutives et opérationnelles du mouvement MSF et de préserver et favoriser la cohésion et l'initiative au sein du mouvement MSF. Il est aussi souhaité et crucial que les décisions prises par le CI soient respectées. Le rôle du CI tel que décrit à la réunion du CI de janvier 1997 a été ré-approuvé. La discussion d'ouverture a aussi souligné la responsabilité des Présidents de sections de répercuter le débat et les résolutions du CI dans leurs sections respectives. Elle a aussi souligné l'importance de garantir le suivi des engagements pris au sein du CI envers les différentes positions, résolutions et mandats. Il est attendu des membres du CI qu'ils participent et débattent librement, se respectent mutuellement sur le plan intellectuel, voient au-delà de leur propre intérêt et agissent pour servir au mieux les populations en danger via l'instrument qu'est MSF. Pour réaliser cela, nous devons être disciplinés et respectueux de notre volonté d'ouverture et de participation au débat. L'ouverture au débat est perçue comme centrale pour assurer une prise de décisions en connaissance de cause et ce n'est que dans un climat d'ouverture que l'idéalisme qui porte le mouvement MSF peut se concrétiser via une action médicale et de témoignage.

b) Le premier président permanent du Conseil international

En janvier 1997, le Conseil international élargi décide que le Président du Conseil international sera désormais élu pour deux ans et recevra un salaire pour une activité à temps plein.



Au départ, c'était un Conseil international qui était relié à l'exécutif proprement dit. Ce n'est qu'après, à partir de 1997, que le Conseil international a été composé exclusivement des Présidents.

On a cessé de faire des présidences tournantes et on a fini par élire des Présidents issus des sections partenaires. À mon avis, pour éviter la mainmise de l'exécutif, on a voulu mettre en place un réel associatif en choisissant plutôt un Président permanent qui était distinct de l'exécutif.

Dr Pascal Meeus, MSF Belgique - membre du Conseil d'administration 1995-1999, Président 1999-2001
(en français)

En septembre 1997, aucun membre du Conseil international n'est candidat pour s'engager à la présidence pendant deux ans, malgré un besoin urgent d'établir une direction au mouvement. La Présidente de MSF Suisse est alors élue pour un intérim jusqu'à la période des Assemblées générales de juin 1998. Elle est chargée d'identifier des candidats à la présidence. Ceux-ci doivent être médecins, avoir une expérience d'au moins quatre ans sur le terrain, être bilingue anglais-français et être disponibles au moins trois jours par semaine.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 19 et 20 septembre 1997 (en anglais)

Extrait :

8) Présidence internationale

Aucun candidat n'était prêt à s'engager pour deux ans. Cela a provoqué deux réactions et propositions.

1) Le CI [Conseil international] a besoin d'un Président qui puisse être très disponible et travailler au moins trois jours par semaine et pourrait être recherché en dehors du CI actuel.
2) Pour le moment, le Président devrait être issu du CI, dont la tâche principale serait simplement d'organiser les réunions ou événements pour discussions.

Une discussion s'en est suivie et un vote a été émis en faveur de la première solution. Il y a eu 11 voix pour et trois contre (France, Grèce et Hong Kong) et une abstention (Italie). Doris Schopper a ensuite été élue Présidente à l'unanimité jusqu'aux prochaines AG [Assemblées générales]. Sa tâche pour les prochains mois sera de rechercher des candidats potentiels pour assumer la Présidence.

Chaque Conseil pourra proposer un candidat répondant aux critères suivants :

- être médecin ;
- avoir au moins quatre ans d'expérience au sein de MSF ;
- être bilingue anglais/français ;
- être disponible au moins trois jours par semaine.



A l'époque, j'avais l'idée de sortir de la présidence de MSF Suisse. Mais au Conseil international tout le monde me disait : « Doris, tu dois te représenter. Sinon Philippe [Biberson] va se représenter et ce n'est pas possible, ça doit être toi ». C'était la première élection à bulletin secret. Finalement, j'ai accepté qu'on m'élise. J'ai dit « Je fais un an, mais pas plus et je prends cette année pour un peu garder une trace de tout ce qui s'est passé au niveau international et pour vraiment chercher un successeur, mais pour une période plus longue, de deux ans et il faut que le Président international soit payé. »

Dr Doris Schopper, MSF Suisse - Présidente 1985-1987 puis 1991-1998 ; MSF International - Présidente Février 1994 - Février 1995, Septembre 1997 - Juin 1998
(en français)

En janvier 1998, le rôle du Président du conseil international et les procédures de nominations sont approuvés.



Courriel de Doris Schopper, Conseil international de MSF aux membres du Conseil international de MSF, 26 janvier 1998 (en anglais)

Extrait :

Il a été décidé que pour le prochain mandat de Président (mi-1998 à mi-2000), toute personne se rendant disponible pour cette tâche et répondant aux critères ci-dessus pourrait être candidate. Ensuite, la structure et le fonctionnement de MSF auront, espérons-le, changé et le rôle et le profil de fonction du Président international auront été redéfinis et de nouveaux mécanismes de sélection du Président seront en place. [...] Sur la base de ces discussions et décisions du Conseil international, j'aimerais proposer la procédure suivante :

1. Le Conseil d'administration de chacune des 19 sections de MSF propose un ou deux candidats à la présidence internationale. Le candidat doit au moins satisfaire aux critères susmentionnés. De plus, nous devrions nous efforcer de proposer des candidats qui ont la légitimité et l'autorité naturelle pour occuper ce poste au sein de MSF. Chaque Conseil d'administration révisera les termes de référence du Président international tel que proposé par la Commission «juridictions»⁴⁹.

49. Commission établie par le conseil international en septembre 1987 pour déterminer « comment un conseil international composé de 19 sections pourra travailler efficacement, comment il pourra fonctionner, comment il prendra des décisions ».

2. Le membre de chaque section siégeant au CI est chargé de me communiquer le nom du candidat potentiel (par courriel) au plus tard pour le 15 mars 1998.

3. Pendant sa réunion de mars, le CI étudiera la liste des candidats proposés et finalisera les termes de référence du Président international sur la base des suggestions des Conseils d'administration.

4. Le CI invitera ensuite les candidats retenus à une présentation orale lors d'une réunion extraordinaire du CI en mai et élira le prochain Président international, qui prendra ses fonctions en juin ou juillet 1998.

Rôle du Président du Conseil international

1. Le Président du Conseil international [CI] doit suivre l'activité des sections dans leurs pays respectifs et les activités des Centres opérationnels sur le terrain pour vérifier leur respect de la charte, des principes fondamentaux et des valeurs de MSF, et le cas échéant, remédier aux problèmes.

2. Le Président du CI peut, de son propre chef ou sur les conseils de membres du CI ou à la demande de cadres de MSF sur le terrain, demander des comptes au Comité exécutif en cas de graves complications fonctionnelles dans les activités de MSF sur le terrain.

3. Pour les points 1 et 2 le Président doit demander l'avis du Comité restreint avant de prendre des mesures importantes.

4. Le Président ne favorisera aucun bureau ni aucune fonction, conformément aux idéaux internationaux de l'organisation. Le Président sera présent régulièrement aux réunions des Conseils d'administration des sections.

5. Le Président représentera le mouvement international vis-à-vis du monde extérieur.

En particulier pendant les crises aiguës, le Président du CI s'exprimera au nom de l'ensemble de MSF dans les grands médias internationaux. Pendant de telles périodes, le Président du CI pourra compter sur le soutien actif du Coordinateur international de la communication et de son équipe, qu'il supervisera directement.

Le Président dirigera les campagnes internationales de MSF sur les thèmes de témoignage à long terme décidés par le CI. Le Président représentera MSF publiquement sur ces thèmes. (p. ex. : Conférence d'Ottawa sur les mines antipersonnel). Le Président sera épaulé par le Secrétariat international, par l'équipe de communication internationale et par le département médical international. Veuillez noter qu'il n'existe pas de département international des affaires humanitaires.

6. Le Président inspirera le développement international de MSF. Le Président sera aussi responsable de la cohésion interne au sein de MSF et sera chargé de résoudre de manière proactive aux ruptures de la cohésion.

7. En tant que Président à la fois du Conseil international et du Comité restreint, le Président aura le droit et le devoir de prendre des initiatives dans le cadre du mandat du CI et du CR. Le Président, en sa qualité spécifique de Président du CR, assumera la responsabilité finale des travaux des commissions internationales entrepris dans les domaines de compétence du CI et veillera à ce que ces travaux aboutissent, dans les délais impartis, à des conclusions de fond. Le Président préparera l'ordre du jour des réunions du Conseil international.

Le Président sera rémunéré par le CI et devrait consacrer au moins trois jours par semaine à son mandat pour MSF.

Le 28 juin 1998, le Conseil international discute de trois points encore non résolus : l'acceptabilité d'un Président du Conseil international coopté, son salaire et son descriptif de poste. MSF France souhaite réduire le rôle de représentation et d'arbitrage et se montre réticent à verser un salaire, qui lui semble représenter une dépense importante pour une faible valeur ajoutée. D'autres objectent que le Président du Conseil international doit être correctement payé afin d'assurer les responsabilités qu'exigent son poste. D'autres encore souhaitent que plus de temps soit pris pour évaluer la meilleure solution.



Dans les premières années du mouvement international, je pense que le Président international a rempli tout à fait son office. On était dans un système de présidence tournante et donc de responsabilité de sections qui les amenaient à être un peu plus entraînant chacune vis-à-vis des autres, et à prendre des mesures constructives sur le plan de notre rapprochement, de nos joint-ventures à nous. Il y avait naturellement les opérations avec le modèle kurde⁵⁰ qui était vraiment extrêmement porteur parce que source de fierté, puisqu'on avait été les premiers à intervenir. On était devenu l'organisation médicale humanitaire mondiale et on en était fiers. Et puis, on avait aussi trouvé le bon modèle de distribution des terrains et de l'échange d'informations, mais sans guide parce qu'un guide cela aurait été une fausse bonne idée plutôt qu'une réalité intéressante.

La grande erreur a été cette décision prise en 1997 de créer la présidence internationale permanente. Je ne sais pas comment cette décision a été prise. Mais vraiment, c'était l'erreur qu'il ne fallait pas faire. D'ailleurs, je l'ai dit de suite à Bernard [Pécoul] et Philippe [Biberson]. Je leur ai vraiment reproché de ne pas avoir mis cela un peu en discussion. J'avais l'impression de prévoir ce qui allait se passer. Aujourd'hui cette fonction de présidence doit attraper en permanence tout ce qui passe pour en faire une espèce de discours creux, solennel, emphatique, vide...

Dr Rony Brauman, Président de MSF France
1982 - 1994 (en français)



Depuis longtemps, il y avait l'idée d'avoir un Président du CI qui ne soit pas aussi un Président d'une section, pour justement donner un poids à l'international. Le fait de nommer un Président qui n'ait plus de lien avec un centre opérationnel, ce n'est pas une erreur dans le sens du développement de MSF. Alors, c'est peut-être une erreur sur certaines prises de positions politiques... Mais on ne peut pas avoir les deux. En tous cas, ça a libéré les énergies, allégé les tensions entre sections opérationnelles et ça a commencé à donner une visibilité de MSF commune. On ne me demandait pas d'aller prendre la parole sur le regroupement forcé des

50. Référence à l'intervention inter-sections menée au Kurdistan en 1991

populations au Burundi. Ça, c'était les centres opérationnels qui le faisaient. Et à partir de 1999-2000, on a commencé à demander au Président international de le faire. Les gens du terrain, ça les intéressait qu'il puisse représenter plusieurs des groupes MSF qui étaient présents sur le terrain. C'était plus lourd mais ça donnait une visibilité plus forte et ça allégeait les tensions dans la mesure où ça obligeait à se mettre d'accord sur le message. Or celui qui diffusait le message, qui en était donc responsable, était un Président international qui n'avait a priori pas de conflit d'intérêts, donc de parti pris avec le ou les centres opérationnels concernés. Et donc c'était mieux accepté. On était un mouvement d'associations qui se réunissaient en association avec un Président à sa tête, qui n'était pas le Président d'une des associations pour justement éviter les conflits d'intérêts en interne. Évidemment, certains dans les sections opérationnelles ont eu peur que ces Présidents leur fassent de l'ombre, en termes de représentation externe.

Dr Jean-Marie Kindermans, MSF International -
Secrétaire Général, 1995-2000 (en français)



Au final, il y avait vraiment deux camps. L'un pensait que le mouvement avait besoin d'une personne qui n'était pas simplement désignée mais était formellement habilitée, qui avait le temps de vraiment faire ces choses. En effet, vous pouvez être désigné mais, si vous n'avez pas le temps, ou les ressources, ou la capacité de vous consacrer à un problème, ce ne sera de toute façon que du pipeau.

L'autre camp estimait qu'il fallait être dans le bain de ces problématiques pour vraiment les comprendre et pour pouvoir adopter un point de vue qui soit bon pour l'ensemble du mouvement.

Je me souviens avoir abordé à maintes reprises ce point dans mes discussions avec Philippe Biberson [le Président de MSF France]. Je lui ai dit : « Tu es unique dans le mouvement en ce sens que tu as un poste à temps plein, rémunéré à temps plein, tu as un bureau, tu as du personnel et tu fais partie d'une organisation qui te mandate, alors que la plupart, voire tous les autres Présidents, n'ont pas les ressources que tu as. Aussi, l'argument est valable pour toi mais pas pour qui que ce soit d'autre. Si nous avons un mouvement vraiment international, alors il doit se donner les moyens, il doit prendre une décision et il doit créer un mécanisme qui permette que les intérêts collectifs du mouvement soient réellement reconnus et poursuivis. Et pour cela, il faut des ressources. » À un moment donné, il a dit : « Je ne suis pas d'accord mais je ne m'y opposerai pas. » Et j'ai pensé : « C'est un très bon point de vue parce que c'est une expérience. Voyons comment cela fonctionne. » Et c'est ainsi que cela s'est fait.

Dr James Orbinski, MSF International -
Président 1998-2000 (en anglais)

Finalement, le choix se porte sur une équipe composée d'un Président et de deux vice-présidents. James Orbinski, un médecin membre de MSF Canada est élu Président pour deux ans. Odysseas Boudouris, le Président de MSF Grèce et Morten Rostrup, le Président de MSF Norvège, deviennent Vice-présidents.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 28 juin 1998 (en anglais)

Extrait :

La réunion du Conseil international de septembre a décidé d'ouvrir le poste de Président international et de revoir le descriptif de poste. Trois personnes ont déposé leur candidature : Odysseas Boudouris, Éric Goemaere et James Orbinski. Éric a ensuite retiré sa candidature, le vendredi 26 juin.

Diverses questions restent en suspens, principalement concernant trois points :

- l'acceptabilité d'un Président international co-opté ;
- la rémunération ;
- le descriptif de poste. [...]

Co-optation

L'attention a été attirée sur la décision prise aux réunions du CI de septembre et de mars, qui permet que le Président du CI soit co-opté pendant cette phase exceptionnelle dans l'évolution de MSF. Certains membres ont considéré que cette décision risquait de créer un précédent non souhaitable. Philippe [Biberson] a aussi souligné que la section française est opposée à un Président co-opté.

Comme une majorité a voté en faveur de l'ouverture du poste à des personnes extérieures, cette possibilité a finalement été acceptée.

Bart [Meijmans, Président de MSF Hollande] a ensuite proposé que la présidence se compose de trois personnes : James [Orbinski] serait Président, tandis qu'Odysseas [Boudouris] et une autre personne encore à déterminer seraient Vice-présidents. Cette solution, pour une durée maximale de deux ans, permettrait l'installation d'une structure définitive pour le CI (tous les membres seraient des Présidents élus). À la fin de cette période de transition, un membre du CI devrait occuper le poste de Président.

Cette proposition semblait un bon compromis en ce sens qu'elle permettrait de prendre une décision rapidement. Les membres présents ont toutefois jugé important que les membres absents soient consultés sur cette proposition ainsi que sur les candidats possibles au poste de Vice-président.

Descriptif de poste et rémunération

Seul Philippe Biberson était opposé au descriptif de poste proposé par Doris [Schopper]. Il considérait que le rôle de représentation externe et d'arbitrage devrait être réduit. Il craignait aussi que donner une rémunération complète n'alourdisse la bureaucratie et entraînerait une dépense considérable pour une plus-value nettement moindre. Marleen [Boelaert] était d'avis que donner une rémunération complète garantirait un contact satisfaisant avec le terrain. Après discussion, il a été décidé de garder le descriptif de poste initial tout en l'élargissant à l'ensemble de « l'équipe

présidentielle». Le Président recevra une rémunération à temps plein mais une part à déterminer sera attribuée pour le terrain et pour du travail de recherche. Le barème de rémunération correspondra à celui des Présidents de sections. Les Vice-présidents ne seront pas salariés. Seuls les Présidents de sections pourront devenir Vice-présidents.

Proposition finale

Considérant que tous les membres du CI ne sont actuellement pas des présidents de sections élus, il a été convenu d'introduire une période de transition de deux ans. Pendant cette période, le Président peut être co-opté. À partir de juillet 1998, trois personnes assumeront la présidence : James Orbinski sera Président du CI et Odysseas Boudouris et une autre personne à déterminer seront Vice-présidents. Le descriptif de poste préparé pour le CI par Doris Schopper a été accepté mais élargi à l'ensemble de «l'équipe présidentielle». Cette équipe devrait préparer une proposition pour le CI sur la façon dont elle prévoit de fonctionner.

Pour préserver le principe de service volontaire, le Président ne recevra pas de salaire à temps plein uniquement pour ce rôle. Il a été convenu qu'une partie significative de son temps serait utilisée pour la présidence, le reste devant être consacré à des travaux de recherche pour MSF et à des activités au niveau du terrain. Les Vice-présidents ne seront pas salariés.

Ces trois personnes seront désignées pour un mandat de 12 mois, au terme duquel, une évaluation sera réalisée. Ce mandat peut être renouvelé une fois et aura une durée maximale de deux ans.

« » *Il a vraiment fallu chercher quelqu'un. Et c'est là que les Hollandais m'ont dit : «Va parler avec James Orbinski, on pense que c'est vraiment quelqu'un de bien». À un moment, les Français ont voulu proposer un contre-candidat. Pour les contrer, Éric Goemaere, l'ancien Directeur général de MSF Belgique s'est mis sur les rangs. Puis, dès qu'il a vu qu'il n'y avait que James Orbinski, il a retiré sa candidature. La plus grosse part du lobbying s'est faite au sein des sections opérationnelles, qui étaient quand même les poids lourds. Au final, James Orbinski [a] été élu. Je m'étais dit que je devais obtenir cette dernière victoire parce qu'il fallait quelqu'un au-dessus de la mêlée. D'un côté, les Français se disaient : «il faut qu'on ait l'international, sinon ce sera pire». De l'autre côté, ils ne l'envisageaient que comme du «damage control», sans jamais y adhérer vraiment, sans jamais vraiment entrer dans un esprit de collaboration au sein de l'international.*

Dr Doris Schopper, MSF Suisse - Présidente 1985-1987 puis 1991-1998 ; MSF International - Présidente Février 1994 - Février 1995, Septembre 1997 - Juin 1998 (en français)

« » *Je me souviens avoir, à la fin de ce processus, procédé à un tour de table, en demandant à chaque personne*

de dire qu'elle soutiendrait cette expérience, permettrait qu'elle suive son cours, ne la bloquerait pas. Sur cette base, j'ai accepté l'élection. Et c'est tout.

Dr James Orbinski, MSF International -
Président 1998-2000 (en anglais)



Nous au CI [Conseil international], nous voulions un Vice-président et Odysseas Boudouris, le Président de MSF Grèce, voulait être Vice-président. Après discussion, on a décidé : «OK, nous aurons deux Vice-présidents» et ils m'ont demandé d'être l'autre, sans doute parce que j'étais nouveau et que je n'avais pas eu maille à partir avec quiconque. Je suis devenu Vice-président du Conseil international de MSF, ce qui signifiait être membre d'une sorte d'équipe autour de James mais aussi le remplacer à certaines occasions. C'était un nouveau poste, pas réellement bien défini.

Dr Morten Rostrup, MSF Norvège -
Président 1996-2000 (en anglais)

c) Proposition sans suite pour un exécutif international

En janvier 1998, Doris Schopper, la Présidente sortante par intérim du Conseil international et Jean-Marie Kindermans, le Secrétaire Général de MSF International, présentent au Conseil international et aux Assemblées générales des diverses sections un bilan du processus d'internationalisation de MSF. Ils proposent également une série de recommandations pour une réforme de l'exécutif qui permettrait de mettre en œuvre les décisions prises en janvier 1997.

Bien que considéré comme visionnaire par de nombreux participants aux Assemblées générales, ce document est rejeté par le Président de MSF France qui estime que toute la réforme a été déjà faite en janvier 1997.



« Prochaines étapes » **Mémo** de Doris Schopper, Présidente du Conseil international de MSF, et Jean-Marie Kindermans, Secrétaire Général de MSF International, janvier 1998 (en anglais)

Extrait :

Partager une opérationnalité commune

Plus de cohérence sur le terrain [...]

À l'avenir, les chefs de mission devraient avoir des pouvoirs décisionnels clairement définis. Selon la décision prise à Chantilly sans que cela n'ait jamais été totalement appliqué, un seul chef de mission devrait être désigné pour représenter l'ensemble de MSF dans chaque pays d'intervention. [...]

Ce chef de mission rendrait officiellement compte au groupe des Directeurs des opérations pour toutes les activités liées

à son statut de chef de mission international. Pour les activités qu'il met en œuvre pour un CO [centre opérationnel] spécifique, il est responsable vis-à-vis du Directeur des opérations de ce centre, comme tout autre coordinateur présent dans le pays. [...]

Une seule intervention d'urgence

Un consensus se dégage en faveur d'une approche unique dans des situations d'urgence. Comme décrit précédemment, l'expérience des Pools d'urgence n'a été qu'un succès partiel, parce que la logique des sections prévaut souvent sur l'intérêt commun, que ce soit au siège ou sur le terrain. Une équipe d'urgence vraiment internationale devrait donc être autonome et indépendante de la structure administrative des centres opérationnels. [...]

Les centres opérationnels

Le groupe des Directeurs des opérations serait chargé de décider le modèle opérationnel à adopter pour un pays spécifique, de désigner le chef de mission international et de définir le nombre de CO présents dans ce pays. En cas de désaccord, le Directeur du Bureau international aurait une voix prépondérante en tant que seul membre neutre du groupe des Directeurs généraux. [...]

Appui technique aux opérations [...]

En termes de *savoir-faire et de recherche dans le domaine médical ou de la santé publique*, l'appui direct aux activités de terrain doit être donné en étroite relation avec les opérations et doit donc être intégré au sein de chaque CO. Les départements médicaux pourraient se spécialiser dans certains domaines et être disponibles pour tous les CO. [...] Chaque CO aurait une unité de *logistique* pour fournir un appui continu aux opérations sur le terrain. Des politiques et stratégies logistiques conjointes devraient être élaborées sur une base annuelle et être respectées. Une seule personne devrait être chargée de coordonner les unités de logistique. Ce pourrait être un des chefs des unités de logistique des CO ou un coordinateur international distinct. [...]

Les unités de communication de toutes les sections devraient donc travailler sous la coordination d'un Directeur international de la communication. [...]

Conclusion et recommandations

Il n'y a pas de temps à perdre ! Dès que nous aurons un accord sur les principaux points de la réforme, la mise en œuvre devra être rapide. Ces deux dernières années, une grande frustration s'est accumulée à presque tous les niveaux de l'organisation et nous avons perdu trop d'énergie à tenter d'harmoniser notre travail sans en changer le cœur, à savoir les opérations. Le risque est grand de voir les « nouvelles sections » perdre patience si elles ne sont pas pleinement reconnues comme des partenaires égaux et si elles n'obtiennent pas l'accès aux opérations. Cela mènerait à une multiplication de centres opérationnels et accentuerait les attitudes « nationalistes » au sein de MSF, comme nous l'avons décrit plus haut. Par ailleurs, ceux qui souffrent le plus de la situation actuelle, à savoir les équipes de coordination dans les capitales des pays où nous travaillons et les cadres intermédiaires dans les sièges des Centres opérationnels réagiront à une situation hautement insatisfaisante soit en quittant l'organisation, soit en adoptant des attitudes négatives, contreproductives dans leur travail. Les personnes dévouées à MSF doivent avoir un

bon sens des objectifs et du but ultime des changements fonctionnels et structurels qui vont se produire ; elles doivent se sentir impliquées dans ce processus de changement et doivent sentir que ce processus ne sera pas pénible ni sans fin mais qu'après une période de transition difficile, nous aurons gagné en force, en cohérence et qu'une structure nous permettra de développer pleinement notre potentiel commun et individuel.

La transition sera difficile. Il est inutile de prétendre le contraire. Il sera dur d'abandonner les anciens mécanismes et habitudes, d'accepter la perte d'influence et de pouvoir au niveau individuel ou au niveau du groupe, de réfléchir à MSF en termes larges et de penser d'abord aux *populations que MSF veut aider*. Mais nous devrions essayer de mener ce processus à bien rapidement et en bonne entente, sans compromettre pour autant le travail quotidien.



Quand Jean-Marie [Kindermans] et moi, on a dit à Philippe Biberson : « Maintenant il faut faire une réforme de MSF », Philippe a dit : « Mais quelle réforme ? Je l'ai faite la réforme ». Or pour moi, ce qui s'était passé en janvier 1997, ce n'était que le début d'une réforme ! Jean-Marie et moi, on a alors écrit un papier pour essayer de montrer comment on voyait la suite. On l'a envoyé à tous pour qu'il soit discuté en préliminaire des Assemblées générales de toutes les sections pour les faire valider. On se disait que cela donnerait au moins une impulsion pour réfléchir à la suite. J'étais de nouveau Présidente internationale, pour un an, donc je suis allée dans beaucoup d'Assemblées générales des sections opérationnelles et des sections partenaires et aussi dans des mini AG sur les terrains et partout les gens étaient enthousiastes : « Enfin on a une vision ! ». Il y avait une dynamique à saisir. Mais les Français ont refusé que ce papier soit envoyé sur leurs terrains pour les mini AG. Ils ont totalement refusé d'en discuter. Il y a certaines idées de ce papier qui ont fait leur chemin et ont été appliquées, mais très longtemps après.

Dr Doris Schopper, MSF Suisse - Présidente 1985-1987 puis 1991-1998 ; MSF International - Présidente Février 1994 - Février 1995, Septembre 1997 - Juin 1998 (en français)



Philippe [Biberson] m'a dit que notre papier à Doris [Schopper] et moi était un torchon ! Il m'a dit : « Ce n'est pas de ça dont on a besoin ». Pourtant les propositions d'avoir une représentation commune étaient pertinentes... J'étais surpris. Je ne trouvais pas ses arguments très convaincants. Je ne comprenais pas.

Dr Jean-Marie Kindermans, MSF International - Secrétaire Général, 1995-2000 (en français)

d) Pas de nouvelles entités opérationnelles

Après la décision du Conseil international de janvier 1997, MSF Grèce, comme tous les bureaux délégués devient formellement une section du mouvement international de MSF. Toutefois, le Conseil international ne lui octroie pas un statut opérationnel, en accord avec sa décision de ne pas créer de nouvelles entités opérationnelles. Cela n'empêche pas la section grecque de continuer à mener les opérations déjà en cours. Cette situation, qui brouille les règles internationales, crée de la confusion au sein du mouvement.

Le 1^{er} mai 1997, le Conseil international demande formellement à MSF Grèce de « fournir des preuves de son respect des règles internationales en matière d'engagement opérationnel ». Si ces preuves ne sont pas fournies, le Conseil international envisagera d'exclure la section grecque du mouvement.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 1^{er} mai 1997 (en anglais)

Extrait :

3) Opérationnalité des sections

Après la dernière réunion du CI [Conseil international], les recommandations faites ont donné lieu à des interprétations discordantes, en particulier sur la question de l'opérationnalité des sections, bien que ce point ait été en discussion depuis longtemps. Cette situation a généré des problèmes sur le terrain parce que les équipes ne comprenaient pas les règles du jeu et certaines disaient qu'elles avaient radicalement changé. Ce fut en particulier le cas dans la section grecque, notamment en Palestine et en Albanie, ce qui a suscité quelques discussions entre les représentants grecs et plusieurs membres du CR [Comité restreint du Conseil international], avant et après la déclaration du Comité exécutif sur son interprétation des règles actuelles.

C'est pourquoi, le CR publie deux déclarations adoptées à l'unanimité :

A. « Après la réunion du Conseil international de janvier et la Déclaration en six points définissant la structure et le fonctionnement du mouvement international, le Comité restreint du CI a constaté avec préoccupation que la déclaration avait donné lieu à diverses interprétations, en particulier concernant le point n°5 relatif à l'opérationnalité. Le CR tient à clarifier les points suivants :

a) La question de la manière dont toutes les sections « participeront activement aux actions en faveur des populations en danger » ne pouvait pas être précisée davantage à ce stade et une commission a dès lors été créée pour étudier la question de l'opérationnalité. Une première proposition sera préparée et discutée à la prochaine réunion du CI en septembre 1997. Un nouveau cadre opérationnel au sein de MSF devra être adopté d'ici mars 1998.

b) Jusqu'à ce que le CI prenne une nouvelle décision, toutes les sections sont tenues de respecter le principe

fondamental qui est en vigueur, que le CI a réaffirmé et selon lequel aucun nouveau Centre opérationnel ne sera créé. Le Comité exécutif a récemment défini le Centre opérationnel comme un centre qui peut décider d'ouvrir, de fermer ou de réorienter des projets et qui peut décider de nommer un chef de mission (tout chef de mission étant sous les ordres d'un Centre opérationnel). À ce jour, de tels centres opérationnels existent à Amsterdam, Barcelone, Bruxelles, Genève, Luxembourg et Paris. »

B.

a) « Le Conseil international est profondément préoccupé par les actions actuelles de la section MSF Grèce pour les motifs suivants :

- la création d'un satellite opérationnel appelé MEDECO (une association distincte utilisant des fonds, des ressources humaines et la gestion de MSF)
- le déploiement d'opérations autonomes en Albanie et en Palestine
- l'intention claire d'être de facto un Centre opérationnel
- le non-respect des règles et réglementations de MSF International.

b) Il convient de rappeler que tant que le Conseil international n'a pas pris de nouvelle décision, il n'y aura pas de nouveaux Centres opérationnels. Un centre opérationnel est un centre qui peut décider d'ouvrir, de fermer ou de réorienter des projets et qui peut décider de nommer un chef de mission. Actuellement, la section grecque n'est pas un Centre opérationnel. L'accord passé et actuel entre le Conseil international et la section grecque définit l'opérationnalité de celle-ci comme suit :

- dans des contextes d'urgence et de crise (par ex. en Albanie et en Palestine), les contributions opérationnelles doivent transiter par le Pool d'urgence ou par un des cinq⁵¹ Centres opérationnels.
- dans des contextes intermédiaires (par ex. au Malawi et en Géorgie), les contributions opérationnelles peuvent prendre la forme de « modules » grecs conduits sous la responsabilité d'un des cinq Centres opérationnels.

Il convient aussi de noter que d'autres nouvelles sections ont sacrifié une partie de leurs aspirations nationales dans l'intérêt de l'internationalisation et respectent les règles et réglementations.

c) C'est pourquoi le Conseil international demande à la section MSF Grèce :

- de fournir une preuve légale de la dissolution de MEDECO et
- de fournir au Président international de MSF la preuve qu'elle respecte les règles en vigueur en matière d'opérationnalité, d'ici au 20 mai 1997 au plus tard.

En l'absence de preuves à cette date, le Président international demandera à l'Assemblée générale de la section MSF Grèce de se positionner clairement dans ou hors du mouvement international et, pourra en conséquence proposer au Conseil international d'expulser la section grecque. »

Cette deuxième déclaration sera soumise à l'approbation de chaque membre du CI. Chaque membre du CI est invité à réagir rapidement afin que la déclaration puisse être

51. Les opérations de MSF Luxembourg sont intégrées à celles de MSF Belgique. Donc MSF Luxembourg n'est pas considéré comme un centre opérationnel.

envoyée, si approuvée, au Conseil d'administration de la section grecque avant la fin de la semaine prochaine.

En mars 1998, le Conseil international s'accorde sur un cadre de partenariat entre MSF Grèce et MSF Suisse. MSF Grèce s'abstient de voter mais accepte de se lancer dans le processus de partenariat.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 19 mars 1998 (en anglais)

Extrait :

La section grecque

Philippe Biberson a présenté au CI [Conseil international] une proposition de cadre d'accord contractuel entre la section grecque et un centre opérationnel existant.

Depuis la fusion des capacités opérationnelles de MSF B[elgique] et MSF L[uxembourg], nous avons actuellement cinq centres opérationnels et nous avons décidé de ne pas dépasser ce nombre.

Après s'être vu refuser le statut de section opérationnelle autonome en 1994, la section grecque de MSF attend une solution. En conséquence, nous devons lier MSF Grèce à un centre opérationnel.

Sa proposition consiste à intégrer la capacité opérationnelle de MSF Grèce dans un centre opérationnel.

Après discussion et amendements, le CI accepte le cadre suivant. [...]

Le partenariat entre la section grecque et un Centre opérationnel doit respecter les règles suivantes :

1. Le but de ce partenariat est d'intégrer toutes les activités des programmes opérationnels des deux sections sous une seule direction opérationnelle basée dans un centre opérationnel existant.

2. Le partenariat opérationnel est exclusif : cela implique que la section grecque ne pourra pas conclure ce type de partenariat avec plus d'un centre opérationnel, que la plupart de ses ressources financières consacrées aux opérations seront attribuées aux projets gérés par ce Centre opérationnel commun et que les deux sections partenaires devront entretenir une relation privilégiée. Toutefois, toutes les normes de MSF International s'appliquent aux deux partenaires et les ressources humaines devront être partagées avec tous les centres opérationnels. [...]

5. Obligations en matière de redevabilité et délégation de pouvoirs

Les Conseils d'administration de chaque section restent totalement autonomes en ce qui concerne les questions nationales telles que les relations publiques, la communication, la collecte de fonds privés, le recrutement, la gestion interne du siège.

Mais ils doivent partager la responsabilité pour toutes les questions liées au centre opérationnel (afin éviter que deux organes différents soient en charge des décisions, les deux partenaires doivent préciser comment un « Conseil de CO [centre opérationnel] » peut être constitué), et définir et examiner :

- le plan opérationnel et le budget annuels ;
- la politique et les stratégies opérationnelles à long terme, y compris les questions de ressources humaines ;
- la politique de financement des projets, en particulier la proportion de fonds institutionnels et de fonds privés, ainsi que l'origine des fonds institutionnels ;
- les décisions politiques majeures, par ex. quitter un pays/ une région pour des motifs politiques et/ou de sécurité.

Les Conseils d'administration des deux sections se regroupent pour nommer le Directeur général et le Directeur des opérations du centre opérationnel et leur délèguent la gestion opérationnelle quotidienne. En tant que membre du Comité exécutif, le Directeur général rend compte au CI et au Conseil d'administration du centre opérationnel.

Le partenariat entre la section grecque et un Centre opérationnel doit être évalué dans la globalité après un an. Des amendements aux règles décrites ci-dessus ne peuvent être apportés qu'avec l'accord du Conseil international ou du Comité restreint, après le dépôt de propositions par les deux sections. En cas d'échec du partenariat, il relève de la responsabilité et du droit du CI de décider des étapes suivantes dans le cadre opérationnel général de MSF.

Cette proposition a été approuvée par 13 voix pour et 3 abstentions (dont le Président de la section grecque). Trois membres du CI n'ont pas participé à ce vote.

3. Un pas en avant pour les 'jeunes' associations

a) *Un associatif renforcé*

Jusqu'en 1997, plusieurs anciens bureaux délégués/ sections partenaires qui n'avaient pas de structure associative formelle ont néanmoins développé un réseau de volontaires pour mener des activités de recrutement et de communication qui à la différence d'une vie associative classique ne questionne pas l'exécutif.

En janvier 1997, le Conseil international décide que toutes les entités MSF doivent se doter d'une structure associative.

En novembre 1998, il adopte une liste de critères associatifs. Tous les réseaux déjà organisés intensifient alors leurs efforts pour construire une véritable vie associative. Progressivement, ils se transforment formellement en associations liées aux sections MSF et leurs membres se voient octroyer le droit d'élire les membres de leurs Conseils d'administration.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, novembre 1998 (en anglais)

Extrait :

Point 6 : Critères associatifs

Tine Dusauchoit [Présidente de MSF Belgique] a résumé les discussions qui ont eu lieu sur cette question au cours des réunions précédentes du CI [Conseil international] et expliqué la signification et l'importance de la « dimension associative » pour le mouvement MSF (voir le compte rendu rédigé). La nécessité d'harmoniser au niveau international la dimension associative du mouvement a été soulignée. Un ensemble final de critères associatifs a été présenté et, après débat, le CI a apporté des modifications mineures à ces critères qui ont été adoptés comme suit :

Le CI a adopté à l'unanimité les critères associatifs suivants :

1. Chaque section de MSF souscrit à la charte de MSF et chaque section souscrit à la déclaration de Chantilly sur l'identité et les principes directeurs de MSF.
2. Chaque section délègue au Conseil international de MSF des pouvoirs dans sa sphère de compétence.
3. Les personnes qui acceptent la charte de MSF et ont prouvé leur engagement deviennent, si elles le souhaitent, membres de la ou des sections MSF de leur choix.
4. Les membres participent au processus décisionnel par le biais d'une Assemblée générale annuelle.
5. Les membres du Conseil sont élus par les membres pendant l'Assemblée générale. Ensuite, le Président est élu. Pour assurer la cohésion du mouvement international, le Conseil d'administration ne peut avoir une homogénéité nationale.
6. La section assure son ancrage dans la société.

Le CI reconnaît qu'en raison de contraintes juridiques ou culturelles, il peut être difficile, voire impossible, pour certaines sections de pleinement respecter les critères associatifs. Si c'est le cas, les sections concernées doivent expliquer leur situation particulière au CI et exposer la manière dont elles garantiront que les grands principes du concept associatif seront respectés. Le CI décidera ensuite si cette situation particulière est acceptable ou non.

« » Nous avons besoin de membres pour voter pour le Conseil d'administration et organiser des réunions générales annuelles, et d'une structure et tout cela.

Nous avons rassemblé des gens pour le Conseil d'administration et divers autres que nous appellerons des amis, qui avaient entendu parler de MSF et se sont présentés pour nous aider. Un volontaire est entré et a fait notre administration et un autre volontaire a fait notre comptabilité et un autre volontaire qui était juriste nous a aidés à résoudre certains problèmes juridiques. D'autres personnes comme des grands donateurs, qui nous ont donné des sommes assez importantes, sont devenus des amis et des membres de l'association et, bien entendu, les volontaires précédents et quelques membres de la famille de volontaires. Nous avons un bon petit groupe, qui s'est développé naturellement.

Dr Peter Hakewill, MSF Australie - Co-fondateur,
Directeur Général 1993-1999 (en anglais)

« » Le statut de fondation, ce n'est pas dans l'esprit de

MSF. Donc en 1997/1998, nous sommes devenus une association. Il y avait sept sièges au Conseil d'administration. Tous allaient devoir être élus et seul un Président serait désigné. Quand j'ai démissionné de mon poste de directrice, ils m'ont demandé si je voulais entrer au Conseil d'administration en tant que membre co-opté.

Camilla Bredholt, MSF Danemark - Co-fondatrice et cheffe du bureau 1993-1996, puis membre du Conseil d'administration 1996-2003 (en anglais)

« » Au Royaume-Uni, il est relativement rare dans le milieu caritatif d'avoir du vrai associatif avec des gens qui votent. Or, dans le mouvement international, la légitimité, c'était l'associatif, parce que c'était celle que Paris, qui dominait ce mouvement, mettait en avant. Tous les autres étaient un peu considérés comme des bâtards. On avait l'impression d'être un peu des citoyens de deuxième rang. Le groupe fondateur de MSF au Royaume-Uni a été plutôt timide dans ses efforts pour y développer l'associatif. Au Royaume-Uni, l'associatif, c'est moins universel qu'en France. Donc il n'y a jamais eu vraiment d'appétit pour cela. Moi, je ne voyais pas bien comment on allait insuffler l'esprit associatif à un groupe qui s'était formé par des gens qui voulaient aller sur le terrain. Il y avait des motivations très diverses à vouloir rejoindre MSF, mais qui n'étaient pas forcément de nature associative. Pendant longtemps, on s'est dit que ce n'était pas le genre d'engagement qu'on pouvait forcer. On allait créer la structure, on allait inviter les gens, mais on ne voulait pas que ce soit le bureau qui les gère. À moins d'avoir vraiment un impact sur les opérations, cela nous paraissait un petit peu faux.

C'est plus tard que les gens se sont rendu compte que finalement il y avait la possibilité d'avoir une vie associative pour MSF Royaume-Uni. On a donc d'abord créé une association d'un point de vue légal, séparée de la compagnie, de la « charity. » Donc il y avait les « Amis de MSF » d'une part et puis MSF d'autre part.

Anne-Marie Huby, MSF Royaume-Uni -
Directrice exécutive 1994-1999 (en français)

« » L'associatif a été lancé dans le but de garder le lien avec les membres de retour de mission et de les impliquer dans les événements de communication dans leur région. Des kits communication avaient été développés pour les accompagner. Des événements étaient préparés avec le département de la communication, à New-York, pour maximiser l'impact à leur retour du terrain. L'idée était que la mission ne s'arrête pas au retour du terrain mais se prolonge au retour chez soi. Pour les rassembler aux Assemblées générales, il fallait les dédommager de leurs déplacements mais aussi organiser des débats « à valeur

ajoutée forte», sur le mode participatif à l'américaine, afin de justifier ces déplacements.

Dr Juliette Fournot, MSF France - Cheffe de mission en Afghanistan 1980-1986 ; MSF États-Unis - membre du Conseil d'administration 1989-2001 (en français)



Au départ, on a créé quelque chose d'intermédiaire pour montrer aux Français que l'associatif était possible car il a fallu leur montrer ! C'était ce qu'on appelait le « return volunteer network », le réseau des volontaires de retour de mission. C'était l'ébauche d'une association, c'est-à-dire que ça en avait toute l'image, sauf que la salle était peut-être un peu plus petite puisqu'il n'y en avait pas tant que ça. Mais c'était exactement de la même nature.

Pour nous, l'associatif, ce que font les gens, c'est ce qu'ils font au quotidien pendant les 360 jours où ils ne sont pas à l'Assemblée générale. Et donc, à l'inverse de l'associatif européen où les gens ne sont associatifs que deux jours par an, on y travaillait toute l'année. Dès qu'on trouvait quelqu'un qui s'exprimait de façon « articulée », on lui donnait un circuit de conférences. À chaque fois qu'on avait une demande d'intervention publique dans son État, on lui demandait s'il pouvait le faire. Et ils étaient tous partants. On a donc vraiment utilisé l'associatif pour développer le recrutement. Et puis, ce n'était pas uniquement à notre initiative, ils organisaient eux-mêmes des événements dans leur université. Il y avait donc une demande très claire. Les gens étaient absolument « addicts » [« accro »] à la notion internationale du mouvement. Tous ceux qui rejoignaient Médecins Sans Frontières, c'est parce qu'ils ne voulaient pas être à la Croix-Rouge américaine, ou à l'American Refugee Committee. Ils étaient attirés par ce projet international. Finalement, on était dans l'air du temps. Ce projet d'humanitaire globalisé, on en était la seule expression visible sur la place de New York et aux États-Unis. On l'a fait vivre, mais grâce aux volontaires qui s'y sont retrouvés et qui ont insisté... Ils étaient encore plus militants que les Français sur l'indépendance de Médecins Sans Frontières par rapport au pouvoir américain, par rapport à l'argent américain. Et à mon avis ça a été vraiment un des facteurs qui a permis à ce que le mouvement MSF dans sa totalité épouse finalement l'idée que : « oui, on peut avoir un associatif dans tous les pays ». En effet si les États Unis s'étaient montrés « dangereusement associatifs », il y aurait eu des conséquences négatives pour l'association.

Joëlle Tanguy - MSF États-Unis, Directrice exécutive 1994-2001 (en français)

Les sections partenaires développent également des relations entre elles, pour échanger des idées sur des sujets particuliers comme la collecte de fonds ou sur des questions concernant le mouvement.



Compte rendu de la réunion des sections non opérationnelles à Lillehammer (Norvège), 5 au 7 mars 1998 (en anglais)

Extrait :

But et thème de la réunion

Pour la première fois depuis plusieurs années, les bureaux non opérationnels de MSF ou les « nouvelles sections » ont décidé de se réunir pour faire le point sur les évolutions récentes au sein de MSF, pour examiner le document de réforme de Doris Schopper et Jean-Marie Kindermans et pour émettre des propositions concrètes en vue d'améliorer et d'accélérer « l'internationalisation ».

Un niveau surprenant de consensus s'est dégagé entre les nouvelles sections, non seulement sur les questions d'organigrammes et de structures mais aussi sur des questions de principe (les principes opérationnels et éthiques qui devraient guider le travail de MSF, l'indépendance financière, etc.).

Nous avons également convenu d'un point crucial : les solutions structurelles et managériales NE SONT PAS la seule réponse aux problèmes de MSF ; il est bien plus important de se doter d'un cap clair et commun et d'une stratégie opérationnelle fondée sur des principes.

Toutefois...

Il y avait aussi un sentiment général que MSF ne pouvait plus éviter d'aborder ni de résoudre le problème de sa structure *hautement irrationnelle*, source de gaspillages, qui est une des principales causes de l'absence actuelle d'un cap opérationnel (et certains ont même dit *éthique*) chez MSF. C'est pourquoi certaines de nos principales conclusions se concentrent inévitablement sur une réforme structurelle et sur un système décisionnel plus responsable et efficace à la fois pour les opérations et le témoignage.

Nos recommandations ne sont pas du tout parfaites ni techniquement fiables. Nous espérons simplement qu'elles permettront de mettre en évidence le malaise profond ressenti dans tous les bureaux à la « périphérie » de MSF et de contribuer à un changement réel et utile.



Les réunions comme Lillehammer étaient l'occasion de discuter de nos problématiques communes, des options et des possibilités, et d'apporter plus de créativité au niveau du Conseil international. À l'époque, on était dans une structure internationale qui n'était pas normalisée, pas institutionnalisée sous une forme qui imposait des décisions très contraignantes, très bureaucratiques. On était dans un travail de construction intellectuelle et opérationnelle où on cherchait la convergence et on essayait d'inventer les moyens du futur. Les modèles étaient divers. La manière dont la Hollande gérait ses sections partenaires était très différente de celle de la France. On n'a pas voulu créer de syndicat. Au contraire, on était porteurs d'un universel, non hiérarchisé. Je pense que la dissémination des valeurs humanitaires par Médecins Sans Frontières aurait été largement inférieure, pour ne pas dire insignifiante, à cette époque, si on n'avait pas créé ce réseau international.

Joëlle Tanguy - MSF États-Unis, Directrice exécutive 1994-2001 (en français)



On se parlait quand même beaucoup entre sections non-opérationnelles. À MSF, cela tenait comme toujours aux personnalités des uns et des autres. Ça dépendait un peu des problématiques. Si c'était de la communication, c'était plutôt entre Londres et New York. Si c'était pour le recrutement, c'était d'autres alliances.

Anne-Marie Huby, MSF Royaume-Uni -
Directrice exécutive 1994-1999 (en français)

b) L'accord sur la question de la marque

Les questions de la traduction en anglais du nom Médecins Sans Frontières et de l'utilisation du nom de la section avec le logo MSF font leur apparition au début des années 90. Elles deviennent plus aigües avec le renforcement du rôle des sections partenaires.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 11 octobre 1990 (en français).

Extrait :

* Nom

MSF International au lieu de MSF-Europe, parce que « Europe » a une connotation politique et culturelle et est trop restrictif. MSF International, avec bureaux nationaux. Dans le logo MSF International, la distinction entre les sections peut être gardée par des petits caractères au-dessous.

* Nom anglais

Important :

- Nom ne doit pas être trop long,
- Traduction littérale n'est pas souhaitable,
- Proposition de nom anglais : « Doctors Without Borders »
- Les différents services de communication doivent harmoniser le style maison

Conclusions :

1. Nom : MSF International
2. Nom anglais : Doctors Without Borders
3. Conférence de presse suivant le Conseil international de janvier 1991



Compte rendu de la réunion du Conseil International, 15 novembre 1990 (en français).

Extrait :

1) Mises au point et corrections du Compte rendu du CI du 11/12 octobre 1990 [...]

6. Page 8 :

Il serait peut-être nécessaire d'avoir deux séries de logos dans un pays où il y aurait différentes missions européennes ;

- un logo MSF International (afin d'insister sur l'identité commune de MSF)
- un logo MSF International avec précision du pays intervenant (ceci pour des raisons fonctionnelles !)

Décision prise d'un commun accord afin que les divers services de communication et des opérations respectifs se penchent sur le problème.



Lettre de Peter Hakewill à Rony Brauman, 11 janvier 1993 (en français).

Extrait :

Certes, ce n'est pas une question urgente mais j'ai une proposition à te faire au sujet de la traduction anglaise du titre de « Médecins Sans Frontières », tant dans les documents que dans les noms adoptés par les antennes de MSF dans les pays anglophones.

Normalement aucune traduction. Le sigle MSF est parfaitement connu à travers le monde.

Si l'on veut voir le nom en clair, alors le terme français Médecins Sans Frontières peut servir. À la différence des langues romanes, l'anglais est bourré de néologismes étrangers (et surtout français) et on s'y fera à la longue.

Ça fait maintenant 19 ans que je connais Médecins Sans Frontières et je cherche depuis une traduction anglaise qui soit aussi géniale que l'originale. Je ne pense pas que ça existe. Si toutefois on veut traduire, je te suggère : Doctors Beyond Borders, dont le sigle serait toujours [MSF]. En anglais, ceci est plutôt euphonique et en plus apporte un sens, avec une connotation dynamique.

La traduction habituelle, Doctors Without Borders est dépourvue de sens : en anglais cela ne veut rien dire, c'est une imbécilité. En plus, le terme est dysphonique et lourd. On n'arrive pas à le prononcer sans postillonner dans la figure de son interlocuteur. Chaque fois que je le vois écrit, j'ai envie de rentrer sous terre. Ce nom est aussi mauvais que l'original français est bon.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 21 juin 1994 (en anglais)

Extrait :

Alain [Destexhe, Secrétaire Général de MSF International] a proposé la réglementation suivante pour les bureaux délégués : « La préférence va à l'utilisation exclusive du nom « Médecins Sans Frontières ». Si le nom « Médecins Sans Frontières » ne peut être utilisé seul, les deux noms (« Médecins Sans Frontières » et la traduction locale) doivent être utilisés conjointement, dans l'ordre jugé le plus approprié par chaque bureau délégué.

Toutes les sections, sauf MSF Hollande, ont accepté cette proposition.

Jacques [de Milliano, Directeur général de MSF Hollande] a fait remarquer qu'il est difficile de toujours suivre cette règle en Allemagne. La volonté existe d'associer le nom Médecins Sans Frontières à « *Ärtze ohne Grenzen* » mais il n'est pas toujours réaliste d'utiliser les deux noms ensemble, surtout vis-à-vis du grand public. Jacques estime que le CI [Conseil international] ne peut imposer l'utilisation des deux noms à tous les bureaux délégués.

Sur la base de son expérience aux États-Unis, Bernard [Pécoul, Directeur général de MSF France] pense qu'il est important de toujours utiliser les deux noms ensemble de façon à ne pas encourager le nom national. Plus le nom national est utilisé, plus il deviendra difficile d'utiliser le nom international. Chaque effort de communication représente une occasion de souligner le lien avec l'organisation internationale. Toutefois, cela n'exclut pas l'utilisation du nom national dans les médias.

À la conclusion du débat, le désaccord subsistait entre MSF Hollande et les autres sections. MSF Hollande a toutefois accepté de promouvoir l'utilisation du nom « Médecins Sans Frontières ».

Décision : Le CI recommande vivement que les bureaux délégués utilisent le nom « Médecins Sans Frontières » seul chaque fois que c'est possible. En cas d'impossibilité, il recommande l'utilisation conjointe des deux noms (« Médecins Sans Frontières » et la traduction locale). Toutefois, des exceptions (utilisation de la traduction locale exclusivement) sont acceptées.

La question de la traduction du nom est particulièrement prégnante dans les sections anglophones qui n'ont pas réussi à se mettre d'accord sur une solution. MSF États-Unis avance qu'aux États-Unis, les gens ne soutiendront pas une cause qui porte un nom français qu'ils ne comprennent pas. Ils souhaitent utiliser l'expression « Doctors Without Borders », même si celle-ci n'est pas considérée comme une traduction correcte de Médecins Sans Frontières.

Au contraire, MSF Royaume-Uni soutient qu'au Royaume-Uni, le nom Médecins Sans Frontières donne une identité solide à l'organisation et en conséquence représente un atout pour attirer les soutiens.

Pendant des années, chaque section campe sur ses positions tandis que la question surgit dans d'autres pays non-francophones. À plusieurs occasions, des décisions sont prises mais ne sont pas appliquées.



Lettre du Bureau international aux Coordinateurs,
24 octobre 1994 (en anglais)

Extrait :

Le nouveau logo de MSF

Vous trouverez les règles complètes d'utilisation du logo dès que vous recevrez la « charte graphique » de votre section. Les points ci-dessus constituent un résumé de cette charte. Le logo sera présenté dans sa totalité sur une grille. Celle-ci donne les proportions à respecter lors d'un agrandissement du logo. Le rouge et le noir sont les couleurs fondamentales qui ont été choisies pour le logo de MSF. Elles ne peuvent être modifiées.

Règles pour les sections

En avril 1994, le Conseil international a décidé de saisir l'occasion de la présentation du nouveau logo pour promouvoir au maximum le nom « MÉDECINS SANS FRONTIÈRES ».

1. Le Conseil international recommande d'utiliser le logo accompagné de la mention « Médecins Sans Frontières » écrite en français.

2. Correspondance adressée au grand public : idem ou le nom écrit uniquement dans la langue locale.

Règles pour le terrain

1. Pour toutes les sections hormis MSF Espagne, le logo avec la mention « MÉDECINS SANS FRONTIÈRES » (en français).

2. Pour MSF Espagne, la mention devrait être « MEDICOS SIN FRONTERAS ».

3. Exceptions aux points 1 et 2

Élément graphique + MÉDECINS SANS FRONTIÈRES et la traduction locale (si possible dans la même police de caractères) pour des motifs de reconnaissance, de compréhension ou de sécurité.

Règles concernant les bureaux délégués

1. Usage normal : la mention est :

- « MÉDECINS SANS FRONTIÈRES » en français + en dessous
- « MÉDECINS SANS FRONTIÈRES » dans la langue locale, dans la même taille de caractères

2. Correspondance adressée au grand public : soit la pratique habituelle (cf. point 1), soit le nom écrit uniquement dans la langue locale (devrait être l'exception).

Restrictions

Il est interdit de modifier les couleurs ou la typographie car cela anéantirait la cohésion du logo MSF et sa reconnaissance au niveau international. Vous trouverez quelques exemples dans la « charte graphique »

Principes de base

• Les polices de caractères conçues spécifiquement pour le logo et celles qui sont choisies pour les articles de papeterie ne peuvent être remplacées par aucune autre.

• Une version spéciale du logo a été conçue pour les cas exceptionnels où la représentation graphique est utilisée sans l'en-tête. Dans ces cas, cette version est celle qui doit obligatoirement être utilisée.

• Lorsque le logo est utilisé dans une seule langue, l'en-tête est toujours écrit sur deux lignes, avec le mot « Médecins » seul sur la première ligne. Les proportions entre l'élément graphique et son en-tête sont précises et doivent toujours être respectées.

• Lorsque le logo est utilisé dans plus d'une langue, chaque langue est écrite sur une seule ligne. Chaque ligne est séparée par une ligne rouge dans la version de couleur et une ligne noire dans la version monochrome. Les proportions entre l'élément graphique, ses en-têtes et la ligne de séparation sont précises et doivent être respectées.

• Lorsque le logo est placé sur un fond de couleur sombre (monochrome ou photographique), l'élément graphique est toujours entouré de blanc. Le titre, selon le fond, est soit noir à 100% ou blanc, selon le souhait.



Quand je suis arrivée, MSF était une organisation qui vivait avec une notoriété quand même singulière et une certaine visibilité médiatique. Mais elle souffrait de plusieurs choses. D'abord elle avait un sérieux problème d'image de marque [branding], c'est-à-dire qu'un jour dans les journaux, on entendait parler de « Medecins Without

Frontiers», le lendemain de «Doctors Without Borders», ou bien de «Physicians Without Lines» ... On avait droit à tous les mélanges. Donc il était très clair qu'aux États-Unis, il était nécessaire de repenser cette image de marque et d'introduire le concept de «Doctors Without Borders». En effet, à l'inverse de l'Angleterre, aux États-Unis, la version française ne passait pas pour de nombreuses raisons. Certaines de ces raisons étaient jugées inacceptables par Paris. Ils se projetaient comme les «French Doctors», alors qu'aux États-Unis, Médecins Sans Frontières est très vite devenu les «American Doctors». En fait, c'est même devenu plus, c'est devenu les «Global Doctors».

Joëlle Tanguy - MSF États-Unis, Directrice exécutive
1994-2001 (en français)

« » On a fait des recherches et on s'est rendu compte qu'en fait le nom, c'est ce qui fait la «saveur» de la cause. Et dans le contexte culturel anglais, avoir un nom français c'est sexy. Quand les gens se retrouvaient dans un repas branché avec leurs amis et qu'ils leur disaient qu'ils soutenaient «Médecins sans Frontières» [avec un accent anglais], c'est beaucoup plus sexy que de dire Doctors Without Borders [avec un accent français] ! On avait été aidés par Bill Marlowe, qui avait beaucoup travaillé sur de grosses problématiques de marques très anglaises dans le domaine des biens de grande consommation. Il nous disait : «Si vous traduisez Médecins Sans Frontières en anglais, vous allez perdre du cachet !». À l'époque, le groupe démographique très précis qui nous soutenait le plus, c'était des gens qui considéraient qu'être Européen, c'était élégant et intéressant, que ça dénotait. Alors qu'aux États-Unis, les démocrates, même s'ils sont très riches, ils avaient envie de pouvoir prononcer le nom en anglais. On s'est quand même pas mal pris la tête avec ça, notamment Joëlle Tanguy et moi, parce qu'on n'était pas du tout d'accord. Maintenant on se mettrait d'accord en cinq minutes, mais à l'époque, c'était très passionné ! J'étais allée à New York avec Bill pour essayer d'encourager l'idée de garder le nom français, mais on était rentré bredouilles. J'ai essayé ensuite de fédérer en proposant l'utilisation de l'acronyme MSF et c'est ce qui l'a emporté. Mais c'est aussi une forme d'élitisme parce qu'il faut vraiment savoir ce que MSF veut dire... C'est un petit peu bancal comme solution.

Anne-Marie Huby, MSF Royaume-Uni -
Directrice exécutive 1994-1999 (en français)

« » On avait interdit d'utiliser «Doctors Without Borders», mais on a lâché après. Les Américains l'ont toujours utilisé mais pas officiellement. Ils n'arrivaient pas à prononcer «Médecins Sans Frontières». Il y avait une tolérance mais on a vu des articles où on se demandait quand même comment les gens pouvaient comprendre que c'était la même organisation. «Doctors Without Borders» avait pris telle position et MSF aussi... par ailleurs. Donc les gens ne voyaient

pas le rapport et pensaient qu'il s'agissait de deux associations différentes. On s'est finalement mis d'accord pour utiliser Médecins Sans Frontières et la traduction locale. Donc c'est «Médecins Sans Frontières/Doctors Without Borders», dessous dans le dessin.

Dr Jean-Marie Kindermans, MSF International -
Secrétaire Général, 1995-2000 (en français)


« » La question de la traduction du nom redevient aigüe en 1998, lorsque le mouvement a déjà vécu sa deuxième évolution et que toutes les entités sont devenues des sections. Ces sections sont toutes «égales», mais on ne sait pas très bien ce que cela veut dire politiquement. Les rapports de force se jouent à nouveau sur du symbolique et notamment sur l'identité linguistique. C'est vraiment un débat sur l'identité de MSF, sur «les principes» contre «l'efficacité marketing.» La position de Joëlle Tanguy, c'est : «Vous voulez de l'argent ? Laissez-nous communiquer sur Doctors Without Borders, parce qu'on ne peut pas récolter de l'argent avec un nom français imprononçable par les journalistes.» Le sujet est vraiment important parce que les gens risquent de croire qu'ils ont affaire à deux organisations différentes et dans ce cas, comment peut-on garder une identité, au sens d'une unicité ? C'est quoi Médecins Sans Frontières ? C'est une organisation qui est née à un endroit précis, dans un contexte précis avec des penseurs précis et une langue qui est un marqueur de son identité. Pourtant si on suit l'argument de Joëlle qui est «vous voulez de l'argent, vous en aurez, mais donnez-moi de l'autonomie», on voit bien que la légitimité est financière. De son côté, au Royaume-Uni, Anne-Marie Huby plaide autrement : «Nous représentons un mouvement, une organisation qui a un nom et une histoire, et notre travail à nous n'est pas de rendre plus facile la collecte mais d'obliger les gens à comprendre cette organisation». Valoriser une identité peut être une stratégie gagnante en termes de collecte de fonds. Les collecteurs de fonds savent bien que pour arriver à gagner de l'argent, il faut avoir une identité et une image très forte. Il ne faut donc pas commencer par diluer l'image. On en revient donc à cette question de l'image, du logo et de la marque qu'il ne faut pas affaiblir si on veut en faire un support de fundraising [collecte de fonds] puissant. D'où l'évolution vers ce «MSF» qui est facile à prononcer et relativement bien compris et associé.

C'est un tournant très important parce que la question de la langue aurait pu tout faire capoter.

Françoise Bouchet-Saulnier, Conseillère juridique
de MSF depuis 1991 (en français)

D. DU BON USAGE DE LA PRISE DE PAROLE PUBLIQUE (1999-2000)

1. Le Prix Nobel de la Paix (1999)

Le 15 octobre 1999, les médias annoncent la décision du comité Nobel d'attribuer le prix Nobel pour la paix à MSF « en reconnaissance du travail humanitaire de pionnier réalisé par l'organisation sur plusieurs continents ». 



« Le Nobel attribué au groupe de volontaires de Médecins Sans Frontières », *The New York Times* (États-Unis), 16 octobre 1999 (en anglais)

Extrait :

Médecins Sans Frontières, qui envoie du personnel médical dans des régions du monde parmi les plus pauvres et les plus dangereuses et l'encourage non seulement à sauver des vies mais aussi à condamner les injustices qu'il voit, s'est vu attribuer aujourd'hui le prix Nobel de la paix.

Fondé ici en 1971 sous le nom de Médecins Sans Frontières par une bande de médecins français déçus par la neutralité de la Croix-Rouge, ce groupe de volontaires s'appuie maintenant sur un effectif de plus de 2 000 personnes, qui soignent les blessés, les malades et les personnes souffrant de malnutrition dans 80 pays, y compris 20 zones de guerre. Au fil des ans, ce groupe a été expulsé de plusieurs pays pour avoir dénoncé ce qu'il considérait comme injuste. En 1985, MSF a été banni d'Éthiopie pour avoir dénoncé les détournements de l'aide humanitaire et les migrations forcées par le Gouvernement. Fin 1995, le groupe s'est retiré du Zaïre et de Tanzanie et a dénoncé l'opération menée dans les camps de réfugiés parce que, selon lui, les camps étaient contrôlés par les chefs hutus responsables du génocide au Rwanda voisin.

À travers la reconnaissance du travail de cette organisation, le Comité norvégien du prix Nobel a mis en lumière la volonté d'envoyer des volontaires rapidement sur des terrains de catastrophe, quels que soient la situation politique. Il a félicité ce groupe pour avoir attiré l'attention du monde sur les causes des catastrophes, ce qui « contribue à forger une opinion publique opposée aux violations et aux abus de pouvoir ».

« Dans des situations critiques marquées par la violence et la brutalité, l'environnement humanitaire de Médecins Sans Frontières permet à l'organisation d'ouvrir des espaces pour des contacts entre parties opposées », selon la citation. « Parallèlement, chaque soignant courageux et altruiste montre à chaque victime un visage humain, garantit le respect de la dignité de cette personne et est une source d'espoir de paix et de réconciliation. »

Cette annonce prend par surprise les dirigeants de MSF qui, après des années d'efforts pour être éligibles au Prix Nobel de la Paix avaient abandonné l'espoir d'obtenir cette récompense.



Ce jour-là, j'assistais avec Bernard Pécoul à une réunion à Paris et mon téléphone a sonné. C'était Geir Lundestad, Président du Comité du prix Nobel, et il a dit : J'ai l'honneur de vous annoncer que le prix Nobel de la paix a été attribué à MSF. J'ai répondu : « Donnez-moi votre numéro de téléphone ; je vous rappelle ». J'ai téléphoné à Delphine [Prinselaar], l'assistante du Bureau international de MSF, et lui ai demandé de vérifier ce numéro de téléphone parce que nous avons été victimes de plaisantins par le passé. Elle m'a rappelé et m'a dit que, oui, c'était le Comité du prix Nobel. Je les ai rappelés et ils ont dit : « Nous allons faire l'annonce dans 15 minutes ». Je suis allé aux toilettes, me suis assis et j'ai pensé : « C'est donc vrai. Qu'allons-nous faire ? ». Le reste est entré dans l'histoire... La presse était là dans les 15 minutes. Comme j'étais à Paris, Philippe Biberson et moi sommes allés à son bureau et nous avons parlé pendant quelques minutes.

Dr James Orbinski, MSF International -
Président 1998-2000 (en anglais)



James Orbinski avait une réunion à Paris et c'était génial qu'il soit là. Je me souviens qu'on était dans mon bureau avec Jean-Hervé [Bradol, Directeur des opérations] et Karim [Laouabdia, Directeur général] et par la fenêtre, je voyais toutes les motos des journalistes qui arrivaient, chargées avec les micros. Jean-Hervé me dit : « Tu sais, [Jean-Paul] Sartre⁵² il a refusé le prix Nobel ! ». Je lui réponds : « Oui, d'accord et tu as une autre idée ? On peut partir sur autre chose ? ». Ça frappait à ma porte, c'était l'émeute, les journalistes commençaient à s'exciter. On était un peu paniqué, parce qu'on voyait le tremblement de terre qui était en train de se préparer. On cherchait comment il fallait l'accepter et on était cueilli complètement à froid. J'avais la tête complètement vide. Comme toujours, quand on est un peu pris de court, on se dit : « Ça ne va pas, je ne suis pas prêt ». Finalement, je crois qu'on a eu Rony [Brauman, président de MSF France de 1982 à 1994] au téléphone qui a dit : « C'est génial, c'est super ». On est sorti du bureau en se disant : « C'est génial, c'est super, et on plonge ». Il y avait des journalistes partout et j'ai passé toute la journée sur mon scooter à me rendre dans tous les studios de télévisions et de radios.

Dr Philippe Biberson, MSF France -
Président 1994-2000 (en français)

52. Jean-Paul Sartre, philosophe et écrivain français a refusé le Prix Nobel de littérature en 1964.



Depuis mon arrivée au Bureau international, en 1995, on préparait un communiqué de presse, au cas où. Puis en 1997 ou 1998, j'ai dit : «Y en a marre, on arrête». Et ce jour-là, le 15 octobre 1995, j'ai une réunion à l'extérieur et je reçois un appel du bureau qui me dit : «Il y a quelqu'un du Nobel qui t'a appelé». Je réponds : «Arrête tes conneries !», et je raccroche... Le secrétaire du comité Nobel avait effectivement appelé au bureau pour me prévenir qu'on avait le prix, le matin de l'annonce et je n'étais pas là, ce qui ne serait jamais arrivé les années précédentes. Là, j'ai été pris de court, je n'avais rien préparé à dire ! Je n'ai pas été très bon dans la communication. Mais bon, les gens s'en moquent. De toute façon, ils n'écoutent pas ce que tu dis ce jour-là, ils veulent juste t'entendre dire que tu es content.

Dr Jean-Marie Kindermans, MSF International -
Secrétaire général, 1995-2000 (en français)

Une réflexion s'engage dans le mouvement MSF sur le sens de ce prix et le meilleur usage à en faire. Des questions surgissent au sujet de la cérémonie. Certains membres de MSF France insistent pour que le rôle historique de leur section soit souligné.

Le Conseil international décide finalement que la dimension internationale du mouvement doit prévaloir, à la fois dans la forme et dans le fond et que la somme d'argent attribuée avec du prix sera utilisée pour donner un coup de pouce à la Campagne pour l'accès aux médicaments essentiels qui vient d'être lancée.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF France, 29 octobre 1999 (en français).

Extrait :

Philippe Biberson : À Paris, c'est plutôt bien tombé, car ce jour-là était organisée une réunion internationale sur la Campagne médicaments... James Orbinski (président du Conseil international de MSF) et Samantha Bolton (communication internationale) étaient là ; on a donc pu profiter de cette coïncidence pour réagir à l'annonce du prix Nobel avec une grande «internationalité». [...]

Philippe Biberson : On s'est demandé ce que le prix Nobel avait à voir avec MSF... qu'est-ce que ça pouvait apporter au projet de MSF et, si on l'acceptait, sur quelle idée, on le faisait ? Enfin, nous avons aussi évoqué la possibilité de le refuser. Mais MSF n'est pas Jean-Paul Sartre et on s'est dit que l'on pouvait peut-être trouver des moyens d'utiliser ce prix intelligemment... Car il y a des milliers de gens anonymes et moins anonymes qui reçoivent une part de cette reconnaissance et il ne nous appartient pas d'en décider autrement. [...]

Philippe Biberson : [...] Nous sommes quand même à peu près tous d'accord pour dire que nous en ferons une utilisation symbolique forte et qu'il est donc hors de question que le million de dollars soit simplement versé

aux finances communes. On a, entre autres, pensé que la meilleure utilisation pourrait se faire autour de la Campagne médicaments, c'est-à-dire pour l'accès à des médicaments dans les pays défavorisés. C'est un véritable enjeu des missions, de plus c'est un projet international de MSF qui fait l'unanimité dans toutes les sections et qui peut marquer les esprits pour l'avenir... Il faut aussi dire qu'avec une telle somme, on peut vraiment faire quelque chose sur ce projet qui permette de le faire avancer de façon significative. [...] Marc (Gastellu-Etchegorry) [Directeur du Département médical de MSF France] : Ce qui restera du Nobel, c'est le discours. C'est à cela que l'on doit s'atteler maintenant. Il faut peaufiner notre position qui doit être délibérément provocatrice et leur dire que l'on ne fait pas partie de leur complexe militaro-politique.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Belgique, 5 novembre 1999 (en français).

Extrait :

7. Le Nobel [...]

Au niveau des personnes qui représenteront MSF, chaque section peut envoyer un certain quota de personnes (60 personnes au total). Équilibre entre bénévoles, volontaires, staff [personnel] national, anciens...

Au niveau stratégie de communication, il est clair que nous n'utiliserons pas ce prix pour faire de l'argent.

Au niveau opérationnel, la réception du prix ne diminue pas le nombre de défis et d'enjeux auxquels nous sommes confrontés. Il met de plus en lumière le droit d'ingérence que nous symbolisons maintenant en quelque sorte..., or certains états dans lesquels nous sommes ou voulons être présents sont réticents par rapport à ce droit. Donc, ne pas trop le mettre en avant.

Au niveau de MSF Belgique, nous voulons favoriser une collaboration tripartite avec le GRIP [Groupe de recherche et d'information sur la paix et la sécurité] (impact des armes légères sur les civils) et IPIS [International Peace Information Service /Service international d'information sur la paix] (commerce du diamant...) pour une recherche sur les liens entre humanitaire, militaire et états en déliquescence (Kosovo, Timor). Et nous aimerions faire bénéficier l'AG [Assemblée générale] et les coordos [coordinateurs] de l'intervention de personnes telles que [David] Rieff, [Noam] Chomski lors d'une grande conférence qui serait un questionnement pour l'ensemble du monde humanitaire sur le rôle que les ONG sont amenées à jouer.

En interne, MSF Hollande va lancer un magazine Nobel «one shot» [un seul numéro sera publié]. Nous aimerions qu'il soit lancé au niveau international. Les autres sections sont intéressées.

L'argent du prix servirait à financer un projet interpellant sur un sujet bien précis, par exemple les conflits oubliés.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Belgique, « Nobel ou rebelle, un Nobel sans cause », 19 novembre 1999 (en français).

Extrait :

A. 1. Que signifie la réception du prix pour MSF, pourquoi l'avons-nous reçu, le méritons nous ?

• Pour James [Orbinski, Président du Conseil International de MSF], nous méritons ce prix. Le comité est reconnu pour son indépendance et d'autres candidats pouvaient être « questionnables ». Quant au fait que nous aurions été choisis pour éviter toute friction diplomatique avec la Chine⁵³, le choix du comité s'est fait fin septembre, avant que ce type de question ne se pose.

Prix Nobel de la paix... sommes-nous une organisation de paix ? Pour James, nous ne pouvons changer le monde, mais nous pouvons tenter d'insuffler un peu d'humanité dans les situations où la dignité humaine n'est pas respectée : « relieve their sufferings » [alléger leurs souffrances]. Mais nous ne sommes pas des acteurs de paix, nous ne tentons pas de réconciliations. L'action humanitaire n'est pas la panacée, il y a des circonstances dans lesquelles nous ne pouvons agir, et nous ne sommes pas non plus un substitut à l'action politique. Il est donc important de définir nos limites.

En nous attribuant ce prix, le comité Nobel a peut-être voulu marquer cette fin de siècle, comme il l'avait fait en l'attribuant à H[enri] Dunant en début de siècle, en remettant sur la table un concept humanitaire indépendant et civil pourvu d'une réalité très différente qu'en début de siècle. [...]

A.2. Dangers d'accepter ce prix

• Crainte que le Nobel ne nous fasse attraper « la grosse tête », ne nous institutionnalise d'avantage... (Marc [Gastellu-Etchegorry])

• Pour James, il y a en effet un danger, et aussi un paradoxe : nous sommes 'nobélisés' car nous montrons du non-respect pour tout ce qui crée des populations en danger, et nous indignons du non-respect de la dignité humaine, or le comité Nobel est le comité le plus respecté au monde. Nous sommes tout d'un coup respectables car nous montrons du non-respect.

Nous devons veiller à rester qui nous sommes et ne pas permettre à cette reconnaissance de nous changer. Si nous sommes conscients des risques, nous devons pouvoir les surpasser. Ce prix ne peut que renforcer nos forces, notre capacité de parler et d'avoir encore d'avantage de crédibilité. [...]

A.3. Défis [...]

Aussi, cet événement doit servir de catalyseur pour nous réinventer, analyser les hypothèses et les paradigmes qui nous animent et vérifier qu'ils soient encore adéquats dans le monde où nous vivons actuellement et qui est constamment en évolution. Ce que nous faisons est bien, mais nous pouvons faire mieux. [...]

À ce propos, James répond que même s'il y a encore beaucoup de manquements et de choses à faire, il y a actuellement d'avantage de cohérence et de partage qu'auparavant.

L'international fonctionne bien au niveau DO [Directeur des opérations], DG [Directeur général]. James est optimiste et pense que si nous continuons sur cette lancée, les structures suivront.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF France, 19 novembre 1999 (en français).

Extrait :

Philippe Biberson [Président de MSF France] : Depuis un mois, nous discutons entre sections et avec James Orbinski, Président du Conseil international, avec le Bureau international basé à Bruxelles et le comité Nobel pour trouver la meilleure façon de représenter MSF lors des cérémonies. La plupart des gens ici, section française, souhaitent voir notre section figurer de façon visible, se prévalant de l'histoire et du rôle particulier joué par Paris dans la construction de MSF. Nous avons fait savoir que nous désirions être présents soit au moment de la remise du prix, soit (surtout) au moment du discours. Sans qu'il y ait vraiment eu de discussions directes, un consensus s'est dégagé autour de l'idée que la médaille serait reçue par quelqu'un du terrain, un représentant des volontaires, et que le discours serait prononcé par le Président du Conseil international, James Orbinski. J'ai vu James plusieurs fois dans l'idée de prononcer un discours à deux voix mais il semble que pour certaines sections comme auprès du comité Nobel cet arrangement n'était pas souhaité. Ce point est resté dans le vague jusque vers la mi-novembre, date à laquelle j'ai volontairement décidé d'arrêter une décision en acceptant de me ranger au consensus tel qu'il avait émergé, jugeant qu'il était grand temps de se concentrer sur le contenu du discours. Je ferai donc partie de la petite délégation restreinte [...] qui, en dehors de nos autres invités, aura des contacts plus importants et plus spécifiques avec les officiels comme avec la presse.

[...] En procédant à un tour de table, chacun des membres du CA [Conseil d'administration], ainsi que du public exprime son point de vue concernant les enjeux (pratiques et symboliques) du choix de l'orateur, du contenu du discours [...]

Denis Pingaud [Directeur de la communication] : La question de la forme n'est pas secondaire car ce qui s'organise dans cette désignation de l'orateur, c'est un transfert de la légitimité. La légitimité réelle, assise historiquement dans la section française, est délaissée au profit d'une logique bureaucratique, et me semble-t-il, quelque peu démagogique. Je regrette que l'on ne se batte pas davantage pour occuper la place que l'on devrait avoir et je crains que l'adoption de cette forme influe beaucoup sur le fond et nous emmène vers un discours peu provocateur.

Philippe Biberson : Je ne souhaite pas que ce CA se pose en donneur de leçons par rapport aux autres sections... Je sais bien que ce n'est pas ce que François [Bourdillon, membre du conseil d'administration] et Denis [Pingaud, directeur de la communication] veulent faire mais on ne peut pas occulter que c'est comme cela que ce serait vécu par les autres sections. Il me semble qu'il y a mille autres possibilités

53. Deux dissidents chinois, Wei Jing Seng et Wang Dan étaient également 'nommés' pour le prix Nobel de la paix en 1999.

beaucoup plus opérationnelles de faire passer nos idées, le Nobel n'est pas la bonne opportunité. Je pense que votre ressentiment s'enracine dans un regard entièrement tourné vers le passé et je pense qu'il n'est pas possible d'oblitérer le travail des autres sections. Si on vous écoute, il suffirait de demander à [Bernard] Kouchner, [Xavier] Emmanuelli [membres fondateurs de MSF France] et les autres d'écrire et de prononcer le discours. Pour toutes ces raisons, je ne m'associerai pas à toutes ces remises en cause d'un consensus international. [...]

Décision Pour conclure, Philippe refuse de faire de la question de la représentation à Oslo un enjeu de légitimité. Le choix des représentants (James Orbinski et un volontaire) constitue une solution tout à fait digne, symbolique - à la fois de la primauté du terrain et du caractère non national du mouvement - et honorable pour la plupart des MSF comme pour lui-même. Cependant, ayant pris acte de l'expression d'une crainte du consensus mou, Philippe propose de la transformer en une détermination forte pour réussir un texte à la hauteur des idées qui sont chères à la maison.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 27 novembre 1999 (en anglais)

Extrait :

Point 3 : Le prix Nobel de la paix

Le 15 octobre 1999, l'annonce était faite de l'attribution du prix Nobel de la paix à MSF. La cérémonie de remise du prix aura lieu le 10 décembre 1999. La discussion s'est centrée sur les thèmes et problématiques à aborder dans le discours, sur la manière dont MSF sera représentée à cette cérémonie et dont l'argent du Nobel devrait être dépensé. Le Bureau international coordonne toutes les activités liées au Nobel et la représentation à Oslo. Du personnel de terrain, du personnel national, des représentants des différents sièges, des Présidents de Conseil d'administration et des figures historiques clés composeront la délégation de MSF à Oslo. La liste actuelle a été examinée et, en principe, approuvée. Pascal Meeus [Président de MSF Belgique] souhaitait que soit porté au procès-verbal que la délégation représenterait surtout des volontaires du terrain et du personnel national et que, dans l'état actuel des choses, il y avait trop de représentants des Conseils d'administration et des sièges. Marie-Ève Ragueneau [médecin volontaire] recevra le prix Nobel de la paix au nom du mouvement MSF et James Orbinski [Président de MSF international] prononcera le discours de réception du Nobel. James Orbinski a mené une large consultation dans le mouvement et a mis sur pied un comité informel pour définir les thèmes de ce discours.



Certains ont effectivement suggéré que MSF étant historiquement d'origine française, il faudrait que ce soit MSF France qui reçoive le prix. Mais ce n'est pas nous qui le pensions, ni Rony [Brauman, Président de MSF France de 1982 à 1994] ni moi, c'était la base. Ils trouvaient que ce prix Nobel récompensait la génération de Rony. Ce n'est pas faux du tout. En effet, si on avait été sur les listes du Prix

Nobel de la Paix depuis longtemps, c'est parce que Claude Malhuret [membre de l'équipe de direction de MSF France de 1978 à 1985] avait fait tout un travail de lobby pour qu'on avance dans cette voie-là. Je pense que c'est l'attitude, la philosophie qui a été développée à cette époque-là et l'exposition médiatique de cette année-là qui a fait qu'on a eu le Prix Nobel. Mais il ne fallait pas non plus personnifier l'évènement. C'était bien, personne ne se tirait la couverture à lui.

Dr Philippe Biberson, MSF France -
Président 1994-2000 (en français)



Il y a eu quelques remous autour de la volonté des Français d'être ceux qui prononceraient le discours. Les passions sont ce qu'elles sont. Mais il était très clair que cela ne se ferait pas parce que le reste du mouvement n'en voulait pas. À juste titre. MSF, c'est un mouvement. C'était une de ces idées qui ont émergé dans ces moments.

Dr James Orbinski, MSF International - Président
1998-2000 (en anglais)



Il y a eu des débats : le Président du Conseil international devait-il recevoir ce prix et prononcer le discours ou fallait-il que ce soit le Président de MSF France, Philippe Biberson, parce que MSF a été créée en France ? Mais, à cette époque, la dimension internationale de MSF était devenue assez importante et il n'était pas envisageable de laisser un président national recevoir le prix et faire le discours.

Dr Morten Rostrup, MSF Norvège -
Président 1996-2000 (en anglais)

Le 10 décembre 1999, à l'hôtel de ville d'Oslo, le docteur Marie-Ève Ragueneau, une volontaire de terrain, reçoit la médaille du prix Nobel de la paix, au nom de MSF. James Orbinski, le Président de MSF International lit le discours d'acceptation, qui commence par un appel solennel de MSF à l'ambassadeur de Russie en Norvège, présent dans la salle, demandant que l'armée russe cesse les bombardements indiscriminés sur les civils de Grozny, en Tchétchénie. Dans la salle, les membres de MSF ont revêtu des T-shirts imprimés du nom de Grozny en lettres couleur de sang. Plus tard, un groupe de membres de MSF et d'Amnesty International réitérera l'appel devant l'ambassade de Russie à Oslo, revêtu de ces mêmes tee-shirts.

Ce geste marque la volonté de MSF de ne pas se contenter de recevoir le prix mais, fidèle à son esprit, de l'utiliser aussi pour plaider la cause d'une population en danger.





Discours du Nobel par James Orbinski, Président de MSF International, 10 décembre 1999 (en anglais)

Extrait :

Messieurs les membres du comité Nobel, Excellences, Mesdames et Messieurs,

Les populations tchéchènes et les habitants de Grozny sont, en ce moment même et depuis plus de trois mois, victimes des bombardements indiscriminés des forces armées russes. Pour eux, l'aide humanitaire est aujourd'hui quasiment inexistante. Les personnes âgées, les plus faibles, les malades sont prisonniers des bombardements, dans l'incapacité de fuir la capitale tchéchène. Les populations en danger et le respect de leur dignité sont au cœur de la distinction que vous nous remettez aujourd'hui. Par ce geste, vous récompensez notre façon particulière de répondre à leur détresse. Je demande solennellement aujourd'hui à Son Excellence l'Ambassadeur de Russie et, par son intermédiaire, au Président russe Boris Eltsine, de mettre un terme aux bombardements des civils tchéchènes sans défense. Si les conflits et les guerres sont bien l'affaire des États, les violations du droit humanitaire, les crimes de guerre et les crimes contre l'Humanité concernent chacun d'entre nous. [...]

La récompense que vous nous remettez aujourd'hui aurait pu être remise à d'autres organisations, d'autres individus, qui se battent dans leur propre société. Mais vous avez fait le choix de distinguer Médecins Sans Frontières. En 1971, un groupe de médecins français et de journalistes créait notre association pour porter assistance, parfois au mépris des lois et des pratiques des gouvernements. Le silence a souvent été confondu avec la neutralité, il a souvent été présenté comme une condition nécessaire pour mener des actions humanitaires. MSF s'est construit en réfutant cette hypothèse. Car si nous ne sommes pas sûrs que la parole puisse toujours sauver, nous sommes certains que le silence peut tuer. Depuis plus de 28 ans, notre action s'inscrit dans cette éthique du refus. Aujourd'hui nous nous battons, conscients de nos défauts mais forts de nos milliers de volontaires et employés nationaux et avec le soutien financier et moral de millions de donateurs. Nous partageons cette récompense avec tous ceux qui, d'une façon ou d'une autre, ont un jour lutté et luttent encore pour faire vivre cette réalité fragile qu'est MSF.

L'action humanitaire intervient lorsque l'action politique a échoué ou est en crise. Nous ne cherchons pas à nous substituer au pouvoir politique mais avant tout à soulager les souffrances. Cette action doit être libre et indépendante de toute influence politique. Les pouvoirs politiques doivent, quant à eux, garantir un cadre dans lequel elle puisse être menée. En temps de guerre, ce cadre est le droit humanitaire. Il définit les droits des victimes et des organisations humanitaires. Il définit aussi le devoir des États à garantir ces droits, sanctionner les violations, telles que les crimes de guerre. Aujourd'hui pourtant, l'accès aux victimes des conflits nous est souvent refusé et l'assistance humanitaire est utilisée comme arme de guerre par les belligérants. Plus

grave encore, nous assistons à la militarisation de l'action humanitaire par la communauté internationale. C'est pourquoi nous prenons la parole pour forcer les politiques à assumer leurs responsabilités. On ne peut pas laisser croire que l'humanitaire seul peut mettre un terme à la guerre. L'humanitaire n'est qu'une réponse des citoyens aux manquements des politiques, une action immédiate, à court terme, qui ne peut faire oublier la responsabilité politique des États. [...]

Les mots que l'on utilise sont déterminants pour qualifier ces situations, identifier les problèmes, définir des réponses et donc des responsabilités. Ne nous cachons pas derrière les mots. Un viol est un viol, de la même façon qu'un génocide est un génocide. Les deux sont des crimes qui demandent une autre réponse qu'une réponse humanitaire. [...]

L'action de Médecins Sans Frontières ne s'exerce pas dans le vide, elle s'inscrit dans un ordre social capable à la fois d'inclure et d'exclure, d'affirmer et de nier, de protéger et d'agresser. Nous existons par rapport à un État, par rapport à ses institutions et son pouvoir. Nous existons aussi par rapport à des acteurs non-étatiques. Notre rôle n'est pas de nous substituer aux responsabilités de l'État. [...]

Aujourd'hui, nous sommes confrontés à une injustice croissante : plus de 90 % des décès dus aux maladies infectieuses surviennent dans les pays en développement. Des patients atteints du sida, de la tuberculose, de la maladie du sommeil ou d'autres maladies tropicales meurent parce qu'ils n'ont pas accès aux médicaments essentiels qui pourraient les sauver. Ces traitements ne sont pas disponibles soit parce qu'ils sont trop chers, soit parce que leur production a été arrêtée car elle n'était pas rentable, soit enfin parce que la recherche et le développement de nouveaux traitements sont au point mort. Ces mécanismes d'exclusion sont les prochains défis auxquels nous devons faire face. Ce défi ne doit pas être seulement le nôtre, mais aussi celui des gouvernements, des organisations gouvernementales internationales, de l'industrie pharmaceutique et d'autres ONG. Ce que nous demandons en tant que membres de la société civile, ce sont des changements et non des gestes de charité.

Si nous affirmons avec force l'indépendance de l'humanitaire par rapport au politique, ce n'est pas pour opposer les « bonnes » ONG aux « mauvais » gouvernements, ni les sociétés civiles, naturellement vertueuses, aux pouvoirs politiques, naturellement « mauvais ». Cette polémique est non seulement fautive, mais dangereuse. L'histoire a montré que les préoccupations humanitaires, issues de la société civile, comme la lutte contre l'esclavage ou le droit à des conditions de vie décentes, ont progressivement gagné en influence faisant pression sur les politiques pour qu'ils s'en emparent. Mais ces convergences d'intérêt ne doivent pas masquer les différences qui continuent à exister entre le politique et l'humanitaire. L'action humanitaire s'inscrit dans le court terme, pour des groupes de personnes et avec des objectifs limités. C'est sa force et, en même temps, sa limite. L'action politique, elle, ne peut que se concevoir dans le long terme. L'action humanitaire est, par définition, universelle, ou elle n'est pas. La responsabilité humanitaire n'a pas de frontière.

Partout dans le monde où la détresse se manifeste, l'humanitaire doit tenter de répondre. Par opposition, l'action politique ne peut ignorer les frontières. Lors de l'apparition d'une crise, la réponse politique est fonction des relations historiques, de l'équilibre des pouvoirs, et des intérêts propres à chacun des acteurs. Le temps et l'espace humanitaires ne sont pas ceux des politiques. Ils évoluent dans des directions opposées. Nous refusons toute solution qui passerait par le sacrifice des plus vulnérables. Nous refusons qu'une discrimination s'exerce de façon intentionnelle contre les victimes, nous refusons qu'une victime soit oubliée au détriment d'une autre. Une vie, aujourd'hui, ne peut être évaluée en fonction de la valeur qu'elle aura demain. Soulager la souffrance « ici » ne peut légitimer d'abandonner une autre souffrance « ailleurs ». Certes, le manque des moyens induit parfois la nécessité d'effectuer des choix, mais le contexte et les contraintes de l'action ne doivent pas modifier nos principes fondamentaux qui, par définition, ignorent les choix politiques.

Mais la confusion et l'ambiguïté règnent actuellement alors que se développent les opérations militaires qualifiées « d'humanitaires ». Nous affirmons avec force le principe d'un humanitaire civil indépendant. Nous critiquons ces interventions qualifiées de « militaro-humanitaires ». L'action humanitaire a pour vocation de préserver la vie et non de la détruire. La transparence de nos actions, de nos intentions, comme nos médicaments et nos instruments chirurgicaux, sont les seules armes dont nous disposons. Ce ne peuvent être des avions de combats ou des chars d'assaut, même si parfois, nous pensons que leur utilisation peut répondre à une nécessité. Politiques et militaires sont différents, nous ne pouvons être perçus de la même façon et on ne peut nous forcer à être semblables. C'est pourquoi nous avons refusé les financements des pays membres de l'OTAN pour nos opérations au Kosovo. C'est pour cela que nous avons pu être critiques et que, aujourd'hui encore, nous continuons à remettre en cause le discours humanitaire de l'OTAN. Sur le terrain, nous pouvons travailler à côté des forces armées, pas sous leur autorité.

Le discours sur le « *Droit d'ingérence* », ou le droit d'intervention d'un État pour des raisons humanitaires, est source d'ambiguïté. On cherche, derrière le discours humanitaire, à donner une légitimité à une action militaire. Nous devons rappeler que la Charte des Nations unies oblige les États à intervenir, si besoin est, par la force, quand la paix et la sécurité internationale sont menacées. Il y a danger à utiliser ces raisons pour justifier une action humanitaire. Ce week-end à Helsinki, les gouvernements vont se réunir pour établir les bases d'une armée européenne mobilisable pour des actions humanitaires. Nous demandons aux gouvernements de ne pas aller plus loin sur cette voie dangereuse et ambiguë. Nous encourageons, en revanche, les États à se donner les moyens d'assurer la sécurité internationale et de garantir que droit humanitaire et droits de l'homme soient respectés.

L'action humanitaire a, elle aussi, ses limites. Elle ne peut être utilisée comme un substitut à l'action politique. Au Rwanda, au tout début du génocide, MSF a pris la parole

publiquement pour demander que soit mis un terme aux massacres par l'usage de la force. La Croix-Rouge fit de même. Cet appel n'a rencontré que paralysie institutionnelle, indifférence générale et égoïsme. Le génocide était terminé avant même que l'opération Turquoise ne soit lancée. [...] L'humanitarisme a ses limites. On n'arrête pas un génocide avec des médecins, ni une purification ethnique avec des humanitaires. Les humanitaires ne peuvent faire ni la guerre ni la paix. Ce sont des responsabilités politiques et non des impératifs humanitaires. L'acte humanitaire est le plus apolitique de tous les actes, mais il a de grandes implications politiques. Le combat contre l'impunité en est une.

C'est ce qu'a montré la création du Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie et le Rwanda, tout comme l'adoption des statuts de la Cour criminelle internationale. Ce sont des avancées significatives. Cependant, alors qu'on célèbre le 50ème anniversaire de la Déclaration universelle des droits de l'Homme, cette Cour n'existe pas encore et ses principes n'ont été ratifiés que par trois États l'an dernier. À ce rythme, il faudra 20 ans avant qu'elle existe enfin. Devons-nous attendre si longtemps ? Quel que soit le coût politique que nécessite la création d'une justice des États, Médecins Sans Frontières peut et doit affirmer que le coût humain de l'impunité est impossible à supporter. Seuls les États ont le pouvoir d'imposer le respect du droit international humanitaire. Cet effort ne peut pas être simplement symbolique. L'enclave de Srebrenica, en Bosnie Herzégovine, était apparemment une enclave protégée par les Nations unies. Nous y étions. Il y avait aussi des Casques bleus sur le terrain. Mais les Nations unies sont restées silencieuses, pendant que le peuple de Srebrenica était massacré. Après ces terribles échecs des interventions onusiennes en ex-Yougoslavie et au Rwanda, MSF s'est opposé aux interventions militaires sans mandat, ni responsabilité claire. Les armées doivent être au service des gouvernements et des politiques qui cherchent à protéger les droits des victimes. Si, après le « *mea culpa* » du Secrétaire général suites aux interventions en ex-Yougoslavie et au Rwanda, d'autres opérations militaires des Nations unies doivent voir le jour pour protéger des populations civiles, une réforme des opérations de maintien de la paix des Nations unies devrait être engagée. Les membres du Conseil de sécurité doivent en effet être tenus pour responsables des décisions qu'ils adoptent – ou n'adoptent pas. Leur utilisation du droit de veto doit être limitée. Les États membres doivent être tenus de mettre à disposition les moyens nécessaires pour mettre en œuvre leurs décisions.

Si l'action humanitaire a des limites, elle a aussi des responsabilités. Il ne s'agit pas simplement de performances techniques ou de règles de conduites à respecter. Il s'agit plutôt d'une éthique de l'action. C'est dans ce sens que l'intention morale de l'action humanitaire doit être confrontée avec son résultat réel. Et c'est ici que toute forme de neutralité morale, visant à définir le « bien », doit être rejetée. Les bonnes intentions peuvent conduire à l'instrumentalisation de l'humanitaire : cela fut le cas lors des déplacements forcés de population en Éthiopie en 1985, ou en 1996, dans les camps de réfugiés à Goma. S'abstenir est alors parfois nécessaire pour s'assurer que l'humanitaire n'est pas utilisé

à l'encontre des populations civiles. Récemment, en 1998, nous avons dû quitter la Corée du Nord, où nous avons été la première organisation humanitaire à pouvoir intervenir. Pourquoi ? Parce que nous avons compris que notre aide ne pourrait jamais être distribuée librement, et de façon indépendante des autorités. Nous avons constaté que les plus vulnérables ne pourraient pas bénéficier de l'aide alimentaire tant qu'elle serait utilisée au profit du système. Or, c'est le système lui-même qui est à l'origine de la famine qui affecte des millions des personnes. Nous devons être libres d'évaluer, de distribuer et de contrôler notre aide pour que les plus vulnérables en soient les premiers bénéficiaires. L'aide ne doit pas masquer les causes réelles de la souffrance, elle ne peut pas être un outil de politique étrangère ou de politique interne. Le cas échéant, nous considérons l'abstention comme la moins mauvaise des options. À MSF, nous nous posons constamment la question des limites et de l'ambiguïté de l'action humanitaire. Particulièrement quand l'action humanitaire se soumet, silencieusement, aux intérêts des États et des forces armées. [...]

L'humanitaire indépendant est un combat quotidien pour porter assistance. C'est la réalité de la majorité de nos projets qui se déroulent loin des caméras, loin de l'attention politique, dans les guerres oubliées, les crises chroniques. En Afrique ou ailleurs, ils sont des centaines de milliers à être forcés de quitter leur pays et leurs familles pour aller à la recherche de nourriture, de travail, ou simplement pour survivre. Des hommes et des femmes risquent leur vie pour monter clandestinement sur des embarcations et échouer finalement dans des centres de détention pour immigrants, ou à la périphérie de notre monde dit « civilisé ». Nos équipes et nos volontaires travaillent auprès de ces populations dont la dignité est quotidiennement bafouée. Nos volontaires se sont librement engagés pour rendre ce monde un peu plus supportable. En dépit des grands débats sur le nouvel ordre mondial, leur action peut se résumer ainsi : des individus qui se rendent auprès d'autres individus au moment où ils se trouvent dans les pires difficultés. Un pansement, une suture, un vaccin... Et dans les 80 pays où nous travaillons – dont 20 sont en guerre – la possibilité de raconter ce que nous voyons. Nous remercions à nouveau le comité Nobel et la reconnaissance qu'il apporte au droit à l'assistance humanitaire, partout dans le monde, la reconnaissance qu'il apporte à la voie que nous avons choisie : celle de témoigner, de rester passionnés et engagés, de respecter les principes de volontariat, d'impartialité. C'est aussi la reconnaissance de ce que nous croyons : à savoir que chaque individu a le droit à une assistance médicale et à la dignité humaine. Nous remercions à nouveau nos volontaires et membres du personnel national qui tentent de faire vivre concrètement ces idéaux ambitieux.

« » Il y a eu un groupe de cinq ou six personnes pour écrire le discours. Or on ne peut pas écrire à cinq, ce n'est pas possible. Finalement Françoise [Bouchet-Saulnier, Conseillère juridique de MSF] en a écrit une grande partie et James [Orbinski, Président du Conseil international de MSF] a mis ses histoires à lui, la partie sur le Rwanda. Je

suis allé voir le représentant du comité Nobel pour lui dire : « Je suis désolé, on est un peu bordélique », et il m'a dit « Soyez à l'aise, l'année dernière, c'étaient les Palestiniens et les Israéliens ! Zéro problème avec vous ». Même le fait de rentrer dans la salle et de se tenir devant l'ambassadeur russe avec les T-shirts « cessez de bombarder Grozny », une façon à nous d'être rebelles, ne leur posait aucun problème.

Tout cela a contribué très fortement à légitimer la présidence internationale. Depuis on n'a plus entendu une personne dire : « Non, il ne faut pas un Président international permanent ».

Dr Jean-Marie Kindermans, MSF International -
Secrétaire général, 1995-2000 (en français)

« » Il y a plusieurs dimensions à l'histoire selon laquelle ce discours a été finalisé pendant la nuit. Pour moi, il était très important que nous ayons une consultation large et qu'un nombre important de personnes puisse participer. Cette consultation a duré de nombreuses semaines et nous avons rédigé plusieurs brouillons. Nous avons finalisé le texte la nuit d'avant la remise du prix. L'autre aspect, qui est peu connu dans la mémoire collective de MSF, c'est qu'en fait, ce discours a été perdu. À 4 h du matin, j'ai donné une disquette à Samantha Bolton [responsable de la communication de MSF International], pour qu'elle imprime [le discours]. Mais son ordinateur a rendu l'âme et nous avons dû trouver quelqu'un capable de réinstaller le logiciel à 4 h du matin. Or c'était impossible à faire avec un logiciel norvégien. Au cours de la manipulation, la disquette a été effacée. Je dormais. Samantha tambourinait à ma porte, en larmes ! Tout le monde paniquait. Alors j'ai pris mon ordinateur, j'ai fouillé la corbeille à papier qui contenait toutes les versions, les notes et les brouillons imprimés et j'ai trouvé un brouillon de travail ; tout n'était pas perdu. Je me suis enfermé dans la salle de bains et je me suis remis au travail. Ensuite, nous avons imprimé le texte et l'avons remis au comité du prix Nobel afin que celui-ci puisse le donner aux traducteurs. Ils m'ont donné une version imprimée sur laquelle j'ai inscrit toutes mes petites notes, quand faire une pause, etc. Et voilà ! L'idée de lancer un appel aux Russes a surgi quasiment la veille de la cérémonie. Nous avons besoin de quelque chose pour réellement ancrer le discours dans la réalité du moment. MSF était très mobilisé sur la guerre en cours en Tchétchénie, mais avait des difficultés à trouver la bonne stratégie de communication, à trouver les bonnes occasions pour en parler.

Dr James Orbinski, MSF International - Président
1998-2000 (en anglais)

2. La Campagne pour l'accès aux médicaments essentiels (2000)

L'argent attribué avec le prix Nobel de la paix est affecté à la Campagne pour l'accès aux médicaments essentiels

que MSF lance à la même époque. En fait, le jour même où MSF apprend que le prix lui est attribué, l'un des premiers événements de cette campagne se déroule dans les locaux de MSF France à Paris.

place pour le gérer. Il s'agit de l'un des premiers projets internationaux entièrement géré et financé par le mouvement MSF.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 27 novembre 1999 (en anglais)

Extrait :

Point 3 : Le prix Nobel de la paix

Un vote a été organisé sur l'affectation de l'argent du prix Nobel de la paix. Eric Vreede [membre du Conseil d'administration de MSF Royaume-Uni] a présenté plusieurs options, basées sur une enquête menée dans le mouvement durant le dernier mois (voir annexes). Après une intense discussion, il a été convenu que l'argent du prix devrait être affecté à un but concret revêtant une signification symbolique. Le CI [Conseil international] a voté pour l'attribution de l'argent du prix à la Campagne de MSF pour l'accès aux médicaments essentiels. Le Comité de pilotage de la Campagne doit décider des termes de référence pour l'utilisation de cet argent.

Résultat du vote : 15 pour, 1 contre (MSF *****),
1 abstention (MSF *****)⁵⁴

Nombre de membres du CI absents : 1 (MSF Australie).
La résolution a été adoptée. Le projet a été lancé après plusieurs années de recherche.

Les prémices de la Campagne pour l'accès aux médicaments apparaissent au milieu des années 90, lorsque les dirigeants opérationnels de MSF se rendent compte des difficultés croissantes rencontrées par les équipes médicales pour obtenir les médicaments essentiels au traitement de leurs patients. En effet, de plus en plus de médicaments sont devenus inefficaces et n'ont pas été remplacés.

À l'origine, la Campagne d'accès a quatre objectifs qui sont d'obtenir que : la recherche et le développement sur les maladies tropicales soit relancée ; les prix des nouveaux médicaments et nouveaux vaccins soient abordables pour les populations désavantagées ; la production et la commercialisation de médicaments pour les maladies orphelines ciblées soit sécurisée ; le fonctionnement de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) soit humanisé, en particulier les accords liés à la propriété intellectuelle passés entre tous les membres de cette organisation.

Le projet de la campagne est validé par le Conseil international en novembre 1998. Un comité international, composé de représentants des sections opérationnelles, et une équipe internationale autonome sont mis en

⁵⁴. Les noms des sections concernées ne sont pas cités dans le compte rendu de cette réunion.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, novembre 1998 (en anglais)

Extrait :

Point 1 : Campagne pour l'accès aux médicaments essentiels

Bernard Pécoul a présenté un aperçu général de la Campagne pour l'accès aux médicaments essentiels planifiée par MSF [...]. Cette campagne de trois ans vise à améliorer l'accès aux médicaments essentiels par une approche pragmatique afin de combler les lacunes toujours plus grandes en matière de santé pour les populations en danger. Ces lacunes sont aujourd'hui exacerbées par les forces d'un marché mondialisé et les accords commerciaux. Ceux-ci menacent de réduire encore la disponibilité et la viabilité économique de médicaments anciens, nouveaux et orphelins considérés comme essentiels pour la santé publique, en particulier dans les pays en développement.

La campagne s'appuiera sur une stratégie active fondée sur des témoignages issus d'au moins 20 projets pilotes de terrain menés par MSF autour d'une sélection de maladies prioritaires. Les buts premiers de cette campagne sont :

- 1) relancer la recherche et le développement sur des maladies tropicales et sur des questions connexes ;
- 2) rendre les nouveaux médicaments et vaccins accessibles aux populations défavorisées ;
- 3) garantir la production et la commercialisation de certains médicaments orphelins actuels ;
- 4) humaniser l'OMC et les accords ADPIC [Accords sur les droits de propriété intellectuelle liés au commerce]. La Campagne ciblera le grand public dans le monde, les institutions internationales actives dans les domaines de la santé, du commerce, les bailleurs de fonds, les gouvernements, le secteur privé et la communauté médicale et scientifique.

Vu

- a) l'indépendance de MSF vis-à-vis des gouvernements et des institutions,
- b) le fait que MSF mène plus de 400 projets dans le monde avec plus de 1 000 volontaires permanents travaillant avec des populations en danger sur le terrain,
- c) la capacité de MSF à dénoncer via son réseau mondial, La Campagne a été perçue par le CI [Conseil international] comme une expression idéale des principes, valeurs et objectifs du mouvement MSF. Les avantages potentiels de la Campagne, ses éventuelles implications politiques et en termes de témoignage ainsi que les risques pour MSF dans son ensemble ont été discutés.

Le CI a pleinement approuvé la Campagne. Il a relevé qu'en tant que campagne, elle représente une nouvelle approche pour MSF, que pour MSF, la force et la fragilité de cette campagne viennent de son ancrage dans des projets de terrain et que pour autant que l'on fasse appel à des approches culturelles spécifiques des questions éthiques, il est possible de réduire au minimum et de gérer la plupart des risques potentiels pour la Campagne elle-même et pour MSF. Le CI a donné son approbation pleine et entière à la Campagne et noté, par ailleurs, qu'elle constitue un exemple du type de

projet que le mouvement MSF devrait développer et mettre en œuvre à l'avenir.



Avec 15 ans de MSF derrière moi et plutôt des bonnes relations avec toutes les sections, il n'y a pas eu tellement de remise en question quand j'ai présenté la campagne au Conseil international en 1998, elle était plutôt considérée comme un élément fédérateur. James a été immédiatement séduit par ce projet.

Dr Bernard Pécoul, Campagne pour l'Accès aux Médicaments de MSF - Directeur 1999-2003 (en français)



Le lancement de l'access campaign c'était une époque magnifique. J'ai vécu ça avec euphorie parce qu'il y avait tellement de stimulation, de débats. Tous les gens qui avaient travaillé sur le terrain, en particulier dans la région des Grands Lacs d'Afrique Centrale savaient qu'il y avait beaucoup de cas de Sida chez les réfugiés. Cette frustration a pu se canaliser dans ce projet de la campagne et je pense que cela a beaucoup aidé Bernard.

Dr Anamaria Bulatovic, MSF Etats-Unis - membre du Conseil d'administration 1997-2000, Présidente 2000-2002 (en français)



La campagne d'accès aux médicaments essentiels a commencé au moment où le mouvement avait atteint un certain degré de maturité et était prêt. Mais le monde l'était aussi. Certaines questions commençaient à émerger. Il y avait une sorte de convergence entre les capacités de MSF, sa focalisation sur la Campagne et ce qui se passait alors dans le monde : l'Organisation mondiale du commerce (OMC), les Nations unies (UN), cet espoir que le multi-latéralisme allait prendre ses responsabilités, qu'il ne s'agissait pas seulement de politique de haut-vol au niveau multilatéral, mais bel et bien du sort d'êtres humains, que ces institutions ont des responsabilités et que les lois, comme celles sur la propriété intellectuelle sont importantes. Elles ne sont pas importantes seulement pour les grandes firmes mais aussi pour la recherche et le développement, pour les individus et les médicaments auxquels ils pourront avoir accès ou pas. Il y avait donc cette convergence : un état de préparation multilatéral, les recherches de MSF sur ces questions, son engagement clair, la présence de nombreuses ONGs avec divers niveaux d'expertise. Le monde était prêt pour une campagne et MSF était le bon véhicule pour la faire vraiment avancer.


Dr James Orbinski, MSF International President 1998-2000 (en anglais)

3. Les études de cas sur le témoignage ou « Témoignage Case Binder » (TCB)⁵⁵

Dès mars 1998, le Conseil international de MSF reconnaît la nécessité de compléter les principes de Chantilly et le code de conduite sur le « témoignage » et de construire une « mémoire vivante » de l'expérience MSF.

En novembre 1998, il reconnaît que la conception qu'a MSF du témoignage n'est pas purement technique et que les débats de fonds sur ce sujet doivent se dérouler à l'écart des querelles en cours. Il réaffirme le besoin de construire une mémoire institutionnelle sur ce sujet.

Une commission est mise en place pour créer un recueil d'études de cas sur le témoignage.

 **Compte rendu** de la réunion du Conseil international de MSF, 19 mars 1998 (en anglais)

Extrait :


4) Poursuite du travail sur le témoignage

Pendant la réunion, le Comité restreint [du Conseil international] reconnaît le besoin d'un texte qui complète les principes de Chantilly et le code de conduite sur le témoignage, récemment revu.

P[hilippe] Biberson [Président de MSF France] était chargé de présenter une proposition mais il n'a pas pu le faire. Il ajoute que malheureusement, il n'existe pas de résumé de l'atelier sur le témoignage, organisé à Bruxelles.

Au cours de la réunion, tout le monde s'accorde pour réaffirmer la nécessité de construire des éléments de mémoire en mettant par écrit notre expérience. On pourrait décrire quelques crises typiques pour MSF, montrer comment l'organisation a réagi en termes d'assistance et de « témoignage » et donner notre analyse des événements. Cela pourrait être utile pour les équipes de terrain et pour les sessions de formation.

J[oëlle] Tanguy [Directrice générale de MSF États-Unis] s'est engagée à lancer le processus et à s'assurer qu'il soit productif.

 **Compte rendu** de la réunion du Conseil international de MSF, 6 novembre 1998 (en anglais)

Extrait :

Témoignage

James Orbinski [Président de MSF International] a rapidement rappelé l'importance du témoignage pour le mouvement MSF et de respecter les précédents engagements

du Conseil international à ce sujet. Une discussion et une formulation plus claire des objectifs s'ensuivent.

Le Conseil international réaffirme avec force que le témoignage sur les « populations en danger » est central à l'identité, aux principes, aux valeurs et aux objectifs du mouvement MSF. Il reconnaît également que les contextes sont trop variables pour pouvoir créer des lignes directrices strictes pour le témoignage et que l'approche MSF du témoignage ne peut pas être définie en termes purement techniques.

Dans certaines circonstances, la nature précise du témoignage fait l'objet de contentieux. Le débat de fonds sur le témoignage doit être tenu à l'écart des questions brûlantes en cours sur ce sujet. Cela permettra de tirer les leçons des actions de témoignages du passé et de construire une mémoire institutionnelle sur cette activité cruciale de MSF. À cet effet, le Conseil international charge une commission de superviser la préparation d'un recueil d'études de cas sur le témoignage dans l'année qui vient.

Ce recueil d'études de cas sur le témoignage sera principalement destiné à un public interne. Il éclairera l'aspect crucial du témoignage pour MSF. Il se concentrera sur les leçons à tirer et servira de source de mémoire institutionnelle pour le mouvement.

Des sources internes et externes seront utilisées pour mettre en récit les moments-clés d'actions de témoignage de MSF, comme par exemple celles réalisées au Cambodge, au Kurdistan, en Somalie, au Rwanda, au Zaïre, en Afghanistan et en Corée du Nord.

Seront aussi traitées les difficultés liées au témoignage suivantes :

- 1) les situations de non-urgence et les nouvelles difficultés à faire respecter notre indépendance
- 2) la coordination du terrain avec les différents acteurs
- 3) la coordination avec des coalitions d'ONG sur des questions d'intérêt commun

Le recueil d'études de cas sur le témoignage sera géré par un coordinateur unique, sous la supervision du Comité exécutif, et ses progrès seront évalués par une commission de quatre membres du Conseil international.

James Orbinski, Fiona Terry [MSF Australie], Jens Shillingsoe [MSF Danemark] et Philippe Biberson [MSF France], membres du Conseil international se sont portés volontaires et leur candidature ont été acceptées. La commission aura la responsabilité de s'assurer que le recueil d'études de cas utilise des informations de l'ensemble du mouvement, en particulier des Centres opérationnels, et en donne une représentation appropriée.

Joëlle Tanguy [Directrice générale de MSF États-Unis] qui s'était déjà engagée pour ce recueil a réaffirmé son engagement.

Le recueil d'études de cas sur le témoignage sera présenté lors de la réunion du Conseil international de novembre 1999. Des rapports intermédiaires seront présentés lors des réunions du Comité restreint du Conseil international.

55. Ancien nom de l'actuel *MSF Speaking Out Case Studies (SOCS)* / *Études de cas sur les prises de parole publiques de MSF (PPP)* en ligne depuis 2013 : <http://speakingout.msf.org/fr>

En novembre 1999, le Conseil international nomme les membres du comité éditorial⁵⁶ du recueil d'études de cas sur le témoignage. Ils sont choisis pour leurs compétences et leur expertise, servent «intuitu personae» et ne représentent pas la section de MSF à laquelle ils sont éventuellement liés.

Laurence Binet est chargée de coordonner le projet, la recherche et la rédaction des études. La Fondation de MSF France est chargée de son administration.

En juin 2000, le comité éditorial propose au Conseil international une liste de critères pour choisir les cas à étudier. Ces derniers doivent impérativement traiter de crises au cours desquelles la prise de parole publique de MSF a posé des dilemmes⁵⁷.

L'étendue du projet, le caractère spécifique de chaque étude, et le temps nécessaire pour mener des recherches rigoureuses et les mettre en forme sont largement sous-estimés.

Le projet d'en publier une version publique pour le trentième anniversaire de MSF en 2001, un temps évoqué, sera finalement jugé irréaliste et rapidement abandonné. Toutefois la série des études de cas sur les prises de parole publiques de MSF demeurera un projet de recherche approfondie et sera développée dans les décennies suivantes sous la responsabilité et avec le soutien du Conseil international. En 2013, elle sera mise en ligne sur <http://speakingout.msf.org/fr> donc rendue accessible au public.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 27 novembre 1999 (en anglais)

Extrait :

Point sur les commissions «finance» et «témoignage» du Conseil international

Le travail sur le recueil d'études de cas sur le témoignage a commencé. Le comité éditorial est composé de Françoise [Bouchet-] Saulnier, Fiona Terry et Michiel Hofman. Laurence Binet a été recrutée pour rédiger le recueil d'études.

La Fondation [de MSF France] est responsable de l'administration du projet. Fiona Terry a démissionné de la commission du Conseil international pour rejoindre le comité éditorial. On lui cherche un remplaçant.

Le rôle de la commission du Conseil international est désormais un rôle de médiation et d'arbitrage en cas de conflit insoluble au sein du comité éditorial.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 10 juin 2000 (en anglais)

Extrait :

Recueil d'études de cas sur le témoignage :

Fiona Terry a présenté un point sur le recueil d'études de cas sur le témoignage. Son objectif est de documenter les missions sur lesquelles MSF s'est engagé dans un témoignage et de construire une mémoire institutionnelle.

Il s'agit de montrer les dilemmes auxquels MSF a fait face à travers son histoire et d'éclairer les effets des actions de témoignage dans chaque contexte.

Une liste de critères a été élaborée pour faciliter le choix, par le comité éditorial, des cas à étudier.

On s'est accordé sur le fait que tous les cas devaient couvrir une crise au cours de laquelle MSF avait fait face à un dilemme, comme une expulsion, un risque de sécurité ou d'image etc. Les cas doivent aussi couvrir différents contextes, dans différents endroits et impliquer différentes sections.

Quelques exemples de missions/cas qui seront étudiés :

Des cas connus comme celui du Biafra (1972) seront inclus.

Vietnam 1978	Rupture au sujet de l'Ile de Lumière
Éthiopie 1984-1985	Rupture entre MSF Belgique et MSF France
Liberia 1993	Refus d'accès et témoignage au plus haut niveau des Nations unies
Bosnie 1993	Exemple de dilemme dénonciation versus opérationnalité
Rwanda 1994	MSF B[elgique] dénonce une situation de génocide

Corée du Nord 1998 Retrait

Des entretiens sont en cours au sein des différentes sections. Le recueil d'études de cas sur le témoignage devrait être terminé en novembre 2000. Le statut de ce document sera interne. Toutefois une version publique pourrait être produite pour le 30ème anniversaire de MSF.



Il s'agit de parcourir l'histoire des prises de parole publiques de MSF, au cas par cas, en entrant dans les détails pour montrer quels étaient les débats à l'intérieur du mouvement, au sein des sections entre les terrains et les sièges, au moment précis où les choix ont été faits. On a donc décidé de faire une présentation chronologique des événements, jour après jour en étudiant toute la documentation disponible, en recoupant les informations et en veillant à coller le plus possible à ce qui s'est réellement passé et non pas à ce qui a pu être raconté plus tard.

Françoise Bouchet-Saulnier, Conseillère juridique de MSF depuis 1991, membre du comité éditorial de la série des études de cas sur les prises de parole publiques

de MSF (en français)

56. Françoise Bouchet-Saulnier, Michiel Hofman, et Fiona Terry. Plus tard, le comité éditorial sera élargi par cooptation, en particulier au Secrétaire international de MSF.

57. Cette liste initiale sera affinée au fur et à mesure de l'avancée du projet.

IV. HISTOIRE D'UNE EXCLUSION (1999-2000)

A. LA QUESTION DU KOSOVO ⁵⁸ (1999)

Fin mars 1999, alors que la guerre fait rage au Kosovo depuis un an, l'OTAN lance une campagne de frappes aériennes contre les forces serbes en Yougoslavie. Le 30 mars, MSF Belgique, seule section MSF encore présente en Serbie et au Kosovo, retire ses équipes mais reste en contact avec le personnel national basé à Belgrade. Ses demandes de visa successives pour de nouveau entrer en Serbie – donc au Kosovo – déposées à partir de la mi-avril restent sans réponse.

En vertu de la décision du Conseil international de mars 1998, le Centre opérationnel commun (COC) à MSF Suisse et MSF Grèce est dirigé par un Directeur des opérations commun, Thierry Durand, sous la responsabilité du Directeur général de MSF Suisse, Vincent Faber, et des Conseils d'administration de MSF Suisse et de MSF Grèce. Fin mars 1999, le président de MSF Grèce, Odysseas Boudouris⁵⁹, et le Conseil d'administration de la section expriment auprès de James Orbinski, le Président du Conseil international de MSF, leur souhait de voir MSF Grèce impliquée dans les opérations de MSF dans les Balkans.

Le 2 avril, James Orbinski confirme que des expatriés de la section grecque sont déjà impliqués dans diverses opérations de MSF dans les Balkans et que des efforts actifs sont en cours pour obtenir des visas et entrer de nouveau dans la région via Belgrade et les provinces environnantes. Il rappelle qu'il existe pour gérer cette crise un « système de coordination du mouvement clair, transparent et efficace ». Il souligne que « toutes les sections sont très conscientes de la nécessité de rester concentrées sur les objectifs humanitaires et d'éviter

ceux qui seraient utilisés par les parties au conflit à leurs propres fins politiques. »



Lettre de James Orbinski, Président du Conseil international de MSF en réponse à la lettre des dirigeants de MSF Grèce, 2 avril 1999, in « Enquête factuelle sur la mission de MSF Grèce en République fédérale de Yougoslavie et sur l'éclatement de l'accord du Centre opérationnel commun de MSF Grèce et MSF Suisse, menée pour le Conseil international de MSF, par Stephan Oberreit et Morten Rostrup, 3 juin 1999 » (en anglais)

Extrait :

Chers membres du Conseil d'administration de MSF Grèce, Tout d'abord, merci pour votre lettre du 31 mars, que j'ai reçu ce matin [...]. Dans votre lettre, vous signalez, à juste titre, que la crise qui se déroule dans les Balkans a une importance politique et humanitaire majeure et qu'une réponse efficace et coordonnée au niveau international est nécessaire de la part de MSF. Vous dites aussi qu'il est nécessaire de définir sans délai une procédure claire de coordination des différentes sections MSF dans la région du Kosovo. Enfin, vous dites qu'il est nécessaire que la section grecque, qui est de facto impliquée dans la crise, y joue un rôle actif. En particulier en ce qui concerne la circulation de l'information, les financements et par-dessus tout l'engagement des expatriés. Une procédure claire pour la coordination des différentes sections de MSF est en place depuis plus d'une semaine. Aujourd'hui MSF Belgique, Hollande et France sont actives en Albanie, en Macédoine et au Monténégro où elles mènent des missions exploratoires et des activités opérationnelles. Pour le Kosovo même, des efforts sont entrepris pour essayer de ré-entrer via Belgrade ou les régions alentours. MSF Suisse coordonne une téléconférence quotidienne avec tous les Centres opérationnelles (qui a eu lieu chaque jour depuis une semaine et qui va continuer). MSF Espagne prépare aujourd'hui un cadre d'analyse pour une éventuelle prise de position publique de MSF sur la situation humanitaire actuelle et la crise. Ce papier sera revu par l'ensemble des Directeurs des opérations et des Directeurs généraux et une décision adéquate sera prise. Enfin le compte rendu de la

58. Pour un récit plus détaillé, cf. *Violence contre les Kosovars Albanais, Intervention de l'OTAN 1998-1999* in *Études sur les prises de parole publiques de MSF*, Laurence Binet : <http://www.speakingout.msf.org>

59. Odysseas Boudouris a demandé à pouvoir répondre à tout éventuel commentaire sur son action, délivré par une autre personne interviewée, avec lequel il serait en désaccord. Le comité éditorial a estimé que les conditions de production de cette étude ne permettaient pas de lui accorder ce privilège. Odysseas Boudouris a alors décliné l'interview.

téléconférence et un sitrep [rapport de situation] commun sont envoyés à tous les bureaux MSF, dont MSF Grèce. Les équipes sur le terrain partagent aussi l'information les ressources et les expatriés. Donc, en ce qui concerne cette crise, le mouvement possède à ce jour, un système clair, transparent et efficace de coordination.

En ce qui concerne MSF Grèce et son besoin de jouer un rôle actif : j'ai parlé avec Odysseas Boudouris (Président de MSF Grèce) le dimanche 28 mars, le lundi 29 mars et le mercredi 30 mars au sujet des perceptions de MSF Grèce. J'en ai discuté avec plusieurs Présidents, Directeurs généraux, et Directeurs des opérations. Aujourd'hui, MSF Grèce a un rôle actif avec trois expatriés travaillant pour MSF Belgique en Albanie et deux autres qui mènent aujourd'hui une mission exploratoire à Skopje sous les auspices de MSF Hollande. Toutes les sections de MSF - en tant que mouvement humanitaire - sont de facto impliquées dans la crise. Toutes les sections du mouvement cherchent des moyens d'affecter les fonds privés et institutionnels qui sont à leur disposition. Toutes les sections sont également profondément conscientes de la nécessité de rester concentrées sur nos objectifs humanitaires et d'éviter d'être instrumentalisées par l'une ou l'autre des parties au conflit pour leurs propres objectifs politiques. Il s'agit, comme toujours, d'un défi difficile à relever. J'espère que cette lettre répond à vos questions. Je me tiens à votre disposition pour discuter de tout autre problème.

Selon Thierry Durand, le Directeur des opérations du Centre opérationnel gréco-suisse, c'est le 19 ou le 20 avril 1999 qu'Odysseas Boudouris, le président de MSF Grèce, lui annonce, lors d'une conversation téléphonique, que sa section a décidé de lancer une mission exploratoire au Kosovo et en Serbie. MSF Grèce a des contacts, via le gouvernement grec avec l'Église orthodoxe et la Croix-Rouge serbes. À l'époque la présidente de la Croix-Rouge serbe n'est autre que Madame Milosevic, l'épouse de Slobodan Milosevic⁶⁰, le Président de la République fédérale de Yougoslavie.

Lorsque Thierry Durand refuse d'assumer la responsabilité de cette opération, Odysseas Boudouris propose de la présenter comme une « mission d'observation » menée par des membres du Conseil d'administration de MSF Grèce.

Le lendemain, Thierry Durand l'informe de sa décision d'abandonner ses responsabilités de Directeur des opérations de MSF Grèce. De son côté, Odysseas Boudouris affirme n'avoir été informé de cette démission que le 22 avril.



« Enquête factuelle sur la mission de MSF Grèce en République fédérale de Yougoslavie et la rupture de l'accord du Centre opérationnel commun de MSF Grèce et MSF Suisse », **Rapport** de Stéphan Oberreit et Morten Rostrup pour le Conseil international de MSF, 3 juin 1999 (en anglais)

Extrait :

18-19/4 (?) : [...] T[hierry] Durand [Directeur des opérations MSF Suisse / Grèce] se souvient avoir parlé au téléphone avec O[dysseas] Boudouris [Président de MSF Grèce] qui lui a annoncé la décision du Conseil d'administration de MSF Grèce de se rendre au Kosovo. Comme T. Durand refusait cette option, O. Boudouris a proposé une « mission d'observation » menée par des membres du Conseil d'administration.

20-21/4 : T. Durand se souvient avoir annoncé à O. Boudouris sa décision de donner sa démission en tant que Directeur des opérations d'Athènes. [...]

21/4 : T. Durand annonce au comité de direction de Genève qu'il n'est plus Directeur des opérations de MSF Grèce.



Odysseas Boudouris me téléphone un soir. Il me dit « nous avons discuté au Conseil d'administration et nous avons décidé d'aller à Pristina. Afin que tu n'aies pas de problème, pour contourner les critères, nous allons organiser cette opération comme une mission du Conseil d'administration, et non une mission du département des opérations sous la responsabilité du Directeur des opérations. » Il me dit qu'ils ont des contacts via l'Église orthodoxe de Grèce, et avec la Croix-Rouge serbe - à l'époque c'était la femme de Milosevic qui était la Présidente de la Croix-Rouge serbe - via le gouvernement grec. Je lui demande s'ils ont des contacts avec l'ambassade de Yougoslavie, et il me répond qu'ils les ont rencontrés. Ce soir-là, il me raconte une quantité de démarches qu'ils avaient effectuées en cachette depuis huit ou dix jours. C'était complètement fou. Ils m'avaient menti et finalement ils me demandaient mon aval ! Je lui ai répondu que ce n'était pas possible que je devais réfléchir. J'ai parlé avec Doris [Schopper], l'ancienne Présidente de MSF Suisse et avec un membre du Conseil d'administration. Et le lendemain, j'ai démissionné avec regret en invoquant d'autres raisons [que celles évoquées ci-dessus], parce que je ne pouvais pas prouver ce qu'il m'avait dit. En fait, avec cette démission, j'essayais de ralentir ce processus autonome qu'il avait lancé, et de le mettre à découvert. Au moins s'il l'enclenchait, il ne fallait pas qu'il soit couvert par qui que ce soit. Ma démission a permis de le ralentir un peu, mais il l'a fait quand même. En démissionnant, je lui enlevais cette possibilité de m'utiliser pour calculer, fabriquer un positionnement en fonction de mes arguments. Il était obligé de sortir du bois, d'apparaître sous son vrai visage. Depuis des mois, nous essayions de demander des visas dans les ambassades de la Fédération de Serbie Monténégro, à Paris, Bruxelles, Genève, etc. Nous nous surveillions tous les uns et les autres. Il y avait probablement le contentieux belgo-français, mais il y avait aussi beaucoup de méfiances réciproques : « attention vous allez collaborer avec les salauds ! Est-ce que vraiment vous avez fait attention à ceci, à cela ? Quelles sont les garanties que vous avez ? »

60. Slobodan Milosevic, Président de Serbie, puis de l'ancienne République de Yougoslavie de 1989 à 2000, a été inculpé par le Tribunal international de justice pour l'ex-Yougoslavie (TIJY) de crimes de guerre dont génocide et crimes contre l'humanité, en lien avec les guerres en Bosnie, en Croatie et au Kosovo. Son procès s'est achevé sans verdict quand il est décédé à la prison de La Haye le 11 mars 2006.

Quand on questionne en permanence les gens comme cela, on finit par ne rien monter du tout. De toute façon, nous n'étions pas très chauds pour y aller. Si nous avions eu les visas, nous aurions peut-être essayé. Et puis sans doute qu'à Pristina, en supposant que nous ayons pu nous y rendre, nous nous serions rendu compte que nous nous faisons manipuler. Nous n'étions pas dupes.

Thierry Durand, Centre opérationnel commun MSF Suisse/MSF Grèce - Directeur des opérations, in Violence contre les Kosovars Albanais, Intervention de l'OTAN 1998-1999 in Études sur les prises de parole publiques de MSF (en français)

Le 21 avril 1999, Vincent Faber, le Directeur général de la section Suisse de MSF propose à ses homologues des autres sections de lancer une mission exploratoire internationale en Serbie et au Kosovo. Il suggère qu'elle soit menée par une équipe de la section suisse et inclut des volontaires grecs.

Le 22 avril 1999, les Directeurs généraux des sections opérationnelles de MSF décident de lancer une mission exploratoire internationale en Serbie et au Kosovo. MSF Belgique ayant enfin reçu une invitation pour cinq personnes à se rendre à Belgrade, les Directeurs des opérations des sections belge et Suisse décident d'essayer d'obtenir des visas par cette voie. Le jour même, le Directeur général de MSF Suisse informe le Président de MSF Grèce, par téléphone, de la décision de lancer cette mission exploratoire internationale. Odysseas Boudouris affirmera n'avoir reçu cette information que début mai.



« Enquête factuelle sur la mission de MSF Grèce en République fédérale de Yougoslavie et la rupture de l'accord du Centre opérationnel commun de MSF Grèce et MSF Suisse », **Rapport** de Stéphan Oberreit et Morten Rostrup pour le Conseil international de MSF, 3 juin 1999 (en anglais)

Extrait :

22/4 : Réunion du Comité exécutif international (ExCom, Directeurs généraux des cinq Centres opérationnelles et non pas des 20 sections comme noté par erreur dans le compte rendu)

Extrait du compte rendu : une mission exploratoire menée par le Centre opérationnel de Genève va essayer d'entrer au Kosovo. Cette mission sera composée de volontaires suisses et grecs et ne représentera en aucun cas un préalable à une mission ou une distribution (pas de transport de matériel par cette mission exploratoire). MSF sera prêt à expliquer qu'il n'y a pas d'espace humanitaire, si c'est ce que constate cette mission. Le Centre opérationnel de Bruxelles essaiera de retourner à Belgrade avec l'objectif de reprendre contact avec la société serbe, afin de ne pas isoler la population serbe, ce qui risquerait de renforcer le

nationalisme et la radicalisation ; de mieux comprendre la situation ; éventuellement de monter une opération pour la population serbe en Serbie (pas d'une grande ampleur) ; et de suivre de près les événements au Kosovo. [...] Le partenariat Genève/Grèce est sur la mauvaise pente, puisque T[hierry] Durand a démissionné de son poste de Directeur des opérations d'Athènes. On en discutera à part et on informera le Conseil international.

22/4 18h30 : V[incent] Faber [Directeur général de MSF Suisse] (depuis l'aéroport de Bruxelles) appelle O[dysseas] Boudouris et l'informe de la décision de l'Excom concernant la mission exploratoire au Kosovo.

Le 23 avril, Thierry Durand, le Directeur des opérations du Centre opérationnel commun MSF Suisse / MSF Grèce envoie sa lettre de démission aux Présidents des sections suisse et grecque.

Le même jour, dans un courrier à ses homologues des autres sections, le Directeur général de MSF Suisse demande que les instances internationales de MSF prennent une décision quant à l'avenir du Centre opérationnel commun.

Le 5 mai, Nikos Kemos, le Directeur général de MSF Grèce annonce que le Conseil d'administration de MSF Grèce a mis en place un comité d'urgence qui a nommé un nouveau Directeur des opérations et a entrepris de demander des visas pour une mission exploratoire au Kosovo et en Serbie.

Ces deux décisions brisent les règles concernant les activités opérationnelles de MSF Grèce qui ont été mises en place par le Conseil international en mars 1998.



Lettre de Thierry Durand, Directeur des opérations de MSF Suisse aux Présidents de MSF Suisse et Grèce, 23 avril 1999 (en français)

Extrait :

Cher Olivier [Dechevrens, Président de MSF Suisse] et Odysseas [Boudouris, Président de MSF Grèce],

Après une longue et difficile réflexion, menée à la lumière d'une année de travail, quant à la faisabilité de localiser à Athènes une partie des opérations dont je dois assumer la responsabilité, je dois, envers Médecins Sans Frontières ainsi qu'envers moi-même, me résoudre au constat d'une mission impossible et de renoncer immédiatement aux responsabilités qui m'ont été confiées.



Courriel de Nikos Kemos, Directeur général de MSF Grèce à tous les Directeurs généraux de MSF, 5 mai 1999 (en anglais)

Extrait :

Chers collègues,

J'aimerais vous informer que suite à la démission de Thierry

Durand, c'est le Dr Dimitris Richter (membre de notre CA [Conseil d'administration]) qui sera notre nouveau Directeur des opérations.

C'est la deuxième fois que le Dr Richter accepte la responsabilité de diriger le département des opérations de MSF GR[èce] (période 94-95) et il est déjà allé plusieurs fois sur le terrain.



Courriel du Directeur général de MSF Suisse à tous les Directeurs généraux de MSF, 6 mai 1999 (en anglais)

Extrait :

À titre de clarification, la désignation d'un Directeur des opérations auto-proclamé à Athènes est clairement et explicitement rejetée par Genève, car il s'agit de facto d'une violation unilatérale des résolutions adoptées en 1998 par le Conseil international pour définir le Centre opérationnel commun.

Il n'est un secret pour personne que le centre opérationnel commun traverse une grave crise. Genève a soumis une proposition claire à MSF Grèce pour tenter de résoudre la situation et de maintenir l'existence de ce centre opérationnel commun. Il appartiendra à MSF Grèce d'accepter ou de refuser cette proposition. Dans ce dernier cas, les organes internationaux de MSF devront prendre une décision. Entre-temps, nous, MSF Suisse, ne pouvons accepter ni n'acceptons des décisions unilatérales de MSF Grèce et nous refusons toute légitimité au rôle donné à Dimitris Richter. Nous espérons que l'ensemble du mouvement se gardera d'accepter la validité de cette désignation jusqu'à ce que la situation soit clarifiée.



Courriel du Président international de MSF au Président et au Directeur général de MSF Grèce, 6 mai 1999 (en anglais)

Extrait :

J'ai abordé cet après-midi par téléphone les problèmes évoqués dans cette lettre avec Odysseas, qui est à Skopje, en Macédoine. J'ai été informé hier qu'à la suite de la démission de Thierry Durand, MSF Grèce a désigné son propre Directeur des opérations, malgré le fait que Vincent Faber [Directeur général de MSF Suisse] assume les fonctions de Thierry Durand. J'ai aussi été informé aujourd'hui par Odysseas [courriel] que MSF Grèce s'efforce de lancer une mission exploratoire unilatérale (au Kosovo), cela sans l'approbation du Directeur général de MSF Suisse, Vincent Faber. Ces deux actions sont inacceptables pour cinq raisons.

1) Globalement, les actions de MSF Grèce contreviennent à l'esprit et à la nature du mouvement MSF, qui sont la pierre angulaire de la cohésion et de la cohérence du mouvement.
2) Les actions de MSF Grèce contreviennent aux résolutions du Conseil international de MSF qui régissent les activités opérationnelles de MSF Grèce. Celles-ci concluent principalement que toutes les activités opérationnelles de

MSF Grèce doivent relever de la responsabilité du Directeur des opérations d'un centre opérationnel commun. Dans ce cas, vu que Thierry Durand a démissionné, cette responsabilité incombe maintenant à son supérieur immédiat, à savoir le Directeur général de MSF Suisse. Toute action opérationnelle menée en dehors de sa supervision est inacceptable.

3) Les actions de MSF Grèce créent de facto un sixième centre opérationnel au sein du mouvement. Ce n'est pas acceptable parce que le nombre de centres opérationnels du mouvement MSF est strictement limité à cinq.

4) MSF Grèce, en tentant de lancer unilatéralement une mission exploratoire de quelque nature que ce soit sans l'approbation du Directeur des opérations ou, dans le présent cas, de son supérieur, contrevient au cadre existant pour la gestion de l'opérationnalité pour la section grecque.

5) Les actions de MSF Grèce, en tentant de lancer unilatéralement une mission exploratoire au Kosovo ou dans la région environnante, violent le système transparent, collaboratif et coopératif de gestion opérationnelle entre les cinq centres opérationnels. Ce système a été établi pour le Kosovo et la région environnante, où les questions humanitaires sont complexes et requièrent une collaboration opérationnelle claire. Le Comité exécutif a décidé le 20 avril 1999 qu'une mission exploratoire tenterait d'accéder au Kosovo dans le cadre du centre opérationnel de Genève, que cette mission inclurait des volontaires grecs et suisses et qu'elle ne constituerait en aucun cas les prémisses d'une mission de distribution d'aide humanitaire (donc pas d'équipements ou de fournitures pour la mission). Cette mission doit explorer la viabilité d'un espace humanitaire au Kosovo et doit être prête à faire une déclaration publique sur ce point après consultation du Comité exécutif. Une mission exploratoire unilatérale en dehors de ce cadre convenu pour le mouvement MSF est inacceptable. Ce cadre garantit une cohérence dans l'approche opérationnelle et de communication mise en œuvre par le mouvement MSF pour la crise des Balkans.

Les actions envisagées par MSF Grèce ne sont pas transparentes, sont en opposition directe avec l'esprit du mouvement MSF et sont en opposition directe avec les résolutions du Conseil international visant à intégrer les opérations de MSF Grèce. Puis-je vous rappeler que le mouvement MSF a consenti d'intenses efforts pour résoudre le problème de l'opérationnalité de MSF Grèce et que jusqu'à présent ces efforts ont été poursuivis en toute ouverture et transparence ? Les actions que mène actuellement MSF Grèce violent les règles en vigueur que MSF Grèce a acceptées. Elles constituent des actions structurellement et politiquement inacceptables pour le mouvement MSF. En poursuivant dans cette voie, MSF Grèce se détourne elle-même du mouvement MSF. Je vous presse vivement de revenir dans le mouvement. Pour revenir dans le mouvement MSF, MSF Grèce doit cesser immédiatement toute mission exploratoire unilatérale. Cela signifie renoncer à mener au Kosovo ou dans tout autre endroit une mission non explicitement approuvée par le Directeur général de MSF Suisse.

De plus, MSF Grèce a deux options. Elle peut accepter la proposition d'une gestion opérationnelle préparée par MSF Suisse. Ou bien elle peut demander que le CI [Conseil international] revoie les moyens par lesquels les intérêts

opérationnels de MSF Grèce sont intégrés dans le mouvement MSF.

Si MSF Grèce ne cesse pas immédiatement ses missions exploratoires unilatérales et ne choisit pas une des deux options ci-dessus, elle signifiera qu'elle se détourne encore plus du mouvement MSF, qui envisagera alors de lui appliquer la plus sévère des sanctions.

J'ai discuté de ce point avec tous les membres du Comité restreint du Conseil international, dont Odysseas. Tous les membres du Comité restreint, à l'exception d'Odysseas, approuvent cette position et les conclusions que j'ai énoncées ci-dessus.

Veuillez m'informer immédiatement de votre décision.

Le 6 mai 1999, James Orbinski, le Président de MSF International, s'entretient deux fois au téléphone avec Odysseas Boudouris, le Président de MSF Grèce qui dirige la mission exploratoire et se trouve, à ce moment-là à Skopje, en Macédoine.

Selon James Orbinski, Odysseas Boudouris accepte alors de suspendre la mission exploratoire. Il accepte également que MSF Grèce demande des visas pour des expatriés internationaux de MSF qui rejoindront la mission exploratoire.

James Orbinski sécurise les conclusions de cette discussion en les envoyant immédiatement par courrier à Odysseas Boudouris et au Directeur général de MSF Grèce. Toutefois, le jour-même, l'équipe exploratoire de MSF Grèce entre en Yougoslavie, sans l'accord du Conseil international et, sans évaluation préalable des besoins, livre 18 tonnes de médicaments et de matériel médical à l'hôpital de Pristina, au Kosovo.



Courriel du Président de MSF International aux membres du Conseil international de MSF, 7 mai 1999 (en anglais)

Extrait :

Chers collègues,

Par la présente, je vous informe des faits nouveaux de ces derniers jours concernant MSF Grèce.

Hier, MSF Grèce a annoncé et lancé une mission unilatérale à Pristina et Belgrade. Ils sont entrés ce matin via la Macédoine avec deux camions, 18 tonnes de matériel et une équipe de cinq expatriés grecs, qui inclut deux chirurgiens et un médecin, ce sans l'approbation du Comité exécutif des Directeurs généraux. Cette action va à l'encontre de la politique selon laquelle les actions menées par MSF au Kosovo et en Yougoslavie doivent répondre à des principes humanitaires transparents non susceptibles de manipulation par aucune des parties au conflit.

MSF Grèce a organisé cette action grâce à ses contacts avec le Gouvernement grec, qui a un accord avec le Gouvernement yougoslave pour permettre l'accès des ONG grecques à la Yougoslavie. Médecins du Monde Grèce a agi sur la base

de cet accord et mène des opérations à Pristina. Pour MSF, ce n'est pas un moyen acceptable d'obtenir un accès humanitaire dans cette situation, car l'indépendance et la liberté d'évaluer, contrôler, adapter et livrer une assistance humanitaire ne sont pas garanties. MSF a tenté et continue de tenter d'entrer en Yougoslavie via des canaux officiels à Belgrade. Ces efforts ont été systématiquement bloqués par les autorités de Belgrade. [...]

J'ai discuté de cette situation avec tous les membres du Comité restreint. J'ai aussi discuté de ces questions avec Odysseas Boudouris, le Président de MSF Grèce, la semaine dernière et au cours de deux longs entretiens hier après-midi, lorsqu'il était à Skopje, en Macédoine. Les résultats de ces entretiens sont relatés dans la lettre ci-jointe, que j'ai envoyée hier à Odysseas et au Directeur général de MSF Grèce. De plus, hier, Odysseas a admis, au cours de mon entretien avec lui, que la mission exploratoire unilatérale serait interrompue jusqu'à ce que d'autres expatriés internationaux de MSF puissent rejoindre l'équipe. Il a aussi accepté que MSF Grèce introduise des demandes de visas pour ces expatriés à l'ambassade de Yougoslavie en Grèce et que le mandat de la mission soit conforme à la décision prise par le Comité exécutif le 20 avril 1999 (à savoir une mission exploratoire qui vise à explorer la viabilité de l'espace humanitaire, qui n'apporte aucune aide humanitaire et ne sollicite aucune attention des médias et dont les résultats seront étudiés par le Comité exécutif avant qu'une décision ne soit prise sur la façon de procéder pour poursuivre l'action au Kosovo). J'ai à nouveau parlé avec Odysseas qui a dit alors que, bien qu'il soit d'accord avec ces arguments, ce n'était pas lui mais l'exécutif de MSF Grèce qui décidait, qu'il avait la responsabilité globale de MSF Grèce, mais pas la responsabilité exécutive, et qu'il ne pouvait pas garantir que notre accord serait respecté. Vu le lancement ce matin de cette mission unilatérale, il est clair que l'accord n'a pas été respecté.

À ce stade, ces événements mettent en exergue deux problèmes. Le premier est un problème de gouvernance, qui sera traité dans les prochains jours et semaines, et au CI [Conseil international], en juin 1999. Le second est plus immédiat et concerne les implications politiques potentielles pour les actions humanitaires de MSF au Kosovo et dans la région environnante.

Pour le moment, nous ne réagissons pas publiquement à cette action. Toutefois, il se peut que nous soyons confrontés à des déclarations de cette mission unilatérale qui ne soient pas en accord avec nos principes et stratégies pour cette région. Si cela se produit, nous réagissons publiquement, selon les besoins.



Il y a un point noir sur la transparence. Je ne suis pas du tout sûr qu'Odysseas, alors Président, ait joué le jeu ouvertement. J'ai appris des choses qui montrent qu'il a voulu brouiller la situation. Il n'avait pas dit aux autres sections que nous avions demandé des visas, et que nous allions entrer au Kosovo alors qu'il leur avait parlé au téléphone quelques heures avant. Nous les avons mis devant le fait

accompli, une fois que nous étions entrés au Kosovo. Quand nous avons commencé à envoyer des sitreps [rapports de situation], nous étions déjà à l'intérieur. En tant que Président, Odysseas avait pris tout sur lui. Dans les périodes de crise, les pays et les associations se rassemblent toujours autour de leur dirigeant. Mais en plus, je crois qu'Odysseas tenait un double langage. Comme il était le seul point de référence, il ne disait pas la même chose en interne et à l'extérieur. Nous lui faisons confiance. Nous pensions que toutes les choses allaient bien. Et nous étions persuadés que les autres MSF savaient mais ne voulaient pas. Nous en étions persuadés.

Dr Sotiris Papaspyropoulos, MSF Grèce - Co-fondateur, Président 1990-1996, Président d'honneur 1996-2000 in *Violence contre les Kosovars Al banais, Intervention de l'OTAN 1998-1999* in *Études sur les prises de parole publiques de MSF* (en français) (en français)

Le 9 mai 1999, Tine Dusauchoit, la Présidente de MSF Belgique demande la suspension d'Odysseas Boudouris de sa fonction de Vice-président du Conseil international de MSF. Elle reproche à la section grecque et à son Président, par leur manque de transparence et d'ouverture concernant leur mission exploratoire au Kosovo, de n'avoir pas respecté l'esprit du mouvement international.

Le 17 mai 1999, Odysseas Boudouris lui répond dans une lettre ouverte adressée à tous les membres du Conseil international. Selon lui, c'est Tine Dusauchoit qui ne respecte pas l'esprit MSF en demandant sa suspension sans attendre le retour de la mission exploratoire. Il reproche également au Conseil international de ne pas avoir pris position sur la guerre au Kosovo et au contraire, d'avoir fait porter la faute sur la section grecque qui, pourtant a été selon lui la seule à passer à l'action. Il insiste sur le fait qu'il a toujours informé les différents dirigeants de MSF de ses mouvements et déclare qu'il ne démissionnera pas de sa position au Conseil international.



Courriel de Tine Dusauchoit, Présidente de MSF Belgique, 9 mai 1999 (en anglais)

Extrait :

Chers amis,

Vu les événements des derniers jours et vu, surtout, le manque de franchise et de transparence d'Odysseas [Boudouris] et de la section grecque (bien qu'à ce stade il soit difficile de déterminer dans quelle mesure il s'agit d'une approche personnelle ou de section) ;

Vu l'évident non-respect de «l'esprit» du mouvement international (j'utilise ce mot parce que «esprit» va bien au-delà des accords, procédures et structures et que je considère que ce qui s'est produit est bien plus qu'un non-respect des accords et structures) ;

Vu les conséquences potentiellement lourdes pour le mouvement international, après discussion de cette affaire à la réunion du Conseil d'administration de MSF Belgique vendredi dernier et après avoir reçu le soutien total des membres de ce Conseil pour cette proposition ;

Je demande la suspension immédiate d'Odysseas de sa fonction de Vice-président du Conseil international. Le Conseil international envisagera lors de sa réunion de juin quelles autres mesures il convient de prendre.

Je vous demande d'envoyer votre accord ou votre refus de cette proposition à James [Orbinski] et, si elle est acceptable, je suggère que James en informe tous les Présidents membres du Conseil international afin qu'elle devienne une proposition du Conseil international.



Lettre ouverte du Président de MSF Grèce à la Présidente de MSF Belgique et aux membres du Conseil international, 17 mai 1999 (en français).

Extrait :

J'ai appris [...] la proposition de Tine [Dusauchoit] de me limoger de ma fonction de Vice-président du CI [Conseil international] avec effet immédiat.

J'avoue que cette lettre m'a blessé et m'a choqué. Elle m'a blessé pour une raison : la date de la lettre, le 9 mai, c'est-à-dire au moment où notre équipe se trouvait entre Pristina et Belgrade, dans une zone dangereuse, pour une mission difficile. Celle précisément que la section de Tine essaye d'entreprendre depuis des semaines, sans y parvenir. Notre grande organisation internationale s'est-elle déshumanisée à ce point ? N'aurait-on pu attendre mon retour ou, du moins, l'information que notre équipe est en sécurité ? Sommes-nous devenus des adversaires au point d'oublier une certaine fraternité qui fait précisément cet «esprit» MSF auquel Tine se réfère ? [...] Nous avons une responsabilité avant tout morale vis-à-vis du mouvement. Nous sommes censés représenter une vaste structure qui ne peut fonctionner que sur des règles démocratiques. Chers amis du CI, avez-vous conscience que nous devons respecter les règles élémentaires du fonctionnement démocratique ?

Tine se fait procureur et m'accuse de manquer à l'esprit MSF. Mais l'esprit MSF n'est-il pas d'agir d'abord et avant tout pour les populations en danger ? Ce que, en notre âme et conscience, nous faisons. Ne fallait-il pas explorer les besoins humanitaires à l'intérieur du Kosovo et de la Serbie ? Ne fallait-il pas tenter d'évaluer l'espace humanitaire que nous pouvons trouver ? Si Tine pense que non, elle est en contradiction avec sa propre section et le Comité exécutif. Elle est en contradiction avec ce que peut penser tout humanitaire sincère et en définitive avec l'esprit MSF. Si elle pense que oui, alors elle doit nous féliciter d'avoir incarné «l'esprit MSF».

Tine accuse la section grecque de manque de transparence et d'avoir enfreint les procédures. Mais sur quels faits ? Depuis le début de la crise, nous avons clairement exprimé nos préoccupations à Thierry Durand, notre DirOp [Directeur des opérations], jusqu'à ce qu'il démissionne. Par la suite

nous nous sommes adressés à James Orbinski (Président du CI [Conseil international]) et à Jean-Marie Kindermans (Secrétariat international) pour rétablir un contact opérationnel avec les autres sections. Nous avons continué à informer au jour le jour toutes les parties concernées. Fallait-il, en pleine crise, geler notre activité parce que Thierry Durand avait, sans crier gare, abandonné son poste ? Nous avons pensé que non.

Au risque de heurter ceux qui aimeraient que l'opérationnalité soit le monopole des grosses sections, nous avons mis au cœur de nos préoccupations la situation des populations en danger. Chers amis du CI, cela est-il intolérable pour vous, au point de vouloir me déposer du jour au lendemain, sans débat contradictoire, en dépit de toute procédure démocratique ? [...] Le CI, qui n'a pris aucune position sur la plus grave crise humanitaire en Europe, qui encore une fois s'est montré pratiquement inexistant sur une guerre qui fait rage depuis deux longs mois et alors que l'idée même de l'humanitaire tend à devenir jour après jour la serpillière des aventures militaires, ce CI se ressaisit pour démettre celui qui a le tort d'agir selon sa conscience humanitaire ! [...] Vous pouvez me déposer quand vous voulez, même avec deux coups de fil et trois [emails] si cela vous dit. Mais ne comptez pas sur ma démission. Je crois toujours dans MSF et dans son internationalisation. Pas sur la base des procédures paralysantes et des sordides équilibres de forces. Mais sur la base de nos idées originelles, de nos principes fondamentaux, plus que jamais valables, qu'il faut aujourd'hui appliquer dans des conditions qui, elles, ont radicalement changé.

Le 7 mai 1999, MSF Suisse a décidé de suspendre provisoirement son partenariat avec MSF Grèce, mais a fait une proposition de réorganisation qui permettrait de le maintenir. Cette proposition ne reçoit toutefois aucune réponse.

En conséquence, le 18 mai 1999, le Conseil d'administration de MSF Suisse décide de mettre fin au partenariat avec MSF Grèce et demande au Conseil international de prendre une position sur la prolongation de la mission exploratoire de MSF Grèce au Kosovo, qui se déroule, selon elle, hors du cadre et des règles opérationnelles internationales.

Le 2 juin 1999, l'Assemblée générale de MSF Grèce vote à 99 % en faveur de la poursuite de la mission exploratoire de la section au Kosovo.

Le 5 juin 1999, lors de l'Assemblée générale de MSF Suisse, le comportement des dirigeants grecs dans le cadre du partenariat fait l'objet d'un débat intense qui aboutit au vote d'une motion en faveur de l'exclusion de MSF Grèce du mouvement international.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Suisse, 7 mai 1999 (en français).

Extrait :

En décidant de poursuivre sa mission exploratoire au Kosovo, MSF Grèce viole les termes de référence fixés par le Conseil international (CI) en ce qui concerne le Centre opérationnel commun (COC) entre MSF Suisse et MSF Grèce. Par conséquent, MSF Suisse décide de mettre en « stand-by » le partenariat gréco-suisse et de faire une ultime proposition à MSF Grèce pour sauver ledit partenariat.



Lettre du Président de MSF Suisse aux membres du Conseil d'administration de MSF Grèce, 18 mai 1999 (en français).

Extrait :

Chers Amis de MSF Grèce,
Suite au message reçu ce matin de la part d'Odysseas [Boudouris], le Conseil d'administration de MSF Suisse estime qu'il s'agit d'une fin de non-recevoir à l'ultime proposition qui vous avait été faite le 9 mai dernier pour essayer de sauver notre collaboration au sein du Centre opérationnel commun gréco-suisse.

Nous considérons donc que cette collaboration est terminée, d'autant plus que :

- Nous n'avons encore reçu aucune réponse de votre part à cette proposition, ni même un accusé de réception, malgré des téléphones de ma part, à Odysseas et Sotiris [Papaspypoulos].
- La section grecque poursuit son activité au Kosovo, en dehors de la responsabilité de MSF Suisse, et en dehors du cadre fixé par le Conseil international. Afin de déterminer quelle sera la suite à donner aux activités de la section grecque au sein du mouvement MSF, nous demandons au Conseil international de prendre position, lors de sa réunion à Amsterdam, le 11 juin prochain.

En attendant cette réunion, nous soutenons la proposition faite par James Orbinski, d'une commission d'information neutre. Nous recevrons d'ailleurs les membres de cette commission aujourd'hui à Genève, et nous demandons à MSF Grèce de faire de même rapidement.



Compte rendu de l'Assemblée générale de MSF Suisse, 5 juin 1999 (en français).

Extrait :

Partenariat entre MSF Grèce et MSF Suisse [...]

Débat

Remarque : Un téléfax avec la démission d'Odysseas Boudouris et le retrait de la candidature de Sotiris Papaspypoulos est parvenu en date du 4 juin 99.

Discussions

La manière dont est perçue la section grecque au niveau du mouvement international suscite des interrogations. Il est répondu qu'actuellement, certaines sections demanderaient

l'expulsion de MSF Grèce du mouvement MSF. Le problème, c'est que la section grecque a une lecture différente de la crise des Balkans. Dans ces circonstances, il est donc difficile de trouver un « modus vivendi ».

Il est noté qu'Odysseas, à lui tout seul, ne représente pas « la section grecque » et que par conséquent, il ne serait pas juste d'exclure MSF Grèce à cause d'une personne. Il est alors rappelé qu'Olivier [Dechevrens] revient tout juste de Grèce, où lors d'une Assemblée générale extraordinaire (2 et 3 juin 1999), l'association grecque s'est prononcée à 99% pour la continuation de la mission grecque au Kosovo. La signification en termes pratiques de l'exclusion de MSF Grèce est source de questionnements. Pourront-ils, par exemple, continuer à utiliser le logo MSF ? Depuis bien longtemps, Jean-Marie Kindermans (Secrétaire général du CI [Conseil international]) avait été mandaté par le Conseil international pour s'assurer que toutes les sections rapatrieraient la « trademark » MSF au Bureau international pour justement en permettre la protection. La section grecque, mais ce n'est pas la seule, ne l'a pas encore fait. Le CI devra donc se pencher sur les modalités pratiques de cet acte.

On se demande ce que MSF peut faire pour sanctionner le non-respect par la section grecque de la cohésion internationale au sein du mouvement. Il est alors relevé que James Orbinski, Président international, a nommé une commission d'enquête neutre, composée de Morten Rostrup (Vice-président international) et de Stephan Oberreit qui doit déboucher sur la rédaction d'un rapport neutre sur les raisons de l'échec du partenariat de MSF Grèce et de MSF Suisse ainsi que sur la mission de MSF Grèce dans l'ex-République de Yougoslavie. Ce rapport n'est pas encore prêt, il ne devrait pas tarder à l'être.

Il est alors noté que la section suisse semble avoir participé, d'une certaine manière, à l'autonomisation opérationnelle de la section grecque et qu'il y a une certaine légèreté dans ce partenariat et ce d'autant plus que la mission de MSF Grèce au Caucase, par exemple, illustre l'incompétence technique de la section grecque. On répond que le CI avait proposé un cadre auquel les deux sections devaient se conformer et que c'est MSF Grèce qui en est sorti. De plus, MSF Suisse avait un devoir envers les bénéficiaires d'offrir, avec la section grecque, des actions du même niveau de compétence que celles de la section suisse. [...]

Le CI [Conseil international] approchant, le CA aimerait également savoir l'avis de l'AG [assemblée générale] suisse quant à l'exclusion de MSF Grèce du mouvement international MSF.

Il est avancé que la section grecque risque d'être de facto exclue étant donné qu'il y a eu non-respect des directives internationales, à savoir que MSF Grèce n'a pas le droit de lancer, de manière unilatérale, une mission dans un autre pays que la Grèce.

Ce point pose une autre question : peut-il y avoir, au sein d'un mouvement comme MSF, un débat contradictoire pour des problématiques aussi importantes ?

Le manque de lignes de bonnes conduites officielles dans le fonctionnement inter-sections est vivement déploré. Il est relevé que si l'on n'accepte pas d'exclure MSF Grèce du mouvement, cela signifie que « n'importe qui peut faire

n'importe quoi » et que le CI n'aurait plus de raison d'être non plus. En outre, lorsqu'une section s'isole pour utiliser d'une manière opportuniste MSF, il y a de la malhonnêteté, et cela dénote un manque de volonté de participer réellement au mouvement MSF. La volonté d'être « visible » dans la société grecque a primé pour MSF Grèce, et pas l'envie de faire progresser le mouvement international.

Il est constaté que MSF ne doit pas se figer dans des règles et que si ce n'est pas MSF Grèce qui pose ce genre de question, ce sera bientôt MSF USA [MSF États-Unis] ou MSF Allemagne... Il est alors proposé qu'un moratoire de deux ans, par exemple, soit donné à la section grecque.

On remarque qu'il y a là jonction entre deux problématiques différentes qu'il ne faut pas confondre. Certes la place des sections « non-opérationnelles » au sein du mouvement MSF est un débat de fond qui devra se faire au niveau international, mais là, le problème c'est que la section grecque, dans son approche de la crise des Balkans a eu une attitude en opposition avec les différentes sections actives sur ce terrain. De plus, elle n'a pas agi de façon transparente. La « mise en quarantaine » serait également une demi-mesure ne signifiant pas grand-chose : cela reviendrait à dire que le mouvement international cautionnerait les actes d'une section dont il ignorerait les interventions sur différents terrains.

La malhonnêteté de certains membres de la section grecque est également soulignée. En effet, même sans rentrer dans le débat de fond, il est difficile de passer outre le fait que MSF Grèce a menti, et ce sciemment, et apparemment ce n'est pas la première fois puisque cela aurait déjà été le cas avec d'autres sections.

Afin de permettre à Olivier [Dechevrens, Président de MSF Suisse] de soumettre au Conseil international l'avis des membres de l'AG de MSF Suisse, il est procédé, à titre indicatif, au vote suivant :

« Qui est pour l'exclusion de MSF Grèce du mouvement international ? »

Votes :

Pour : 68

Contre : 7

Abstentions : 25

L'AG est en faveur de l'exclusion de la section grecque du mouvement international MSF.

B. L'ULTIMATUM DU CONSEIL INTERNATIONAL (JUIN 1999)

Le Conseil international met en place une commission d'enquête sur la crise et demande à l'équipe de direction de MSF Grèce de s'expliquer. Les principales conclusions du rapport de la commission sont présentées à la réunion du Conseil international du 11 juin. Elles mentionnent la faiblesse de la supervision par le Conseil international

des différents partenariats opérationnels de MSF Grèce. Elles mettent également en avant le fait que MSF Grèce était sous pression pour adopter les positions politiques dominantes dans la société grecque sur la crise du Kosovo. D'où son interprétation des principes humanitaires de MSF divergente de celles du mouvement.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 11 juin 1999 (en anglais)

Extrait :

Morton Rostrup a alors présenté les conclusions du rapport d'enquête [...]. Il a souligné que les options et les recommandations étaient celles de l'équipe d'enquêteurs (Morton Rostrup et Stephan Oberreit) et que le CI [Conseil international] devrait se faire sa propre opinion sur les choix possibles et les actions à mener ou pas. Morton a fait part son point de vue : la section grecque voulait mener cette mission en ex-Yougoslavie, quelles qu'en soient les conditions et les risques et elle l'a imposé au mouvement MSF comme un fait accompli sans en envisager les conséquences. [...]

Le rapport, les choix qu'il met en avant et ses principales recommandations ont été discutés. [...]

Les cinq heures et demie de discussion qui ont suivi ont porté sur la question des principes opérationnels : est-ce que la mission unilatérale de MSF Grèce au Kosovo les viole et si oui, en quoi ? La principale conclusion a été que l'indépendance et l'impartialité étaient soit sacrifiées, soit ignorées ou appliquées de manière naïve. La discussion a aussi souligné le fait que :

- 1) L'application des principes humanitaires dans une situation particulière n'est jamais facile, car chacun de ces principes peut en contredire un autre.
- 2) C'est pourquoi, il faut toujours les nuancer dans une situation où le mouvement a toujours des choix à faire.
- 3) Il est donc essentiel que le débat soit mené à tous les niveaux du mouvement pour déterminer l'application particulière des principes humanitaires.
- 4) Le cahier des charges d'une mission exploratoire au Kosovo a été explicitement établi le 20 avril 1999 par le Comité exécutif, qui reconnaissait implicitement et posait en priorité les principes humanitaires dans ce contexte.
- 5) La transparence est clé au sein du mouvement MSF.
- 6) La structure minimale mise en place pour gérer les opérations au sein du mouvement doit aussi être respectée.
- 7) Cette réalité a été ignorée par la section grecque.
- 8) MSF Suisse considère que le partenariat du Centre opérationnel commun [COC] a pris fin.
- 9) L'histoire de MSF Grèce, et en particulier de son opérationnalité, dans le mouvement, et la manière dont elle a été mal supervisée par le CI [Conseil international] et dont chaque partenariat successif avec les sections opérationnelles française, espagnole, et suisse, depuis 1990 ont tous échoué.
- 10) La procédure qui a été établie et appliquée pour gérer la mission unilatérale de MSF Grèce au Kosovo et la rupture du COC gréco-suisse a été considérée comme juste, bien que le

timing de la démission de Thierry Durand de ses fonctions de Directeur des opérations du COC a été, au mieux, inopportun. Cette procédure a également été perçue comme ayant ouvert un espace de discussion et d'arbitrage adéquat. MSF Grèce a été informé tôt par écrit et par oral des risques que lui faisait courir son action et de sérieux efforts ont été faits pour discuter et arbitrer cette question. De son côté, MSF Grèce a, en connaissance de cause, évité de répondre par les moyens de communication normaux et établis.

Le 11 juin 1999, le Conseil international de MSF décide que le Centre opérationnel commun à MSF Grèce et MSF Suisse n'existe plus et que MSF Grèce doit cesser toutes ses opérations hors de Grèce. Il déclare souhaiter que la section grecque reste dans le mouvement «aussi longtemps qu'elle reconnaitra les responsabilités et les privilèges qui vont avec le fait d'être une section partenaire.» Une résolution est votée qui demande à la section grecque de s'engager par écrit, avant le 28 juin 1999, à respecter ces décisions. La possibilité de l'exclure du mouvement en cas de refus est envisagée.

Le président de MSF Grèce décide de ne pas participer à ce débat, considérant ne pas avoir été prévenu suffisamment à l'avance pour préparer ses arguments.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF International, 11 juin 1999 (en anglais)

Extrait :

Point 3 : MSF Grèce et la rupture de l'accord du Centre opérationnel commun MSF Grèce/MSF Suisse.

Étant impliqué dans l'affaire, James Orbinski a demandé à Michael Schull [Président de MSF Canada] de présider cette partie de la séance à sa place. Odysséas Boudouris est arrivé au moment de l'introduction accompagné d'un invité, Kostas Papaioannou [membre du Conseil d'administration de MSF Grèce]. Odysséas a refusé de participer au débat sur ces questions, et a souhaité, à la place, que Kostas fasse une déclaration du Conseil d'administration de MSF Grèce au Conseil international. Avant que Kostas ne fasse cette déclaration, il a été rappelé à Odysséas qu'il était de sa responsabilité de participer aux débats du Conseil international. Selon la déclaration de Kostas, le Conseil d'administration de MSF Grèce considère que le sujet principal concerne l'isolement de MSF Grèce du mouvement international de MSF résultant des discussions avec James Orbinski et du rapport de Morton Rostrup et Stephan Oberreit. Le rapport met en avant cinq options et recommande que MSF Grèce n'ait pas d'opérations en dehors de la Grèce.

MSF Grèce n'acceptera pas de perdre son opérationnalité et ne participera pas à la discussion car il n'y a aucune accusation claire et cette discussion n'était pas prévue à l'ordre du jour. Le Conseil d'administration de MSF Grèce

laissera une série de questions et de remarques sous forme de déclaration écrite [...], et quittera ensuite la réunion du CI [Conseil international] mais restera disponible pour en discuter. Il a alors été demandé à Odysséas de définir les points clés de cette déclaration, dont il a souligné qu'elle était procédurale, car il avait appris la teneur du débat oralement par James Orbinski, et n'avait pas eu le temps de préparer ses arguments. Ceci a été démenti par James Orbinski qui a rappelé à Odysséas qu'il avait la responsabilité et l'opportunité d'expliquer les actions de sa section et de proposer des alternatives au CI, que le CI était ouvert à toutes les options, y compris celle de ne rien faire et qu'Odysséas et son Conseil d'administration avaient été informés par courrier daté du 6 mai 1999 de la gravité et des conséquences de la situation. Ces démarches ont été complétées depuis lors par de nombreux appels téléphoniques de James Orbinski à Odysséas Boudouris, la présence de Jean-Marie Kindermans [Secrétaire général de MSF International] à l'Assemblée générale extraordinaire de MSF Grèce le 2 juin 1999, ainsi que les réunions du Conseil d'administration de MSF Suisse [dont Odysséas est membre] et l'Assemblée générale de MSF France [dont Odysséas était membre sortant du Conseil d'administration]. Odysséas et Kostas ont alors quitté la réunion après qu'il ait été de nouveau rappelé à Odysséas qu'il avait une responsabilité et était le bienvenu pour participer au débat qui allait se dérouler et que contrairement à sa demande, il ne serait pas contacté sur son téléphone mobile. [...]

Après avoir examiné avec attention les intérêts du mouvement et le souhait du CI du maintien de la section grecque au sein du mouvement, la résolution suivante a été adoptée, avec deux abstentions (MSF Suisse, parce qu'elle ne la trouvait pas assez forte et MSF Japon parce que Dominique Leguillier [représentant de MSF Japon] a avancé que ce n'était pas la façon habituelle de résoudre les problèmes au Japon et qu'il voulait refléter l'esprit de la culture qu'il représentait):

Résolution : Le Conseil international a reçu et accepté le rapport de l'enquête de Morton Rostrup et Stephan Oberreit sur «*La mission de MSF Grèce en République fédérale de Yougoslavie et la rupture de l'accord du Centre opérationnel commun de MSF Grèce et MSF Suisse*». Le Conseil international déplore profondément la décision explicite de MSF Grèce de ne pas répondre ni de participer au débat pendant la réunion du CI du 12 juin 1999, à Amsterdam. Le Conseil international de MSF décide que :

Étant donné que :

1. La mission unilatérale de MSF Grèce au Kosovo n'a pas fait preuve de l'indépendance nécessaire pour faciliter une évaluation objective des besoins de la population et a accepté des conditions d'accès inacceptables qui compromettent la mission et toute future tentative des autres sections MSF d'entrer dans l'ancienne République que Yougoslavie ;
2. Les actions de MSF Grèce ont été menées sans respecter les décisions antérieures du Conseil international sur le cadre dans lequel la section devait mener ses opérations de terrain ;
3. Les actions de MSF Grèce ont été menées avec un manque total de transparence, en mentant délibérément aux membres

du Conseil international et en évitant délibérément tout débat international et toute coordination ;

4. Les actions de MSF Grèce ont violé les décisions spécifiques prises par le Comité exécutif sur les objectifs et des conditions nécessaires d'une mission exploratoire MSF au Kosovo ;

Le Conseil international considère que le Centre opérationnel commun entre la Grèce et la Suisse a cessé d'exister et qu'en conséquence MSF Grèce ne peut plus mener d'opérations en dehors de la Grèce. Cette décision prend effet immédiatement. Le Conseil international souhaite que MSF Grèce reste au sein du mouvement MSF, aussi longtemps que la section accepte les responsabilités et les privilèges afférant à son statut de membre en tant que section partenaire. Dans le cas où MSF Grèce refusait toujours de se plier à ces décisions écrites d'ici au 28 juin 1999, le Conseil international considérerait que la section perdrait son statut de membre et s'exclurait elle-même du mouvement. Dans ce cas, le Conseil international et toutes les sections cesseront toute collaboration formelle avec MSF Grèce et exigeront de la section qu'elle cesse d'utiliser le logo MSF et le nom Médecins Sans Frontières dans quelle que langue que ce soit.

Le 26 juin 1999, deux jours avant la fin de l'ultimatum, l'Assemblée générale de MSF Grèce remet en question la logique et la légitimité du processus suivi par le Conseil international. La section grecque décide de ne pas respecter la résolution du Conseil international et refuse de mettre fin à ses opérations. Elle propose de mettre en place un groupe de travail composé de membres de MSF Grèce et du Bureau international pour tenter de résoudre le problème.



Résolution de l'Assemblée générale de MSF Grèce, 26 juin 1999 (en français).

Extrait :

L'Assemblée générale de MSF Grèce, prenant en considération la décision du CI [Conseil international] en date du 12 juin 1999 ainsi que la situation plus générale des relations entre MSF Grèce et le Bureau international de MSF, porte à la connaissance des membres du CI les faits et remarques suivants.

1. À propos du « rapport Rostrup-Oberreit »

Le « rapport Rostrup-Oberreit » nous a été communiqué à peine trois jours avant la date fixée pour la réunion du CI. Contrairement aux promesses explicites de ses auteurs, il a été diffusé avant de nous être communiqué et n'a donc pas pu prendre en compte nos remarques, ce qui explique les nombreuses inexactitudes et contrevérités qu'il contient. Malgré cela, nous n'avons pas refusé le débat et nous avons dressé un premier commentaire de ce rapport, que nous avons remis à tous les membres du CI. À ce commentaire nous avons adjoint une série de questions relatives aux événements dont il est question et à leur contexte. Nous

constatons que la décision du CI ignore totalement les documents et questions que nous lui avons soumis.

2. À propos du CI du 12 juin

Il est exact que nos représentants au CI ont refusé de participer au débat sur ce sujet précis, lors de la réunion du 12 juin. Notre refus était absolument justifié étant donné qu'il avait été formellement déclaré par le Président du CI que l'exclusion de MSF Grèce serait discutée lors de cette réunion. Un débat sur ce sujet ne pouvait avoir lieu sans qu'une procédure juste et transparente soit respectée, à savoir : formulation précise et par écrit des « accusations » de la part des instances compétentes du BI [Bureau international], respect d'un délai raisonnable pour que notre association puisse formuler sa réponse et que les membres du CI puissent l'étudier, mise à l'ordre du jour formelle de la proposition d'exclusion. Le sujet mis à l'ordre du jour, à savoir « mission exploratoire de MSF Grèce », inexplicablement détaché de la discussion concernant l'action générale de MSF au Kosovo (bien qu'il soit impossible de comprendre l'un sans l'autre), en lieu et place de la question de l'exclusion de MSF Grèce, ne remplit pas les conditions précitées. La procédure juste et transparente n'ayant pas été respectée par le Président du CI, il ne pouvait y avoir de débat valable sur ce sujet, d'où notre refus de participer sur ce point précis. En ce sens, la décision du CI du 12 juin ne pouvait pas être et n'est pas une décision d'exclusion de notre association, cela confirmant la justesse de notre position.

3. À propos des accusations formulées à l'encontre de MSF Grèce

concernant les accusations regroupées dans les points numérotés de 1 à 4, nous constatons qu'il s'agit de conclusions arbitraires qui ne sont basées sur aucun fait mentionné dans la décision du CI. Dans ces conditions, il est difficile d'y répondre. Ceci étant, nous soulignons encore une fois que, dans un contexte rendu difficile par la démission inopinée et brutale du Directeur des opérations du Centre opérationnel commun (COC) Genève-Athènes et par le contexte d'urgence de la crise du Kosovo, la section grecque a continué son action en faveur des populations en danger dans le strict respect de notre charte et de nos principes, en particulier en ce qui concerne la neutralité, l'impartialité et la proportionnalité. Notre mission exploratoire a été menée en toute indépendance. Les conditions d'accès en Serbie ne contrevenaient en rien aux principes fondamentaux de l'action MSF. Notre mission avait pour but de faciliter l'accès de tous les MSF dans ce pays. Nous avons fait et nous faisons encore tous les efforts possibles pour atteindre ce but. Nous avons mené notre action dès le début en toute transparence en communiquant tous les détails disponibles aux différentes instances de MSF. Notons que ni le CI, ni son Comité restreint, n'ont été convoqués durant toute la durée de la guerre, malgré la demande de son Vice-président, ce que nous jugeons absolument inacceptable. Ces faits sont dûment mentionnés dans les documents que nous avons remis lors du dernier CI. Nous rappelons enfin que dans les situations d'urgence la priorité est d'agir sans tarder en faveur des populations en danger.

4. À propos du statut de MSF Grèce à l'intérieur du BI

[Bureau international]

Il est question dans la décision du CI de « sections partenaires » avec des « responsabilités et des privilèges » spécifiques et il nous a été demandé d'endosser ce statut. Le BI est une association d'associations nationales et, à notre connaissance, il n'y a pas deux catégories de membres ayant des « responsabilités et privilèges » différents.

5. À propos des conclusions de la décision du CI

Au vu des précédents, il est évident que les conclusions de la décision du CI ne sont pas acceptables et ne peuvent être acceptées par notre association. En effet, le raisonnement de la décision du CI est le suivant : « étant donné que ... [suivent 4 points tous liés à la mission exploratoire de MSF Grèce au Kosovo], le CI considère que le COC [Centre opérationnel commun] a cessé d'exister et que par conséquent MSF Grèce ne peut continuer à conduire des programmes en dehors de Grèce... ». Cette présentation est un enchaînement incohérent. Il n'est pas précisé, en effet, quel rapport il y a entre la mission exploratoire et la rupture de COC, alors que l'un est présenté comme la conséquence de l'autre. Il n'est pas précisé non plus en quoi la rupture du COC entraîne une incapacité de MSF Grèce à conduire des opérations ni sur quoi repose la distinction entre programme en dehors ou en dedans de la Grèce. Rappelons donc que la rupture du COC est le fait exclusif de la démission de son Directeur, Thierry Durand (selon le cadre proposé par le CI en mars 98, il n'y a pas de Centre commun sans Directeur commun). Cette démission, qui s'est effectuée dans des conditions particulièrement opaques, est antérieure de plus de deux semaines à la mission exploratoire. Selon la lettre de démission de Thierry Durand lui-même, elle n'est pas liée à la crise du Kosovo. Aucun impératif ne lie l'arrêt du COC à l'arrêt de nos programmes. Au contraire, l'arrêt de nos missions est pratiquement impossible et éthiquement inacceptable. Nous avons des engagements, tant vis à vis des populations bénéficiaires que vis à vis de nos donateurs auxquels nous devons rendre compte. Cependant, nous devons spécifier que nous ne sommes pas a priori opposés à une modification de la gestion de nos missions. Mais toute modification doit être programmée suffisamment à l'avance, doit présenter une plus-value pour les bénéficiaires dûment évaluée et prouvée et doit avoir un caractère général pour l'ensemble des associations (et non un caractère limité et discriminatoire). Notons enfin le paradoxe qu'il y a à demander à notre association l'arrêt de son action MSF... pour continuer à faire partie du BI de MSF !

6. Sur le fond de la question

Ces points étant précisés, il nous semble important d'aborder le fond du sujet, ce que malheureusement ne fait pas la décision du CI. La volonté exprimée par cette décision est la mise à l'écart de notre association. Les raisons invoquées sont la mission exploratoire et la rupture du COC. À l'évidence ces deux motifs sont des prétextes. En effet, depuis quand une mission, exploratoire de surcroît, est un motif d'exclusion du CI ? Dans ce cas, toutes les associations MSF auraient déjà dû être exclues plusieurs fois ! Rappelons seulement les missions de la section suisse en Afghanistan et en Angola, la fraternisation ouverte des

MSF hollandais avec les soldats de leur pays à Goma, le témoignage « unilatéral » de MSF France sur les massacres du Kivu mettant en danger de mort les expatriés restés sur place, les accusations d'instrumentalisation et les anathèmes à répétition notamment entre sections belge et française à propos du Burundi, du Zaïre, du Rwanda, du Soudan, etc., pour ne citer que les exemples les plus récents. La rupture unilatérale du COC témoigne exclusivement de l'incapacité de son directeur commun à assumer les tâches qu'il avait prises en charge. Il ne témoigne en aucun cas d'un changement de notre volonté de collaborer avec les autres associations, que nous affirmons solennellement encore une fois. Derrière ces prétextes se trouve la cause réelle de la volonté d'exclusion. Cette cause est le blocage de l'internationalisation de MSF et le monopole de l'opérationnalité que certains veulent imposer au bénéficiaire exclusif de cinq grandes sections. Dans ces conditions, l'existence d'une association, même petite mais ayant une dynamique propre, c'est à dire n'étant pas simplement un ancien « bureau délégué » rebaptisé « section », apparaît comme un danger inacceptable. Dans ce contexte, toute divergence ou n'importe quel évènement, est volontairement « criminalisé » afin de servir de prétexte à sanction. Cette attitude n'est pas digne d'un mouvement humanitaire comme MSF. Il est clair que toute procédure d'exclusion dans ces conditions sera entachée d'illégitimité et sera considérée comme nulle et non avenue.

7. Pour trouver une solution à cette crise

Enfin, c'est avec très grand regret que nous voyons dans la décision du CI des menaces selon lesquelles nous serions considérés « auto-exclus » du BI si nous n'arrêtons pas nos missions. De telles inventions ne sont pas seulement totalement illégales et anti-statutaires, elles sont aussi indignes d'une organisation humanitaire qui doit respecter dans son fonctionnement des principes élémentaires de démocratie et de transparence. Il va sans dire que nous n'avons pas démissionné et nous n'avons aucune intention de démissionner, ni du Bureau international de MSF, ni de son CI. Dans tous les cas de figure, nous resterons fidèles à nos engagements et à notre charte et nous intensifierons notre action en tant que Médecins Sans Frontières. Si le CI souhaite, comme cela est affiché dans son message, une solution aux problèmes qui sont soulevés, cela ne peut se faire que sur la base d'un dialogue serein, en toute transparence et selon un calendrier raisonnable. Dans cet esprit, nous proposons la réunion d'un groupe de travail composé de membres de MSF Grèce et de membres du BI, chargé d'élaborer des propositions justes et consensuelles aux problèmes soulevés, propositions qui seront ensuite soumises au prochain CI.

Le 1^{er} juillet 1999, le Président de MSF International considère qu'en ne respectant pas la résolution du Conseil international, MSF Grèce s'exclut elle-même du mouvement. Tous les contacts formels entre ce dernier et la section grecque sont stoppés.

Odysséas Boudouris envoie à James Orbinski une lettre

dans laquelle il conteste la légalité de cette décision. Il envoie également une lettre aux membres du Conseil d'administration de MSF France dans lequel il explique que « le rôle des structures associatives de toutes les sections est progressivement estompé au profit d'un exécutif omnipotent ». Il demande au Conseil d'administration de la section française (dont il est membre) d'organiser un débat à ce sujet.



Courriel de James Orbinski à MSF International, 1^{er} juillet 1999 (en anglais)

Extrait :

Chers collègues : [...]

MSF Grèce a tenu une Assemblée générale le 26 juin, à laquelle Morton Rostrup [Vice-président du Conseil international de MSF] a assisté, et au cours de laquelle les membres ont décidé de ne pas se conformer à la résolution du Conseil international et, ce faisant, MSF Grèce a fait le pas ultime hors du mouvement MSF. C'est une bien triste histoire mais, en tant que mouvement, nous devons réagir en conséquence. J'ai demandé à Jean-Marie Kindermans [Secrétaire général de MSF International] de veiller à ce qu'à partir du 1^{er} juillet 1999, tout contact formel entre le mouvement MSF et l'ancienne section MSF Grèce soit interrompu. Tout contact par [courriel] doit s'arrêter, les donateurs doivent être informés et le personnel expatrié travaillant pour l'ancienne section MSF Grèce doit être informé de la décision du Conseil international afin que chacun puisse décider lui-même s'il continue ou non à travailler pour MSF Grèce. C'est un triste moment dans l'histoire de MSF, mais un moment auquel nous devons faire face. En décidant de poursuivre dans cette voie, l'ancienne section MSF Grèce n'a laissé le mouvement aucune alternative satisfaisante et en lui donnant que de « mauvaises » options. Dans ces circonstances, je pense que la décision du Conseil international est la meilleure possible. Jean-Marie Kindermans prendra les mesures nécessaires dans les prochaines semaines pour garantir le respect de sa résolution.



Lettre d'Odysséas Boudouris à James Orbinski, 9 septembre 1999 (en français).

Extrait :

En ce qui concerne ta lettre d'août 1999, dont j'ai pris connaissance avec retard du fait de ma mission en Turquie, je te prie de bien vouloir prendre note et communiquer à tous les membres du CI [Conseil international] ce qui suit. [...]

2. MSF Grèce est toujours légalement membre du Bureau international. Elle participe donc de droit aux réunions du Conseil international. Par conséquent, je te serais reconnaissant de bien vouloir me faire parvenir les minutes de la réunion du 12 juin et me communiquer la date de la prochaine réunion du CI.

3. Il nous semble important de ne pas empêcher la discussion de fond et le dialogue démocratique par des procédures juridiques. Je te suggère donc de mettre à l'ordre du jour de

la prochaine réunion les questions posées par MSF Grèce. Mais cette discussion devra être dûment organisée et préparée dans un esprit d'équité.



Lettre de MSF Grèce au Conseil d'administration de MSF France, 9 septembre 1999 (en français).

Extrait :

Chers Amis de MSF France,
Vous trouverez ci joint notre réponse à la dernière lettre de J. Orbinski, ainsi que la réponse de l'Assemblée générale de MSF Grèce à la lettre du CI [Conseil international] en date du 12 juin, lettre qui ne semble pas être parvenue aux membres du CI. Nous profitons de cette occasion pour vous faire part de certaines réflexions.

Nous regrettons beaucoup la façon dont a été préparé le dernier CI. Nous espérons avoir une discussion de fond sur la crise du Kosovo et nous nous sommes retrouvés devant un procès préparé d'avance dont l'objectif indirect était l'exclusion de notre section. Ce procès s'est déroulé dans des conditions telles que son résultat n'a pas de valeur sur le plan de la légalité. En outre son verdict apparaît disproportionné par rapport à « l'accusation ». Si on devait exclure une section pour une mission exploratoire, combien de sections auraient déjà dû être exclues ? Ceci devient encore plus probant maintenant que nous nous éloignons de la phase aiguë de la crise du Kosovo.

Notre désir est de renouer le dialogue le plus rapidement possible. Nous pensons que cela est de l'intérêt de tout le mouvement et en premier lieu de ceux, comme nous, qui sont attachés à l'idée d'une internationalisation réelle. Rien n'empêche ce dialogue aujourd'hui. Au contraire, le recul des quelques mois passés depuis notre dernière rencontre nous donne un supplément de sérénité et peut nous aider à mieux voir le fond des problèmes.

Nous savons que, malheureusement, certains, en particulier dans l'exécutif, souhaitent éviter ce dialogue serein. Ils sont prêts à tout faire pour remplacer un dialogue démocratique et ouvert par une procédure juridique. James Orbinski a pris en charge cette tâche. Ces personnes savent bien sûr, que cette procédure est perdue d'avance pour le Bureau international. Mais ils savent aussi que cette procédure peut durer des années. Et tel est leur calcul : tant que nous serons en procès, il n'y aura pas de dialogue avec MSF Grèce. Qu'importe si dans trois ou quatre ans le Bureau international est débouté de toutes ses prétentions. Entre temps, l'objectif aura été atteint : remplacer le débat d'idées par les procédures des tribunaux et faire croire que le conflit oppose MSF Grèce à l'ensemble des autres sections. En réalité ce conflit oppose la section grecque à un groupe de personnes qui souhaite confisquer la participation des différents MSF au profit d'une concentration de pouvoir et surtout du contrôle des moyens financiers de l'ensemble du mouvement.

Nous pensons que telle n'est pas votre optique. D'ailleurs, la principale victime de cette évolution ne serait pas MSF Grèce mais les anciens DO [Delegate Offices/bureaux délégués] et les structures associatives de toutes les sections dont le rôle est progressivement estompé au profit d'un exécutif omnipotent.

Nous espérons que le prochain CI sera celui du dialogue renoué et que ce dialogue se placera dans le cadre plus vaste d'une avancée réelle de l'internationalisation. Dans cette perspective, nous souhaiterions pouvoir exposer notre point de vue de vive voix à votre Conseil d'administration, entendre vos critiques ou suggestions et avoir ainsi une discussion constructive. Amitiés.



C'était trop tard pour les autres sections MSF mais aussi pour nous. J'ai pris le parti de MSF Grèce, même en ne connaissant pas tous les détails, même si j'imaginai pourquoi les Belges et les Français étaient fous de rage. Je considérais tout ça comme secondaire. Pour moi, la priorité c'était de sauvegarder la section. Et comment sauvegarder la section sinon en se posant la question de savoir si la cause était juste ou pas ? Si la cause était juste, et à mes yeux elle l'était, on prenait le parti de la section grecque. Peu importe les mensonges, les histoires, on s'en fout, parce que c'est la priorité. C'était ça, le critère et on a tous poussé, avec Odysseas qui était président. Et je l'ai soutenu.

Dr Sotiris Papaspyropoulos, MSF Grèce - Co-fondateur,
Président 1990-1996, Président d'honneur 1996-2000
(en français)

C. LES VOTES POUR L'EXCLUSION (SEPTEMBRE 1999 - JANVIER 2000)

Le 16 septembre 1999, MSF Grèce ne s'étant pas pliée à leur décision, les membres du Conseil international de MSF votent, par courriel, en faveur de son exclusion. Ils demandent à la section grecque de cesser d'utiliser le nom et le logo de MSF. Cette procédure est contestée par MSF Grèce.



Lettre de James Orbinski à Odysseas Boudouris, 27 septembre 1999 (en anglais)

Extrait :

J'ai été informé du fait que vous avez contacté plusieurs sections de MSF, voire toutes, par une lettre datée du 9 septembre 1999 et reçue à des dates diverses dans tout le mouvement MSF. J'y réponds par la présente au nom du mouvement MSF. Par la présente, je réponds aussi à la lettre que vous m'avez envoyée par fax le 14 septembre 1999 et que j'ai reçue par la poste le 21 septembre 1999.

Sachez d'ores et déjà qu'aucune section ne répondra à votre

lettre et que toute discussion avec le mouvement MSF doit se faire via le bureau du Président du Conseil international. Les conditions de toute discussion potentielle seront uniquement les paramètres définis dans la résolution du 12 juin 1999 du Conseil international. [...]

Sachez aussi que le 16 septembre 1999, 17 des 18 sections de MSF ont voté formellement en faveur de l'exclusion de la section grecque du mouvement MSF.

Pour votre information, cette résolution déclare :

« Étant donné le non-respect de la résolution du 12 juin 1999 du Conseil international de MSF, le Conseil international de MSF expulse la section grecque du Conseil et de l'association MSF International. Le Conseil international de MSF exige, en conséquence, que l'ancienne section grecque

a) cesse immédiatement d'utiliser, de quelque manière que ce soit, le logo et le nom de « MSF/Médecins Sans Frontières » et de tout signe distinctif connexe, en public ou en privé dans et hors de la Grèce ; et

b) s'abstienne de faire des déclarations trompeuses quant à une affiliation, quelle qu'elle soit, à MSF International ou au mouvement MSF en général.

Enfin, l'ancienne section grecque doit immédiatement retirer la marque « MSF/Médecins Sans Frontières », déposée de mauvaise foi à l'Office grec des marques sans le consentement explicite ou implicite de MSF International. »

J'attends avec intérêt de futures discussions avec vous sur la base des conditions définies dans la résolution du 12 juin 1999 du Conseil international de MSF.

Le 27 novembre 1999, un vote formel du Conseil international confirme l'exclusion. Une fois encore, MSF Grèce conteste cette décision, refuse de rendre la marque et demande à rester dans le mouvement jusqu'à ce que la justice ait tranché.



Procès-verbal de la réunion du Conseil international de MSF, 27 novembre 1999 (en anglais)

Extrait :

Sous réserve de tout droit ou moyen, les membres de la présente assemblée confirment officiellement le vote informel par cc-mail [courriel interne] du 16 septembre 1999, établissant l'exclusion de la section grecque de Médecins Sans Frontières sur la base des questions discutées et de la résolution adoptée par le Conseil international de MSF le 12 juin 1999. La résolution du CI [Conseil international] de MSF du 16 septembre 1999 par cc-mail énonce ce qui suit :

« Étant donné le non-respect de la résolution du 12 juin 1999 du Conseil international de MSF, le Conseil international de MSF expulse la section grecque du Conseil international et de l'association MSF International. En conséquence, le Conseil international de MSF exige de l'ancienne section grecque :

a) qu'elle cesse immédiatement d'utiliser, de quelque manière que ce soit, le logo et le nom « MSF/Médecins Sans Frontières » et tout signe distinctif connexe, en public ou en privé dans et hors de la Grèce, et

b) qu'elle s'abstienne de faire des déclarations trompeuses quant à une affiliation, quelle qu'elle soit, à MSF International ou au mouvement MSF en général.

Enfin, l'ancienne section grecque doit immédiatement retirer la marque « MSF/Médecins Sans Frontières », déposée de mauvaise foi à l'Office grec des marques sans le consentement explicite ou implicite de MSF International. »

Nombre de voix pour : 17

Nombre de voix contre : 0

Nombre d'abstentions : 0

Nombre total des votes émis : 17

Nombre de membres du CI absents : 1 (MSF Australie).

La résolution a été adoptée.



Le point sur MSF Grèce, **Courriel** de Jean-Marie Kindermans, Secrétaire Général de MSF International, 7 décembre 1999 (en anglais)

Extrait :

Voici les derniers développements concernant l'ancienne section MSF Grèce :

1) Procédure d'exclusion.

MSF Grèce intente un procès à MSF International devant les tribunaux belges. L'assignation qui nous a été notifiée est pour jeudi prochain. Alors que le procès sur la forme et le fond de la procédure d'exclusion de MSF Grèce devrait durer au minimum un an et demi, MSF Grèce réclame des mesures provisoires (la réintégration dans le système cc-mail [de messagerie électronique interne], l'accès aux programmes de formation pour les expatriés, la participation au CI, l'accès aux centres d'approvisionnement de MSF). Ces mesures seraient exécutoires deux semaines après l'assignation. Heureusement, notre avocat a négocié avec les avocats de MSF Grèce le report de l'audience sur les mesures provisoires au 22 janvier 2000. L'affaire est donc pour le moment entre les mains de nos avocats.

2) Problématique de la marque en Grèce.

La semaine dernière, nous avons remis au Comité administratif grec des marques un rapport avec des preuves. Nous demandons une annulation de l'enregistrement de « la marque + du logo Médecins Sans Frontières + de sa traduction grecque » déposé de mauvaise foi. C'est la première étape avant de porter l'affaire devant le Tribunal administratif de première instance. À ce stade, nous avons peu de chance d'obtenir gain de cause parce que trois membres du Comité administratif des marques sont désignés par le gouvernement... C'est pourquoi nous avons tenté de distinguer très clairement cette affaire de celle en cours en Belgique concernant la procédure d'exclusion. Nous attendons une réponse dans un délai de trois semaines à quatre mois.

3) Dans les médias

a) Dans les médias grecs : le débat organisé par le magazine français *Marianne* entre Rony Brauman et Odysseas [Boudouris], a soulevé des discussions dans les médias grecs. L'Ambassadeur grec auprès de l'UNESCO a publié un article en faveur de MSF Grèce. Il y a dix jours, nous avons publié un article intitulé « MSF explique sa position ». [...]

Sotiris Papaspyropoulos a préparé une réponse, qui devrait être publiée dans quelques jours, ainsi que les commentaires de Rony Brauman sur cette affaire.

b) Dans la presse internationale. Seuls quelques rares articles ont été publiés ces dernières semaines (dans des journaux suisses, dans le journal belge *Le Soir*, et dans l'édition de samedi dernier du *Financial Times*). Ces articles ne sont pas très bons pour MSF. Il est possible que des représentants de MSF Grèce se rendent à Oslo [où le prix Nobel de la Paix doit être remis à MSF le 10 décembre 1999]. Je vous tiendrai informés régulièrement de l'évolution de ces affaires.

En octobre 1999, quelques jours après l'annonce de l'attribution du prix Nobel à MSF, la presse se fait l'écho de l'expulsion de la section grecque du mouvement. Le gouvernement et les médias grecs désapprouvent cette exclusion et exhortent le mouvement à revenir sur sa position. Le 9 décembre, à la veille de la cérémonie de remise du prix Nobel, MSF diffuse un communiqué de presse expliquant les raisons de l'expulsion de la section grecque du mouvement. Cette dernière, qui n'a pas été invitée à cette cérémonie, donne une conférence de presse à Oslo.



« Des médecins divisés » Sofka Zinovieff, *The Financial Times* (Royaume-Uni), 4 décembre 1999 (en anglais)

Extrait :

Ils délivrent de l'aide médicale d'urgence où et quand elle est nécessaire et ils ont reçu le prix Nobel de la paix en récompense de leur action. Mais si les médecins de Médecins Sans Frontières (MSF) ne connaissent pas les frontières géographiques, des divisions internes menacent de faire planer une ombre au-dessus des cérémonies de remise du prix la semaine prochaine à Oslo. [...] La raison de cette rupture est l'expulsion des 200 médecins de la section grecque pour être entrés au Kosovo pendant la campagne de bombardement de l'OTAN lancée en mars dernier, sans le feu vert du siège de MSF. Il est reproché aux Grecs d'avoir compromis les principes fondamentaux d'impartialité et d'indépendance de l'organisation. De leur côté, les Grecs considèrent cette accusation comme « injuste et offensante. » Les trois sections les plus importantes et les plus influentes de MSF (France, Pays-Bas et Belgique) sont unies dans leur condamnation de la Grèce. Elles affirment que leurs collègues d'Athènes n'ont pas seulement aidé le gouvernement grec, mais que les voitures de leur expédition portaient les couleurs du drapeau grec.

De plus, une autre mission MSF attendait encore des visas pour le Kosovo (qui n'arrivaient pas), quand Belgrade a accordé des visas aux Grecs, qui sont partis seuls. Ces faits aggravent les soupçons partagés au sein de MSF quant à l'« impartialité » des Grecs vis-à-vis des Serbes (on craignait que leur matériel médical ne finisse aux mains des Serbes) et sur l'absence de « transparence » de leur comportement.

Odysséas Boudouris, 46 ans, le Président de MSF Grèce, est horrifié par ces accusations. Le protocole a certes pu être quelque peu écorné, mais les Grecs ont agi en fonction de leurs convictions profondes. « Pour nous, il n'existe pas de distinction entre les bonnes et les mauvaises victimes : il y a seulement un objectif moral à offrir notre contribution. Nous avons agi sous le regard des journalistes présents au Kosovo et nous avons la conscience tranquille. » Boudouris souligne que la Serbie n'aurait probablement pas donné de visas aux médecins ressortissants d'États membres de l'OTAN, qui bombardaient son peuple, et que les Grecs ont utilisé l'avantage que leur procurait leur statut de neutralité. Bien que Boudouris et ses collègues aient de tout cœur condamné le régime serbe et ses crimes contre l'humanité au Kosovo, ils ont simultanément condamné les bombardements de l'OTAN sur des cibles non militaires. Ils ont pensé que les organisations d'aide humanitaires occidentales, dont MSF, ignoraient volontairement les victimes serbes et se concentraient uniquement sur les souffrances des Albanais. Boudouris nie que MSF Grèce ait agi sous la protection de son gouvernement, qui selon lui, a tout juste aidé à l'établissement d'un « couloir humanitaire ». Au moment du conflit, l'OTAN a reconnu le travail des médecins grecs et son porte-parole Jamie Shea a mentionné leur contribution au cours de plusieurs conférences de presse. Il a souhaité que les autorités de Belgrade ne les empêchent pas de « mener à bien leur mission extrêmement importante dans les circonstances actuelles. » Mais le plaidoyer des médecins grecs n'a pas suffi à attendrir les 17 membres sur 18 du mouvement MSF qui ont voté leur expulsion de l'organisation (seul le Japon les a soutenus).

Selon Austen Davis, le Directeur général de MSF Hollande, de nationalité britannique : « la situation était très insécure au Kosovo et il importait par-dessus tout que les principes d'impartialité soient respectés. ». « Quand des volontaires de MSF ou de toute autre organisation humanitaire entrent dans une zone de guerre, ils sont confrontés à des environnements difficiles, violents, étrangers et les jeunes médecins souvent inexpérimentés sont des proies faciles pour toute manipulation » explique-t-il. C'est pourquoi, « dans une organisation comme la nôtre, un consensus est indispensable, de même que l'accord de se conformer à la volonté de la majorité. Parfois cela signifie ne pas y aller. » [...] « Ces comportements sont inévitables avec des gens engagés, voire militants, qui ne refusent les compromis » avance Jean-Marie Kindermans, le secrétaire général du bureau international de MSF. Avec un effectif international de 2500 volontaires dans 80 pays et plus de 10000 employés locaux, les désagréments sont inéluctables. Selon Kindermans, l'épisode du Kosovo a été la goutte d'eau qui a fait déborder le vase. Au départ, les médecins grecs ont eu le choix de rester au sein de MSF en tant que Centre non opérationnel, mais ils l'ont refusé et ont donc été expulsés. S'exprimant au nom de ses collègues d'Athènes, Boudouris veut croire qu'ils font toujours partie de MSF et que le travail des médecins grecs a contribué à l'obtention du prix Nobel de la paix. Lui et ses collègues ont donc l'intention d'être présents à la cérémonie de remise du prix à Oslo.



« MSF s'explique », **Communiqué** de Médecins Sans Frontières International par Jean-Marie Kindermans, Secrétaire Général de MSF International, 9 décembre 1999 (en français).

Médiatisée à la suite du prix Nobel, l'expulsion de la section grecque de Médecins Sans Frontières a donné libre cours à des déclarations passionnées et souvent partisans en Grèce. Comment s'en étonner alors que les responsables de l'ancienne section grecque de MSF mènent une véritable campagne de désinformation, voire de diffamation. De nombreuses voix se sont toutefois élevées pour tenter de comprendre comment la quasi-unanimité des sections de MSF (une seule abstention), aussi différentes que l'Australie, l'Espagne, la Norvège, ou les Etats-Unis, avaient pris cette décision d'un commun accord. Car il ne s'agit nullement comme on le présente de manière simpliste, d'une décision confisquée par quelques représentants d'une administration lointaine de notre organisation. Il ne s'agit pas non plus d'un débat anti ou pro-serbe/et pour ou contre l'intervention de l'OTAN.

Il convient d'abord de rappeler que c'est de manière récurrente que les relations entre la section grecque et les 18 autres sections de MSF ont été problématiques. Pour travailler de manière cohérente et efficace. Le Conseil International de MSF, composé des représentants de chaque section, a établi un mode de fonctionnement en commun tout en respectant l'ancrage national de chacun de ses membres. D'après ces règles communes, MSF Grèce ne pouvait jusqu'à présent ni ouvrir, ni fermer de missions de son propre chef tout comme 12 autres sections de MSF. Ainsi les opérations sont gérées à partir d'un nombre limité de centres, pour éviter gaspillage et cacophonie. Or ce schéma d'organisation commun a régulièrement été contesté par les représentants de MSF Grèce, donnant lieu à des crises internes (ouverture de missions unilatéralement), résolues in extremis par une acceptation in fine des règles du jeu par MSF Grèce. [...]

La mission qu'ils ont démarrée était uniquement formée de volontaires grecs, sous drapeau grec, négociée avec le gouvernement grec, justifiée par la pression de la société grecque, emportant du matériel qui fut « distribué » à Pristina avant de repartir quelques heures plus tard. Cette mission n'avait rien à dire sur ce qui se passait au Kosovo sinon que les communautés coexistaient, et elle laissait les journalistes la citer pour dire que les exactions étaient exagérées. Tout en banalisant ce qui se passait au Kosovo, cette mission insistait sur les victimes serbes dues aux bombardements de l'OTAN, sans parler du crime contre l'humanité en cours. Loin de nous l'idée de soutenir qu'il n'y avait pas de souffrances du côté des civils serbes (et c'est pour cette raison que nous demandions un accès en Serbie), mais cela ne devait pas occulter les déportations massives en cours, ni le fait que les autorités serbes étaient en mesure de répondre à la majorité des besoins (ce que la mission grecque a confirmé). L'action humanitaire doit être indépendante, répondre en proportion des besoins, et éviter d'être manipulée ou utilisée. L'initiative unilatérale de notre ancienne section grecque n'a pas su éviter ces écueils, pourtant classiques dans l'action humanitaire. Mais elle a surtout miné toute possibilité de mener au Kosovo une mission respectueuse des

principes qui guident l'action de Médecins Sans Frontières, en respectant les conditions citées ci-dessus. En outre, une association comme la nôtre suppose un débat avant décision, et une transparence dans l'action, nécessaires pour que la confiance et une réelle collaboration existent. Toutes ces conditions ont été bafouées, et les représentants de toutes les autres sections de Médecins Sans Frontières ont perdu toute confiance envers les responsables grecs.

Malgré tout, nous souhaitons garder un lien avec la société grecque, et l'ensemble des sections de MSF a donc demandé à MSF Grèce de ne plus avoir de responsabilité opérationnelle directe au jour le jour, dans l'attente de rebâtir une nouvelle confiance et de débattre du différend qui venait d'avoir lieu. Le statut qui était proposé à la Grèce n'était ni plus ni moins celui de 13 sections de MSF, parmi lesquelles les Etats-Unis, l'Allemagne, le Canada, le Royaume-Uni ou l'Italie. Malheureusement et à notre grande déception, les responsables de la section grecque ont refusé cette proposition d'ouverture. Ils ont en connaissance de cause préféré quitter le mouvement; ils ont choisi de développer la section grecque au détriment de la cohésion internationale. Nous regrettons amèrement cette décision qui nous coupe, momentanément nous l'espérons, de la société grecque. La décision du Conseil International de Médecins Sans Frontières à propos de la section grecque a été prise au mois de juin dernier et a été confirmée à plusieurs reprises (preuves à l'appui) par écrit et par oral. M. Boudouris a d'ailleurs contesté cette décision par de nombreux courriers depuis lors. MSF Grèce a par conséquent été coupé début juillet de toute relation avec le resté du mouvement. Nous avons informé de cette décision nos partenaires des sièges et du terrain, qu'ils soient donateurs institutionnels ou partenaires opérationnels. Il est donc tout à fait erroné de dire que les responsables de la section grecque se soient étonnés d'apprendre leur exclusion de MSF en lisant le quotidien *Le Monde* ... Pourquoi ont-ils attendu que les journalistes s'en fassent l'écho? Car si l'opinion grecque est très déçue, c'est parce que cette réalité ne lui a pas été révélée par les responsables de l'ancienne section MSF en Grèce. Aujourd'hui. MSF est présenté de manière diffamatoire et insultante en Grèce comme une organisation anti-serbe. MSF agit auprès des populations civiles sans aucune discrimination, et n'entend évidemment pas traiter différemment les Serbes. [...]

Depuis sa création la section grecque a agi comme entité de MSF, et c'est pour cette raison qu'elle a pu acquérir la reconnaissance et la légitimité de notre mouvement aujourd'hui reconnu mondialement. Parallèlement, elle a toujours souhaité jouer un jeu propre de manière autonome et c'est en ce sens qu'elle a enregistré de son propre chef, sans en informer le mouvement. La marque Médecins Sans Frontières qui ne lui appartient pas, afin de tenter d'accroître sa propriété sur le nom. C'était déjà une manière de profiter de la notoriété de Médecins Sans Frontières sans en respecter les règles du jeu ... L'ancienne section grecque s'est jointe tardivement au mouvement MSF à la fin des années 80. S'ils se rendent compte aujourd'hui qu'ils ont fait fausse route. La moindre des honnêtetés serait de repartir sous un autre nom afin de se démarquer d'un tel voisinage ...

Le 26 janvier 2000, une Assemblée générale extraordinaire de « l'association internationale et du Bureau international de Médecins Sans Frontières dont l'abréviation est MSF International » se tient à Bruxelles. Argumentant contre l'exclusion de leur section, les dirigeants de MSF Grèce présentent le problème comme une « divergence d'opinion » et non une « violation d'obligation ». Ils ont au préalable envoyé une proposition alternative à l'exclusion et demandent qu'elle soit discutée et votée. Une querelle de procédure s'ensuit, alimentée par les juristes des deux parties qui assistent à la réunion. Pour la troisième fois, l'exclusion de MSF Grèce est votée par 18 voix pour et 1 contre.



Procès-verbal de l'Assemblée générale extraordinaire de MSF International, 26 janvier 2000 (en anglais)

Extrait :

I. Vote sur l'exclusion de Médecins Sans Frontières - Section grecque (MSF Grèce) pour les motifs suivants :

- violation de la résolution adoptée par la réunion du Conseil international des 11 et 12 juin 1999 appelant MSF Grèce à immédiatement arrêter ses opérations en dehors du territoire grec ;

- violations par MSF Grèce des principes fondamentaux du mouvement. Lesdites violations reposent sur le rapport de Stephan Oberreit et de Morten Rostrup du 3 juin 1999. [...]

IV. Déclaration sur la validité de de la réunion générale extraordinaire du Conseil international

Les remarques préliminaires du Président ont été reconnues comme correctes par l'Assemblée, qui était valablement constituée pour délibérer des différents points de l'ordre du jour. Toutefois, Odysséas Boudouris, pour MSF Grèce, a émis une réserve concernant la validité des procurations.

V. Résumé des discussions

[...] Morten Rostrup a présenté son rapport [...]

2) Déclaration de la partie grecque :

O. Boudouris a déclaré que ce rapport ne reflétait pas la réalité. Il a invité les membres à prendre note du mémoire distribué par MSF Grèce et envoyé aux membres du CI [Conseil international] la veille, par courriel [...]

b) Contexte

Sotiris [Paraspyropoulos] a utilisé une métaphore pour décrire la relation entre MSF Grèce et le reste du mouvement (MSF devrait être perçue comme un pays avec une très petite minorité à sa frontière Sud, à savoir MSF Grèce. Il a ensuite développé l'argumentation contenue dans le mémoire présenté par MSF Grèce et transmis par courriel aux autres membres. Une copie en a été distribuée pendant la réunion. MSF Grèce aimerait ouvrir un dialogue inconditionnel, dans lequel tous les sujets pourraient être abordés. Mais le CI doit faire savoir s'il souhaite exclure la section ou s'il veut un dialogue approfondi. Si le CI veut une procédure d'exclusion, on ne peut l'en empêcher mais le problème ne sera pas résolu ; deux conditions doivent être réunies :

- il faut une violation grave des obligations et non une simple divergence de vues. L'histoire récente de MSF a connu des problèmes plus importants de transparence et des violations

des principes plus graves que ce qui est reproché à MSF Grèce (il a cité deux exemples : l'article « *J'accuse* » paru dans *Libération* et le fait que 60% ou plus du financement de MSF Belgique est institutionnel) ; chacune de ces affaires a été résolue par un dialogue.

- le droit de se défendre doit être respecté, ce qui n'est pas le cas ici puisque MSF Grèce n'a plus accès au système cc-mail depuis sept mois et que, dès lors, MSF Grèce ne peut faire connaître sa version du litige.

Si le CI fait le choix de l'exclusion, MSF Grèce contestera cette décision sur la base de ces deux points. Une procédure doit être trouvée pour relancer le dialogue, même si cela signifie de repousser l'exclusion à plus tard. Sotiris a invité les membres du CI à lire le mémoire distribué à tous les participants. [...]

Réponses de MSF Grèce (Sotiris Paraspyropoulos)

[...] Le prix Nobel salue l'histoire de MSF et nous ne devrions donc pas en être exclus. Quel serait le sens de cette exclusion ? MSF Grèce a une obligation envers ses donateurs et envers les populations pour lesquelles la section a la responsabilité de continuer à exister. Au sein de MSF Grèce, il y a un souhait de trouver une formule pour continuer à travailler avec cinq centres opérationnels. Si nous sommes exclus, nous souhaitons continuer sous la bannière de MSF pendant plusieurs années. Nous proposons qu'il soit mis fin à toutes les procédures juridiques et qu'un groupe de travail soit nommé pour trouver des solutions possibles à ce problème qui a commencé il y a huit mois. [...]

VI. Résumé

Odysséas Boudouris, pour MSF Grèce, a soulevé une question de procédure : selon lui, la proposition de MSF Grèce doit être mise au vote. Sotiris Papaspyropoulos : la proposition de MSF Grèce est une alternative à l'exclusion et doit donc être soumise au vote avant l'exclusion elle-même.

Les avocats ont débattu de la procédure : la proposition de MSF Grèce doit-elle être considérée comme une alternative au vote sur la procédure d'exclusion (point de vue des avocats de MSF Grèce) ou comme un nouveau point de l'ordre du jour (point de vue soutenu par Me Druylans, avocat du Bureau international) ?

Sotiris Papaspyropoulos, pour MSF Grèce, s'est engagé à respecter les décisions du Conseil international et à les défendre vis-à-vis de MSF Grèce. Ce sont les engagements qui que pouvaient prendre les personnes représentant MSF Grèce [au nom de leur section]. Mais les décisions du Conseil international sont contraignantes pour toutes les sections, sauf si une Assemblée générale annuelle nationale en décide autrement.

Romain [Poos], pour MSF Luxembourg, a rappelé à l'Assemblée les deux options : soit un vote est organisé sur l'exclusion, soit MSF Grèce accepte immédiatement les décisions du CI de juin 1999.

James Orbinski a demandé à l'Assemblée s'il fallait voter sur la proposition de MSF Grèce et tenir un deuxième vote sur le point 1 de l'ordre du jour concernant l'exclusion de MSF Grèce. L'avocat de MSF Grèce a rejeté cette proposition et a déclaré que chaque membre de l'Assemblée générale extraordinaire présent devrait pouvoir soumettre une proposition.

P. Druylans, avocat pour le BI : une Assemblée générale décide des points de l'ordre du jour. Il y a désaccord pour savoir si la proposition de MSF Grèce fait ou non partie

de l'ordre du jour. C'est pourquoi, le Conseil international doit, comme une Assemblée générale annuelle, trancher cette question.

Sotiris Papaspyropoulos a proposé que cette proposition soit reformulée [comme suit] :

- MSF Grèce ne peut être exclue aujourd'hui ;
- toutes les procédures juridiques et administratives engagées par l'une ou l'autre des parties doivent être interrompues ;
- un comité doit être formé pour engager un dialogue.

James Orbinski a ensuite reformulé la motion sur l'ordre du jour. Odysseas Boudouris a refusé de voter.

—> Le Président a demandé au Conseil international si celui-ci acceptait d'ajouter un nouveau point à l'ordre du jour, qui serait la nouvelle proposition en trois points de Sotiris Papaspyropoulos. Objection de Sotiris Papaspyropoulos, qui a déclaré qu'il ne s'agissait pas d'un autre sujet à l'ordre du jour.

Vote : 2 pour, 1 abstention, 16 contre.

Odysseas Boudouris a exprimé des réserves sur la légalité de ce vote.

—> Ensuite, sur une proposition du Président, la résolution suivante a été soumise au vote :

« Le Conseil international vote pour exclure Médecins Sans Frontières - Section grecque, sur la base d'une violation des principes fondamentaux du mouvement et d'une violation de la résolution du Conseil international adoptée à la réunion des 11 et 12 juin 1999. »

Vote :

La résolution a été adoptée par 18 voix pour, 1 contre et aucune abstention.

Odysseas Boudouris a demandé la liste des participants et a exprimé des réserves sur le vote.



Pour moi, la réunion pendant laquelle MSF Grèce a été expulsée a été vraiment difficile à vivre. Odysseas, le Président de MSF Grèce, était venu avec un avocat et James Orbinski, le Président de MSF International, avec le sien. Avant d'entrer dans la réunion, il fallait s'identifier avec son passeport et signer une attestation de présence. C'était la première fois, que je devais m'identifier avant d'entrer dans une salle de réunion de MSF. On a fait la réunion, puis on a décidé à l'unanimité de l'exclusion de MSF Grèce. Le Président de MSF Grèce a refusé de signer le compte rendu de la réunion pour empêcher toute validation juridique. C'était vraiment moche, triste, presque violent.

Dr Miguel-Angel Perez, MSF Espagne -
Président 1998-2003 (en français)



Avant l'affaire du Kosovo, on avait résolu le statut de MSF Grèce, on avait accepté un Directeur des opérations, on avait accepté un mode de gestion en commun. Mais il y avait toujours des problèmes. On voulait un peu plus [que ce] qu'ils ne nous donnaient, mais on avait trouvé un

cadre. Je crois que ce sont des démarches personnelles qui ont mis de l'huile sur le feu de ces différends du passé, qui ont créé un prétexte.

Il y a eu trois votes, pour des raisons juridiques, parce que chacun campait sur ses positions. On avait l'impression d'être devant un tribunal. Nos avocats disaient qu'on ne pouvait pas nous exclure de la famille MSF, qu'on avait le nom, le logo, qu'on gardait tout. Cette démarche a abouti en Grèce, où les tribunaux grecs ont dit qu'on pouvait garder le nom en grec mais pas le logo.

Dr Sotiris Papaspyropoulos, MSF Grèce - Co-fondateur,
Président 1990-1996, Président d'honneur 1996-2000
(en français)



Les Grecs ont sans doute payé très cher le fait que notre identité devait se consolider au moment du prix Nobel. On ne pouvait pas arriver en ordre dispersé. Enfin, c'est moi qui l'interprète comme cela, mais je pense que les Grecs nous ont rendu un bon service à l'époque, parce que comme ils avaient fait une grosse connerie à propos du Kosovo, ça nous a mis d'accord entre nous contre eux.

On en souffrait tous, je crois, de mettre les Grecs au ban. Rony [Brauman, président de MSF France de 1992 à 1994] et moi, on trouvait que c'était con. Mais je pense que ça a été un peu tactique. Il y avait depuis des années cette dispute sur le témoignage, la prise de parole publique, l'engagement et cette affaire nous a aidés à cette époque-là, à nous demander : « C'est quoi la question de fond, le noyau dur sur le témoignage ? »

Dr Philippe Biberson, MSF France -
Président 1994-2000 (en français)

ÉPISODE 2 : 2000-2011

Pendant les années qui suivent la réforme de ses structures internationales (1997), et au-delà du prix Nobel de la paix et de l'exclusion de l'une de ses associations, le mouvement MSF continue d'être secoué par des vagues de doutes et de questionnements.

Ces questionnements s'ancrent autour des modalités de mise en œuvre des opérations par des associations différentes, travaillant avec des approches et des cultures différentes mais sous le même nom, avec le même logo et les mêmes principes énoncés dans la charte et les accords de Chantilly¹.

Organisé autour de cinq sections opérationnelles, le mouvement MSF doit aussi prendre en compte la volonté croissante des quinze sections partenaires d'être associées aux opérations, d'une manière ou d'une autre.

La plupart de ces sections présentent des résultats de collecte de fonds spectaculaires, qui ne se traduisent pas encore par une augmentation proportionnelle des activités opérationnelles.

Toutefois, cette croissance met au défi l'éthique de MSF qui veut que la disponibilité de fonds ne soit pas le moteur de ses opérations. Certains vont jusqu'à la qualifier de malsaine.

Le malaise est aggravé par le fait que le mouvement manque d'une organisation qui assurerait un partage plus équitable et plus efficace des ressources financières et une meilleure gestion des ressources humaines.

Il faudra près d'une décennie pour réorganiser progressivement sa gouvernance, tant au niveau associatif qu'exécutif, sur la base d'un accord politique qui actualisera et complétera les principes de Chantilly.

1. Les principes dits de Chantilly ont été élaborés à la suite des débats menés lors des réunions internationales tenues dans la ville de Chantilly en 1995 et 1996 (voir Épisode I).

I. DES CENTRES OPÉRATIONNELS À LA NAISSANCE DE GROUPES (2000-2011)

Au cours des années 2000, la croissance financière et institutionnelle du mouvement MSF est créée en grande partie par l'exécutif. Des groupes s'organisent autour d'une section opérationnelle et d'un nombre croissant de sections et de bureaux partenaires et se développent à des fins exécutives : les sections opérationnelles recherchent des ressources tandis que les sections partenaires souhaitent partager l'opérationnalité.

La construction d'une gouvernance interne permettant de partager l'opérationnalité diffère d'un groupe à l'autre selon sa propre histoire et culture.

MSF Belgique et MSF Hollande proposent à leurs partenaires de participer à la gestion quotidienne des opérations en construisant une super structure. Toutefois, alors que le Centre de Bruxelles s'efforce d'organiser une copropriété des opérations, celui d'Amsterdam opte pour un modèle de cogestion qui est parfois perçu par ses partenaires comme un centre opérationnel géré par MSF Hollande.

Pendant des années, MSF France et ses sections partenaires s'appuient uniquement

sur des accords bilatéraux qui concentrent toutes les ressources sur le projet opérationnel de la section française. Un partenariat plus formel, inscrit dans un protocole d'accord qui permettra de valider l'élaboration commune du plan stratégique opérationnel ne sera établi qu'à la fin des années 2000.

MSF Espagne et MSF Suisse, qui n'ont pratiquement aucune section partenaire au début des années 2000, ont besoin de trouver davantage de ressources et de développer leurs opérations. Elles s'efforcent donc d'attirer des sections dans des partenariats secondaires et soutiennent la création de nouvelles entités susceptibles de leur fournir ces ressources. Par la suite, elles organisent l'une et l'autre des structures de gouvernance de groupe ouverte à toutes les entités du mouvement.

Au-delà de cette course aux ressources, de nouvelles entités, pour la plupart associatives, sont créées dans un esprit de diversification du mouvement, soit par les centres opérationnels, soit par des groupes régionaux composés de membres du personnel national.

A. LE CENTRE OPÉRATIONNEL/ GROUPE D'AMSTERDAM (OCA)

En 1994, MSF Hollande et ses trois « bureaux délégués », MSF Canada, MSF Royaume-Uni et MSF Allemagne fondent le groupe d'Amsterdam dans le but de formaliser leurs relations au sein de cette structure. Le bureau de MSF Hollande à Amsterdam reste le centre opérationnel, doté en ressources par les quatre « sections partenaires ».



Présentation du Groupe d'Amsterdam, mai 1994 (en anglais)

Extrait :

I. Introduction

Suite à la croissance de MSF Canada, MSF Royaume-Uni et MSF Allemagne, et à l'intensification des relations avec le siège à Amsterdam, il devient de plus en plus important de décrire et de formaliser les processus de fonctionnement de ce que nous appellerons le « groupe d'Amsterdam ». [...]

II. Déclaration d'orientation

Objectif

En vertu des modalités définies par le Conseil international, MSF Hollande, MSF Royaume-Uni, MSF Canada et MSF Allemagne s'accordent pour s'engager dans une structure collaborative ayant pour objectif de fournir des secours humanitaires aux victimes de conflits ou de catastrophes naturelles qui ont besoin d'une aide médicale urgente ; cette structure collaborative aurait pour objectif une coopération optimisée entre MSF Hollande et les bureaux du Royaume-Uni, du Canada et de l'Allemagne. Cette structure sera nommée « le groupe d'Amsterdam ».

Structure et activités

Au sein de cette structure MSF Hollande, MSF Royaume-Uni, MSF Canada et MSF Allemagne formeront une organisation intégrée. L'objectif de cette organisation est de fournir une aide médicale d'urgence aux populations en danger. La stratégie actuelle du groupe est définie dans la note d'orientation « MSF Hollande dans les années 1990 : capacité de décision, engagement et indépendance ». Une fois ce groupe créé, il actualisera sa stratégie en concertation lorsque cela sera approprié.

Au sein de ce groupe, le bureau d'Amsterdam fonctionne comme le centre opérationnel. Les quatre parties du groupe – la Hollande, le Royaume-Uni, le Canada et l'Allemagne – fournissent des ressources à ce centre opérationnel. Les parties sont responsables du recrutement, de la recherche de fonds, des relations publiques et de la sensibilisation. Le centre opérationnel engage les opérations et a une fonction de contrôle similaire à celle d'un holding avec

ses corporations. Il supervisera les flux financiers entre ses membres et leur fournira les nécessaires services d'une « entreprise ».

Les activités de chacune des quatre parties du groupe et du centre opérationnel seront décrites dans les plans annuels. Ces derniers seront complémentaires et devront être orientés de manière à répondre à l'objectif primaire du groupe.

1. Le partenariat opérationnel et la gouvernance du groupe

En mars 2003, chaque section du groupe d'Amsterdam présente un modèle opérationnel adapté à ses aspirations et à ses capacités :

- MSF Canada considère n'avoir aucun avantage à devenir opérationnel, sauf à contribuer ainsi à « briser le monopole européen sur les opérations ». Ils proposent de se concentrer sur le développement d'une unité VIH/sida et le recrutement de ressources humaines francophones pour le groupe.
- MSF Royaume-Uni crée l'unité Manson, une unité médicale du nom d'un des pères de la médecine tropicale moderne, Sir Patrick Manson. Cette unité enverra des médecins expérimentés pour s'attaquer aux problèmes cliniques les plus difficiles rencontrés dans les projets de MSF. Ils commencent par promouvoir l'association thérapeutique la plus efficace pour combattre les souches résistantes au paludisme.
- MSF Allemagne déclare que son principal objectif est de mettre en place une unité/desk opérationnel à Berlin qui travaillera sous l'autorité du Directeur des opérations de MSF Hollande.



Compte rendu de la réunion du Groupe d'Amsterdam, 4 et 5 mars 2003 (en anglais)

Extrait :

Modèle opérationnel de MSF Canada présenté par DM [David Morley, Directeur général, MSF Canada]

DM fait part de son engagement pour une intégration plus grande entre MSF Canada et le centre opérationnel d'Amsterdam. Il a identifié trois approches qui permettraient à MSF Canada de consolider un modèle opérationnel :

- Contribuer à la capacité médicale de MSF Hollande ;
- Augmenter les capacités pour mettre en place une unité VIH/sida au sein de MSF Hollande ;
- Créer une unité exploitant les ressources et l'expertise de la population du Canada. [...]

MSF C[anada] a déclaré que, pour eux, l'une des raisons du partage des opérations était de briser le monopole européen sur les opérations et de commencer à faire bouger le mouvement afin qu'il prenne une véritable dimension internationale. Il n'y avait aucun bénéfice en soi pour

MSF Canada à devenir opérationnel sauf à contribuer à ce développement. MSF Canada pense que les populations d'autres régions [du monde] ont beaucoup à offrir au mouvement MSF. [...]

Le modèle opérationnel de MSF Royaume-Uni présenté par JMP [Jean-Michel Piedagnel, directeur général de MSF Royaume-Uni]

JMP a fait savoir que MSF Royaume-Uni avait l'intention de se concentrer sur des questions opérationnelles spécifiques et a cité l'exemple de la «Manson Unit» (unité Manson) pour le traitement du paludisme.

Il a relevé qu'envoyer du personnel en mission courte sur le terrain avait permis de développer la culture du terrain au sein du bureau du Royaume-Uni avec des réussites significatives.

JMP a proposé les conditions préalables suivantes à une délégation efficace des responsabilités :

- a. Le droit à l'initiative ;
- b. L'acquisition de ressources complémentaires (par exemple un poste de laborantin).

Afin de gérer tout désaccord, JMP a souligné l'importance d'un bilan tous les six mois. [...]

Le modèle opérationnel de MSF Allemagne présenté par UVP [Ulrike von Pilar, Directrice générale de MSF Allemagne]

UVP [...] a identifié que l'objectif clé [...] était la création de l'unité opérationnelle de Berlin, en adoptant le «modèle desk décentralisé» de MSF USA.

UVP a précisé les raisons qui ont amené à la mise en place du modèle «desk» :

- Adopter une approche plus généraliste des opérations ;
- Assumer une responsabilité opérationnelle directe ;
- Optimiser le potentiel des ressources humaines.

UVP a souligné que l'objectif n'était pas de nationaliser les opérations en Allemagne et noté que l'unité proposée serait sous l'autorité du Directeur des opérations de MSF Hollande et ferait partie du portefeuille de programmes d'Amsterdam. Mais le «desk» souhaiterait aussi être membre de l'équipe de direction de MSF Allemagne.

Cette proposition a suscité des réserves du groupe, car elle reviendrait à promouvoir une section nationale, un portefeuille opérationnel et une mutualisation des ressources. Le groupe a également questionné la distance entre le «desk» et le terrain, et l'efficacité opérationnelle générale de ce modèle.

Il a été admis que, bien que ce modèle présente des défis très importants, nous avons en Allemagne des opportunités de développer encore plus MSF et de contribuer ainsi à sa capacité opérationnelle. Le «modèle du desk» est un progrès important, que nous nous engageons à transformer en projet viable d'ici six mois.

« » Dans les années 2000 et 2001, les trois principales sections partenaires de MSF Hollande, MSF Canada, MSF Allemagne et MSF Royaume-Uni, avaient énormément grandi et acquis en expérience. Elles comptaient désormais dans leur direction et leur conseil d'administration un grand nombre de personnes expérimentées de terrain. Elles

souhaitaient faire plus qu'apporter des ressources humaines et de l'argent pour mettre en œuvre les opérations réalisées par MSF Hollande. De notre côté, on était un peu lents, et on a répondu : «D'accord, c'est très bien, mais vous ne pouvez pas seulement vouloir les bénéficiaires. Vous devez aussi accepter la responsabilité qui va avec donc vous former». Ils avaient l'impression que nous étions trop prudents et nous, nous pensions qu'ils voyaient les choses trop simplement.

Pim de Graaf, MSF Hollande, Membre du Conseil d'administration de 2005 à 2008, Président, et Président de MSF OCA de 2008 à 2013 (en anglais)

« » La majorité des volontaires avaient l'habitude de passer par Amsterdam et la plupart des fonds étaient simplement transférés à Amsterdam. La question de l'opérationnalité directe du bureau du Royaume-Uni a toujours été dans l'air. La plupart des gens n'y était pas favorable, mais Patrick Bishop [le fondateur et ancien Président de MSF Royaume-Uni] que nous avons invité à l'une de nos Assemblées générales avait dit : «et bien pourquoi pas ? Si les gens le veulent, faites-le. Il ne s'agit que de délocaliser un desk d'un centre opérationnel». Pour certains, c'était important, mais j'ai toujours pensé qu'ils avaient déjà beaucoup d'opportunités de pouvoir s'engager avec le département des opérations à Amsterdam. Le va-et-vient entre les deux bureaux [Londres et Amsterdam] était constant. Je n'étais pas vraiment convaincu de la nécessité d'avoir un centre opérationnel au niveau national, mais j'ai toujours eu le sentiment que nous avions besoin de plus d'indépendance au sein du mouvement, en partie parce que le siège d'Amsterdam contrôlait trop de choses, et que nous avions besoin d'avoir nos propres défis à relever.

Greg McAnulty, MSF Royaume-Uni, Président de 2001 à 2007 (en anglais)

« » L'idée de la Manson Unit est venue de mon expérience du terrain. Ma coordinatrice médicale en Sierra Leone voyait passer des conseillers/référents du département médical qui faisaient leur petit tour, leur rapport et repartaient en disant : «Voilà ce qu'il y a à faire, bon courage!»... Donc l'idée était plutôt d'avoir des référents qui restent et qui apportent un appui technique prolongé en aidant l'équipe médicale à mettre en place leur proposition jusqu'à ce que ça marche, trois semaines, six semaines. On proposait une vraie décentralisation des responsabilités et pas une délocalisation de personnes physiques comme dans les desks délocalisés qui étaient très à la mode à l'époque. On a commencé par travailler sur le paludisme. Il fallait passer des traitements à la chloroquine aux combinaisons à base d'artémisine. C'était très concret d'envoyer des techniciens qui maîtrisaient les nouveaux protocoles et qui aidaient les équipes à les mettre en place. Même chose pour le traitement du VIH. Alliant la logistique hollandaise et le pragmatisme britannique,

le plan du groupe Amsterdam avait pour objectif de former. Et la Manson Unit rentrait très bien dans ce plan.

Jean-Michel Piedagnel, MSF Royaume-Uni,
Directeur général de 2001 à 2008 (en français)



Nous avons décidé que nous n'avions pas besoin d'un centre opérationnel au Royaume-Uni. En fait, je ne me souviens pas que quiconque ait vraiment soutenu cette idée. Mais l'idée était évoquée car toutes les sections partenaires en parlaient. Pratiquement dès le début, nous avons pensé que la valeur ajoutée que le bureau du Royaume-Uni pourrait apporter au mouvement résidait dans ses relations avec la London School of Hygiene and Tropical Medicine, la Liverpool School et toutes les autres universités qui pourraient nous faire bénéficier de leur expertise médicale. C'est certainement parce que la plupart des membres du Conseil d'administration travaillaient dans le domaine médical que c'est cet aspect qui a été mis en avant en termes de soutien opérationnel. Il y avait aussi tout l'aspect politique de plaider et nous avons créé le département des programmes à cet effet. Et puis Londres est également un pôle de communication mondial important.

Frances Stevenson, MSF Royaume-Uni,
Représentante au Conseil d'administration
de MSF Hollande de 2005 à 2009 (en anglais)

En avril 2004, les Conseils d'administration de MSF Hollande et de MSF Allemagne signent un protocole d'accord (Memorandum of Understanding - MoU) qui conduit à la mise en place d'un bureau opérationnel en Allemagne, alors responsable de deux programmes au Nigéria et au Bangladesh.

Un membre de chaque Conseil d'administration siège dans l'autre Conseil d'administration et le Conseil d'administration de MSF Hollande est de nouveau réduit et réorganisé.

Les deux associations reconnaissent que le pilotage de ce processus doit être intégré dans le fonctionnement du groupe d'Amsterdam, et qu'il en change la nature. De nouveaux processus de gestion des conflits et de prise de décision sont donc jugés nécessaires.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Hollande et MSF Allemagne, 22 avril 2004 (en anglais)

Extrait :

Le Conseil d'administration allemand confirme : MSF Allemagne n'a pas pour objectif de devenir le sixième centre

opérationnel. Le partage de l'opérationnalité devrait en premier lieu permettre d'améliorer la quantité et la qualité des opérations de MSF en tant que mouvement international. L'ouverture d'un « desk » à MSF Allemagne au sein du portefeuille de programme de MSF Hollande représente une opportunité pour MSF Allemagne d'apporter une contribution différente à l'ensemble du mouvement, et de développer quelque chose de nouveau au sein du groupe d'Amsterdam. MSF Allemagne s'engage résolument à travailler avec le groupe d'Amsterdam, mais continuera aussi de coopérer avec les autres sections. [...]

Le Conseil d'administration hollandais soutient l'idée de « l'opérationnalité partagée » dans l'optique d'accroître les opérations. [...]

Quelle est la responsabilité du Conseil d'administration dans le processus ? La coopération aura-t-elle un impact sur les deux Conseils d'administration ? Comment organiser une collaboration plus étroite ? Le système actuel répond-il aux besoins ou doit-on le changer ? [...]

Le Conseil d'administration hollandais sera réorganisé et sa composition passera de 25 à 13 membres. Au lieu de deux Conseils d'administration, il n'en restera plus qu'un seul composé de sept membres élus et de trois membres cooptés par les sections partenaires (MSF Canada, Royaume-Uni et Allemagne), plus trois experts cooptés. [...]

Une coopération plus intense au niveau du Conseil d'administration a semblé nécessaire en matière de partage de l'information, de conseil et de renforcement général de la confiance. Le Conseil d'administration hollandais sera décisionnaire et comprendra des membres cooptés des sections partenaires. Pour renforcer les échanges entre les deux sections au niveau des Conseils d'administration, il a été décidé qu'idéalement un membre du Conseil d'administration hollandais rejoindra le Conseil d'administration allemand. [...] Des mécanismes complémentaires qui incluent et engagent le Royaume-Uni et le Canada doivent être élaborés.

Le 17 février 2006, les quatre Présidents du groupe d'Amsterdam publient une déclaration commune qui approuve les principes d'un cadre garantissant la copropriété opérationnelle :

- Le plan stratégique devra être rédigé par les quatre sections ;
- Le Directeur général de MSF Hollande sera le responsable hiérarchique de la gestion du centre opérationnel
- Des plateformes exécutives et associatives appropriées seront créées.

En décembre 2006, la plupart des structures de gouvernance de l'OCA sont en place. Elles sont approuvées par l'Assemblée générale extraordinaire de MSF Hollande ainsi que les principes organisationnels. Elles comprennent un Conseil d'administration de l'OCA (centre opérationnel d'Amsterdam) composé de deux membres de chaque association du groupe d'Amsterdam, responsables devant les Conseils d'administration

nationaux, ainsi qu'une équipe de direction composée des quatre Directeurs généraux et du Directeur des opérations de l'OCA.

Le Conseil d'administration de l'OCA n'est pas un « conseil supranational », puisqu'il est juridiquement impossible de rendre compte à une entité internationale.

Le Conseil d'administration de MSF Hollande demeure donc l'organisme juridiquement responsable de l'OCA.



Déclaration d'intention des Présidents du groupe d'Amsterdam, 17 février 2006 (en anglais)

Extrait :

La vision partagée de la « copropriété » a été avalisée pour les points qui portent sur la compréhension de ce qu'elle implique, à savoir une participation « réelle et significative » de toutes les sections dans le développement et la gestion aux niveaux stratégique et opérationnel des opérations du groupe d'Amsterdam.

- a. Le Président accepte que l'élaboration du plan stratégique, y compris la planification des ressources et les plans annuels qui en découlent pour le centre opérationnel d'Amsterdam, et le suivi de leur mise en œuvre, doivent être une responsabilité partagée par les quatre sections partenaires (Conseils d'administration et Directeurs généraux).
- b. Il est convenu de débattre plus en détail de la formation d'une plateforme appropriée au niveau associatif qui reflète ces responsabilités en matière de gouvernance. En outre, nous nous accordons sur la nécessité d'une plateforme opérationnelle qui garantisse l'engagement et la responsabilité active au niveau du Directeur général.
- c. Enfin, nous sommes d'accord sur la nécessité d'une ligne managériale opérationnelle claire. Actuellement, elle prévoit que le Directeur général de MSF Hollande en soit à la tête alors que les tâches respectives et l'équipe de direction seront sélectionnées en accord avec les quatre sections.

Les Présidents des quatre sections acceptent que le processus se concentre maintenant sur la mise en place des plateformes nécessaires pour faciliter la vision commune de la copropriété.



Rapport de l'Assemblée générale extraordinaire de MSF Hollande, 16 décembre 2006 (en anglais)

Extrait :

1. Structure définitive du centre opérationnel d'Amsterdam

1.1 Le Conseil du centre opérationnel d'Amsterdam :

Les sections qui participent au centre opérationnel d'Amsterdam doivent rendre des comptes au Conseil d'administration de leur structure associative. Le Conseil administratif de MSF Hollande est l'entité juridiquement responsable de toutes les opérations. Le Président du centre opérationnel d'Amsterdam est responsable devant le Conseil d'administration de MSF Hollande ainsi que devant le Conseil du centre opérationnel d'Amsterdam. [...]

Le cas échéant, le Conseil peut coopter des membres supplémentaires, par exemple un trésorier (sans droit de vote).

1.2. L'équipe de direction du centre opérationnel d'Amsterdam

Cette dernière est entrée en fonction le 1^{er} octobre. Elle est responsable au niveau exécutif de toutes les opérations du centre opérationnel d'Amsterdam [...], elle répond aussi au Conseil du centre opérationnel d'Amsterdam à travers sa présidence.

1.3. Plateforme opérationnelle

La plateforme opérationnelle fonctionne depuis la mi-octobre 2006 et est composée :

1. du Directeur du portefeuille des opérations ;
2. de six responsables opérationnels ;
3. du responsable du département des urgences ;
4. de la direction du département médical.

Les chefs de départements peuvent être invités de manière ad hoc aux réunions selon les thèmes discutés. La plateforme opérationnelle met en œuvre la mission sociale du centre opérationnel d'Amsterdam dans le cadre du plan stratégique et du plan annuel. La plateforme opérationnelle rend compte à la présidence de l'équipe de direction du centre opérationnel d'Amsterdam à travers le Directeur du portefeuille des opérations.

2. Les lignes directrices du centre opérationnel d'Amsterdam

2.1 Pour clarifier et énoncer sa fonction, le Conseil du centre opérationnel d'Amsterdam a adopté des « lignes directrices ».

Ces lignes sont composées de trois paragraphes :

- a. Principes organisationnels ;
- b. Autorité et structure ;
- c. Responsabilité. [...]

2.2. Autorité et structure

• Les membres de l'association des sections participantes et leurs Conseils d'administration ont délégué l'autorité au Conseil du centre opérationnel d'Amsterdam.

• Le Conseil du centre opérationnel d'Amsterdam définit l'ensemble de la stratégie et approuve les plans stratégiques et les comptes annuels.

• Le Conseil du centre opérationnel d'Amsterdam nomme le(a) Président(e) de l'équipe de direction du centre opérationnel d'Amsterdam qui rend compte au Conseil du centre opérationnel d'Amsterdam.

• L'équipe de direction du Centre opérationnel d'Amsterdam est responsable de la mise en œuvre de la mission du centre opérationnel d'Amsterdam dans les cadres fixés.

2.3. Responsabilité

• Le Conseil du centre opérationnel d'Amsterdam rend compte aux Conseils d'administration de toutes les sections, et à travers elles, aussi aux associations nationales.

• Le Conseil du centre opérationnel d'Amsterdam fixe les indicateurs de performance du centre opérationnel d'Amsterdam, en étroite coopération avec l'équipe de direction du centre opérationnel d'Amsterdam. Ces indicateurs seront revus tous les six mois.

• Les Directeurs généraux des sections participantes rendent compte au Conseil du centre opérationnel d'Amsterdam de la contribution de leur section au centre opérationnel d'Amsterdam, mais restent redevables devant leur propre Conseil d'administration des obligations envers les autres

sections (qui ne font pas partie du centre opérationnel d'Amsterdam) et des activités dans leur société.



Nous n'avions pas de structure séparée, cela passait par notre propre Conseil d'administration. MSF Canada, MSF Allemagne et MSF Royaume-Uni siégeaient au Conseil d'administration de MSF Hollande et y débattaient aussi du plan annuel et du budget du centre opérationnel d'Amsterdam. En fait, c'était compliqué, car les membres des Conseils d'administration avaient plusieurs fonctions. Non seulement ils siégeaient dans leur Conseil d'administration, mais aussi dans celui des sections partenaires.

Albertien van de Veen, MSF Hollande, Membre du Conseil d'administration de 2001 à 2004, Vice-présidente de 2003 à 2004, Présidente de 2005 à 2008 (en anglais)



MSF Hollande n'était pas le centre opérationnel d'Amsterdam même si beaucoup des personnes qui siégeaient dans son Conseil d'administration le croyaient. Ils ne souhaitaient pas lâcher la bride. Les discussions faisaient rage sur la nécessité de créer un Conseil d'administration séparé pour le centre opérationnel d'Amsterdam (OCA). MSF Hollande, MSF Royaume-Uni, MSF Allemagne et MSF Canada étaient toutes des associations distinctes avec leur propre Conseil d'administration. Afin tenter de les rapprocher, des membres des Conseils d'administration étaient détachés pour siéger dans d'autres Conseils. C'est pratiquement la première chose que j'ai dû faire lorsque j'ai été cooptée au Conseil d'administration de MSF Royaume-Uni. Ils m'ont dit : «En fin de semaine prochaine, tu pars à Amsterdam pour une réunion du Conseil d'administration de MSF Hollande». Y siégeaient aussi, un membre de MSF Canada et un autre de MSF Allemagne. On formait un petit groupe. Je n'avais aucune idée de ce qui se tramait dans tous ces processus. En fait, la structure légale n'avait aucune influence. Nous estimions que nous méritions d'avoir plus d'influence et nous voulions une structure propre, avec une équipe de direction commune, une planification stratégique commune et une gouvernance partagée. Depuis le début, c'est ce que nous voulions.

Frances Stevenson, MSF Royaume-Uni, Représentante au Conseil d'administration de MSF Hollande de 2005 à 2009 (en anglais)

Les partenaires de l'OCA veulent participer à la gestion des opérations. Ils se sentent considérés comme de simples fournisseurs et aspirent à avoir plus de contrôle sur le terrain, ce qu'ils considèrent comme le « prix » de leur participation au groupe. Ils en ont assez des chamailleries entre responsables du centre opérationnel et souhaitent une approche internationale plus cohérente.

En juillet 2007, le Conseil d'administration et l'équipe de direction de l'OCA conviennent que le système de gestion de l'OCA s'avère être « lent et inefficace, ce qui crée beaucoup de frustration sur le sens et la portée du partage des responsabilités ». Ils décident de mettre en œuvre une révision du modèle de l'OCA afin de trouver des moyens de fonctionner qui contribueront à éliminer ces tensions.

En septembre 2007, les membres de l'équipe de direction de l'OCA informent le Conseil du centre opérationnel qu'ils ne sont plus en mesure de continuer de travailler ensemble. Selon eux, l'absence de vision commune entrave les opérations, chaque section ayant son point de vue spécifique sur chaque sujet. Il est donc clair que les structures actuelles de l'OCA ne fonctionnent pas. Un processus d'élaboration d'une vision commune est alors lancé.



Compte rendu de la réunion du Conseil de l'OCA, 7 juillet 2007 (en anglais)

Extrait :

1. Fonctionnement de l'équipe de direction du centre opérationnel d'Amsterdam

Pour avoir une meilleure compréhension des relations de travail au sein de l'équipe de direction du centre opérationnel d'Amsterdam, le Conseil du centre propose une séance d'audience ouverte des Directeurs généraux, sans possibilité pour les autres participants d'interrompre, de participer aux discussions ou de débattre. Lors de cette séance, les Directeurs généraux sont invités à donner franchement leur avis sur les relations de travail au quotidien, sur leurs frustrations et leurs préoccupations, sur les défis qu'ils affrontent et sur les possibles améliorations qu'ils identifient. [...]

Les Directeurs généraux du Canada, d'Allemagne et du Royaume-Uni ont été très critiques envers la gestion de l'équipe de direction du centre opérationnel d'Amsterdam et ont accumulé les plaintes notamment sur les processus, mais aussi sur les questions qui touchent aux réserves et les processus qui les concernent. Beaucoup de ces plaintes visaient la présidence de l'équipe de direction du centre opérationnel d'Amsterdam, même si les exemples donnés concernaient une échelle plus grande. Les plaintes des Directeurs généraux, dans l'ensemble, concernent le fait que la présidence du centre opérationnel d'Amsterdam essaie de passer en force. Les trois Directeurs généraux ont exprimé leur frustration en faisant observer que leurs capacités et leur expérience ne sont pas utilisés ni reconnus, et demandent spécifiquement qu'Amsterdam délègue plus les tâches.

Le Président de l'équipe de direction du centre opérationnel d'Amsterdam a répondu en disant qu'(en tant que MSF Hollande à Amsterdam) il est responsable de l'ensemble du centre opérationnel d'Amsterdam et estime que les Directeurs généraux des autres sections ont manqué des occasions de prendre leur part de responsabilités. [...]

Les points suivants ressortent des présentations et des observations des Directeurs généraux :

- a. Il est clair que la collaboration avec l'équipe de direction du centre opérationnel d'Amsterdam est en souffrance. Il semble que cela soit dû/exacerbé par la structure actuelle, et son manque de clarté, qui s'avère lente, inefficace et ineffective.
- b. Les problèmes à l'origine des tensions ne sont pas à proprement parler les questions opérationnelles et financières à l'ordre du jour de l'équipe de direction du centre opérationnel d'Amsterdam. Il semble que ce soit plutôt l'établissement de priorités de l'équipe de direction du centre opérationnel d'Amsterdam et la manière dont les responsabilités « non opérationnelles » sont partagées ou bien, comme l'ont exprimé des Directeurs généraux, ne le sont pas.
- c. Il y a une grande frustration sur la signification et le champ d'application du partage des responsabilités.
- d. Il semble que les orientations du Conseil du centre opérationnel d'Amsterdam pour faciliter les relations de travail au sein de son équipe de direction ne proposent pas assez d'initiatives.



Compte rendu de la réunion du Conseil de l'OCA, 28 septembre 2007 (en anglais)

Extrait :

Rapport de la réunion de l'équipe de direction (session conjointe de direction)

L'équipe de direction du centre opérationnel d'Amsterdam se joint à la réunion plus tôt que prévu dans l'ordre du jour. Elle présente le statu quo des travaux de leur groupe. Ses membres ont déclaré qu'ils ne pouvaient pas continuer de travailler ensemble.

Les **éléments positifs** pour juger de la situation actuelle au sein du centre opérationnel d'Amsterdam [OCA] :

- L'OCA est capable de conduire des opérations depuis plusieurs desks (Amsterdam, Berlin, Toronto) ;
- Sa structure lui permet de travailler à partir d'endroits différents ;
- Nous avons un bon plan (stratégique) pour le futur.

Les **éléments négatifs** :

- Il faut reconnaître que l'environnement ne soutient et n'oriente toujours pas les opérations comme il le devrait. Ce manque de progrès génère des déceptions dans toutes les sections.
- De manière symptomatique, on discerne quatre opinions différentes qui s'expriment à travers les quatre sections sur des sujets comme l'entité juridique, une hiérarchie trop pesante, etc. En parallèle, il n'existe aucune vision partagée, y compris sur le cap que le centre opérationnel d'Amsterdam devrait prendre dans les cinq ans.
- Même si la motivation dans les bureaux des sections reste en principe bonne, les dysfonctionnements du centre opérationnel d'Amsterdam commencent à avoir une incidence sur les opérations et l'équipe de direction les considère comme une menace supplémentaire dans un avenir proche. Il semble qu'un changement fondamental soit nécessaire dans les six prochains mois. L'équipe de direction a clairement exprimé son sentiment que la structure actuelle du centre

opérationnel d'Amsterdam a échoué. En même temps, elle reconnaît qu'elle ne pourrait plus continuer de travailler dans ce cadre.



Quand j'ai pris mon poste de Directeur général à MSF Royaume-Uni, l'équipe de direction de MSF Hollande alors en place avait la vision d'un groupe composé de partenaires qui travaillaient ensemble. Mais l'équipe qui l'a remplacée était de la vieille école, voulait tout contrôler et ne comprenait pas le nouveau MSF, celui des partenariats et de l'opérationnalisation, celui où les sections partenaires sont vraiment des partenaires et plus des vassaux. Pour eux, le partenariat était composé de différents niveaux, avec un patron au plus haut niveau et ce patron c'étaient eux. À leur arrivée, ils nous ont invités, mes collègues de MSF Canada, de MSF Allemagne et moi-même à un séminaire de travail. On s'est rendu à cette réunion pour construire le groupe, mais le Conseil d'administration hollandais nous a expliqué que de toute façon, légalement, les opérations relevaient de leur responsabilité, que c'était compliqué de bouger. Ils ont invoqué toutes les excuses possibles. La grosse machine est repartie en arrière, on n'a rien obtenu. La douche froide!

Tout le monde a eu en travers de la gorge de s'être déplacé pour ce résultat, en particulier les Canadiens qui avaient traversé l'Atlantique. À partir de là, on a mené une guerre de tranchée, pour essayer de construire un système de gouvernance égalitaire qui ne soit pas dominé par les Hollandais.

On n'a pas réussi à prendre le pouvoir, mais on a essayé de maintenir notre vision du partenariat. On a construit péniblement une équipe de direction d'OCA composée des Directeurs généraux. On a organisé des réunions pour tenter d'adresser les problèmes de fonctionnement. Mais c'était terrible car il y avait un manque de bonne volonté de la part des Hollandais qui ont tout bloqué pendant trois ans. Je crois qu'on avait un tel ras-le-bol qu'on se disait tous : « Mais pourquoi on s'embête avec ce groupe ? ». En fait, leur réticence encourageait les velléités de travailler avec d'autres centres opérationnels et de diversifier.

Jean-Michel Piedagnel, Directeur général de MSF Royaume-Uni de 2001 à 2007 (en français)



Comme le débat faisait rage, les contacts avec les sections partenaires se sont multipliés puisque nous menions la même lutte. On avait le sentiment d'une bataille pour une partie du pouvoir entre les trois sections partenaires et MSF Hollande.

Frances Stevenson, MSF Royaume-Uni, Représentante au Conseil d'administration de MSF Hollande de 2005 à 2009 (en anglais)



Ce n'était pas seulement au niveau des Conseils d'administration que les discussions sur ce sujet

faisaient rage, elles étaient encore plus nombreuses au niveau de l'exécutif. Les quatre Directeurs généraux de MSF Canada, MSF Allemagne et MSF Royaume-Uni avaient été nommés comme Directeurs généraux et non comme membres de l'équipe de direction du centre opérationnel. Ils sont soudainement devenus membres de l'équipe de direction, présidée par le Directeur général de MSF Hollande, au sommet de la structure de la ligne opérationnelle. Or s'ils étaient Directeurs généraux dans leur pays respectif, ils devaient maintenant s'intégrer dans une équipe de direction, et ils n'étaient pas préparés à cela. Au niveau de l'exécutif, cela a créé aussi toutes sortes de problèmes et dans les deux premières années d'existence du centre opérationnel d'Amsterdam, trois des quatre Directeurs généraux ont quitté leur poste pour cette raison, celui de MSF Hollande, celui de MSF Allemagne et celui du Royaume-Uni. Le seul à être resté a été celui du Canada. En y repensant avec du recul, je ne peux leur en vouloir. Ils étaient en première ligne de ce changement radical. Quand on change les structures, les responsabilités, les rôles et les tâches de cette manière, il faut pouvoir soutenir parfaitement les personnes. Mais les quatre Conseils d'administration (Hollande, Canada, Royaume-Uni et Allemagne) étaient incapables de soutenir correctement leurs Directeurs généraux dans ce processus, car ils étaient tous trop impliqués. La création du centre opérationnel d'Amsterdam était nécessaire, mais il y a eu des dommages collatéraux et il est regrettable que nous n'ayons pas pu mieux gérer cette situation. La période nous a aussi permis d'observer les limites d'une association, car ce sont ces Directeurs généraux, ainsi que l'ensemble de l'exécutif, qui travaillaient à plein temps sur ce sujet. Moi aussi, en tant que Président, je m'y consacrais à plein temps, mais ce n'était pas le cas du reste du Conseil d'administration, qui ne pouvait pas vraiment être proactif ni constructif. Pour les membres du Conseil d'administration il n'était pas facile de se libérer plus d'une semaine, alors que les problèmes à régler nécessitaient un engagement de plusieurs mois, voire plusieurs années.

Pim de Graaf, MSF Hollande, Membre du Conseil d'administration de 2005 à 2008, Président et Président de l'OCA de 2008 à 2013 (en anglais)

De novembre 2007 à janvier 2008, la Directrice générale de MSF Canada se retire de l'équipe de direction de l'OCA, afin de se protéger du « contexte malsain » engendré selon elle par une équipe de direction « dysfonctionnelle et énergivore ».

En 2008, les Directeurs généraux de MSF Royaume-Uni, MSF Hollande et MSF Allemagne sont remplacés à la fin de leur mandat. Le Conseil de l'OCA saisit cette occasion pour tenter d'améliorer la structure de l'équipe de direction. Un manifeste sur les « valeurs et la culture » de l'OCA est lancé. Les relations entre le Conseil d'administration et l'équipe de direction de l'OCA demeurent toutefois difficiles.



Compte rendu de la réunion du Conseil de l'OCA, 15 novembre 2007 (en anglais)

Extrait :

2) Commentaire de MSF Canada

Le Conseil du centre opérationnel d'Amsterdam a discuté du retrait de la Directrice générale de MSF Canada de l'équipe de direction du centre opérationnel d'Amsterdam. [...]

Le Président de MSF Canada souligne que ce retrait avait pour but de protéger sa Directrice générale du contexte malsain d'une équipe de direction dysfonctionnelle et énergivore. Les raisons de cette démarche sont multiples, notamment les trop nombreux voyages transatlantiques, mais surtout l'accumulation de réunions sans fondement avec des personnes qui ne se respectent pas, allant jusqu'à s'insulter. Tankred [Stoebe, Directeur général de MSF Allemagne] a déclaré qu'il ne s'agit pas d'un problème personnel de la part de la Directrice générale de MSF Canada, mais que les Directeurs généraux de MSF Allemagne et MSF Royaume-Uni étaient aussi sur le point de se retirer de l'équipe de direction pour les mêmes raisons. [...]

En résumé :

- Le Conseil du centre opérationnel d'Amsterdam est conscient des dysfonctionnements de l'équipe de direction et exprime sa profonde préoccupation.
- La restructuration de l'équipe de direction a été discutée à Londres ; sans aucun changement en perspective pour l'instant.
- Le Conseil du centre opérationnel d'Amsterdam est conscient de l'inégalité des distances parcourues entre les quatre Directeurs généraux.
- Le Conseil du centre opérationnel d'Amsterdam ne demande pas à toute l'équipe de direction de se rendre au Canada, car cela ne résoudrait pas son problème.

Décision : le Conseil du centre opérationnel d'Amsterdam demande à l'équipe de direction d'améliorer les conditions de travail, et offre son soutien.

Décision : continuer dans le cadre de la structure actuelle du centre opérationnel d'Amsterdam de la meilleure manière possible jusqu'à ce que l'examen de ce dernier soit réalisé par le facilitateur externe.

Les points d'actions : réfléchir à des actions concrètes (échancier, changements nécessaires, etc.) qui permettraient à la Directrice générale de MSF Canada de réintégrer l'équipe de direction du centre opérationnel d'Amsterdam.



Compte rendu de la réunion du Conseil de l'OCA, 15 janvier 2008 (en anglais)

Extrait :

Joanne [Liu, Présidente de MSF Canada] et Joni [Guptil, membre du Conseil d'administration de MSF Canada] ont assuré au Conseil que Marylin [McHargh, Directrice générale de MSF Canada] sera présente à la réunion du 1^{er} mars. MSF Canada est prêt à faire acte de bonne volonté. Il est important de travailler sur une vision et d'engager le processus. MSF Canada explique qu'ils souhaiteraient une réponse du Conseil qui comprendrait le soutien à leurs propositions sur les

règles d'engagement de l'équipe de direction, toute initiative du Conseil pour faciliter le travail sur la vision du centre opérationnel d'Amsterdam et un accord sur l'utilisation d'un nouvel outil de communication.



Compte rendu de la réunion du Conseil de l'OCA 11 septembre 2008 (en anglais)

Extrait :

5) Manifeste, culture et valeurs

Après quelques petites corrections, le document est validé par tous dans sa version finale. Il peut maintenant être largement distribué dans les sections.



Compte rendu de la réunion du Conseil de l'OCA, 10 octobre 2008 (en anglais)

Extrait :

1) Quelles sont les attentes du Conseil du centre opérationnel d'Amsterdam par rapport à l'équipe de direction du centre opérationnel d'Amsterdam ?

- a. Le Conseil du centre opérationnel d'Amsterdam doit présenter des livrables compréhensibles et dans les temps afin de pouvoir demander des comptes à son équipe de direction [...]
- b. Le Conseil du centre opérationnel d'Amsterdam demande à son équipe de direction de communiquer clairement sur la valeur ajoutée du centre opérationnel d'Amsterdam et de donner les raisons pour lesquelles celui-ci contribue au mouvement international. [...]
- c. Le Conseil du centre opérationnel d'Amsterdam doit modifier sa culture en matière de collégialité, de respect dans la communication, d'équité et pour l'organisation des réunions virtuelles. [...]
- d. Le Conseil du centre opérationnel d'Amsterdam et son équipe de direction doivent travailler activement sur les prochaines étapes du modèle/structure et résoudre le problème de double redevabilité (l'élaboration d'une entité juridique est une approche possible). [...]

Arjan [Hehenkampf, directeur des opérations] et Wouter [Kok, directeur des urgences] ont le sentiment que les questions soulevées maintenant sont très loin de la réalité quotidienne des opérations et une perte de temps. Ils perçoivent les attentes du Conseil du centre opérationnel d'Amsterdam comme un retour d'information de sections, alors qu'ils attendent un message et une vision commune. Pim [de Graaf, président de MSF Hollande et d'OCA] n'est pas d'accord, le Conseil est optimiste et « les points de vue de sections » sont partagés par l'ensemble du Conseil.



Lors des réunions hebdomadaires de l'équipe de direction du centre opérationnel d'Amsterdam, toutes les décisions à prendre étaient discutées. J'ai eu du

mal sur ce point, car comme j'avais été dans le passé Directrice des opérations, j'avais déjà l'expérience requise pour prendre les décisions sans les discuter autant. En outre, étant basée de l'autre côté de l'Atlantique, je disposais d'un minimum d'information et j'avais l'impression que tout cela n'était qu'une mascarade. J'ai posé la question de l'intérêt d'impliquer tous les Directeurs généraux des sections partenaires dans ce type de décision, sans qu'ils disposent des informations suffisantes. On ne peut pas prendre la bonne décision sans directement parler aux personnes concernées, sans avoir accès aux sites ou sans pouvoir demander l'opinion d'autres personnes en dehors de ce groupe.

Il y avait le Conseil d'administration de MSF Hollande et le Conseil d'administration du centre opérationnel d'Amsterdam. Et puis nous, à MSF Canada, nous avions notre propre Conseil d'administration. Alors, différencier le rôle de chaque Conseil d'administration pour chaque sujet discuté et les liens entre tous les Conseils, c'était comme se déplacer dans un labyrinthe.

Marilyn Mac Hargh, MSF Canada,
Directrice générale de 2006 à 2012 (en anglais)

En juin et juillet 2010, le Conseil de l'OCA discute de la façon d'adapter sa structure au prochain plan stratégique. MSF Hollande souligne que le fait que le Conseil de l'OCA ne soit responsable devant personne pose un problème juridique et organisationnel. MSF Hollande étant la seule entité légalement responsable de la mission sociale de l'OCA, son Conseil d'administration souhaite être consulté sur des questions spécifiques comme l'examen du plan stratégique, ce qui pose un problème de duplication en matière de rendu de compte.

La majorité des autres membres du Conseil ne considèrent pas qu'il y ait un problème de responsabilisation et estiment que le protocole d'accord ainsi que le fait d'« agir de bonne foi » représentent des garanties suffisantes. MSF Canada, considérant que MSF Hollande et l'OCA sont trop étroitement liés, propose de créer un poste de « liaison » entre l'exécutif de l'OCA et les diverses associations.

MSF Royaume-Uni et MSF Allemagne jugent plus urgent de changer l'équipe de direction que la gouvernance associative de l'OCA. Tous soutiennent l'ouverture aux autres partenaires de MSF.



Compte rendu de la réunion du Conseil de l'OCA, 29 juin 2010 (en anglais)

Extrait :

MSF Allemagne [...] Au niveau associatif, ils ont conclu qu'ils souhaitaient conserver la structure actuelle du Conseil du centre opérationnel d'Amsterdam, composé de deux représentants par section et d'un trésorier. [...]

Dans l'ensemble, le Conseil d'administration allemand perçoit la structure du centre opérationnel d'Amsterdam

comme provisoire, et reste ouvert à des changements et à plus d'ambition.

Le Conseil d'administration de MSF Hollande a manifesté son ambition de non seulement revoir la structure, mais aussi de la faire évoluer. Concernant l'associatif, ils sont satisfaits de la structure du Conseil qui inclue deux représentants de MSF Hollande pleinement mandatés. Cependant le Conseil d'administration de MSF Hollande souhaite être consulté sur certains sujets, tel que l'examen du plan stratégique, sachant que cela risque d'entraîner un problème de duplication du rendu de compte. Ils considèrent aussi que l'obligation du Conseil de rendre des comptes n'est pas claire et suggère d'explorer la création d'une association du centre opérationnel d'Amsterdam. Le centre pourrait ainsi être géré par le Conseil composé de membres de l'association. Il serait possible de créer cette association en utilisant le statut juridique actuel du Conseil d'administration de MSF Hollande. [...] Le Conseil d'administration de MSF Hollande a accepté le mandat du Conseil du centre opérationnel d'Amsterdam même si dans les faits, celui-ci n'est pas toujours appliqué. [...]

Réflexion formelle du Conseil d'administration de MSF Canada : Pour eux, le centre opérationnel d'Amsterdam et MSF Hollande sont trop imbriqués en particulier en ce qui concerne les directions des ressources. Ils souhaiteraient ajouter un(e) autre personne/niveau indépendant(e) (en dehors de la ligne managériale) qui pourrait faire le lien entre l'associatif et l'exécutif. Quoi qu'il en soit, le changement structurel devrait permettre des discussions sur la vision et la stratégie au niveau de l'exécutif. Le Conseil d'administration canadien est en faveur d'une pollinisation transversale avec d'autres sections.

Dans son ensemble, le Conseil d'administration de MSF Royaume-Uni considère que la structure du centre opérationnel d'Amsterdam ne doit pas changer, afin de lui laisser la possibilité de se développer ou de s'adapter de manière organique. Le bureau du Royaume-Uni ne constate pas de véritable engagement ou d'implication du centre opérationnel d'Amsterdam (il voit plutôt un engagement de MSF International) même si les plateformes sont en place, fonctionnent et sont appréciées au point que l'intégration de l'unité Manson (*Manson Unit*) ne pose plus de problème. [...] Tankred [Schroede, le Président de MSF Allemagne] a résumé ainsi le retour d'information sur la gouvernance du centre opérationnel d'Amsterdam :

La structure actuelle du Conseil du centre opérationnel d'Amsterdam est considérée comme appropriée, sous réserve des considérations suivantes :

- S'ouvrir pour inclure d'autres partenaires ;
- Clarifier les engagements multiples des sections envers les centres opérationnels (partenaires primaires et secondaires) ;
- Consolider l'obligation de rendre des comptes du Conseil ;
- Minimiser les doublons.

Il semble que le besoin le plus urgent soit de changer la structure de l'équipe de direction :



Compte rendu de la téléconférence du Conseil d'administration de l'OCA, 15 juillet 2010 (en anglais)

Extrait :

Pim [de Graaf, Président de MSF Hollande et de l'OCA] et Wilna [van Aartsen, membre du Conseil d'administration de MSF Hollande et du Conseil de l'OCA] ont expliqué les réserves du Conseil d'administration de MSF Hollande quant à l'obligation de rendre des comptes du Conseil du centre opérationnel d'Amsterdam : [...] en ce qui concerne la supervision des opérations, le Conseil du centre opérationnel d'Amsterdam n'a aucune obligation de rendre des comptes. Les membres de ce Conseil sont des délégués, mais ce sont les Conseils d'administration qui ont la pleine responsabilité, sans possibilité d'anticiper [...] sur les événements (les problématiques changent rapidement à l'OCA) et sans qu'un système de compte rendu soit mis en place. C'est une question à la fois légale (MSF Hollande ne peut pas transférer de responsabilités au Conseil du centre opérationnel d'Amsterdam) et organisationnelle (absence de cohérence dans la préparation des réunions et les débriefings avec/pour le Conseil d'administration de MSF Hollande au sujet des décisions du Conseil du centre opérationnel d'Amsterdam). Toutefois, la majorité des membres du Conseil n'ont pas de problème avec la nécessité de rendre des comptes : nous avons l'obligation de rendre des comptes à l'association/l'Assemblée générale (Paul [Foreman, MSF Royaume-Uni]) ; nous sommes organisés pour consulter notre Conseil d'administration et lui rendre des comptes (Katja [Kusche, MSF Allemagne]) ; le protocole d'accord est suffisant – nous agissons en bonne foi, et non sur des bases juridiques (Paul) ; nous nous situons entre la délégation et le rendu de compte – nous préférons conserver le statu quo (Joni [Guptill MSF Canada]).

MSF Hollande présentera donc une proposition qui soit acceptable pour les autres partenaires (sans changements structurels fondamentaux ou radicaux, ni remise en question du protocole d'accord. Ce dernier sera, de toute manière, rediscuté à la fin de l'année mais l'obligation de rendre des comptes devra faire l'objet d'un traitement séparé).

En février 2011, s'appuyant sur un état des lieux des cellules opérationnelles délocalisées du mouvement, réalisé à la demande du Conseil international, la plateforme opérationnelle de l'OCA recommande de relocaliser la cellule opérationnelle canadienne installée à Toronto début 2007, vers « Amsterdam, Berlin ou un site présentant un meilleur intérêt opérationnel ». Cette recommandation est approuvée par l'équipe de direction de l'OCA, à l'exception des Directeurs généraux de MSF Royaume-Uni et de MSF Canada qui s'y opposent.

En avril 2011, le Conseil de l'OCA conteste à son tour cette décision dont il remet en question le processus, faisant valoir la nécessité de prendre en compte l'impact institutionnel de cette décision sur le partenariat de l'OCA.

Le 1^{er} juillet 2011, afin de débloquer la situation, MSF Canada décide d'accepter la relocalisation de la cellule opérationnelle de Toronto.

Le 8 août 2011, MSF Canada annonce son retrait des plateformes exécutives de l'OCA et le 1^{er} octobre 2011 du partenariat principal de l'OCA. Ils insistent toutefois sur le maintien de leur participation et de leur contribution au groupe.



Compte rendu de l'Assemblée générale de MSF Canada
15-17 juin 2007 (en anglais)

Extrait :

Le desk opérationnel a été recruté et constitué au second semestre de 2006. En novembre, ses membres se sont rendus à Amsterdam pour se voir remettre un portfolio de cinq pays : Colombie, Haïti, Congo Brazzaville, Nigéria et Côte d'Ivoire, ainsi que des vellétés pour un sixième, Corée du Nord. [...] Malgré les défis, l'équipe s'est installée. Cependant, bien qu'une partie de l'équipe opérationnelle soit sous contrat canadien et réside au Canada, elle n'apporte guère plus qu'une présence physique.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Hollande, 5 février 2011 (en anglais)

Extrait :

La plateforme des opérations a recommandé le retour du desk canadien à Amsterdam ou tout autre endroit qui présente un intérêt pour les opérations. L'équipe de direction du centre opérationnel d'Amsterdam a approuvé la recommandation à la majorité (avec deux voix contre, les Directeurs généraux de MSF Royaume-Uni et de MSF Canada). Le Conseil du centre opérationnel d'Amsterdam a été informé de cette décision qui sera à nouveau discutée dans une perspective plus large lors de sa réunion d'avril. [...] Hans [van de Weerde, Directeur général de MSF Hollande] a ajouté que les intérêts institutionnel et opérationnel avaient été pris en compte lors des discussions sur les desks décentralisés, ainsi que le processus et le calendrier qui avaient été validés avec le Conseil de l'OCA. Hans en a conclu que le processus était transparent et ouvert et que la majorité de l'équipe de direction était convaincue que c'était la marche à suivre pour l'avenir.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Hollande, 6 mai 2011 (en anglais)

Extrait :

Débriefing du Conseil du centre opérationnel d'Amsterdam (OCA) des 8 et 9 avril

Pim [[de Graaf, Président de MSF Hollande et du Conseil de l'OCA] dresse un état des lieux de la situation actuelle. Le

Conseil du centre opérationnel d'Amsterdam a décidé de ne pas soutenir la proposition de l'équipe de direction sur le retour du desk délocalisé au Canada. Le Conseil a décidé que le processus qu'a utilisé l'équipe de direction pour formuler cette proposition n'est pas suffisamment abouti. L'un des principes de base de la formation du centre opérationnel d'Amsterdam en 2006 était l'opérationnalité partagée. Cela signifie que désormais toutes les sections ont des fonctions opérationnelles. À partir de ce postulat, si le desk du Canada est délocalisé, il faut sans doute proposer une autre fonction pour le remplacer. Les membres du Conseil canadien souhaiteraient un examen complet de tous les desks afin de déterminer la structure optimale du centre opérationnel d'Amsterdam. D'autres au sein du Conseil envisageraient un processus plus expéditif. Pour l'équipe de direction, la question est sensible, car la décision du Conseil lui donne le sentiment qu'elle a commis une erreur. [...]

Pim ajoute que les desks délocalisés faisaient partie de l'architecture du partenariat du centre opérationnel d'Amsterdam et que la discussion à leur sujet ne date pas de ces deux dernières années. Les accords explicites sur les fondements du partenariat demandent encore à être consolidés. Le débat sur le niveau d'acceptation des intérêts institutionnels présent ou futur n'a pas encore eu lieu. Il faut en revenir à une discussion partenariale, actualiser les accords du centre opérationnel d'Amsterdam et remettre à nouveau sur la table le sujet des desks délocalisés. Pour le Conseil, la décision de l'équipe de direction n'est pas suffisamment argumentée même si elle n'est pas forcément mauvaise.



Compte rendu de la réunion du Conseil de l'OCA, 1^{er} juillet 2011 (en anglais)

Extrait :

Bruce [Lampard, Président de MSF Canada] : la décision de retour du desk a été prise par le Conseil d'administration de MSF Canada avec l'accord de la Directrice générale. Une décision difficile, mais nécessaire pour en terminer avec les incertitudes et une situation peu saine. MSF Canada reste associé avec le centre opérationnel d'Amsterdam. Toutefois, l'engagement exécutif sera examiné au Canada. L'implication de la Directrice générale dans la cogestion quotidienne au niveau de l'équipe de direction du centre opérationnel de MSF Amsterdam et dans les plateformes est en cours de discussion. Ces processus sont perçus comme (trop) bureaucratiques et alourdissent la gestion. Le type d'engagement changera certainement même si sa forme n'est pas encore clairement définie.



Compte rendu de la réunion du Conseil de l'OCA, 8 août 2011 (en anglais)

Extrait :

1. Position du Canada, futur du centre opérationnel d'Amsterdam, conséquences du retrait et communications avec les parties prenantes

Résumé des positions :

Bruce [Lampard, Président de MSF Canada] : Le Canada s'engage à consolider le partenariat. Pour cela, des problèmes doivent être traités aux niveaux exécutif et partenarial. Nous espérons que cette décision marquera le début d'une amélioration des plateformes du centre opérationnel d'Amsterdam. [...]

Le Canada a décidé de se retirer en raison d'une bureaucratie pesante et du sentiment que toute l'énergie dépensée dans ces plateformes n'amenait qu'une valeur visible limitée.

Dans la foulée de l'expérience récente du processus du desk canadien, le Conseil d'administration et l'exécutif de MSF Canada restent fermes dans leur détermination de se retirer des plateformes exécutives. Le Conseil d'administration demeure ouvert aux discussions actuelles qui pourraient aboutir à une meilleure solution. Cependant, si cette dernière ne peut être trouvée, le retrait sera alors quand même effectif. [...]

Le Conseil d'administration reste ouvert aux discussions sur ce sujet avec le Conseil du centre opérationnel d'Amsterdam sachant que les débats les plus fonctionnels devraient se dérouler au niveau exécutif. C'est à l'équipe de direction de proposer des modèles pour le futur. C'est à l'exécutif de discuter des aspects pratiques et au Conseil de débattre des principes. [...]

Pour le Conseil d'administration de MSF Canada, les modalités précises du retrait et de ses conséquences sont encore inconnues et seront discutées avec Marylin [McHargh, Directrice générale de MSF Canada] dès que possible. Il est prévu que le Canada reste impliqué dans les cycles de planification. Il y aura toujours un partage d'information, mais la contribution canadienne sera moindre et les communications informelles par le biais des plateformes diminueront. [...]

Sid Wong [MSF Royaume-Uni] : Au niveau du Conseil, nous devons réévaluer les principes fondateurs de la cogestion, de la copropriété, de l'opérationnalité partagée et des synergies, et décider s'ils forment encore les bases du partenariat du centre opérationnel d'Amsterdam. Nous devons nous montrer réalistes sur le champ d'application de la mise en œuvre et de la réalisation des principes. Peut-être est-il plus réaliste et honnête de constituer un partenariat basé sur des relations constructives plutôt que sur l'égalité entre partenaires. Le Conseil d'administration britannique accueille favorablement l'opportunité de pouvoir réfléchir à l'amélioration des plateformes de l'exécutif. À MSF Royaume-Uni, le Conseil d'administration a commencé à faire appel aux propositions sur la manière d'améliorer les plateformes du centre opérationnel d'Amsterdam. [...]

Le Conseil demandera à chaque section partenaire d'envoyer un résumé des inquiétudes actuelles relatives au fonctionnement des plateformes exécutives (sur la base de preuves), des propositions d'évolutions et l'analyse des conséquences que ces dernières entraîneraient. Ces positions seront discutées et un nouveau protocole d'accord devra être négocié lors de la réunion d'octobre.



Compte rendu de la réunion du Conseil de l'OCA, 1^{er} octobre 2011 (en anglais)

Extrait :

Partenariat avec le centre opérationnel d'Amsterdam. [...] MSF Canada a choisi de rester partenaire de soutien du centre opérationnel d'Amsterdam, mais ne se considère plus comme copropriétaire ni cogestionnaire des activités quotidiennes. [...] Soit : MSF Canada ne fait plus partie de l'équipe direction du centre opérationnel d'Amsterdam et considère qu'elle n'est plus contrainte par les conditions du protocole d'accord existant actuel et ne signera pas de nouveau protocole d'accord.

Dans les prochaines semaines, MSF Canada, Hollande, Royaume-Uni et Allemagne vont étudier les modalités pratiques de leur relation afin de garantir un soutien continu à la mission sociale de MSF. Une communication plus spécifique et détaillée sur ce que cela implique pour chaque département suivra prochainement.



Nous avons un protocole d'accord avec MSF Hollande sur les modalités de prises de décision et sur l'opportunité pour MSF Canada de s'engager concrètement sur le terrain et dans la mission sociale, et le desk faisait partie de cette vision. Lorsque MSF Hollande a voulu rapatrier le desk, au début nous étions remontés et prêts à nous défendre. Puis, nous avons décidé que tout cela ne valait pas le coup et on leur a rendu le desk. Peu de temps après, ils ont fait savoir que le protocole d'accord sur le partenariat primaire avec le centre opérationnel d'Amsterdam devait être renouvelé. Nous n'avions aucun intérêt pour ce nouveau protocole d'accord, car, pour nous, le précédent n'avait pas été respecté. Je crois qu'ils nous ont pris pour des trublions grincheux et exigeants. De notre côté, nous considérons qu'ils nous avaient manqué de respect, qu'ils n'étaient pas fiables car ils n'avaient pas respecté leurs engagements.

James Lane, MSF Canada, membre du Conseil d'administration de 2006 à 2018 (en anglais)



Cette histoire a deux facettes. D'un côté le Conseil du centre opérationnel d'Amsterdam disait : « nous devons prendre une décision bien réfléchie sur ce point et nous avons besoin que l'équipe de direction nous donne de sérieux arguments ». Mais on n'a jamais obtenu d'arguments, juste le procès-verbal d'une réunion qui datait de trois mois et dont les résultats n'étaient pas satisfaisants. Alors on a dit : « Si vous ne présentez pas de meilleurs arguments, nous ne pouvons pas accepter la décision de l'équipe de direction de rapatrier le bureau du Canada vers la Hollande ». Un conflit est ainsi né entre le Conseil et une majorité de l'équipe de direction dont notre propre Directeur général à Amsterdam. La réunion suivante a été reportée et s'est tenue seulement quatre à cinq mois plus tard à Toronto. Là encore, l'équipe de direction n'a pas motivé correctement sa décision.


Entre temps, on entendait des rumeurs sur le desk qui quitterait le Canada. Le Conseil d'administration canadien était très contrarié. Je m'y suis rendu à deux reprises pour discuter, mais cela n'a pas servi à grand-chose. La seule décision qu'ils attendaient c'était la confirmation que le desk resterait au Canada. Le Conseil de l'OCA dans son ensemble avait beau avoir marqué son désaccord avec le rapatriement du desk, cela ne leur suffisait pas. Ils avaient l'impression qu'il se passerait quelque chose, de toute façon. Puis, à l'été 2011, le Conseil d'administration de MSF Canada a déclaré : « Nous sommes fatigués de cette discussion, de l'attente et de l'agitation que cela provoque. Nous ne voulons plus du desk et nous le renvoyons à Amsterdam ». Ils en avaient assez. Le reste du Conseil a réagi : « Comment pouvez-vous leur renvoyer le desk alors que tous ensemble nous avons refusé ? Vous n'en êtes pas les propriétaires. Nous tous, le Conseil, en sommes propriétaires ». Un mois plus tard, MSF Canada a répondu : « On se retire du centre opérationnel d'Amsterdam. On en a assez de tout ça. On a perdu toute confiance. En outre, on considère que le modèle du centre opérationnel d'Amsterdam ne fonctionne pas et on veut essayer autre chose. Donc on se retire du Conseil du centre opérationnel d'Amsterdam et notre Directrice générale se retire aussi de l'équipe de direction. On continue à financer et à envoyer des volontaires sur le terrain, mais on ne veut plus avoir à faire avec cette gouvernance. »

Pim de Graaf, MSF Hollande, Membre du Conseil d'administration de 2005 à 2008, Président et Président de l'OCA de 2008 à 2013 (en anglais)

2. Les nouvelles entités

a) L'Irlande

En septembre 2007, MSF Royaume-Uni obtient l'autorisation de l'OCA d'ouvrir un bureau en Irlande où des activités prometteuses de collecte de fonds et de recrutement ont déjà commencé. L'OCA refuse toutefois d'apporter un soutien financier et rappelle qu'il appartient au Conseil international de décider de l'ouverture des bureaux.

 **Compte rendu** de la réunion du Conseil d'administration de l'OCA, 28 septembre 2007 (en anglais)

Extrait :

[Présence de MSF en Irlande \(présentation de Christa Hook\)](#)

MSF Royaume-Uni souhaiterait consolider et améliorer les activités de recrutement et de collecte de fonds en Irlande, car nous y avons identifié un bon potentiel (collecte de fonds attendue pour 2011 : environ 7 millions d'euros). La loi irlandaise pour les organisations caritatives oblige à créer un bureau autonome dans le pays. De plus, le nom d'usage actuel « MSF Royaume-Uni en Irlande » n'est pas très bien

perçu par le public irlandais. L'enregistrement en Irlande devrait avoir commencé avant que la loi soit modifiée. Il faudrait étudier la possibilité de modifier le nom une fois la loi modifiée (de « MSF Royaume-Uni en Irlande » à « MSF Irlande »).

C'est le Conseil international qui a la responsabilité de prendre les décisions sur l'ouverture d'une nouvelle section ainsi que sur la marque MSF (les droits sur le nom MSF Irlande). Le centre opérationnel d'Amsterdam a émis un avis positif sur l'initiative présentée.

En outre, un soutien financier lui a été demandé, mais il a répondu que pour l'instant, aucun engagement financier ne pouvait être pris.

Plus généralement, le Conseil international devrait prendre une décision sur la question des pays avec des bureaux qui souhaiteraient une certaine autonomie, sans pour autant devenir des sections.

b) L'initiative Afrique de l'Est

En octobre 2007, le Conseil d'administration de MSF Royaume-Uni décide d'encadrer l'« Initiative Afrique de l'Est », lancée au Kenya quelques années auparavant par un groupe d'employés nationaux des missions de MSF en Afrique de l'Est. La plupart d'entre eux ont travaillé avec l'OCA. Ils souhaitent créer une association internationale de MSF basée en Afrique afin de renforcer la participation des Africains au sein du mouvement MSF.

Le Conseil international soutient le projet tout en demandant plus de clarté et en rejetant l'idée d'une approche associative continentale et le fait que cette entité s'appelle MSF Afrique.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF International, 20 mars 2007 (en anglais)

Extrait :

[MSF Afrique](#)

L'idée est accueillie positivement par tous comme une réponse au souhait du personnel national de s'engager plus au niveau associatif. L'idée de toute approche nationaliste « continentale » (seulement des Africains dans MSF Afrique) est rejetée par l'ensemble des membres du Conseil. Une réflexion plus poussée doit être menée sur les intentions des personnes qui ont proposé cette idée et sur ses bénéfices potentiels pour le mouvement international. Le montage juridique prévu par MSF Afrique doit être examiné avec attention.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administratin de MSF Royaume-Uni, 5 octobre 2007 (en anglais)

Extrait :

Statut actuel de l'Initiative Afrique [...]

De l'avis général, l'initiative Afrique doit être soutenue uniquement dans le cadre de MSF International. MSF Royaume-Uni peut jouer un rôle de mentor, mais ne peut investir financièrement, car si le projet bloque au niveau international, il faudra alors se retirer. S'en suit une discussion sur le nom le plus approprié pour l'initiative.

Mesures : Le groupe de pilotage de MSF Royaume-Uni et de MSF Allemagne effectuera un mentorat de l'initiative africaine jusqu'à ce qu'une décision soit prise au niveau international.



Dans les années 2000, avec de nombreux collègues qui avaient travaillé avec MSF en Afrique, en particulier au Sud-Soudan, on avait envie de rejoindre l'association MSF et on pensait que cela se ferait facilement. On s'y est intéressé de près et on a organisé des petits groupes de discussion sur ce qu'on pouvait faire de plus pour MSF. En 2004, j'étais en faveur d'une position internationale dans plusieurs pays et j'ai rencontré des personnes d'Afrique qui se demandaient aussi : « Pourquoi ne pas faire plus ? ». Mais tout semblait bloqué. Rien ne pouvait se faire en dehors des 19 sections.

En 2006, on a tenu une première Assemblée générale avec une quinzaine personnes présentes qui se sont exprimées sur ce qu'on voulait vraiment. On voulait lancer une initiative, l'Initiative MSF Afrique. On se disait : « On sait beaucoup de choses des opérations mais ce qu'il manque à ce groupe, c'est la vie associative ; on ne participe pas à cette vie associative sauf quand un CoordoMed de l'OCA est présent à l'Assemblée générale ».

On a envoyé une première lettre au Bureau international pour demander la création d'une entité associative en Afrique. Puis on a engagé de nombreuses discussions, dans des groupes de travail, sur la gouvernance, etc. MSF Afrique couvrait un territoire trop grand et sa création a soulevé une question : « est-ce qu'il s'agit pour MSF Afrique, d'unir les Africains contre le reste du mouvement ? ». Bien sûr, entre temps, on avait mobilisé des MSF dans 25 pays africains où de nombreuses personnes étaient intéressées et prêtes à développer MSF Afrique. C'était important, presque toutes les missions en Afrique étaient représentées. Il y avait quelqu'un d'Afrique du Sud, du Libéria. On prenait de l'ampleur. Mais il nous manquait une structure.

Au fur et à mesure qu'on développait notre idée, on a été soutenus par d'autres associations MSF. MSF Royaume-Uni nous soutenait, et voulait créer un lobby, un espace dans le mouvement qui nous permette de nous engager et de nous impliquer dans l'associatif. J'ai été co-opté au Conseil d'administration de MSF Royaume-Uni pour trois ans et j'ai pu me familiariser avec le fonctionnement associatif. MSF

Hollande a aussi commencé à nous soutenir. C'est devenu énorme et un dilemme s'est posé concernant la taille critique que nous étions en mesure de gérer.

C'est à ce moment-là que le bureau Afrique du Sud a décidé d'intégrer l'associatif. Nous lancer dans une initiative Afrique de l'Est s'est donc imposé naturellement et nous avons suivi le processus qui nous a été demandé.

James Kambaki, Membre fondateur de MSF Afrique de l'Est (en anglais)

B. LE CENTRE OPÉRATIONNEL/ GROUPE DE BRUXELLES (OCB)

En septembre 1998, MSF Belgique et ses six sections partenaires, MSF Danemark, MSF Hong Kong, MSF Italie, MSF Luxembourg, MSF Norvège et MSF Suède signent une première convention définissant les relations au sein du centre opérationnel à Bruxelles (OCB). Afin d'assurer l'implication des sections partenaires dans le processus de prise de décision opérationnelle, chacune d'entre elles doit être représentée au Conseil d'administration de MSF Belgique, via un membre ayant le droit de vote, élu par l'Assemblée générale de MSF Belgique ou invité par son Conseil d'administration.

Au cours des années 2000, le centre opérationnel de Bruxelles, à partir d'une structure adaptée de celle de MSF Belgique, se développe dans un esprit de copropriété, basé sur le partage d'informations entre tous les partenaires au niveau exécutif et associatif.

L'OCB soutient également la création de nouvelles entités MSF au Brésil et en Afrique du Sud, tout en s'efforçant de respecter le cadre de croissance du mouvement.

1. Le partenariat opérationnel et la gouvernance

En mars 2002, la convention des partenaires de l'OCB est révisée, puis approuvée par toutes les sections. Cette convention confirme les grandes lignes d'un partenariat fondé sur la copropriété de l'OCB plutôt que sur une vision de cogestion de ses activités. Il établit les conditions de la participation de toutes les sections au processus décisionnel de l'OCB et à ses activités opérationnelles. La finalisation de la convention exécutive est déléguée aux Directeurs généraux.

L'Assemblée générale de l'OCB reste fusionnée avec l'Assemblée générale de MSF Belgique et ouverte à tous les membres des sections partenaires avec les mêmes critères d'adhésion. Le Conseil d'administration de l'OCB, encore partiellement élu par l'Assemblée générale, reste également fusionné avec celui de MSF Belgique.

La convention demande toutefois un engagement vers une « dénationalisation » de l'OCB avec des statuts séparés pour l'OCB et pour l'association belge.



Convention pour le partenariat fonctionnel entre les associations MSF du centre opérationnel de Bruxelles, mars 2002 (en anglais)

Extrait :

A. Introduction

La présente convention est un accord sur les principes généraux, rédigée dans le but de rendre plus explicites les objectifs de base et le cadre de la collaboration entre les associations MSF qui gèrent le centre opérationnel de Bruxelles, dont MSF Belgique, Danemark, Hong Kong, Italie, Luxembourg, Norvège et Suède (nommées ci-après sections partenaires).

Étant donné la structure actuelle du mouvement MSF, MSF Belgique se distingue des autres sections partenaires, car elle constitue aussi l'entité juridique du centre opérationnel de Bruxelles. Cette situation héritée de l'histoire de MSF a pu par le passé créer une certaine confusion et pourrait handicaper l'évolution future du partenariat vers un partenariat équitable de coresponsabilités, si elle n'est pas clarifiée [...] Cette convention concerne le fonctionnement du centre opérationnel de Bruxelles et non le fonctionnement de MSF Belgique.

B. Objectifs

Comme défini par cette convention, l'objectif du partenariat est de rassembler les sections partenaires dans un effort associatif commun pour développer la vision, l'identité et le rôle du centre opérationnel de Bruxelles en tant qu'acteur de MSF, et pour garantir la bonne gouvernance du centre opérationnel de Bruxelles. Les objectifs principaux sont :

1. Garantir le meilleur environnement possible pour les opérations mises en œuvre par le centre opérationnel de Bruxelles en faveur des populations en danger ;
2. Garantir le futur et la cohérence au sein du mouvement en

permettant à tous les membres de participer au processus de prise de décision du centre opérationnel de Bruxelles et ainsi de pouvoir construire une vision opérationnelle et organisationnelle partagée ; et

3. Fournir un espace de débat et d'enrichissement mutuel entre les sections partenaires.

C. Principes

1. Le partenariat est un outil dans la construction d'un véritable mouvement MSF. Les sections partenaires et le centre opérationnel de Bruxelles s'engagent à respecter la charte de MSF et ont pour objectif de développer leur section respective dans le cadre des principes et des objectifs tels que définis dans les textes de Chantilly [...], et la définition de la mission [...] et tout autre texte de référence qui pourrait être adopté par le Conseil international.

2. Toutes les sections partenaires s'engagent donc à :

- Mettre en place un mécanisme d'adhésion et une vie associative (légalement ou dans la pratique selon les contraintes nationales) au sein de leur section pour s'assurer d'une relation solide entre MSF et les sociétés civiles qui les soutiennent ;
- Développer la sensibilisation du grand public sur l'état des populations en danger, sur les principes et actions humanitaires et le travail de MSF ;
- Fournir au centre opérationnel de Bruxelles et donc à MSF les ressources humaines nécessaires par le recrutement et la formation continue ;
- Mobiliser et développer leurs ressources financières et ainsi s'engager à rechercher des financements privés et institutionnels afin d'améliorer la souplesse opérationnelle et la réactivité du centre opérationnel de Bruxelles et de MSF en conséquence.

3. Le partenariat se base sur la décision du Conseil international de limiter le nombre de centres opérationnels au sein du mouvement MSF et sur le concept selon lequel un centre opérationnel est déterminé par une concentration de savoirs et de moyens pour :

- Un processus de prise de décision opérationnelle cohérent ;
- Le soutien au terrain ;
- L'interaction, l'intégration et la formation des volontaires ;
- La dissémination de l'information ;
- Le développement de la sensibilisation ;
- La coordination, l'utilisation optimale des ressources.

La définition sera précisée en parallèle de l'examen de la situation organisationnelle actuelle, comme indiqué dans le paragraphe F ci-dessous.

4. Toutes les sections partenaires partagent la responsabilité de fournir les ressources humaines et financières nécessaires au centre opérationnel de Bruxelles. En conséquence, les sections partenaires :

- Donneront la priorité aux projets opérés par le centre opérationnel de Bruxelles pour y placer leurs volontaires,
- Privilégieront le centre opérationnel de Bruxelles pour affecter leurs fonds privés. Le mécanisme d'attribution sera spécifié dans la convention exécutive [...] et sera inclus dans le processus budgétaire du centre opérationnel de Bruxelles dans son application.

Le centre opérationnel de Bruxelles :

- Donnera la priorité aux volontaires des sections partenaires,
- Subventionnera le coût des activités des sections partenaires hormis les coûts que celles-ci peuvent financer elles-mêmes.
 - o Le partenariat se base sur une vision de coresponsabilité du centre opérationnel de Bruxelles et non sur une vision de cogestion des activités du centre opérationnel de Bruxelles.
 - o Le partenariat se base sur le principe de la délégation et de la division clairement établies des tâches et des responsabilités entre l'associatif et l'exécutif.
 - o Cette convention n'exclut pas la possibilité de la signature de conventions entre les sections mentionnées dans la présente convention et d'autres sections MSF tant que cela ne s'oppose pas aux objectifs et principes de ce partenariat fonctionnel.

D. Fonctionnement du centre opérationnel de Bruxelles

Parmi les conséquences de la structure actuelle du mouvement MSF, l'Assemblée générale et le Conseil d'administration de MSF Belgique constituent aussi l'Assemblée générale et le Conseil d'administration du centre opérationnel de Bruxelles. Cette convention concerne le fonctionnement du centre opérationnel de Bruxelles et non le fonctionnement de MSF Belgique.

Les sections partenaires peuvent participer au processus de prise de décision du centre opérationnel de Bruxelles à travers deux plateformes principales. [...]

1. L'Assemblée générale : tout membre d'une section partenaire qui répond aux critères d'adhésion de MSF Belgique/centre opérationnel de Bruxelles peut être coopté en tant que membre de MSF Belgique/centre opérationnel de Bruxelles et, une fois coopté, a le droit de vote à l'Assemblée générale tant qu'il/elle paie sa cotisation annuelle d'adhésion. En outre, chaque section partenaire (sauf la Belgique) est un membre partenaire représenté par une personne à qui la section partenaire a donné un pouvoir mandataire.

Chacune des sections partenaires doit promouvoir la participation à l'Assemblée générale de MSF Belgique/centre opérationnel de Bruxelles le plus largement possible à tous les membres potentiels et existants. Le centre opérationnel de Bruxelles mettra en place les infrastructures nécessaires pour favoriser cette participation.

2. Le Conseil d'administration : un siège est garanti au Conseil d'administration de MSF Bruxelles/centre opérationnel de Bruxelles à chacune des sections partenaires. Dans ce dernier cas, le(a) représentant(e) – nommé(e) par la section partenaires –, en vertu d'un engagement d'honneur, sera considéré(e) comme membre votant(e) pour les décisions sur des motifs de préoccupations partagées ².

La gestion quotidienne du centre opérationnel de Bruxelles est déléguée au Directeur général, et il ou elle a obligation de rendre des comptes devant le Conseil d'administration du centre opérationnel de Bruxelles. Le Directeur général du centre opérationnel de Bruxelles a pour obligation d'inclure les Directeurs des différents départements du centre opérationnel de Bruxelles et les Directeurs généraux des sections partenaires dans le processus de prise de décision du centre opérationnel de Bruxelles.

Le cadre de la collaboration entre les entités exécutives des sections MSF qui gèrent le centre opérationnel de Bruxelles doit faire l'objet d'une convention séparée pour un partenariat fonctionnel entre les exécutifs des sections de MSF qui gèrent le centre opérationnel de Bruxelles. L'élaboration de cette convention est déléguée aux Directeurs généraux de MSF Belgique/centre opérationnel de Bruxelles et des sections partenaires. Elle doit être en conformité avec les objectifs et les principes fixés par cette convention et par les décisions prises par le Conseil d'administration du centre opérationnel de Bruxelles. En cas de litige, la convention entre les associations de MSF prévaut sur la convention entre les exécutifs.

L'anglais est la langue de travail du centre opérationnel de Bruxelles pour ce qui concerne toutes les questions identifiées comme étant d'intérêt commun.

E. Enrichissement mutuel entre les sections

Afin de garantir la contribution des centres opérationnels dans les Conseils d'administration des sections partenaires (hormis MSF Belgique/centre opérationnel de Bruxelles traités ci-dessus), deux sièges dans chacun des Conseils d'administration des sections partenaires doivent être réservés au mouvement international MSF. Au minimum, un des représentants, nommés par la section partenaire concernée, devrait être un représentant de la direction du centre opérationnel de Bruxelles.

Afin de renforcer l'enrichissement mutuel entre les sections partenaires, des débats seront organisés en lien avec l'agenda du centre opérationnel de Bruxelles et via des rencontres physiques ou virtuelles entre les sections partenaires ainsi que des débats au sein du centre opérationnel de Bruxelles.

F. Structure organisationnelle

Les signataires de cette convention s'engagent à établir un bilan de la situation organisationnelle actuelle dans l'objectif d'obtenir en 2005 au plus tard un système qui sépare le fonctionnement du centre opérationnel de Bruxelles de MSF Belgique. Lorsque les éléments qui permettront une évaluation détaillée de la valeur ajoutée, des coûts supplémentaires et de l'évolution du développement structurel du Mouvement MSF à l'international, seront disponibles, l'objectif sera de concrétiser cette séparation à travers un cadre juridique donnant des statuts séparés au centre opérationnel partagé de Bruxelles et à la section nationale de MSF Belgique.

2. Le Conseil d'administration du centre opérationnel de Bruxelles doit encore les définir, mais elles devraient inclure au moins la nomination du Président de MSF Bruxelles/centre opérationnel de Bruxelles et du Directeur général et les décisions du plan annuel/budgétaire, le calendrier et l'ordre du jour de l'Assemblée générale du centre opérationnel de Bruxelles, l'utilisation des fonds de projet, le témoignage et les ressources humaines et autres politiques, et questions du centre opérationnel de Bruxelles en lien avec le développement international de MSF.



En 2002, avec la première convention des sections partenaires, on a commencé à avoir des Conseils d'administration de MSF élargis à un représentant de

chaque section partenaire. On est passé de 12 à 18 membres. Et là, on a commencé à avoir un associatif plus lié à la gouvernance de l'OCB et à la création d'identité.

Stéphane Goriely, MSF Belgique, membre du Conseil d'administration de 1999 à 2011 et de 2012 à 2015, MSF OCB, membre élu du Conseil d'administration de 2008 à 2015 (en français)

En 2003, MSF Italie insiste pour que l'OCB soit clairement séparé de MSF Belgique, pour plus d'égalité dans le groupe. Pour la section italienne, devenir plus opérationnel permet aussi d'obtenir plus d'égalité. La décision de décentraliser une cellule opérationnelle de l'OCB à Rome est donc prise en septembre 2004 et mise en œuvre en 2005.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Suède, 7 mars 2003 (en anglais)

Extrait :

Le point de vue de MSF Italie sur le partenariat avec le centre opérationnel de Bruxelles

MSF Italie a fortement poussé pour la séparation du centre opérationnel de Bruxelles et de MSF Belgique, et a demandé leur avis aux autres sections sur ce point. Devrions-nous soutenir cette initiative ?

Quels sont les arguments principaux ?

MSF Italie considère que les six sections partenaires doivent être coresponsables à niveau égal. La convention est juridiquement et économiquement contraignante et selon MSF Italie, les exigences envers celle-ci devraient être plus importantes.

Que se passera-t-il lorsqu'il y aura une séparation entre le centre opérationnel de Bruxelles et MSF Belgique ? Qui prendra la tête du centre opérationnel de Bruxelles ? Quelles seront les conséquences économiques ? Est-ce que cela signifie qu'il faut créer une nouvelle section partenaire ? Que se passerait-il si une section quittait le groupe ?

Décision : Le Conseil d'administration doit discuter plus en détail avant de décider s'il soutient ou non la position de MSF Italie vis-à-vis du centre opérationnel de Bruxelles.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Belgique, 24 septembre 2004 (en anglais)

Extrait :

Gouvernance du centre opérationnel de Bruxelles

a) Opérationnalité partagée avec MSF Italie

Stefano Savi donne un état des lieux du processus actuel :

- Problème de défiance résolu : au début de la réunion de septembre, les frustrations des deux parties ont été discutées ouvertement : le manque de communication était

manifestement la source de nombreuses incompréhensions ou de frustrations.

- Il a été souligné [...] que l'on pourrait améliorer l'information et le partage des décisions au niveau exécutif et associatif pour former une véritable coresponsabilité.

- Au niveau exécutif [...]

L'Italie deviendra responsable du Pérou, de la Colombie, de Haïti et de l'Éthiopie. [...]

- Au niveau associatif, une meilleure représentation au sein du Conseil d'administration de l'OCB devrait être étudiée (actuellement 12 membres de MSF Belgique et seulement deux Italiens). Ce sujet est discuté abondamment dans le chapitre qui suit. [...]

Décision - conclusion :

- Le Conseil d'administration accepte la réorganisation des cellules du département des opérations et la soutient.

- De nombreuses questions sur l'opérationnalité partagée restent encore en suspens, mais seront considérées dans le cadre des discussions sur la gouvernance du centre opérationnel de Bruxelles puisque ces deux sujets sont liés.



Rapport moral de Jean-Marie Kindermans, Président de MSF Belgique, mai 2005 (en français)

Extrait :

Par ailleurs, l'opérationnalité partagée (au sens de la gestion décentralisée des opérations) s'est étendue maintenant à la section italienne en plus de la section luxembourgeoise, après des difficultés de démarrage. Nous en sommes toujours au stade initial, mais nous espérons aussi que cela contribuera à un partenariat mieux partagé et vécu. Ceci s'inscrit dans le cadre d'un choix plus large du Conseil international, qui a l'intention d'en évaluer les effets régulièrement. Il s'agit en effet d'un enjeu pour tout le mouvement, l'objectif principal étant que ce partage des opérations soit bénéfique pour la qualité et la quantité des actions de MSF auprès des populations en situation précaire.



Les Italiens se sentaient un peu éloignés. Ils n'avaient pas d'opérations et s'ils voulaient des opérations, ils se sentaient plutôt attirés par les Espagnols. Il y a eu des crises avec les Italiens qui n'ont pas facilité la construction du mouvement OCB. Comme les Belges étaient toujours vus dans ces moments-là comme le pouvoir central - le méchant - on a laissé les « Nordiques » faire passer le message.

Stéphane Goriely, MSF Belgique, membre du Conseil d'administration de 1999 à 2011 et de 2012 à 2015, MSF OCB, membre élu du Conseil d'administration de 2008 à 2015 (en français)

Le 17 décembre 2004, le Conseil d'administration de MSF Belgique approuve la création d'un Conseil

d'administration de l'OCB avec une représentation égale de toutes les sections.

L'Assemblée générale de l'OCB reste fusionnée avec l'Assemblée générale de MSF Belgique. Il est toutefois proposé d'organiser une réunion plus importante, similaire au pow-wow nordique qui réunit une fois par an les volontaires de MSF Norvège, MSF Suède et MSF Danemark.

Le groupe GD7 composé des Directeurs généraux des sept sections est mis en place pour assurer la copropriété de la direction de l'OCB.

En décembre 2005, un Conseil d'administration de l'OCB composé des Présidents de toutes les sections et de six membres cooptés est formé. Sa première réunion a lieu en janvier 2006 et les règles de fonctionnement sont définies.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Belgique, 17 décembre 2004 (en français) [édité]

Extrait :

3. Gouvernance de l'OCB [...]

- Arguments Contre :
 - o Impliquerait que les SP [sections partenaires] délèguent tous les sujets autres que le vote du Plan d'action, budget, etc. au CA de MSF-B, ce qui est peut-être utopique?
 - o Un CA [Conseil d'administration] fait de nationalité risque d'affaiblir un réel co-ownership, chacun défendant les avantages de sa section, avec une plus grande capacité à exprimer ses désaccords
- Pour :
 - o Consensus dans les autres OCs [centres opérationnels] pour ne pas centraliser trop le processus de décision associatif, en limitant les thèmes communs.
 - o Au niveau exécutif, le pouvoir est déjà partagé, il y a consensus sur les aspects financiers, mais qui n'est pas toujours respecté au niveau associatif.

Décision

Accord sur l'« option 5 revisitée » comme suit :

« Le Conseil d'administration de MSF Belgique suggère de développer l'option 5 en incluant les points suivants :

- Chaque section sera représentée par une ou plusieurs personnes avec droit de vote ;
- Les membres du Conseil d'administration de l'OCB doivent être des membres des Conseils d'administration des sections partenaires sans responsabilité exécutive dans le mouvement et seront désignés par chaque Conseil d'administration ;
- Le Conseil d'administration de l'OCB sera décisionnaire sur les questions stratégiques (choix des Directeurs généraux, bilan et objectifs, budget, choix des Directeurs des opérations) ; [il organisera] trois réunions par an, ouvertes à tous les membres des autres Conseils d'administration des sections partenaires ;
- Les réunions du Conseil se tiendront à tour de rôle dans les différentes sections, en fonction des possibilités,

des opportunités ou des besoins, etc. Chaque Conseil d'administration devra garantir la stabilité des membres du Conseil d'administration de l'OCB via des mandats qui restent à définir ;

- Les liens entre les Conseils d'administration seront renforcés [...]
- L'équivalent d'un Pow Wow de l'OCB aura lieu tous les deux ans ;
- L'un des membres du Conseil d'administration de l'OCB sera désigné pour représenter l'OCB au Conseil d'administration du Conseil international. Il ne semble pas aussi essentiel d'avoir un représentant de l'OCB au Conseil international [...]

Vote : Pour : 8

Contre : 1

Abstentions : 2



Rapport moral de Jean-Marie Kindermans, Président de MSF Belgique, mai 2005 (en français)

Extrait :

Depuis de nombreuses années, les sections partenaires du COB [OCB] supportent activement les opérations par l'apport de ressources multiples (ressources humaines et financières). Pour que nous nous sentions tous partie prenante dans les opérations que mène le centre de Bruxelles, le CA [Conseil d'administration] de MSF Belgique était élargi à un représentant de chaque section partenaire lors des 2 ou 3 réunions qui valident les bilans et objectifs communs proposées par l'exécutif. Mais cela ne mettait pas sur le même plan les membres du CA belge par rapport à ceux des sections partenaires. Il était par ailleurs souhaitable que les grandes décisions stratégiques mises en oeuvre par l'exécutif à travers nos opérations soient portées et respectées par tous. [...] Après de nombreuses discussions, nous avons abouti à une forme de compromis qui allie considérations institutionnelles et efficacité. [...] Son principe est celui d'un représentant de chaque section au sein du CA du COB, et de la cooptation de 6 personnes issues de nos CA, en fonction de leur expérience, compétence, disponibilité, etc. Nous n'avons pas changé notre structure juridique pour le moment, et c'est donc toujours le CA de MSF Belgique qui est légalement responsable des décisions et engagements pris par les opérations. Ceci implique que notre CA belge s'engage à avaliser les futures décisions de ce nouveau CA du COB, qui se réunira pour les mêmes 2 ou 3 occasions que précédemment. Nous voulons tester cette nouvelle façon de travailler ensemble à partir de 2006, tout en sachant que les évolutions internationales pourraient nous amener à adapter si besoin ce nouveau cadre de travail commun. Nous faisons un pari sur notre capacité mutuelle à fonctionner efficacement avec ces nouvelles modalités et à préserver notre volonté de rester ensemble.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Belgique, 16 décembre 2005 (en français) [édité]

Extrait :

7. OCB [centre opérationnel de Bruxelles]

Jean-Marie [Kindermans, Président] relate la téléconférence constructive de novembre dont le but était de nommer les membres cooptés. [...]

Il a été également proposé qu'un groupe de trésoriers centralisé par Yves [Zeegers-Jourdain, trésorier de MSF Belgique] prépare les réunions de l'OCB au niveau FIN(ancien). La 1^{ère} réunion se tiendra à Bruxelles, à proximité des opérations. [...]

Quel lien entre le CA de MSF B[elgique] et celui de l'OCB? Quel rôle pour le CA [Conseil d'administration] de l'OCB?

Soit le CA [Conseil d'administration] de MSF B[elgique] fait confiance aux représentants belges, soit des commentaires préalables sont donnés par écrit ou oralement.

La responsabilité légale reste au niveau du CA de MSF B[elgique]. Ses membres sont donc tous responsables.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de l'OCB, 20 janvier 2006 (en anglais)

Extrait :

1. Discussion sur le rôle et la manière dont le Conseil d'administration du centre opérationnel de Bruxelles fonctionnera [...]

Neuf [approches] principales du fonctionnement et du rôle du Conseil d'administration de l'OCB ont été définies comme suit :

• Champ d'application du Conseil d'administration du centre opérationnel de Bruxelles [...]

La structure du centre opérationnel de Bruxelles s'articule autour des préoccupations communes : le plan opérationnel, les ressources nécessaires pour le mettre en œuvre (ressources humaines, budget) et la structure de soutien (la communication sur les opérations).

Le Conseil d'administration veillera à ce que ce champ d'application soit respecté.

• Panorama et prévisions des résultats pour 2005-2006

- o Vote sur le panorama et les prévisions ;
- o Vote sur le budget du centre opérationnel de Bruxelles ;
- o Identification des thèmes stratégiques du centre opérationnel de Bruxelles qui seront traités en 2006 (similaires à ceux de l'exécutif ou non).

• Débats communs :

Les personnes de référence du Conseil d'administration du centre opérationnel de Bruxelles organiseront et animeront les débats communs entre les Conseils d'administration nationaux sur les thèmes identifiés (voir ci-dessus) avant toute prise de décision.

• L'esprit

Tous les membres du Conseil d'administration du centre opérationnel de Bruxelles s'engagent à défendre ses opérations avant toute considération nationale ou de section (mandat international).

À cet effet, le Conseil d'administration du centre opérationnel de Bruxelles ne fonctionnera pas comme une « chambre de négociation » et ses membres doivent recevoir une délégation pleine et entière de leur Conseil d'administration national (même si les discussions préalables au niveau national enrichissent le débat).

Ils agiront aussi en tant qu'individus au niveau du Conseil international (pas de logique de groupe).

• Décisions - positions

o Décisions :

Les membres du Conseil d'administration chercheront toujours le consensus.

Si ce dernier ne peut être atteint, une majorité des deux tiers sera requise pour toutes décisions et recommandations.

o Positions :

Le Conseil d'administration du centre opérationnel de Bruxelles essaiera toujours de trouver une position commune à la fin de chaque discussion.

- En cas de désaccords au niveau exécutif entre les sept Directeurs généraux, le Conseil d'administration du centre opérationnel de Bruxelles arbitra dans l'intérêt du centre opérationnel de Bruxelles, ceci à la demande de Gorik [Ooms, Directeur général de MSF Belgique] ou d'un autre Directeur général issu des sept. [...]

• Partage de l'information

o Les membres du Conseil d'administration du centre opérationnel de Bruxelles auront accès au minimum à :

- « Info Matin » [bulletins d'information du matin] ;
- Comptes rendus ;
- Tukul [intranet de MSF International] ;
- Le site Internet associatif de MSF Belgique ;
 - o Les membres du Conseil d'administration du centre opérationnel de Bruxelles partageront les ordres du jour et les rapports des Conseils d'administration ;
 - o Les membres du Conseil d'administration du centre opérationnel de Bruxelles sont reconnaissants et désireux de continuer de recevoir les documents préparatoires aux réunions bien en avance afin de pouvoir les lire et en discuter en amont.
 - o Les membres du Conseil d'administration du centre opérationnel de Bruxelles seront proactifs dans la recherche d'informations (seulement sur des questions liées au champ d'application du Conseil d'administration) par des contacts directs, par téléphone ou courriel avec l'exécutif du centre opérationnel. Ceci sans avoir à passer par l'intermédiaire de leur Directeur général respectif et inversement.
 - o Les membres du Conseil d'administration essaieront de se rendre sur le terrain autant que possible et se tiendront mutuellement informés de leurs visites de terrain.



Le Conseil d'administration élargi de l'OCB était en fait un Conseil d'administration belge avec une délégation des sections partenaires. Ce n'était pas satisfaisant pour les sections partenaires parce qu'elles s'y

sentaient dominées par les Belges, et pas satisfaisant pour les Belges parce qu'ils n'étaient pas bien vus par les sections partenaires qui ne s'engageaient pas suffisamment.

Stéphane Goriely, MSF Belgique, membre du Conseil d'administration de 1999 à 2011 et de 2012 à 2015, MSF OCB, membre élu du Conseil d'administration de 2008 à 2015 (en français)

Au second semestre 2007, la proposition d'une « séparation fonctionnelle » entre MSF Belgique et les instances de l'OCB, également appelée « dénationalisation » de l'OCB, est étudiée et débattue par les Conseils d'administration nationaux et celui de l'OCB. L'objectif principal de cette initiative est de résoudre les tensions et les conflits d'intérêts entre l'OCB et les sections individuelles.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Belgique, 12 octobre 2007 (en français) [édité]

Extrait :

- Split fonctionnel OCB/B [centre opérationnel de Bruxelles/Belgique] ou dénationalisation de l'OCB, « Why should we do this? » [Pourquoi le faire?] [...]

Göran [Svedin] présente ensuite le résultat de l'étude qu'il a réalisée avec Marita Honerud. Son objectif était d'analyser le fonctionnement actuel de l'OCB en relation avec sa structure et les chevauchements des rôles OCB/MSF B[elgique] (cf. les termes de références) : cf. slides.

Il est précisé que ce document a le statut d'un document de discussion. Le sujet devra encore faire l'objet de discussions au CA [Conseil d'administration] de MSF B[elgique], de l'OCB et probablement à l'AG [Assemblée générale]. [...]

Quelques membres font part de leurs inquiétudes :

- o Quelle est l'analyse des coûts qu'une telle révision entraînerait? [...]
- o En quoi une telle structure va-t-elle améliorer nos opérations? [...]

Certains pensent aussi que c'est un leurre de penser qu'un split va réduire les frustrations et [les] luttes de pouvoir entre sections partenaires et MSF B[elgique]. [...]

- Concernant la structure associative de l'OCB, la question de la représentativité du CA [Conseil d'administration] de l'OCB est posée :

o Actuellement le CA [Conseil d'administration] de l'OCB fonctionne en représentation indirecte des membres, sans être redevable à une AG [Assemblée générale] de l'OCB, comme le CI [Conseil international] n'est redevable à aucune Assemblée internationale. Or l'exécutif est redevable à ces deux entités. [...]

o N'a-t-on pas mis la charrue avant les bœufs en créant un CA [Conseil d'administration] avant de créer une association (note : les sections partenaires ont refusé

l'option d'une AG [Assemblée générale] OCB par peur de voir leur association nationale affaiblie)?

- o Ne risque-t-on pas d'avoir un exécutif qui répond à un CA [Conseil d'administration] de l'OCB qui ne répond à personne, sinon indirectement aux AG [Assemblées générales] des 7 sections, ce qui est très difficile à coordonner?

En mars 2008, le Conseil d'administration de l'OCB approuve la création d'un « rassemblement associatif OCB » ouvert aux membres de toutes les associations du groupe. Les droits de vote sont limités à certains membres des associations : membres du Conseil d'administration, membres associés ayant travaillé au moins un mois sur le terrain, personnel national ayant travaillé dans une mission MSF OCB désormais fermée, membre d'une délégation de dix personnes maximum d'une association OCB ne répondant pas aux critères ci-dessus.

Ces membres votants éliront six membres au Conseil d'administration de l'OCB qui sera complété par les sept Présidents des associations.

Il s'agit d'un compromis entre le désir d'avoir une assemblée réelle pour l'OCB et la volonté de conserver un certain pouvoir au sein des Assemblées générales nationales.

Cette nouvelle structure de gouvernance de l'OCB est approuvée par les Assemblées générales de toutes les associations en juin 2008 et le premier rassemblement de l'OCB a lieu les 7 et 8 novembre 2008 à Bruxelles.

Une motion demandant l'élargissement des droits de vote à tous les membres associatifs des sept sections est ensuite examinée et approuvée.

Il faudra toutefois cinq ans et une autre motion votée en 2011 pour que cette règle soit définitivement appliquée.

Ce retard est dû en grande partie à la réticence de l'OCB à accepter que des associés partenaires manquant d'expérience opérationnelle puissent participer à l'orientation des opérations.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de l'OCB, 14 mars 2008 (en anglais)

Extrait :

Le Conseil d'administration du centre opérationnel de Bruxelles s'accorde sur :

- Les rassemblements associatifs du centre opérationnel de Bruxelles sont ouverts à tous les membres, mais seulement certains membres ont le droit de vote ;
- Le Conseil d'administration du centre opérationnel de Bruxelles est composé de sept Présidents et de six membres élus par les membres votants du rassemblement associatif du centre opérationnel de Bruxelles ;
- Tout membre d'une section partenaires du centre

opérationnel de Bruxelles peut se présenter pour siéger au Conseil d'administration du centre opérationnel de Bruxelles (sauf les membres qui font partie de l'exécutif) ;

- Encourager des membres élus à participer aux Conseils d'administration des sections partenaires ;
- L'approbation des sept Assemblées générales est nécessaire pour cette proposition ;
- Si cette proposition est approuvée, le premier rassemblement associatif du centre opérationnel de Bruxelles sera organisé à une date ultérieure lorsqu'une présence maximum sur le terrain sera possible (à discuter avec les opérations). Jusqu'à cette date, le système actuel reste valide.



Compte rendu de l'OCB Gathering, 7-8 novembre 2008 (en français) [édité]

Extrait :

Du côté associatif du centre opérationnel de Bruxelles (OCB)
Début novembre, quelque 250 personnes, parmi lesquelles des chefs de mission, des coordinateurs médicaux et autres personnels de terrain internationaux et nationaux, des membres des Conseils d'administration, des personnels des quartiers généraux, des travailleurs de terrain de retour, etc., se sont réunies à Bruxelles pour le tout premier événement associatif MSF OCB véritablement dénationalisé : le rassemblement d'OCB, l'OCB Gathering !

Au menu : des débats, l'élection des membres du Conseil d'administration de l'OCB et le vote des motions. [...]

L'OCB Gathering

L'OCB Gathering est pour le centre opérationnel de Bruxelles ce qu'une Assemblée générale est pour une section, à l'exception de ce qui concerne les aspects juridiques. Le Conseil de l'OCB sera tenu de rendre des comptes au Gathering, qui discutera des différentes questions et indiquera l'orientation principale des opérations.

La mise en place de l'OCB Gathering de cette année a été décidée par les Assemblées générales des sept sections du COB [centre opérationnel de Bruxelles] en 2008. L'ensemble des membres des sections de l'OCB ont été invités à participer au Gathering, mais avec des droits de vote limités à certains membres associés :

- Les membres du terrain (personnel international ou national) de toute section de l'OCB qui ont été présents sur le terrain au moins un mois au cours de cette année ;
- L'ensemble des membres du Conseil d'administration des sections de l'OCB ;
- Les membres envoyés par les mini-AG (débat associatif sur le terrain) en tant que représentants du personnel de terrain ;
- Une représentation composée d'un maximum de 10 membres par section (employés de bureau, volontaires, anciens travailleurs de terrain, etc.).

Les membres associés des pays dans lesquels MSF a clôturé sa mission ont été invités à voter électroniquement. Selon ces critères, quelque 500 membres détenaient des droits de vote au Gathering, mais le taux de participation s'est en définitive réduit à 200 membres : 140 sur place, à Bruxelles, et les 60 autres par vote électronique ou par procuration. [...]

Motion 4 : Droits de vote

Introduction : En juin 2008, la proposition [a été] faite pour améliorer la structure du CA de l'OCB en termes de responsabilité et représentativité. Cette proposition inclut l'élection de 6 membres du CA par une assemblée des membres de l'OCB et l'organisation d'un gathering OCB avec une représentation de tous les membres du terrain et une représentation restreinte des SP [sections partenaires] à 10 membres par section.

Le droit de vote est limité à des membres particuliers, à savoir :

- Être membre d'une section de l'OCB ayant travaillé au moins un mois sur le terrain (période spécifiée)
- Être membre du CA d'une section de l'OCB
- Être staff national ayant travaillé dans une mission MSF-OCB aujourd'hui fermée
- Faire partie d'une délégation de 10 personnes maximum par section OCB, membres associés ne répondant pas aux critères précédents [...]

Motion : Le Gathering (rassemblement) OCB demande que le droit de vote au Gathering OCB soit donné à tous les membres associés des 7 sections partenaires de l'OCB.

Vote : [la motion est] Approuvée

Pour : 71

Contre : 67

Abstentions : 50



Motions votées par l'Assemblée générale de MSF Belgique, **Contact** n°113, MSF Belgium **Internal Newsletter**, 2011 (en anglais, en français) [édité]

Extrait :

En vue de démocratiser davantage la structure de MSF OCB ainsi que de renforcer et redynamiser l'aspect associatif, nous demandons au CA [Conseil d'administration] de MSF B[elgique] d'oeuvrer pour un élargissement du droit de vote à TOUS les membres associés des sections partenaires de MSF OCB sans restriction. [...]

La motion est acceptée



Fin 2007-début 2008, on a proposé d'avoir un système de Conseil d'administration de l'OCB hybride avec les représentants, un Président et les Présidents des sections, plus six voire huit personnes élues par une Assemblée générale OCB. Celle-ci serait l'interlocuteur direct, qui n'aurait plus d'appartenance nationale, et donc qui ne défendrait pas l'intérêt d'une section en particulier. On aurait un 'gathering/ rassemblement', une Assemblée générale qui élirait ces six membres. C'est le modèle sur lequel on s'est arrêté en 2008, et sur lequel on a continué de consolider.

L'Assemblée générale élit chaque année les membres du Conseil d'administration de l'OCB. Au début, les premiers Conseils d'administration de l'OCB étaient faibles. Il y avait une fatigue générale concernant tout ce qui touchait à la gouvernance. En plus, aux premières élections, on a dû élire d'un coup six

personnes et donc on avait des gens qui n'étaient pas vraiment à leur place, ni vraiment à l'écoute de l'exécutif. Il a fallu trois ou quatre ans pour consolider le Conseil d'administration de l'OCB et renforcer un OCB gathering qui au début se cherchait un peu. Une des grandes questions qu'on a eues, c'était de savoir qui pouvait voter à l'assemblée générale de l'OCB.

Comme on voulait que l'OCB soit principalement le représentant des opérations et pas des ressources et comme les ressources se trouvaient dans les sections partenaires, on voulait que soient votants à l'OCB gathering, seulement les membres ayant passé un minimum d'un mois sur le terrain pendant l'année précédente. Mais, est arrivée une motion qui demandait que tous les membres de toutes les sections partenaires puissent voter à l'OCB gathering... Et la motion est passée! Or, quand on veut construire un mouvement OCB, on ne peut pas dire que seule une partie des membres peut voter. Ça a donc créé des petites frustrations au début mais aujourd'hui, tous les membres de l'OCB peuvent voter à l'OCB gathering.

Stéphane Goriely, membre du Conseil d'administration de MSF Belgique de 1999 à 2011 et de 2012 à 2015, membre élu du Conseil d'administration de MSF OCB de 2008 à 2015 (en français)

En 1998, MSF Luxembourg, section opérationnelle indépendante créée en 1987, met en place un partenariat opérationnel spécifique avec MSF Belgique afin de se conformer à la décision du Conseil international de 1997 de ne garder que cinq centres opérationnels.

En mars 2002, MSF Luxembourg signe la convention de l'OCB et obtient le même statut que les autres sections du groupe de Bruxelles. Une convention de partenariat opérationnel spécifique est toutefois signée qui définit les termes et conditions de la cellule de gestion opérationnelle délocalisée basée au Luxembourg.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Luxembourg, 5 mars 2002 (en français) [édité]

Extrait :

A. CONVENTION ASSOCIATIVE [...]

Décision : le CA [Conseil d'administration] adopte la convention associative à l'unanimité des membres présents ou représentés.

La ratification de cette convention se fera par le prochain CA [Conseil d'administration] du COB [centre opérationnel Bruxelles] [...]

B. ACCORD DE PARTENARIAT OPÉRATIONNEL

But : définir les principes et modalités de fonctionnement de la délocalisation de la gestion des opérations mise en œuvre dans un certain nombre de pays à partir d'une cellule opérationnelle basée à Luxembourg. Il précise également certaines modalités d'application de la convention

exécutive spécifiques à la section MSF Luxembourg vu son opérationnalité.

2. Les nouvelles entités

a. La Chine

En 2002, le Conseil d'administration de MSF Hong Kong, une section partenaire de l'OCB créé par MSF Belgique en 1994, discute de la manière de s'impliquer davantage dans les opérations en Asie et particulièrement en Chine, pays auquel Hong Kong a été rattaché en 1997.

Outre les deux possibilités, soit de continuer à soutenir de manière passive les opérations d'OCB, soit de renforcer sa participation à ces opérations, MSF Hong Kong envisage un temps de développer son propre projet opérationnel. Finalement, cette dernière option est considérée comme apportant plus d'inconvénients que d'avantages.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Hong Kong, 17 novembre 2002 (en anglais)

Extrait :

(ii) Opérationnalité

Les discussions ont tourné autour de trois options pour MSF Hong Kong :

- Conserver un soutien « passif » aux opérations de terrain ;
- Plus d'engagement avec le centre opérationnel :
 - o Une approche segmentée : participation dans des projets ad hoc de manière ponctuelle (par exemple le projet du centre opérationnel de Bruxelles en République populaire de Chine) ;
 - o Une mission conjointe [...].

- Le projet de MSF Hong Kong :

Une mission d'évaluation est nécessaire pour que MSF Hong Kong devienne opérationnel ; [...]

Les commentaires de plusieurs membres du Conseil d'administration sur les trois options précédentes sont les suivants :

- MSF Hong Kong a la capacité de s'engager plus activement dans des activités autres que la collecte de fonds, le recrutement et les relations publiques (Elaine). [...]
- Le bureau de MSF Hong Kong doit d'abord se développer avant de considérer devenir opérationnel. (Dirk [van der Tak, Directeur général de MSF Hong-Kong] [...])
- L'accent devrait être d'abord mis sur la consolidation de l'association (Dirk) [...]
- MSF Hong Kong peut probablement s'engager dans des opérations lorsque les besoins ne sont pas traités par les autres centres opérationnels (Dirk)
- Je ne sais pas si MSF a l'expertise technique, médicale et logistique à Hong Kong et en Chine [...]

- Je ne sais pas si MSF Hong Kong est prêt à devenir opérationnel sachant que le bureau n'arrive même pas à présenter un plan annuel (sans aide). [...] Est-ce que MSF Hong Kong est sur le plan de l'expertise le bureau ad hoc pour gérer des opérations à Hong Kong et en Chine? (Elaine)
- MSF est-elle la bonne organisation pour aider en République populaire de Chine?

Une mission mixte en Chine présente-t-elle un risque pour MSF Hong Kong? La section MSF Hong Kong peut-elle publiquement dénoncer la Chine et ne pas s'y brûler les doigts? [...]

MSF Hong Kong pourrait peut-être identifier des régions/pays où il y a des besoins et présenter ses plans au centre opérationnel de Bruxelles sans devoir se limiter à Hong Kong ou en Chine. [...] Il est logique de s'engager encore avec le centre opérationnel, mais pour l'instant je ne suis pas favorable à ce que MSF Hong Kong effectue une mission seule. [...]

- C'est une bonne idée de conduire une mission mixte si le bon projet est identifié et s'il y a un « modèle » ou un « cadre » dans lequel MSF Hong Kong pourrait fournir une assistance technique et médicale. [...]
 - o MSF peut-elle tirer parti de l'expertise, des connexions et de la proximité de MSF Hong Kong pour pénétrer en Chine sachant que les besoins ont déjà été identifiés. [...]
 - o Les raisons de MSF Hong Kong pour devenir opérationnelle doivent être claires pour tous.

En début d'année 2006, MSF Hong Kong réalise une étude de marché en Chine. En septembre 2006, un projet d'ouverture d'un bureau à Guangzhou, dans le sud de la Chine, est présenté au Conseil d'administration de l'OCB.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de OCB [centre opérationnel de Bruxelles], 22 septembre 2006 (en anglais)

Extrait :

3. NOUVELLES ENTITES

Présentation de la CHINE : [...]

Les discussions principales se sont articulées autour de :

- Savoir comment cette initiative entre dans le cadre des perspectives du centre opérationnel de Bruxelles (partager les réflexions, les idées et le soutien est bienvenu)
- La possibilité de faire du plaidoyer en Chine. Dirk [van der Tack, Directeur général de MSF Hong Kong] nous a rassurés en affirmant que l'on peut dire beaucoup de choses en Chine tant que les mots sont soigneusement choisis.
- Les objectifs :
 - L'argumentaire : est-ce que cela répond à un besoin, à une stratégie ou est-ce qu'il y a autre chose derrière? Il reste du temps pour affiner les objectifs présentés, car le processus d'enregistrement peut être long. Entre temps, Hong Kong a souhaité expliquer l'importance à leurs yeux de lancer le processus [...]

- Les possibilités de faire de la collecte de fonds en Chine. Elles sont actuellement limitées pour des raisons juridiques. Elles pourraient être étendues mais ne sont pas prioritaires pour le moment.

- L'opérationnalité : Hong Kong a de nouveau confirmé qu'il ne souhaitait pas devenir opérationnel. Les éventuelles urgences en Chine pourraient être traitées à travers les mécanismes du centre opérationnel de Bruxelles (à noter que si Hong Kong devenait opérationnel, il serait recommandé de ne pas l'être en Chine).
- Le choix du lieu : pourquoi pas à Pékin? Parce que :
 - o L'environnement est plus tolérant ;
 - o Les activités peuvent rentrer plus rapidement dans un cadre légal (enregistrement) ;
 - o Les activités ne se limiteraient pas à la région de Canton et toucheraient aussi Pékin.
- Le financement de l'initiative (Hong Kong ou a-t-on besoin des financements du centre opérationnel de Bruxelles?) : Pour l'instant, nous avons profité du travail pro bono avec des per diem peu coûteux en raison du faible coût de la vie en Chine. C'est pourquoi nous n'avons pas besoin de faire appel aux financements spécifiques du centre opérationnel de Bruxelles.

En mars 2007, le Conseil d'administration de MSF Hong Kong accorde au personnel national du bureau et des missions MSF basées en Chine le droit d'adhérer à son association.

En juillet 2007, MSF Hong Kong ouvre un bureau à Guangzhou. Pour justifier cette ouverture, opérée alors que la multiplication de nouvelles entités MSF à faible impact opérationnel est contestée au niveau international, ce bureau est présenté comme une « antenne » de MSF Hong Kong et non comme un bureau satellite.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Hong Kong, 31 mars 2007 (en anglais)

Extrait :

Le Conseil d'administration est d'accord pour ouvrir l'association de MSF Hong Kong au personnel de nationalité chinoise. En principe, les mêmes critères d'adhésion s'appliqueront au personnel de Hong Kong et à celui de nationalité chinoise qui sera appelé « personnel national ».



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Hong Kong, 14 août 2007 (en anglais)

Extrait :

Guangzhou :

Le bureau local a été « officiellement » ouvert le 19 juillet 2007.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Hong Kong, 29 April 2008 (en anglais)

Extrait :

2. Présentation et partage des expériences du bureau de Guangzhou

Joanne [Wong] et Anne [Lung] ont fait part de leurs expériences récentes lorsqu'elles se sont rendues à la réunion de l'Assemblée générale de MSF Japon pour répondre aux questions que se posaient d'autres sections de MSF sur l'objectif et la fonction du bureau de Guangzhou.

Elles ont dû communiquer et dissiper les perceptions erronées et les malentendus, et combler le manque de connaissance sur l'histoire de Hong Kong et sa relation avec la Chine. Elles ont réaffirmé la position du bureau de MSF Hong Kong, à savoir de ne pas avoir l'intention de devenir opérationnel en Chine et que le bureau local de Guangzhou est un département du bureau de MSF Hong Kong.

Elles ont expliqué pourquoi le bureau est situé à Guangzhou et non à Pékin (la proximité et les points communs avec Hong Kong ; un enregistrement simplifié au bureau du commerce de Guangzhou et la défiscalisation) ; elles ont souligné que le bureau local de Guangzhou ne mène pas d'activités de collecte de fonds. [...]

Catrin [Schulte-Hillen, MSF International] : MSF en tant que mouvement doit trouver un accord sur le mode opératoire de l'engagement en Chine en tenant compte de son plan stratégique de croissance, de la réalité de la situation politique dans le pays et le contraste avec le bureau de MSF Hong Kong. [...]

Dirk [van der Tak, Directeur général de MSF Hong Kong] a réaffirmé que le bureau de Guangzhou est une antenne du bureau de MSF Hong Kong. Il est d'accord avec la recommandation du rapport de discuter la présence de l'antenne de Guangzhou en dehors du cadre des entités nouvelles, et d'accueille favorablement la discussion d'une « vision commune » de l'engagement de MSF en Chine continentale. Cependant, si cette vision n'est pas partagée au sein du mouvement MSF, MSF Hong Kong souhaiterait pouvoir en discuter. À vrai dire, un consensus sur la vision commune représente un véritable défi. Il ne faut pas non plus que les considérations sur les ressources deviennent le critère déterminant de l'établissement de nouvelles entités. Afin de respecter la transparence de ce processus, il est recommandé d'élaborer des critères quantitatifs et qualitatifs clairs dans le cadre de la catégorisation de nouvelles entités afin de s'assurer de ne pas prendre de décisions arbitraires. L'opinion d'ensemble, au sein de MSF Hong Kong, est d'élaborer une stratégie à l'échelle mondiale pour MSF sur le long terme et de ne pas limiter la discussion au sein de la structure existante.

Début 2009, MSF Hong Kong organise une consultation au sein de l'ensemble du mouvement sur ce que pourrait être une « vision commune » de MSF vis-à-vis de la Chine, désormais considérée comme un acteur mondial dans le domaine humanitaire. Livrée en septembre 2009, cette

étude ne recommande pas l'ouverture d'un bureau de MSF en Chine, qui exigerait que MSF Hong Kong recentre vers la Chine toutes les activités qu'elle mène dans la région.




Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Hong Kong, 30 août 2009 (en anglais)

Extrait :

5. La vision de MSF Hong Kong pour la Chine, présentation de Dirk van der Tak [Directeur général de MSF Hong Kong] Retour d'information au Conseil d'administration suite à la présentation de l'étude consultative du bureau de MSF Hong Kong réalisée par Adrio Bacchetta sur « la vision commune de MSF pour la Chine. » [...]

Le rapport ne recommande pas de faire évoluer notre bureau en MSF Chine. Nous avons encore des bureaux en Asie et pas seulement en Chine. Bien que MSF Hong Kong jouisse d'une position semi-autonome, nous ne voulons pas changer pour nous concentrer uniquement sur la Chine, et en faire notre bureau représentant dans la région Asie. De plus, ce n'est pas le bon moment pour être accepté en Chine.

b. La République Sud-Africaine

Au début des années 2000, MSF Belgique commence à développer des activités de lutte contre le VIH/sida en Afrique du Sud. En collaboration avec des organisations militantes sud-africaines et la Campagne d'accès aux médicaments essentiels, MSF mène une campagne de plaidoyer et de communication pour que les traitements soient accessibles dans les pays pauvres à des prix abordables. 

En 2004, lors d'une visite sur le terrain en Afrique du Sud, les responsables de MSF Belgique envisagent l'ouverture d'un bureau dans ce pays où ils comptent s'appuyer sur les compétences de la population et les capacités de mobilisation de la société civile.

En novembre 2005, lors d'un débat du Conseil international sur la croissance associative, Jean-Marie Kindermans, le président de MSF Belgique explique que l'objectif d'une section en Afrique du Sud « n'est pas de collecter des fonds mais bien de donner une voix à l'Afrique et d'accélérer le processus pour avoir des représentants africains au sein de MSF ».

D'autres membres du mouvement font valoir que pour arriver à cette fin, au lieu d'ouvrir de nouvelles sections, MSF devrait simplement commencer à donner plus de droits et de moyens à son personnel national en Afrique.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 26-27 novembre 2005 (en anglais)

Extrait :

Croissance associative et opérationnalité partagée :
Principales conclusions du débat sur l'objectif de la croissance actuelle et future :

La dimension associative : donner une voix au Sud au sein de MSF

Jean-Marie [Kindermans, Président de MSF Belgique] a expliqué qu'une section en Afrique du Sud n'aurait pas vocation à collecter des fonds, mais de donner une voix à l'Afrique au sein de MSF et d'accélérer le processus d'intégration de représentants africains au sein de MSF. Pour Isabelle [Segui-Bitz, Présidente de MSF Suisse], il y a un risque de multiplication de nouvelles structures et elle s'interroge sur les bénéfiques et la valeur ajoutée pour MSF. Puisque MSF travaille déjà avec les individus du Sud, ne serait-il pas mieux de les intégrer au lieu d'ouvrir de nouvelles sections ? Pour Jean-Hervé [Bradol, Président de MSF France], si compter 20 000 employés nationaux ne nous permet pas d'entendre la voix de MSF dans le Sud, c'est que nous ne l'écoutons pas.



Pour pouvoir fonctionner, MSF était enregistré en Afrique du Sud comme une organisation à but non lucratif. On menait des actions, on gérait des programmes comme on le fait dans tous les autres pays. C'était un projet MSF mais il n'y avait pas du tout d'association MSF en Afrique du Sud.

MSF Afrique du Sud n'a pas été créée par des médecins ou autres Sud-Africains qui seraient partis avec MSF et qui en rentrant se seraient associés pour créer une entité MSF dans leur pays. Ça, c'est de l'histoire sainte ! D'ailleurs des médecins sud-Africains qui travaillaient avec MSF, il n'y en avait quasiment aucun. C'est en 2004, lors d'une visite de terrain que Jérôme Oberreit et Christopher Stokes, qui étaient respectivement Responsable de programme et Directeur des opérations, m'ont dit « Pourquoi est-ce qu'on ne monterait pas une section MSF ici ? ». L'Afrique du Sud bénéficie d'une position géographique stratégique mais aussi de compétences et de capacités de mobilisation dans la société civile. C'était cela le tout début de l'idée d'en faire une section, en commençant par un bureau à Johannesburg, qui a fait du recrutement. Et ce recrutement a permis la formation d'une masse critique de personnel sud-africain qui a poussé pour monter une association.

Dr Eric Goemaere, MSF Belgique, Chef de mission en Afrique du Sud d'août 1999 à septembre 2004, OCB, Directeur médical en Afrique du Sud d'octobre 2004 à août 2011 (en français)

En mars 2006, le Conseil d'administration de MSF Belgique discute des résultats d'une évaluation sur l'ouverture d'une entité MSF en Afrique du Sud, qui est ensuite présentée au Comité exécutif international.

Plusieurs atouts en faveur de l'ouverture sont mis en avant : des ressources humaines médicales qualifiées, une réelle expertise médicale et technique dans les universités, une société civile dynamique et le soutien des dirigeants, la présence d'un des plus importants centres de communication et de plaidoyer en Afrique. Selon les Sud-Africains consultés pour cette évaluation, cette entité doit être « autonome avec une identité africaine » et fournir une « légitimité africaine » dans les prises de parole publiques et la sensibilisation à la culture humanitaire. Elle doit également permettre une réponse opérationnelle en République sud-africaine qui ne se limite pas aux programmes de lutte contre le VIH/sida. Les dilemmes liés à la mise en place de ce bureau de MSF, sont discutés, tels que l'effet secondaire possible d'une « fuite des cerveaux » de ressources médicales hautement qualifiées.

Le risque que cette association puisse se laisser entraîner vers des débats politiques en dehors des champs de légitimité de MSF est également abordé.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Belgique, 17 mars 2006 (en français) [édité]

Extrait :

2. Ouverture d'une entité MSF en RSA [République Sud Africaine] : résultats de l'explo

Présentation : Eric Stobbaert

1) L'étude a révélé une série d'opportunités :

- Une demande existe pour cette création et l'idée remporte un certain support [soutien] (de la part notamment de personnalités importantes, d'activistes sida, de médecins en zone rurale, etc.) ;
- Existence d'un Momentum : discussions La Mancha sur l'internationalisation ; crédibilité du nom MSF ; société civile dynamique ; etc. ;
- Apporte une légitimité africaine dans la prise de parole et la sensibilisation à la culture humanitaire ;
- Favorise des initiatives et une solidarité sud-sud ;
- Ouvre une nouvelle perspective associative participative ;
- Représente une opportunité pour un staff médical désireux de s'engager dans l'humanitaire (compétences, activisme, nouvelles visions) ;
- Pays démocratique ;

2) Valeurs ajoutées :

- Le milieu académique et universitaire peut apporter une réelle expertise médicale et technique ;
 - Centre médiatique, communication et presse internationale dynamique qui peut être une base intéressante pour des activités presse, COM et advocacy ;
 - Existence de plateformes d'approvisionnement régionales ;
 - Ressources humaines de qualité ;
 - Législation du secteur non-marchand très développée ;
- 3) Certaines conditions ont été exprimées par les africains du Sud :

- Être une entité autonome avec une identité africaine (les discours néo-colonialistes ne sont certainement pas de mise) et avec un mandat clair ;

- Permettre une réponse opérationnelle en RSA ;
- Ne pas être axée uniquement sur la problématique sida ;

4) Risques :

- Stabilité du pays (Zimbabwe) ;
- N'être qu'un chapitre européen de MSF ;
- Ne pas disposer des bonnes personnes ;
- Être un scénario Win-Lost ;
- Manque de vision et d'appropriation de la part de l'OCB.

5) Quelques questions et dilemmes :

- Nécessité de penser en dehors du cadre habituel et de développer de nouveaux modèles d'internationalisation ;
- Développer le caractère africain et non pas sud-africain ;
- Comment laisser de l'autonomie tout en assurant la cohérence et un certain contrôle, monitoring ;
- Comment assurer que ce projet grandisse dans une logique internationale (une partie de l'OCB ou du mouvement?) ;
- Commencer petit mais penser grand ;

6) Un certain nombre de tabous à déconstruire :

- « il n'y a pas de réelle demande des Sud-Africains » ;
- Nous participerions ainsi au brain drain (fuite des cerveaux) ;
- Comment garantir la mixité des cultures ?
- Il n'y a pas de place pour de nouvelles sections ! [...]

Conclusion

Au contraire de ce que nous avons pensé, ce sujet a provoqué un certain nombre de questionnements. Des inquiétudes, impressions de mise en danger et en même temps le sentiment d'une belle opportunité et une ouverture à être provoqués ont été entendus.

Même s'il ne s'agit pas déjà d'un feu vert pour une ouverture et si ce sujet exige d'être encore abordé au CA [Conseil d'administration], le CA est d'avis qu'il faut aller de l'avant dans le questionnement et l'étude. Les autres sections de l'OCB devront également être consultées.



Compte rendu de la réunion du Comité exécutif international, 23 mars 2006, (en anglais)

Extrait :

e. Développement à l'international de MSF [...]

MSF Belgique en Afrique du Sud => Gorik Ooms [Directeur général de MSF Belgique]

MSF Belgique étudie la possibilité d'ouvrir un bureau délégué en Afrique du Sud qui pourrait devenir une section partenaire. Ce bureau s'efforcerait d'être autonome financièrement et amènerait une perspective différente au mouvement. MSF Belgique souhaiterait aussi explorer le potentiel médiatique qu'offre Johannesburg. MSF Belgique conduit une étude de faisabilité et souhaite comprendre les attentes de la société civile, le potentiel pour engager du personnel et rechercher des financements pour des projets spécifiques. MSF Belgique enquête aussi sur les dilemmes éthiques posés par le fait de recruter des personnes qualifiées et de les envoyer en expatriation en dehors d'Afrique du Sud. Selon les premières évaluations d'Eric Stobbaert, la communauté ne le verrait pas d'un mauvais œil, au contraire. Quelques questions sont encore à explorer. Par exemple, au cas où une association serait constituée en Afrique du Sud, serait-elle ouverte à des personnes de pays voisins ?

MSF Belgique est consciente du risque qu'une association en Afrique du Sud puisse dériver vers des débats politiques éloignés de la sphère de MSF. Elle pense cependant que l'on peut s'en prémunir. La composition de l'association sera soigneusement examinée. La communauté est principalement intéressée par l'approche stratégique et le plaidoyer de MSF sur le traitement du VIH/sida. Avant d'ouvrir un bureau délégué, MSF Belgique conduira des études complémentaires pour évaluer le potentiel médical et de communication en Afrique du Sud.

En janvier 2007, le Conseil d'administration de l'OCB vote à l'unanimité en faveur de la création d'une entité MSF en Afrique du Sud et nomme un conseil temporaire jusqu'à la création officielle d'une association MSF Afrique du Sud. En juin 2008, le Conseil international de MSF octroie à MSF Afrique du Sud le statut de bureau satellite du mouvement MSF.



Décisions du Conseil d'administration de l'OCB, 19 janvier 2007 (en anglais)

Extrait :

4. Nouvelles entités [...]

Le centre opérationnel de Bruxelles est formellement d'accord avec la vision stratégique et le cadre de travail pour l'entité de la République sud-africaine (incluant une transparence active et continue vis-à-vis du mouvement international) et sur la création du Conseil d'administration de MSF Afrique du Sud qui permettra de procéder à l'enregistrement juridique de l'entité.

Le Conseil d'administration a souligné que c'est le Conseil international qui a le dernier mot sur l'octroi du statut de section à l'entité sud-africaine.

Le vote :

Pour : 12

Abstention : 0

Contre : 0

En outre, le Conseil d'administration du centre opérationnel de Bruxelles est responsable de la nomination des membres du Conseil d'administration jusqu'à la constitution d'une association par MSF Afrique du Sud. Celle-ci organisera sa première Assemblée générale pour élire les membres de son propre Conseil d'administration. La moitié du Conseil d'administration de MSF Afrique du Sud (soit quatre membres) sera constituée de représentants du centre opérationnel de Bruxelles, l'autre moitié de membres nationaux.



Compte rendu de la réunion du Conseil international, 28-29 juin 2008 (en anglais)

Extrait :

Proposition pour de nouvelles entités : la majorité des quatre cinquièmes du Conseil international est requise pour que les

recommandations de ces propositions soient approuvées.
Le Conseil international s'accorde avec le Comité exécutif des Directeurs généraux pour considérer que les entités doivent être validées par le mouvement international sur des bases plus larges qui tiennent compte du développement du mouvement (+ l'affiliation de nouvelles entités), le partage des ressources, la structure de la gouvernance ainsi qu'un examen des sections actuelles et de leurs pratiques. Le Conseil international partage le soutien donné par le Comité exécutif des Directeurs généraux à la proposition du nouveau groupe de travail sur les nouvelles entités, ainsi que sa préoccupation au sujet de dérives possibles vers une croissance indifférenciée et incontrôlée que pourrait entraîner l'existence de six nouveaux bureaux satellites. [...] Afrique du Sud : 18 voix pour et 2 contre (MSF Allemagne et MSF Australie).

En 2008, bien que l'association ne soit pas encore officiellement créée ni approuvée par le mouvement MSF, le personnel du bureau et des programmes de MSF Afrique du Sud organise une Assemblée générale à laquelle assistent environ 120 personnes, venant d'Afrique du Sud et des missions MSF dans les pays voisins. À partir de 2009, cette Assemblée générale élit la plupart des membres du Conseil d'administration, à l'exception de trois membres nommés de l'OCB et des membres siégeant d'office.



Rapport du président de MSF Afrique du Sud, 22 Mai 2009 (en anglais)

Extrait :

En conclusion, [...] nous devrions sans doute songer à charger un bénévole de travailler au développement de l'association avec le Conseil d'administration et le bureau. Je voudrais aller plus loin dans le défi et encourager au sein de l'Assemblée générale, ceux parmi nous qui travaillent avec MSF depuis des années - et il y en a beaucoup - à apporter des idées concrètes sur la construction de l'association qui encourageront le débat critique. Nous devons créer une association qui puisera dans les meilleures traditions de plaidoyer et de lobbying en Afrique du Sud, combinée à un mouvement qui reste à la pointe des opérations humanitaires médicales.



En 2009, j'ai été envoyée à Johannesburg pour aider à l'organisation d'une Assemblée générale et à sa gestion. Ils n'avaient pas de coordonnateur de l'association à l'époque. J'ai donc passé un mois ici et j'ai été impressionnée par l'énergie du personnel national. C'était différent des autres associations et l'énergie des gens qui venaient de la région était fantastique.

Monica Genya, MSF Afrique du Sud, Coordinatrice de l'association depuis décembre 2013 (en anglais)



A cause de l'existence du bureau en Afrique du Sud, et parce que beaucoup de nos missions se trouvent en Afrique, il semblait logique d'avoir une association. Dès le début, les gens voulaient voir si cela fonctionnerait. Au cours de la première année, presque toutes les régions ont manifesté beaucoup d'intérêt. Environ 120 personnes ont assisté à la première Assemblée générale, ce qui était beaucoup. C'était nouveau pour nous, et nous étions encore en train d'essayer de comprendre de quoi il s'agissait.

Zamele Dhludhlu, MSF Afrique du Sud, Logisticienne approvisionnement puis Administratrice puis coordinatrice financière depuis 2006 (en anglais)



Une fois que l'association a commencé à devenir plus active, nous avons nommé les membres du Conseil d'administration. Puis, à partir de 2009-2010, les membres du Conseil d'administration ont été élus et pas seulement nommés. Nous avons toujours les trois membres nommés de l'OCB et nous avons évidemment le membre d'office, mais la majorité des membres étaient élus.

Zoria Naidoo, MSF Afrique du Sud, Responsable de l'administration et des finances depuis 2008 (en anglais)

Fin 2009, le Conseil international octroie le statut de bureau délégué à MSF Afrique du Sud.

Par la suite, le Conseil d'administration de l'OCB accordera un siège d'observateur au Président de MSF Afrique du Sud et des droits de vote aux membres associatifs de MSF Afrique du Sud au rassemblement de l'OCB.



Compte rendu de la réunion du Conseil international, 11-12-13 décembre 2009 (en anglais)

Extrait :

Nouvelles entités [...]

Un bureau (l'Afrique du Sud) a demandé au Conseil international de modifier son statut pour passer de celui de bureau satellite à celui de bureau délégué. [...]

Christopher [Stokes, Secrétaire général de MSF international] a présenté les définitions du bureau satellite et du bureau délégué fixées par le Conseil international en juin 2008. Les deux raisons distinctes pour créer une entité sont la collecte de fonds et la représentation. [...]

Toutes les entités :

- Doivent respecter les accords internationaux sur la gestion de la croissance [...]
- Doivent respecter les plans et les décisions concernant l'optimisation et la rationalisation des initiatives de tout le mouvement (ressources humaines, collecte de fonds, communication, plaidoyer, santé, etc.)
- Conviennent de mettre en place le rendu de compte et la

transparence au niveau international ainsi que de dresser des bilans critiques réguliers des réalisations et des ambitions. Dorénavant, toutes les nouvelles initiatives seront examinées dans le cadre de la stratégie internationale définie en fonction des priorités de l'ensemble du mouvement en matière de gestion de la croissance et de canalisation des intérêts à adhérer au mouvement.

Le Conseil international a voté séparément entité par entité. Les résultats du vote sont les suivants :

Pour le statut de délégation de l'Afrique du Sud : 18 voix pour et 2 contre (MSF Allemagne et MSF Norvège). [...]

Le Conseil international approuve le passage de MSF Afrique du Sud du statut de bureau satellite à celui de bureau délégué.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration d'OCB, 8 janvier 2010 (en anglais)

Extrait :

L'Afrique du Sud devient un bureau délégué.

Afin de faciliter l'engagement de MSF Afrique du Sud dans les plateformes de discussion associative du centre opérationnel de Bruxelles suite à son changement de statut en bureau délégué, et pour enrichir nos débats, le centre opérationnel de Bruxelles décide de :

- Inviter le Président du Conseil d'administration d'Afrique du Sud à participer à la réunion du Conseil d'administration du centre opérationnel de Bruxelles (tout en s'assurant de la présence d'un membre du Conseil d'administration du centre opérationnel de Bruxelles aux réunions du Conseil d'administration d'Afrique du Sud).
- Considérer que les membres de MSF Afrique du Sud disposent d'un droit de vote équivalent au rassemblement du centre opérationnel de Bruxelles (y compris les dix représentants) que les membres des sections du centre opérationnel de Bruxelles.

Le vote : abstention : 1 [...]

- Pour que l'association sud-africaine se structure en cohérence avec l'identité de MSF, un nombre important de ses membres doit avoir l'expérience de divers contextes, ceci grâce à l'envoi d'une masse critique d'expatriés en premières missions sur le terrain. C'est une évidence, mais il n'est pas réaliste de donner la priorité à un bureau sur un autre.
- Le centre opérationnel de Bruxelles doit avoir une vision claire du rôle stratégique et futur de l'Afrique du Sud : cela implique un processus de prise de décision clair, le partage de l'information à l'avance et un effort pour ne pas prendre de décisions non inscrites à l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration du centre opérationnel de Bruxelles.
- Nous devons veiller à ce que l'Afrique du Sud développe sa propre valeur ajoutée, évite les doublons (ne pas avoir forcément la même configuration que les autres bureaux du mouvement), se concentre sur les contextes de sa région et développe sa propre expertise médicale au service du mouvement.

c. Le Brésil

En 1998, MSF Belgique renonce à établir un bureau au Brésil en raison du moratoire sur les nouvelles entités décidé par le mouvement international. Cependant, les équipes des programmes, stimulées par les liens de la Campagne d'accès de MSF avec la société civile brésilienne, développent quelques activités de communication et de collecte de fonds dans le pays.

En octobre 2004, alors que les programmes au Brésil sont sur le point d'être fermés, le Conseil d'administration de MSF Belgique décide d'explorer à nouveau la possibilité d'ouvrir un bureau au Brésil pour mener des activités de communication, de collecte de fonds et de recrutement.



Compte rendu du Conseil d'administration de MSF Belgique, 22 octobre 2004 (en français) [édité]

Extrait :

7. Brésil

Il est prévu de fermer la mission Brésil.

6 mois de réflexion + « mission explo » sont prévus pour décider de laisser ou non au Brésil une unité Communication et ainsi transformer le bureau en « delegate office » [bureau délégué].

Un recrutement délocalisé de médicaux y est organisé le mois prochain.



Compte rendu de la réunion du Conseil international, 26-27 novembre 2005, (en anglais)

Extrait :

Concernant le Brésil (projet de MSF Belgique d'y ouvrir un bureau délégué), MSF Belgique avait contacté le Conseil international et le Comité exécutif pour connaître les règlements. Le processus a dès lors été transparent.



En 1998, la proposition de MSF Belgique d'ouvrir un bureau au Brésil n'a pas été acceptée par le Conseil international.

En 1999, on a fait une étude sur la communication et la collecte de fonds et on a monté une petite cellule de communication/collecte qui a été renforcée par le fait que la Campagne pour l'accès aux médicaments essentiels travaillait beaucoup avec la société civile brésilienne. Cela marchait plutôt bien, au point qu'on avait baptisé cette mission, la « mission partenaire ».

En 2004, les programmes de MSF au Brésil ont été fermés. À l'époque, je travaillais au centre de réflexion de MSF à Bruxelles et j'ai décidé de rentrer au Brésil. On m'a proposé de faire l'étude de faisabilité d'un bureau à Rio. J'ai commencé l'étude

en février 2005. En juillet, je l'ai présenté à Bruxelles, et en septembre 2005, elle a été approuvée par le conseil de l'OCB.

On a donc monté un bureau délégué. On n'avait pas vraiment de place dans la gouvernance associative mais notre exécutif organisait quand même des débats associatifs sur nos attentes par rapport à MSF Brésil, mais aussi par rapport au mouvement. On envoyait même des motions à l'Assemblée générale de l'OCB. Certaines de nos motions sur la communication sont même passées à l'unanimité.

Simone Rocha, MSF Brésil, Directrice générale de 2005 à 2010, membre du Conseil d'administration de 2010 à 2012 (en français)

En 2006, MSF Brazil devient formellement membre de l'OCB. En 2008, le Conseil international lui octroie le statut de bureau satellite.



Compte rendu de la réunion du Conseil international, 28-29 juin 2008 (en anglais)

Extrait :

Le Conseil international décide donc :

- d'approuver [...] le statut de bureau satellite au Brésil [...] en raison des activités existantes et du potentiel, à condition qu'il y ait un engagement au niveau international qui bénéficie au mouvement, un examen de futurs plans de développement et d'une affiliation au sein des groupes.

Entre-temps, en 2007, MSF Brésil organise une première Assemblée générale informelle dont l'objectif est de permettre aux expatriés brésiliens de retour du terrain de s'impliquer davantage dans le processus décisionnel de MSF.



« Nouvelles associations » **Memo** du Conseil international aux membres de l'Assemblée générale internationale, décembre 2011 (en français) [édité]

Extrait :

MSF Brésil

L'association, sous sa forme actuelle, a été constituée lors de son Assemblée générale « officielle » en 2007, au cours de laquelle 33 participants ont pris la décision de poser les jalons de la création d'une association indépendante qui pourrait rendre compte des activités exécutives de MSF Brésil et permettre aux associés brésiliens du mouvement de s'exprimer.

L'association a acquis un statut juridique en mai 2011. [...] L'association MSF Br[ésil] est l'équivalent associatif des activités importantes de l'exécutif de MSF Br[ésil]. Elle

assume des fonctions de supervision et son obligation de rendre des comptes. Elle constitue par ailleurs un moyen par lequel les membres de l'exécutif ainsi que les membres actuels et anciens du personnel sur le terrain peuvent se joindre au mouvement. [...]

MSF Br[ésil] est une section du COB [centre opérationnel Bruxelles] depuis 2006, disposant d'une représentation « égale » dans toutes ses plateformes exécutives.

C. LE CENTRE OPÉRATIONNEL/ GROUPE DE BARCELONE-ATHÈNES (OCBA)

MSF Espagne, qui n'avait que deux bureaux satellites, au Portugal et en Argentine au début des années 2000, participe activement à la réintégration de MSF Grèce, exclue du mouvement MSF depuis 1999³, en établissant un partenariat opérationnel avec cette section.

Ce processus de réintégration s'avère long et compliqué.

Le Centre opérationnel Barcelone-Athènes (OCBA) s'efforce ensuite de mettre en place une structure de partenariat fondée sur l'engagement d'un réseau opérationnel international avec un pilotage associatif direct des opérations et un soutien au projet opérationnel par tous les partenaires opérationnels.

1. La réintégration de MSF Grèce

Le 26 janvier 2000, une Assemblée générale extraordinaire de l'Association internationale et du Bureau international de Médecins Sans Frontières (en abrégé MSF International) vote l'exclusion de MSF Grèce du mouvement MSF, par 18 voix pour, 1 voix contre et aucune abstention, pour « violation des principes fondamentaux du mouvement » pendant la crise au Kosovo.

3. Voir épisode 1

L'ancienne section grecque de MSF se voit refuser le droit d'utiliser le logo et le nom de MSF mais peut toutefois encore utiliser la traduction grecque du nom « Médecins Sans Frontières ».

En juin 2000, le Conseil international s'accorde sur trois conditions préalables à une éventuelle reprise des relations avec l'ancienne section grecque de MSF : respect de la résolution de juin 1999⁴ ; renouvellement de la direction de la section ; excuses officielles pour de fausses allégations dans la presse concernant le rôle et les intentions du mouvement MSF au Kosovo.

Entre-temps, la procédure judiciaire relative à la forme et au fond de cette exclusion lancée par MSF Grèce contre MSF International en décembre 1999 devant les tribunaux belges⁵ suit son en cours.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 10-11 juin 2000 (en anglais)

Extrait :

Ancienne section de MSF Grèce

Le Secrétariat international résume rapidement les étapes des procédures judiciaires se rapportant à l'exclusion de l'ancienne section grecque de MSF du mouvement MSF. Le Comité administratif grec sur les marques a admis que l'enregistrement par l'ancienne section grecque de MSF du nom MSF était de mauvaise foi et que désormais cette dernière n'était plus habilitée à utiliser le logo ni le nom « Médecins sans frontières ». Cependant, à la lecture de la décision du Comité administratif grec sur les marques, l'ancienne section grecque de MSF peut encore utiliser la traduction grecque du nom « Médecins Sans Frontières ». Cette décision ne pourra s'appliquer qu'une fois la durée de la procédure d'appel terminée. L'ancienne section grecque de MSF n'a pas encore fait appel mais peut encore le faire jusqu'en juillet 2000. En ce qui concerne l'affaire portée par l'ancienne section grecque de MSF contre le mouvement MSF devant la juridiction belge : dans sa décision du 30 mars 2000, le tribunal belge s'est opposé à la demande grecque de mesures conservatoires à l'encontre de MSF tant que l'affaire est en cours. L'affaire d'origine est toujours en cours, il faudra vraisemblablement jusqu'à deux ans au tribunal pour prendre sa décision. Étant donné que l'affaire a été portée à notre encontre devant un tribunal belge et que ce dernier l'a reçu, nous n'avons aucune possibilité de contrôler sa poursuite ou son extinction. L'ancienne section grecque de MSF cherche à poursuivre sa participation financière à la Campagne d'accès aux médicaments essentiels. Le Conseil international a unanimement rejeté cette demande, car l'ancienne section grecque de MSF ne s'est pas conformée aux conditions qui lui avaient été soumises pour pouvoir réintégrer le mouvement MSF et n'est donc plus membre de

ce dernier. Non seulement l'ancienne section grecque de MSF doit se conformer à la résolution du Conseil international de juin 1999, mais avant que MSF puisse reconsidérer sa relation avec l'ancienne section grecque de MSF, il a aussi été décidé que la structure dirigeante de l'association grecque devrait être renouvelée et que des excuses officielles devraient être présentées à MSF pour les fausses allégations communiquées aux médias sur le rôle et les intentions du mouvement MSF au Kosovo.

a. Les premiers pas vers un rétablissement des relations

En septembre 2000, Odysseas Boudouris, le Président de MSF Grèce, rencontre Jean-Hervé Bradol, le Président de MSF France, qui se montre prêt à reprendre le dialogue. Entre-temps, le Conseil d'administration de l'ancienne section grecque a eu une discussion en partie autocritique sur les événements qui a conduit à l'exclusion.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Grèce, 15 septembre 2000 (en grec)

Extrait :

International : rapport sur la réunion entre Odysseas Boudouris (OB) et Jean-Hervé Bradol (JHB) (Président de la section française)

OB a informé les membres du Conseil de sa réunion avec Bradol. Il semble que les relations entre la section grecque et certains membres d'autres sections de MSF évoluent. [...] Bradol a critiqué la section grecque notamment sur la question du nationalisme. Il est d'accord sur le fait que toutes les organisations sont influencées par des courants nationalistes, il pense que la Grèce est particulièrement nationaliste prenant comme exemple le problème avec la Macédoine (un point qui représente l'impression dominante de beaucoup de personnes de MSF hors MSF Grèce) et les drapeaux⁶ que nous avons peints sur les toits des véhicules envoyés au Kosovo. Il pense aussi que l'opérationnalité est identifiée au nationalisme et que cela crée l'impression que nous ne sommes pas satisfaits du statut qui est le nôtre dans le mouvement international. [...] OB a expliqué que les problèmes dans la société grecque ne peuvent pas nous laisser indifférents, ce qui ne signifie pas que nous ne devrions pas essayer de faire preuve d'autocritique et de dissiper toutes les influences qui vont à l'encontre de l'indépendance de la section grecque. En ce qui concerne la question des drapeaux, OB a expliqué la véritable raison (qui tenait à un problème sécuritaire urgent et non, bien entendu, au nationalisme). [...] Il a aussi parlé de l'aspect positif de l'autocritique entreprise par la section française qui montre un débat d'opinion salutaire au sein de cette section.

4. [...] le Conseil international souhaite que MSF Grèce reste dans le Mouvement MSF aussi longtemps qu'elle acceptera, en tant que section partenaire, les responsabilités et privilèges inhérents à cette affiliation [...]

5. À l'époque, le siège de MSF International était situé à Bruxelles.

6. Un drapeau grec était peint sur le toit des véhicules à la place du logo MSF.

Selon Bradol, [...] nous devrions aussi faire preuve d'autocritique pour faire vivre un dialogue constructif. [...]

Bradol a demandé à OB son opinion sur le mouvement humanitaire. OB lui a répondu que le point principal aujourd'hui concerne l'indépendance et que celle-ci est impossible dans un contexte national exclusif. C'est l'inclusion dans un mouvement international qui garantit l'indépendance. Cela ne signifie pas que la section grecque ne puisse pas conserver son autonomie et survivre en Grèce (bien sûr qu'elle le peut), mais l'inclusion dans un mouvement international garantit l'universalité des principes que nous revendiquons. [...]

S'en est suivie une discussion avec tous les membres du Conseil. Selon Kostas Papaioannou, il [JHB] a en partie raison de souligner les questions de nationalisme, car même si l'opérationnalité autonome a été au départ le problème principal, nous défendons un intérêt spécial. Thanassia Papamichos (TP) n'est pas d'accord et pense que nous avons, avec succès, fait tout ce que nous pouvions pour exclure les courants nationalistes. OB pense que nous aurions dû faire preuve d'autocritique sur certaines questions spécifiques et que même si la question des drapeaux n'a rien à voir avec le nationalisme, peut-être que nous aurions dû faire preuve d'autocritique (si c'était à refaire, OB prendrait le risque de ne pas peindre les rayures bleues et blanches).



Les avocats nous ont dit : « on a lancé une procédure judiciaire mais notre avis, c'est que MSF, c'est une question tellement politique en Grèce que jamais vous n'aurez complètement gain de cause. Il y aura une décision symbolique parce qu'au niveau politique, ils ne veulent pas se fâcher avec le mouvement international, mais ils ne supprimeront pas MSF en Grèce. Alors est-ce que vous êtes prêts pour ça ? ». La seule chose qu'on pouvait faire, c'était élaborer une stratégie pour récupérer la marque et commencer à réfléchir à comment faire revenir MSF Grèce dans le mouvement.

J'ai posé cette question aux avocats : « Et si demain on les réintègre à condition qu'ils rendent la marque au Bureau international ? » Ils m'ont répondu que c'était la seule manière de garder la propriété du nom de MSF en Grèce, et de garantir qu'aucune autre organisation portant le nom MSF ne soit créée là-bas.

Ensuite, j'ai dit à Morten [Rostrup] qui était mon président : « Il faut les réintégrer, mais à condition qu'ils nous donnent la propriété du nom en Grèce ». J'ai ensuite parlé avec les présidents de MSF Belgique et de MSF France, puis avec l'ensemble du Comité exécutif du mouvement (les Directeurs généraux). Il s'agissait de conversations informelles mais à ce moment-là tout le monde était d'accord pour les réintégrer. Les seuls qui étaient absolument contre, c'était les Suisses, qui avaient vécu l'expérience du partage opérationnel avec les Grecs.

Rafael Vilasanjuan, MSF International,
Secrétaire général de 2001 à 2004 (en français)

En mars 2001, une nouvelle équipe prend la direction de l'ancienne section grecque de MSF. En mai/juin 2001, ses représentants se rendent aux sièges de MSF Hollande, MSF Belgique, MSF France et au Bureau international et proposent d'ouvrir à nouveau le dialogue avec le mouvement MSF.

Il leur est répondu que la discussion concernant la réintégration de la section sera ouverte à condition qu'ils réalisent un examen critique de leurs actions au Kosovo. Il leur est aussi signifié que la valeur ajoutée de la section pour le mouvement sera évaluée et que celle-ci ne sera jamais un centre opérationnel.

Le 1^{er} juillet 2001, le Conseil international, estimant que trop d'argent a été dépensé dans l'affaire judiciaire en cours, charge le Conseil d'administration du Conseil international⁷ de prendre contact avec les dirigeants de l'ancienne section grecque de MSF.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 29 juin – 1^{er} juillet 2001 (en anglais)

Extrait :

Point 11 : ancienne section grecque de MSF

Une discussion rapide a porté sur notre approche concernant l'ancienne section grecque de MSF. Cette dernière a récemment changé de président et de directeur des opérations. Ils ont effectué une « tournée européenne » en rendant visite à MSF Hollande, MSF France, MSF Belgique et au Bureau international. Ils ont ainsi fait passer comme principal message le fait qu'ils étaient prêts à analyser le passé et ils ont le sentiment que, depuis qu'ils ont changé les dirigeants de leur association, ils ont gagné en maturité et souhaiteraient engager un nouveau dialogue avec MSF. La réponse d'ensemble est qu'avant de pouvoir entamer ce type de dialogue, ils doivent tout d'abord traiter trois problèmes :

1. leurs décisions et actions antérieures durant les crises au Kosovo [...]
2. ils ne seront jamais acceptés en tant que centre opérationnel ;
3. il est nécessaire qu'ils réfléchissent à la valeur ajoutée qu'ils pourraient apporter au mouvement MSF.

D'autres commentaires ont porté sur la position de faiblesse relative dans laquelle l'association se trouve : ils sont isolés et ont des difficultés à monter leurs opérations. Ils semblent aussi camper sur leur position trop nationaliste pour vraiment s'intégrer.

Sur la base de ces éléments, considérant le temps et l'argent déjà consacrés à cette question et le procès toujours en cours (on attend la décision finale pour cet été), la décision a été prise de permettre aux délégués du Conseil international de

7. Le Conseil d'administration du Conseil international est composé des cinq Présidents des cinq sections opérationnelles, des Présidents de deux sections partenaires, du Président du Conseil international et du Secrétaire général international qui siège sans droit de vote

décider des modalités des contacts futurs avec l'ancienne MSF Grèce lors de leur prochaine réunion qui se tiendra fin septembre.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Grèce, 12 octobre 2001 (en grec)

Extrait :

Information sur les problèmes internationaux

THP [Thanassia Papamidos] informe le Conseil d'administration que lors de la dernière réunion du Conseil international, la question grecque a été débattue et que la décision a été prise d'entamer le dialogue. Rafa [Vilasanjuan, Secrétaire général de MSF International] représentera le Bureau international et Kostas Papaioannou la section grecque. Un Comité sera créé pour enquêter sur la question grecque.

Le Conseil est d'accord à l'unanimité pour considérer ceci comme une avancée positive et pour souligner qu'il n'y a pas de condition préalable associée à la reprise du dialogue (se référer à 1999 et à la condition requise de fermer toutes les missions en préalable à tout dialogue).



Courriel de Morten Rostrup, Président du Conseil international de MSF à Bart Meijman, Président de MSF Hollande, Jean-Hervé Bradol, Président de MSF France et Pascal Meeus, Président de MSF Belgique, 5 novembre 2001 (en anglais)

Extrait :

J'apprends que Kostas [Papaioannou], le nouveau Président de l'ONG grecque, anciennement MSF, va faire une tournée des capitales européennes pour vous rencontrer. Personnellement, je ne serai pas à Bruxelles lorsqu'il viendra, mais Rafa le rencontrera.

Kostas a remplacé Odysséas [Boudouris] qui semble avoir débuté une carrière dans la politique. Comme nous en avons discuté lors de la réunion de Berlin, nous sommes d'accord pour les rencontrer, mais sans être proactifs.

J'imagine que Kostas souhaitera discuter d'une éventuelle réintégration dans le mouvement. Bien entendu, il n'a jamais été question de ne pas prendre celle-ci en considération même si cela prendra du temps, probablement quelques années, et à mon avis, à condition qu'ils admettent leurs méfaits pendant les crises au Kosovo. Ils doivent aussi réaliser qu'ils ne seront pas traités différemment des autres sections partenaires du mouvement. À mon avis, il faut clairement exprimer le fait qu'un centre opérationnel indépendant à Athènes n'est pas envisageable. D'autres méthodes de partage des opérationnalités sont en cours de discussion au sein du mouvement et ces options pourraient concerner l'ancienne MSF Grèce, mais dans le cadre de la discussion générale et des différentes approches sur lesquelles nous pourrions nous mettre d'accord.

J'imagine qu'il n'est pas question de rentrer dans les détails

pour le moment. Le but de cette réunion sera plutôt de voir où ils en sont dans leur réflexion.



C'est le Président grec de l'époque qui est revenu vers certains membres du Conseil international en disant : « Je ne veux pas en rester là, je veux réintégrer le mouvement ». Il nous a d'abord demandé une sorte d'accord de principe d'individu à individu : « Est-ce que vous allez m'aider si je suis dans cette démarche ? À quoi je peux m'attendre ? ». Moi, je ne le connaissais pas, mais je lui ai dit dès la première rencontre que j'étais à fond pour. Une scission, c'est toujours un échec, surtout sur des bases comme ça. Parfois cela peut-être salubre quand ça sépare des choses qui sont trop antagonistes pour vivre ensemble, mais là il n'y avait pas de substance suffisamment forte pour justifier une scission qui dure. En plus, on avait un procès en cours sur la marque en Grèce, etc. C'était pénible. Il fallait en sortir.

Dr Jean-Hervé Bradol, Président de MSF France de 2000 à 2008 (en français) interviewé en 2016



On s'est engagé dans un dialogue au niveau individuel, au niveau associatif, mais pas au niveau exécutif. On voulait voir d'abord comment cela se passerait avec les associatifs. Les Grecs sont allés parler avec les présidents et les Directeurs généraux de MSF France, MSF Belgique, MSF Espagne et MSF Hollande. En revanche, je ne pense pas qu'ils soient allés parler avec MSF Suisse, qui de toute façon ne voulait pas leur parler.

Rafael Vilasanjuan, MSF International, Secrétaire général de 2001 à 2004 (en français)



J'étais contre leur réintégration. Mais Rafa [Vilasanjuan, Secrétaire général de MSF International] et Jean-Hervé [Bradol, Président de MSF France] voulaient absolument les réintégrer. Je n'ai jamais compris pourquoi. Je ne vois pas quel intérêt on avait à les réintégrer. En plus, on s'est désavoué. Je suppose que pour les partisans de la réintégration il y avait un sentiment d'injustice, que c'était émotionnel. Mais ceux qui pensent qu'il ne fallait pas les exclure, ils n'avaient qu'à travailler avec Odysséas [Boudouris, Président de MSF Grèce] ! Il m'a mené en bateau en permanence. Quand je l'ai prévenu qu'on allait les exclure, il m'a répondu : « vous n'oserez jamais, vous êtes des bureaucrates de merde ! » Bien sûr, par la suite cette équipe-là a changé.

Dr Jean-Marie Kindermans, MSF Belgique, Président de de 2001 à 2006 (en français)

Du 22 au 24 novembre 2002, le Conseil international examine le rapport d'enquête sur la situation actuelle de l'ancienne section grecque de MSF ainsi qu'une note de service de cette dernière présentant sa propre analyse des événements qui ont conduit à l'exclusion.

Bien que considérant que ce mémo « n'analyse que peu le passé », le Conseil international décide d'examiner la possibilité d'une future réintégration.

Une résolution est votée, qui fixe trois conditions à cette réintégration :

- le partage avec le mouvement d'« une analyse approfondie et critique de l'action de l'ancienne section grecque au Kosovo au printemps 1999, et de sa position sur d'autres crises majeures » ;
- l'incorporation des opérations de la section grecque dans l'un des centres opérationnels actuels de MSF ;
- la cession de la propriété juridique de la marque commerciale MSF au Bureau international de MSF.

Le Bureau international et le Comité exécutif international nomment deux personnes qui présenteront un rapport sur la faisabilité de cette réintégration en novembre 2003.



« Analyse du passé, nouvelles perspectives » **Memo** de MSF Grèce, août 2002 (en anglais, en grec)

Extrait :

Nos erreurs :

1. Nous n'avons pas su percevoir la phase délicate des négociations avec les autres sections qui a commencé lorsque notre seul représentant était le Président du Conseil d'administration. Les probables incompréhensions et, certainement, dissimulations d'informations sont considérables et ont probablement eu lieu lors de cette période charnière. Il est aussi possible qu'il y ait eu des conflits et des confrontations sur des bases personnelles.
2. Suite à la démission soudaine du Directeur des opérations, nous n'avons pas cherché à rétablir nos canaux de communication avec le mouvement international et au contraire, sous le coup de la déception, nous avons avancé seuls.
3. Notre mobilisation de manière isolée, combinée à la pression posée par les dilemmes moraux concernant la fourniture de l'assistance humanitaire de manière discriminatoire ou non, le besoin ou non d'une intervention d'urgence dans une région en souffrance, l'absence de témoignage à partir d'un « point chaud » (hot spot) où il y a peu le mouvement international était présent, nous ont amenés à :
 - négliger la position cohérente que devrait adopter tout mouvement humanitaire, notamment dans le cas de telle crise, afin de ne pas envoyer des signes trompeurs, mais aussi d'éviter d'être manipulé par les conflits locaux.
 - être trop optimistes en pensant qu'une telle initiative conduirait à une réponse finalement positive des autres

sections, lorsqu'elles auraient réalisé les vrais motifs de notre action qui étaient effectivement la promotion des idéaux humanitaires et des principes de notre mouvement qui sont au-dessus de tout organigramme ou règlement interne opérationnel.

4. Nous avons cru que nos convictions seraient partagées par la majorité des volontaires de MSF Grèce qui pensaient que, dans l'éventualité d'une réaction vive des autres sections, au bout du compte la solidarité s'imposerait – comme cela fut le cas dans de nombreux conflits entre les sections MSF, notamment une fois que les vrais motifs de notre choix auraient été compris (motifs dont l'intention n'était surtout pas de manquer de respect aux accords conclus avec le Conseil international). Clairement, les événements qui ont suivi ont donné lieu à une dynamique complètement différente avec des confrontations et des conflits intenses qui ont amené à précipiter les prises de décisions et les ruptures. Nous pensons qu'au sein d'un mouvement, les débats et les désaccords doivent pouvoir s'exprimer pleinement. En outre, la maturité du mouvement ne fait aucun doute lorsqu'il est capable d'absorber les chocs créés par ces désaccords grâce à un dialogue honnête sur le fond, et non pas en prenant des décisions précipitées. Nous avons notre part de responsabilité, mais nous pensons que les autres parties des autres sections engagées dans cette affaire doivent aussi assumer leur part, par exemple les « enquêteurs ». La décision sans appel qu'ils ont exprimée dans leur rapport a démontré qu'ils ne cherchaient pas de solutions ni même de points de convergence, mais plutôt à justifier une punition exemplaire.



« **Rapport d'évaluation** sur l'ancienne section grecque de MSF » Laure Delcros et Kostas Moschochoritis chargés de cette mission par le Bureau international, 30 octobre 2002 (en anglais)

Extrait :

Relations avec le mouvement international

Pendant notre mission, nous avons soulevé, auprès de l'ancienne section grecque de MSF Grèce, la question de leur attitude contradictoire : d'un côté, critiquant publiquement le mouvement international fin 1999, de l'autre souhaitant revenir dans le mouvement international, début 2000.

La réponse à cette question est incluse dans le document du Conseil d'administration intitulé « Analysis of the past » [Analyse du passé]. En raison de la nature sensible du sujet, il s'agit d'éviter toute interprétation personnelle. Toutefois, Kostas [Papaioannou, Président de MSF Grèce] a souligné qu'il aurait été possible d'éviter nombre de problèmes et de réactions à l'époque si l'ensemble de la crise du Kosovo n'avait pas été gérée par une seule personne (Odysseas Boudouris, l'ancien Président de MSF Grèce), sans communication ni engagement appropriés du reste du Conseil d'administration et du bureau. Depuis le départ de ce dernier du Conseil d'administration, une approche plus collégiale a été mise en place et tous les membres du Conseil d'administration sont impliqués et essaient d'approcher tous les centres opérationnels de MSF.

Kostas P a aussi précisé que les personnes qui travaillent dans l'ancienne section de MSF Grèce croient aux principes de MSF. Cela explique leur volonté, même en cas d'issue négative du procès, de ne jamais abandonner leur nom, car ils croient en sa signification. Sur ce point, ils ont ainsi changé leurs règlements administratifs en 2000 dans le but de protéger le nom de la section grecque.

Actuellement, l'ancienne section grecque explique son exclusion aux expatriés qui partent en première mission. Pour illustrer l'amélioration de leurs relations avec le reste du mouvement, ils insistent sur leurs bonnes relations avec les expatriés des sections MSF.

Conclusion :

Notre mission nous permet de conclure que l'ancienne section de MSF Grèce a opéré des changements qui montrent qu'ils sont plus ouverts et que leur personnel a été renouvelé. Ils font face aux mêmes problèmes que n'importe quelle autre section et pour couronner le tout, doivent trouver eux-même des solutions aux problèmes posés par leur exclusion. Au cours de nos discussions sur ce dernier point, ils ne se sont pas montrés vraiment prêts à jeter un regard critique sur la qualité de leurs opérations, même si une fois encouragés à s'exprimer sur ce point, ils ont admis qu'ils devaient en faire plus et que cela serait le sujet de la prochaine conférence de février 2003.

Les conditions sont remplies pour entamer un dialogue même si la confiance doit être retrouvée, ce qui prendra du temps. Il n'est pas possible de prédire le résultat de ce processus et ce que l'ancienne section grecque de MSF est prête à sacrifier, car cela ne rentre pas dans notre mandat et reste un sujet très sensible.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF 22-24 novembre 2001 (en anglais)

Extrait :

IV. Ancienne section grecque de MSF [...]

Cette présentation et la discussion avaient pour objectif d'évaluer notre niveau de confiance en vue d'entrer en négociations avec l'ancienne section grecque de MSF [...] Le Conseil international a nommé un binôme qui avait pour mission le recueil d'information. L'ancienne section grecque de MSF a approuvé cet ordre de mission.

Plusieurs commentaires ont été faits :

Les conséquences de l'absence de l'ancienne section grecque du mouvement MSF

L'ancienne section grecque de MSF mène des actions/projets à l'intérieur et à l'extérieur du territoire grec. Leur budget est financé à 80% par le privé (s'alignant sur la ligne décidée au sein du mouvement MSF). Ils peuvent/pourraient continuer à fonctionner comme une petite ONG, mais n'ont pas la capacité de gérer des urgences. Les expériences au Mozambique et en Inde se sont révélées compliquées pour eux (trop petites pour avoir un véritable impact). Ils semblent avoir atteint une limite dans le nombre de projets

qu'ils peuvent gérer en raison de leur manque d'expérience et de moyens (soutien logistique, etc.). Ils se considèrent comme faisant partie de MSF, poursuivent les mêmes idéaux/principes et souhaiteraient pouvoir accéder de nouveau au soutien qu'apporte l'appartenance au mouvement.

L'action humanitaire face à la pression de la société civile

Le problème avec MSF Grèce, c'est qu'ils se sont positionnés contre une intervention [militaire de l'OTAN] au Kosovo, sans avoir mené d'évaluation des besoins et en osmose totale avec leur société civile ; ce point touche directement à la conception ou le rôle que nous donnons aux acteurs humanitaires. Il existe un consensus, au sein de MSF, selon lequel notre rôle n'est pas de nous opposer à l'utilisation de la force par principe. Toutefois, on peut remettre en question notre propre mouvement – et ce consensus est régulièrement discuté au sein du mouvement – il suffit de considérer les discussions actuelles sur une intervention possible en Irak. L'ancienne section grecque de MSF se considère comme plus indépendante que les autres ONG grecques ; ils sont appréciés en Grèce et leur réputation est bonne. [...] Le point clé est que, dans le cadre des conditions pour une réintégration, un débat doit avoir lieu avec eux sur les aspects politiques de l'action humanitaire. Le document qu'ils ont communiqué fait peu de cas du passé et il va falloir traiter de tous ces points, en expliquant clairement qu'un débat se fait à deux.

Aujourd'hui par opposition au passé

Pendant la crise au Kosovo, il est clair qu'Odysseas détenait tous les pouvoirs et se comportait en manipulateur. Son objectif était de devenir opérationnel – son idée était qu'après l'exclusion, ils mettraient en place leurs opérations et réintégreraient le mouvement en tant que sixième centre opérationnel dans les deux ans. Entre temps, beaucoup de choses ont changé : les trois personnages clés de MSF Grèce lors des événements au Kosovo ont quitté l'organisation [...]. La « séparation » avec Odysseas n'a pas été facile – Odysseas est devenu ministre⁸ tout en utilisant son ancienne position au sein de MSF – L'ancienne section grecque de MSF a dénoncé cette posture et clairement réaffirmé l'impossibilité pour les États d'être des fournisseurs d'aide humanitaire. Il semble que ce soit le bon moment pour ouvrir un dialogue, mais sur la base de conditions claires et non négociables (nom / opérations sous un centre opérationnel / analyse critique du passé). En outre ils sont conscients qu'ils devront faire des concessions pour envisager qu'une éventuelle réintégration fonctionne.

La question de savoir si les centres opérationnels sont disponibles pour travailler avec MSF Grèce est encore prématurée.

Résolution sur l'ancienne section de MSF Grèce

Le Conseil international reconnaît l'esprit positif et l'évolution de l'ancienne section grecque de MSF. Il reste des préoccupations sur la perception que l'ancienne section a des principes humanitaires et sa position publique en Grèce.

8. En 2001, Odysseas Boudouris a été nommé au Comité du ministère de la Santé pour l'étude et la gestion des problèmes de santé en cas de catastrophe de masse.

Le Conseil international a décidé d'entamer un dialogue avec l'ancienne section grecque de MSF afin d'étudier la possibilité de sa réintégration future en tant que membre de MSF International.

Le Conseil international stipule les conditions non négociables suivantes en vue d'une adhésion future au mouvement :

1) *L'ancienne section grecque de MSF doit partager avec le mouvement une analyse critique et entière de ses actions au Kosovo au printemps 1999 et de sa position sur d'autres crises majeures.*

2) *Les opérations mises en œuvre par l'ancienne section grecque de MSF, si elles continuent, devront être entièrement incorporées dans l'une des cinq directions opérationnelles de MSF comme il est mentionné dans la résolution du Conseil international sur la croissance et l'opérationnalité futures de MSF.*

3) *L'ancienne section de MSF Grèce doit accepter que la propriété juridique du nom Médecins sans frontières, l'acronyme de MSF, sa traduction grecque et le logo en Grèce et à l'international appartiennent exclusivement à MSF International, obligation commune à toutes les sections partenaires*.*

Le Conseil international demande au Bureau international et à l'exécutif de nommer deux personnes de MSF pour discuter une possible réintégration de l'ancienne section grecque de MSF. La commission devra envoyer son rapport au Conseil international au plus tard en novembre 2003.

**NB : concernant le point 3), les implications légales de ce paragraphe sont les suivantes :*

L'ancienne section grecque de MSF doit retirer son dépôt de marque n° 132649/12.11.96, renoncer à toute revendication de quelque nature qu'elle soit qui en découlerait, et s'engager à renoncer dans le futur à enregistrer en Grèce ou ailleurs toute marque comprenant l'un des éléments distinctifs cités ci-dessus.

La résolution a été acceptée à l'unanimité.



l'exclusion de MSF Grèce du mouvement avait été clairement argumentée. Pour que cette argumentation soit revue, il fallait que nous réfléchissions à des conditions de base qui nous permettraient de réintégrer MSF Grèce. Nous avons essayé de conserver une position ferme sur ces conditions de retour, car nous pensions que nous montrer trop cléments n'était pas une bonne idée... Initialement, je crois que nous avons été assez critiques sur la question de leur retour, au moins au début.

Dr Lisette Luykx, MSF Hollande, membre du Conseil d'administration de 1999 à 2000, Présidente de 2001 à 2005 (en anglais)

b. Le partenariat opérationnel entre MSF Espagne et MSF Grèce

L'opérationnalité de MSF Grèce est au cœur du processus de réintégration. Depuis sa création, la section grecque de MSF s'est vue régulièrement refuser par le mouvement

MSF le statut de centre opérationnel autonome qu'elle revendique. Toutefois, cela ne l'a pas empêché de mener des opérations. Après la réforme de la gouvernance du mouvement international en 1997, ses responsables ont accepté de travailler dans le cadre d'un partenariat opérationnel avec MSF Suisse, mais se sont abstenus de voter formellement en faveur de cette décision au Conseil international.⁹

Pendant la période d'exclusion, ils continuent de mener certaines opérations hors de Grèce, ce qui crée des difficultés sur des terrains où d'autres sections de MSF sont également opérationnelles. Ainsi, en juillet 2002, bien que non-autorisés à utiliser le nom et le logo de MSF en dehors de la Grèce, les équipes de l'ancienne section grecque de MSF utilisent ceux de MSF en français dans les Territoires palestiniens occupés et n'informent pas l'armée israélienne de leurs déplacements. S'en suivent une confusion d'image et une insécurité potentielle pour les équipes des sections françaises et espagnoles de MSF, qui mènent des opérations dans ces territoires.



Courriel envoyé par Rafa Vilasanjuan [Secrétaire général de MSF International] à Karim Laouadia, Directeur général de MSF France, Pierre Salignon, Responsable de programme de MSF France et au Chef de mission de MSF Grèce en juillet 2002 (en français, en anglais)

Extrait :

Objet : MSF Grèce à Ramallah

Auteur : « MSF Jérusalem » [...] à MSF Paris

Date : 01/07/02 20:58

Le fait que MSF Grèce utilise le logo MSF en français, le drapeau MSF sur leur voiture (exactement comme nous), non seulement dans la bande de Gaza, mais à présent en Cisjordanie, nous pose des problèmes, du style tenter de passer après une voiture MSF Grèce à un poste de contrôle à l'entrée de Ramallah (qui n'a pas de coordination avec les IDF [Forces armées israéliennes]). Conclusion, personne n'est passé ! [...]

En ce qui concerne le problème de la présence de l'ancienne section grecque de MSF en Palestine, le cadre juridique ne nous laisse que peu d'options. La procédure normale consisterait à rédiger une lettre adressée aux gouvernements israélien et palestinien pour les informer de la non-appartenance de l'ancienne section grecque de MSF au mouvement MSF depuis leur exclusion formelle. Donc, que c'est une organisation complètement à part (quelque chose qui a déjà été fait lors de situations similaires, en pièce jointe l'exemple d'une lettre envoyée au gouvernement éthiopien). Nous sommes en mesure de la rédiger et pouvons l'envoyer demain si vous le souhaitez.

Bien sûr, on pourrait aussi essayer d'exercer des pressions

pour les empêcher de voyager ou d'utiliser le nom de MSF, ce qui reprendrait le mode opératoire adopté en Afghanistan. Les chances sont maigres de les voir obtempérer (absence de cadre juridique), ou alors qu'ils essayent de négocier avec nous (personnellement, je ne crois pas que nous devrions le faire pour l'instant). On pourrait aussi faire appel à leur bonne volonté et essayer de traiter des problèmes créés au quotidien. J'attends votre réponse.

Enfin, nous venons de trouver une déclaration commune d'ONGs (dont MSF) sur le site Internet du *BBC World Service* qui condamne le gouvernement israélien. Est-ce le fait de notre équipe de terrain ou est-ce une conséquence de la situation confuse en cours avec les Grecs ?

En avril 2003, afin de maintenir la cohérence de la croissance opérationnelle et institutionnelle de MSF, le Conseil international réaffirme que l'ancienne section grecque de MSF devra partager son opérationnalité avec un centre opérationnel existant.

En octobre 2003, c'est MSF Espagne qui est choisie à cet effet et chargée de travailler à la mise en œuvre pratique de la réintégration finale et formelle. Celle-ci est prévue pour la réunion du Conseil international de novembre 2004, à condition que l'ancienne section grecque de MSF « remplisse les conditions énoncées par le Conseil international dans sa résolution de novembre 2002 ».



Compte rendu de la réunion du Comité exécutif international (EXCOM), 11 avril 2003 (en anglais)

Extrait :

Partage des opérationnalités / le modèle desk

Il est entendu aujourd'hui au sein du mouvement qu'il faut aller plus loin dans son opérationnalisation ; même s'il est aussi clairement admis que nous ne voulons pas perdre notre cohérence et que l'on ne créera pas plus de cinq directions opérationnelles. Les opérations de MSF Grèce devront donc être intégrées dans le portfolio d'une direction des opérations et par conséquent être évaluées par cette direction – ce qui pourrait conduire à fermer certaines opérations, à des changements, etc. Quelle sera la réaction de MSF Grèce et de son Conseil d'administration ?

MSF Grèce comprend que c'est une possibilité. Nous pouvons envisager le statut de section partenaire. Nous souhaitons rester souples en gardant à l'esprit notre engagement envers les populations locales. Notre conseil d'administration ne prend pas de décisions sur les politiques opérationnelles, il peut seulement faire que des recommandations en lien avec l'image de MSF. Nous comprenons que notre département des ressources humaines fera aussi partie de l'évaluation. Nous pensons aussi qu'aujourd'hui MSF Grèce pourrait être une valeur ajoutée pour un centre opérationnel (OC). Pour nous, passer sous la responsabilité d'un centre opérationnel est envisageable. Nous sommes ouverts à toutes discussions et souhaiterions conserver une certaine opérationnalité à Athènes. Il faut considérer le fait que, même si cela reste à

petite échelle et imparfait, nous pouvons apporter quelque chose aux opérations.

Intégration dans un OC existant

Pour l'instant, la perspective de rattacher MSF Grèce n'enthousiasme pas beaucoup les OC (délai serré, etc.) – cependant le sujet est sur la table et devra donc être traité. Il faut aussi être clair que MSF Grèce ne deviendra jamais un OC, sachant que l'ambiguïté a été la cause principale de toutes les frustrations passées. [...]

Dispositions pratiques

Nous (le Comité exécutif) devons proposer un ou plusieurs OC (s) responsable(s) de l'opérationnalité de MSF Grèce au Conseil international ;



Compte rendu de la réunion du Comité exécutif international (EXCOM), 21 mai 2003 (en anglais)

Extrait :

Ancienne section de MSF Grèce

MSF Suisse et MSF Espagne conduiront ensemble la première phase de l'évaluation. Cette évaluation s'articulera autour de quatre volets : les opérations, la collecte de fonds, les ressources humaines et leur siège. Le Bureau international prendra en charge le financement de cette évaluation. En outre, le Comité exécutif soutiendra directement les évaluateurs.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 21-23 novembre 2003 (en anglais)

Extrait :

L'Espagne a demandé il y a deux mois à sa direction d'élaborer les modalités de partage de l'opérationnalité et l'option présentée est celle de l'ancienne section de MSF Grèce. [...]

VIII. Ancienne section de MSF Grèce

Kostas [Papaioannou], Président de MSF Grèce, introduit le sujet.

En tant que Président de MSF Grèce, je vous fais part du soutien entier de l'Assemblée générale et de l'approbation unanime du Conseil d'administration de MSF Grèce pour transmettre une réponse positive aux conditions fixées par le Conseil international. Nous porterons nos efforts vers une intégration dans un centre opérationnel, je pense que MSF Grèce peut représenter une valeur ajoutée pour le mouvement. Les deux côtés ont montré leurs volontés d'engagement – le défi à relever est immense, il y a de nombreux points à définir tels que le processus de prise de décision, etc.... dans l'année à venir et j'espère que cette période de transition nous aidera à répondre à ces questions. Pour MSF Grèce, il est important que le Conseil international oriente clairement la politique – c'est important pour nous, pour notre association, nos bailleurs de fonds et cela aidera à encadrer le processus jusqu'à la fin de l'année. La réintégration est une priorité absolue dans notre agenda. Pour la procédure, il faut aussi que nous bénéficions du soutien du Conseil international – un accord sur les règlements entre

deux sections ne suffit pas – nous avons besoin du leadership du Conseil international sur cette question.

Emilia Herranz/Présidente de MSF Espagne

Que ce soit au niveau exécutif ou associatif, il y a un engagement clair de partager notre opérationnalité avec MSF Grèce. C'est notre seul moyen de croître opérationnellement. Cela représente pour nous une excellente opportunité, certes difficile, mais nous sommes prêts à prendre le risque. Nous insistons sur le soutien du Conseil international afin de nous aider durant tout le processus. Nous sommes responsables devant le Conseil international et nous avons besoin de votre engagement.

Eric Stobbaerts/Directeur général de MSF Espagne

Beaucoup de labeur, de temps, d'énergie et un changement d'état d'esprit vont y être consacrés, mais cette direction, nous le pensons, nous permettra aussi de proposer une modalité différente de partage de l'opérationnalité.

Morten Rostrup/Président du Conseil international (ICP)

Ce moment est historique même si nous n'en sommes pas encore à la décision finale. La position du Conseil international sur la réintégration a toujours été claire – j'espère que MSF Grèce comprend pleinement l'impact que va avoir cette décision sur le contrôle de leurs opérations. La chaîne de responsabilité sera modifiée et le Conseil international se doit de le stipuler très clairement. Il ne doit y avoir aucune ambiguïté – le Directeur des opérations sera le responsable opérationnel de la section opérationnelle qui intégrera l'ancienne MSF Grèce. Je tiens à insister sur ce point précis, car il a été une des raisons de la séparation. Je souhaiterais aussi ajouter que beaucoup de changements ont eu lieu depuis et que j'appréhende très positivement cette réintégration. Je crois en la contribution que peut apporter MSF Grèce ; je suis très heureux de boucler la boucle avec un engagement clair du Conseil international en faveur de la réintégration. [...]

La résolution proposée est unanimement approuvée.



Résumé de la réunion du Conseil international de MSF, 21-23 novembre 2003 (en anglais) (ceci n'est pas un compte rendu officiel)

Extrait :

VIII. Ancienne section de MSF Grèce

En se basant sur le rapport de faisabilité sur la réintégration au sein du mouvement de l'ancienne MSF Grèce et au vu de la proposition de MSF Espagne de travailler à une mise en œuvre pratique de cette réintégration, le Conseil international a pris la résolution suivante :

- Le Conseil international affirme sa volonté politique claire de réintégrer l'ancienne section de MSF Grèce au sein du mouvement MSF international.
- MSF Espagne est chargé de travailler sur les modalités pratiques de la mise en œuvre.
- Les procès en cours seront arrêtés.
- La réintégration finale de l'ancienne section de MSF Grèce est

annoncée pour la réunion du Conseil international de novembre 2004 sous réserve que cela soit faisable et que l'ancienne section de MSF Grèce réponde aux conditions établies par la résolution de novembre 2002 du Conseil international.

- Entre temps, l'ancienne section de MSF Grèce obtient le statut d'observateur au sein du mouvement.

Le Conseil d'administration du Conseil international est spécialement responsable du suivi du processus d'intégration et tous les membres du Conseil international ont exprimé leur engagement à soutenir le processus de différentes manières. Approuvée à l'unanimité.



Une des conditions du retour de la section grecque dans le mouvement MSF, c'était qu'elle ne pouvait pas être réintégrée avec le statut d'une section opérationnelle. Elle serait une section partenaire, avec un desk opérationnel, certes, mais seulement une section partenaire. Il a fallu beaucoup travailler avec eux sur cette condition parce qu'ils ne voulaient pas l'accepter. Une fois qu'on a décidé de les réintégrer, il y a donc eu une discussion pour savoir avec qui... MSF France ne voulait pas, ou ne pouvait pas. Ils disaient qu'ils avaient déjà beaucoup à faire avec la décentralisation de leurs desks. MSF Belgique avait aussi beaucoup de travail et déjà beaucoup de sections partenaires. Ils avaient aussi un historique négatif avec MSF Grèce, avec Odysséas, et ne voulaient pas avoir affaire avec les Grecs. MSF Suisse avait aussi déjà « donné », avec les Grecs. Austin (Davies), le Directeur général de MSF Hollande, disait que cela pourrait être soit la Hollande soit l'Espagne mais que l'Espagne n'ayant aucune section partenaire, c'était le moment pour elle. MSF Hollande a promis son aide à MSF Espagne. Eric Stobbaert, le Directeur général de MSF Espagne trouvait que la section grecque, c'était un cadeau empoisonné, mais il a finalement donné son accord. Donc cette décision a été prise par l'exécutif de MSF Espagne et a ensuite été entérinée par l'associatif. J'ai pris le relais d'Eric à la Direction générale de la section espagnole en 2004 et jusqu'en 2006, j'ai supervisé la réintégration.

Rafael Vilasanjuan, MSF International,
Secrétaire général de 2001 à 2004 (en français)



Quand on a réintégré les Grecs, on leur a dit – c'était un peu dur à avaler pour eux – qu'ils n'avaient plus leur autonomie opérationnelle... Or, eux, ils se considéraient comme opérationnels. Dans les années 90, il n'y avait pas de système de régulation du mouvement qui aurait distribué le label « section opérationnelle ». Les Grecs ne s'étaient donc pas plus auto-accordé ce label que les Luxembourgeois. Avant d'être alliés opérationnellement avec les Suisses, ils étaient déjà opérationnels. Ils étaient une section, ils avaient monté des opérations, des missions au nom de MSF Grèce à l'étranger. Et c'est bien ça qu'ils ont toujours fait valoir.

Dr Jean-Hervé Bradol, MSF France,
Président de 2000 à 2008 (en français)



On ne pouvait pas les réintégrer au seul motif que « ce n'est pas bien qu'ils soient exclus. » ! Il fallait que cette réintégration fasse partie d'une vision politique de ce que devait être le mouvement. Or, sachant qu'aujourd'hui on essaie de limiter le nombre de sections en Europe, voire de les regrouper, être à nouveau représenté en Grèce, politiquement, ce n'était pas visionnaire pour le mouvement !

On pouvait très bien travailler en Grèce avec des Grecs, sans pour autant avoir une section. Pour moi, cette réintégration n'avait pas de sens. Mais bon, je n'en ai pas trop parlé parce que j'étais trop biaisé.

Dr Jean-Marie Kindermans, MSF Belgique,
Président de 2001 à 2006 (en français)

En janvier 2004, les Conseils d'administration et les Directeurs généraux de MSF Espagne et de l'ancienne section grecque de MSF mettent en place une gouvernance transitoire au partenariat.

En février 2004, l'ancienne association grecque de MSF met fin à la procédure judiciaire engagée contre MSF International en 2000 et obtient un statut d'observateur aux réunions internationales de MSF.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Espagne, 23-24 janvier 2004 (en anglais, en espagnol)

Extrait :

1. Réunion avec la Présidente de MSF Grèce [...]

Il faut aboutir à deux niveaux d'accord : le premier entre les deux Conseils d'administration et le second entre les Directions générales.

En attendant que les Directions générales arrivent à fonctionner ensemble, le rôle du Conseil d'administration est de superviser, aider et impulser l'intégration. En cas de tensions ou de problème, les deux Conseils d'administration devront se réunir et discuter pour trouver une solution [...]

Il y aura un seul Directeur des opérations pour la Grèce et l'Espagne, qui sera Eric Thomas. Le département des Opérations de MSF Grèce transfèrera ses responsabilités en février. Malgré les difficultés, les deux Conseils d'administration sont très positifs sur le processus de réintégration et souhaite que le plan annuel 2005 soit établi conjointement par MSF Grèce et MSF Espagne.

Il est décidé de créer un groupe de travail mixte, composé de représentants de MSF Grèce et MSF Espagne pour discuter des divergences et chercher des solutions aux problèmes qui vont surgir.

Ce groupe sera composé des deux Présidents, des deux

Directeurs généraux, du Directeur des opérations et probablement aussi de Manuel Lopez et Panos Katrikis, les responsables de l'intégration opérationnelle de MSF Grèce.

Il est également prévu de créer un bulletin de communication interne ou sur Internet, pour informer toutes les sections du mouvement de la manière dont nous procédons et de l'évolution du processus de réintégration de MSF Grèce.

Il est convenu que les membres de notre Conseil d'administration assisteront à tour de rôle aux Conseils d'administration en Grèce et MSF Grèce est invité à convier un membre de son Conseil d'administration à participer à notre Conseil d'administration.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Grèce, 6 février 2004 (en grec)

Extrait :

6. Résolution du contentieux entre l'association MSF Grèce et le Bureau international de MSF concernant la marque déposée (le logo) [...]

Après délibérations, le Conseil d'administration a décidé à l'unanimité de retirer l'appel en date du 20/7/2000 auprès du tribunal de première instance contre l'État grec représenté légalement par le ministre du Développement et contre la décision 2421/2000 du Comité des marques déposées qui avait partiellement accepté la demande de retrait/exclusion de l'association belge dénommée « Bureau international de Médecines sans Frontières » sise à Bruxelles, Belgique, Rue de Tourelle-Torckenstraat 31040, sa représentation légale.



Compte rendu de la réunion du Comité exécutif international de MSF, 19 février 2004 (en anglais)

Extrait :

MSF Grèce

Un message sera envoyé par le Bureau international au mouvement pour confirmer à nouveau que l'ancienne section de MSF Grèce dispose du statut d'observateur lors de nos réunions internationales.

Le 17 avril 2004, le Conseil d'administration du Conseil international s'engage à soutenir MSF Espagne dans le processus de réintégration de l'ancienne section grecque de MSF. Il reconnaît que cette dernière doit être encouragée à discuter et à débattre des principes de MSF aux niveaux associatif et exécutif et appelle le mouvement et l'ancienne section grecque à un effort d'autocritique.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration du Conseil international de MSF, 17 avril 2004 (en anglais)

Extrait :

MSF Grèce dispose d'un statut d'observateur lors de nos réunions internationales. [...]

Discussion spéciale sur la réintégration de MSF Grèce :

MSF Espagne a préparé une proposition pour encadrer le processus d'intégration. [...] Cette proposition reprend les trois conditions préalables à la réintégration. Elle expose aussi les préoccupations et les questions majeures liées à l'intégration qui ont été identifiées lors de précédentes réunions entre les deux sections afin de travailler sur les mêmes bases à tous les niveaux des départements. En particulier, le fait que MSF Grèce a été absente du mouvement ces cinq dernières années et n'a donc pas suivi les débats majeurs qui l'ont animé. Comment stimuler un débat effectif, mettre à jour et conduire le processus d'intégration non seulement du point de vue technique, mais aussi en réfléchissant sur les principes de MSF? Les discussions doivent être encouragées aux niveaux exécutif et associatif. Ils sont d'accord pour les organiser, mais ils ont besoin d'aide pour avancer. Le sentiment général est qu'ils sont bien partis pour remplir la première condition préalable.

Une autre préoccupation concerne les négociations systématiques sur le processus d'intégration et les tensions qui en découlent sachant que MSF Grèce a été opérationnelle et a travaillé seule ces cinq dernières années et que leur méthode diffère des autres sections partenaires.

Décision :

- Le Conseil d'administration international s'accorde pour apporter son soutien à MSF Espagne dans le processus d'intégration.
- Il est demandé aux sections d'inviter les cadres de MSF Grèce (et pas seulement le Directeur général) à participer à leurs Assemblées générales et d'inviter le personnel de MSF Grèce et ses expatriés aux semaines des chefs de mission.
- A aussi été évoqué le fait que le processus d'intégration ne peut pas reposer sur la seule autocritique de MSF Grèce. Il est nécessaire d'établir un dialogue et le mouvement doit s'efforcer de prendre du recul sur les décisions prises à l'époque et faire preuve lui-aussi d'autocritique.

Les projets internationaux de l'ancienne section grecque de MSF sont transférés à la direction des opérations de MSF Espagne. Les programmes basés en Grèce sont, quant à eux, transférés à Praksis, une association grecque nouvellement créée, qui sera financée par l'ancienne section grecque de MSF pendant un an et demi.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Espagne, 23-24 janvier 2004 (en anglais et en espagnol)

Extrait :

En ce qui concerne les programmes actuels de MSF Grèce sur son territoire national, avant la réintégration, il avait déjà été décidé de les réduire au minimum et de n'en garder que la partie médicale. L'équipe de MSF Grèce cherche donc déjà à collaborer avec d'autres ONG et à leur transférer ces projets.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Grèce, 1^{er} mars 2004 (en grec)

Extrait :

6. Projets grecs

Tz A (Tzanetos Antypas) a informé le Conseil d'administration de la passation de projets à Eric Thomas (Directeur des opérations de MSF Espagne) sachant que l'échéancier pour la transition des projets grecs vers une nouvelle organisation du nom de PRAKSIS a été approuvé. [...] Il a été clairement expliqué que cette nouvelle organisation, PRAKSIS, aura pour objectif d'organiser le plaidoyer en faveur des réfugiés et des migrants actuellement présents en Grèce, en s'appuyant sur les opérations menées auprès de ces populations pour nourrir ce plaidoyer. MSF Espagne, depuis une décennie, est confrontée au même problème avec des projets similaires dont l'objectif est de persuader le gouvernement de prendre ses responsabilités. Ce type de projets a fait l'objet de discussions dans toutes les sections opérationnelles en Europe. À cet effet, une cellule a été créée qui se concentre sur le plaidoyer et réduit les activités médicales.

Tz A explique que les statuts sont en préparation sachant qu'un comité est sans doute déjà formé pour représenter juridiquement la nouvelle organisation. La question du financement devra être résolue fin novembre lors de notre réintégration au sein du mouvement international. Dans l'éventualité où MSF Grèce finance la nouvelle organisation sur les deux prochaines années, elle conservera le volet médical et la nouvelle organisation sera en mesure d'absorber toutes les activités que MSF Grèce a mises en place jusqu'ici.



Pendant la période d'exclusion, on a gardé le nom et les valeurs de MSF et on a développé des programmes à long-terme en Grèce. En 2004, au moment du processus de réintégration on a craint que MSF International détruise toutes ces structures. On a donc décidé de fonder une autre ONG et de lui transférer tous les projets basés en Grèce. Cette ONG s'appelle Praksis et elle est aujourd'hui plus importante que MSF Grèce.

Sotiris Papaspyropoulos, MSF Grèce, membre fondateur, Président et Directeur général de 1990 à 1996, Président honoraire de 1996 à 2000 puis membre (en français)



L'autonomisation de tous les programmes nationaux de l'ancienne section de MSF en Grèce, ce qui est devenu Praksis en Grèce, a représenté une partie importante du processus de réintégration. Ces programmes avaient pris une place prédominante dans le portfolio opérationnel de la section. Une large partie des membres de l'association travaillaient uniquement pour ces projets et n'étaient jamais allés sur le terrain hors de Grèce. Ils représentaient au sein de l'association une mouvance qui n'était pas la mouvance historique internationaliste et internationale qu'Odysseas Boudouris avait pu porter et ils étaient susceptibles de poser des obstacles lors d'un vote pour la réintégration.

Les dirigeants grecs ont aussi réalisé qu'il leur était très difficile d'être pertinents sur les réponses aux urgences, sans un volume opérationnel suffisant et l'aspect critique apporté par le mouvement. À l'époque, certains d'entre eux m'ont dit avoir le sentiment que, même médicalement ils ne réfléchissaient plus de manière aussi fine ou en tout cas aussi engagée sur leurs programmes sida que lorsqu'ils étaient membre du mouvement MSF. La plateforme de réflexion et d'engagement opérationnel et médical que leur offrait autrefois ce mouvement leur faisait désormais défaut. Il s'agissait donc de programmes nationaux, basés en Grèce, qui avaient pris une place prépondérante. Certains membres de MSF Grèce qui avaient gardé de MSF l'esprit d'un engagement plus international, mais aussi plus innovant et plus créatif avaient le sentiment qu'ils étaient en train de perdre un peu le fil. Il y avait donc vraiment, pour ces raisons-là, une volonté forte de se réassocier. Et puis financièrement, ce n'était pas la panacée non plus, ça n'aidait pas.

Marine Buissonnière, MSF International,
Secrétaire générale de 2004 à 2007 (en français)



En 2004, j'ai pris le poste de Directeur général de MSF Espagne. MSF Grèce avait 600 000 euros de trésorerie, et 80% de son budget était consacré à ses projets basés en Grèce. Or tous ces projets étaient plus ou moins influencés par le Pasok¹⁰, le parti socialiste grec, au pouvoir à l'époque. Pour régler ce problème, on a dit qu'on n'était pas d'accord avec le fait que 80% de leur budget soit consacré aux projets en Grèce, qu'il fallait fermer ces projets. Mais tout le monde était contre cette fermeture car ils suscitaient une sorte d'attachement clanique. On leur a alors dit qu'avant la réintégration définitive, on leur donnerait toute la trésorerie, les 600 000 euros, pour transférer ces projets à une organisation différente de MSF qui les gèrerait. Mais une fois cette somme épuisée, MSF ne fournirait plus de nouveaux fonds.

On avait fait une analyse pour savoir pendant combien de temps, avec 600 000 euros on pouvait financer tous les projets en Grèce. On a conclu que cela tiendrait un an et demi et que cela était suffisant pour faire une passation à une autre association. Tous les gens qui voulaient maintenir les projets

en Grèce et travaillaient pour ces projets, c'est à dire presque tout le bureau, sauf 4 ou 5 personnes, travailleraient désormais avec cette autre organisation, indépendante de MSF.

Tout l'argent qu'il leur restait servirait donc à en finir avec ces projets en Grèce. MSF Grèce recommencerait à zéro, en intégrant des volontaires grecs expérimentés sur des projets dans deux ou trois pays qu'on gérait déjà à Barcelone.

Rafael Vilasanjuan, MSF International,
Secrétaire général de 2001 à 2004 (en français)

Du 25 au 27 juin 2004, le Conseil international approuve le cadre de réintégration présenté par MSF Espagne et l'ancienne association grecque MSF, précédemment ratifié par les Assemblées générales des deux associations. Le Conseil international recommande vivement que les représentants de toutes les sections de MSF, associatifs et exécutifs, consacrent du temps à soutenir la section grecque.

Le 3 septembre 2004, le Conseil d'administration de l'ancienne section grecque de MSF décide à l'unanimité d'engager la procédure légale pour remettre le nom MSF, sa traduction et le logo à MSF International.



Compte rendu de la réunion du Comité exécutif du Conseil international de MSF, 25-27 June 2004 (en anglais)

Extrait :

Processus de réintégration de MSF Grèce

Émilia (Herranz, Présidente de MSF Espagne) a notamment informé les membres du Conseil international que le cadre du processus de réintégration était ratifié par les Assemblées générales de MSF Espagne et MSF Grèce et que l'Assemblée générale de MSF Grèce avait voté à l'unanimité la remise du nom et logo de MSF Grèce au mouvement.

La réintégration se fait sur deux niveaux :

- MSF Grèce intègre le mouvement international ;
 - MSF Grèce intègre les opérations de MSF Espagne. [...]
- Les étapes opérationnelles à venir incluent la finalisation de l'évaluation des projets de MSF Espagne, un travail sur les volets finances et logistique et le partage des ressources humaines. Le rapport final sera présenté lors du Conseil international de novembre 2004 en vue d'une décision finale sur la réintégration. En 2006, les deux sections devraient en principe avoir des conditions de travail normalisées.

Émilia a ensuite présenté les risques et les difficultés liés au processus de réintégration :

- La crainte de MSF Espagne d'être en surcharge de travail en appuyant les activités de MSF Grèce ;
- La question d'une culture différente de gestion sur le terrain ;

10. Panellínio Sosialistikó Kínima, mouvement socialiste panhellénique

- Les résistances individuelles ;
- Le manque des ressources humaines appropriées pour la gestion ;
- La crainte d'une perte d'autorité ;
- Etc.

Émilía a aussi demandé spécifiquement que les autres sections contribuent au processus de réintégration (en particulier pour la réintégration dans le mouvement international).

Conclusion et perspectives : le Conseil international a conclu que les personnels associatif et exécutif des centres opérationnels et des sections partenaires devaient consacrer du temps à MSF Grèce ; Rowan [Gillies, Président du Conseil international de MSF] adressera un message aux sections dans ce sens.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Grèce, 3 septembre 2004 (en grec)

Extrait :

Progrès de la réintégration [...]

Le conseil a décidé à l'unanimité de lancer immédiatement la procédure légale pour la remise du nom MSF, de sa traduction et de la traduction de la marque déposée (logo) au Bureau international de MSF.

Fin 2004, des irrégularités dans l'achat par l'ancienne section grecque de MSF d'une base de données de collecte de fonds et le contrôle excessif du Conseil d'administration sur l'exécutif conduisent le Conseil international à demander la réalisation d'un audit financier, administratif et juridique et à inclure deux membres du mouvement international dans le Conseil d'administration de la section.

Afin que les responsabilités soient assumées et la transparence établie, le Conseil international demande également que soit convoquée une Assemblée générale extraordinaire de la section grecque.

Le processus de réintégration est ralenti, MSF Espagne perdant confiance et craignant que les opérations ne soient mises en danger par ces dysfonctionnements.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 19-21 novembre 2004 (en anglais)

Extrait :

Conclusion de la discussion et résolution (votée le 21 novembre 2004) :

Suite à une présentation des derniers développements liés au processus d'intégration, le Conseil international reconnaît le résultat très positif de ce processus et du travail effectué par MSF Grèce et MSF Espagne. En raison des irrégularités de MSF Grèce concernant l'acquisition de bases de données par le passé et la non-divulgation de cette information à MSF Espagne, information révélée seulement récemment,

et étant donné la gravité de ces irrégularités, le Conseil international adopte la résolution suivante :

La réintégration sera effective à partir du 15 janvier 2005, sous condition d'une recommandation positive du Conseil d'administration de MSF Espagne, après l'étude, par un comité de cette recommandation. Ce comité sera composé de membres du Conseil d'administration de MSF Espagne, de membres de l'équipe de réintégration et de membres du Conseil international qui suivront et évalueront l'évolution de MSF Grèce dans les prochains mois, notamment en ce qui concerne les irrégularités inacceptables découvertes ces derniers jours ou d'autres irrégularités associées.

Au cas où le Conseil d'administration de MSF Espagne ([qui se réunit] le 15 janvier) n'approuverait pas la réintégration, la décision sera reportée à la réunion du Conseil international de juin 2005.

Approuvé à l'unanimité par les membres présents votant (16) - 2 absents (Hong-Kong, Autriche).



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Espagne, 10-11 décembre 2004 (en anglais et en espagnol)

Extrait :

7. Réunion avec le Conseil d'administration de MSF Grèce.

Le Conseil d'administration grec a donné sa version des faits et les motifs des décisions prises le 28 novembre et le Conseil d'administration espagnol a exposé les résultats qu'il attendait afin de pouvoir appuyer la réintégration effective à la date du 15 janvier 2005. Ces résultats attendus sont les suivants :

- Respecter les conditions préalables posées par le Conseil international de novembre 2002 à la réintégration de MSF Gr[èce] dans le mouvement international.
- Transparence absolue du Conseil d'administration grec vis-à-vis de son association, ce qui implique de rapporter toutes les informations à l'Assemblée générale extraordinaire de manière transparente, sans rien cacher, afin que celle-ci dispose de tous les éléments nécessaires pour pouvoir prendre ses décisions.
- Assumer la responsabilité des décisions prises.
- Séparation effective entre le Conseil d'administration et l'exécutif qui permette de travailler dans des conditions normales et sans délai supplémentaire. Le fait que le DG [Directeur général] grec soit membre de l'actuel Conseil d'administration et que certains directeurs clés pour le fonctionnement normal de l'exécutif soient absents rend très difficile et retarde l'avancée du travail entre les deux sections à un moment de l'année où se construit le plan d'action pour 2005.
- Prendre toutes les mesures nécessaires pour protéger MSF Gr[èce] des conséquences négatives de cette crise, tant sur le plan juridique que médiatique. Ces mesures comprennent la clarification et la cessation de toutes les irrégularités qui ont été commises.
- Reconstruire l'équipe de direction de MSF Gr[èce] afin que

le plan annuel 2005 puisse être mis en œuvre et que les opérations ne soient pas affectées.

Le Conseil d'administration grec accepte les conditions du Conseil d'administration espagnol et exprime son intention de travailler dans ce sens. Pour ce faire, il a déjà créé un groupe de travail interne.



Compte rendu de la téléconférence du Conseil d'administration du Conseil international de MSF, 15 décembre 2004 (en anglais)

Extrait :

Au niveau politique, le sentiment général est que MSF Grèce a pris énormément d'engagements en faveur de la réintégration. D'un point de vue pratique, en raison de la crise récente, il est difficile pour MSF Espagne de procéder à la réintégration pour l'instant (perte de confiance). [...] Le Conseil d'administration de MSF Espagne a posé clairement les conditions préalables à la réintégration :

- Remplir les conditions préalables : elles ne le sont pour l'instant pas toutes.
- Transparence de l'Assemblée générale extraordinaire et du Conseil d'administration pour assumer leurs responsabilités. En effet, le processus de réintégration a été mis en danger, alors qu'au niveau opérationnel, le processus se passe bien. L'ordre du jour de l'Assemblée générale extraordinaire ne prévoit aucun espace au débat sur les résolutions => les points inscrits à l'ordre du jour concernent le plan d'action présenté au Conseil international avec le risque que le Conseil d'administration présente les problèmes à l'association en minimisant l'ampleur des enjeux.

Pour l'instant, la préoccupation principale est que les événements au niveau du siège mettent à risque les opérations [...].

Éléments pour un positionnement du mouvement international :

- Le mouvement international affirme une volonté claire de réintégrer la section grecque et il semble que la réintégration opérationnelle se passe bien. Cependant, le mouvement international doit préciser clairement que la transparence et une gestion financière claire sont essentielles : les comptes doivent être transparents (c'est une obligation dans le cadre de la consolidation des comptes au niveau international) => un audit externe des comptes de la section portant sur les années 2003 et 2004 est nécessaire. [...]
- Le transfert du logo et de la marque déposée doit faire partie de l'accord, c'était l'une des conditions préalables à la réintégration ; la réintégration et le transfert du logo doivent se dérouler en parallèle.
- L'Assemblée générale extraordinaire doit assumer ses responsabilités et faire preuve de transparence pour montrer que les choses vont dans la bonne direction. Pour autant que ces éléments ressortent de l'AGE [Assemblée générale extraordinaire], beaucoup peut être fait en pratique d'ici le 15 janvier 2005 (délai fixé par la résolution du CI [Conseil international] en novembre 2004).



MSF Grèce a acheté (théoriquement à un prix très avantageux) une énorme base de données de potentiels donateurs. Elle était énorme – on parlait d'environ 3 à 5 millions de noms et d'adresses (sur une population nationale de 10 millions d'habitants). La taille extraordinaire de ce fichier, ajouté à son faible coût, a soulevé des doutes sur la façon dont MSF Grèce se l'était procurée. Différentes hypothèses ont circulé. En tous cas, cette base de données ne pouvait venir que d'un organisme d'État (comme le ministère des Impôts, par exemple) ou du parti au pouvoir, qui était le PASOK.

Reveka Papadopoulou, MSF Grèce, membre nommée par MSF International au Conseil d'administration de 2005 à 2008 (en anglais)

Enfin, le 15 janvier 2005, le Conseil d'administration de MSF Espagne recommande de réintégrer la section grecque dans le mouvement international de MSF. MSF Grèce fera partie du centre opérationnel Barcelone-Athènes (OCBA). Un représentant de MSF Grèce sera désigné pour siéger au Conseil d'administration de MSF Espagne.

Le 9 février 2005, le Bureau international lui ayant accordé une licence d'utilisation de toutes les marques de MSF, MSF Grèce est officiellement réintégrée dans le mouvement MSF comme l'une de ses 19 associations.

En mars 2005, plusieurs représentants des différentes associations MSF sont nommés au nouveau Conseil d'administration de MSF Grèce.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Espagne, 14-15 janvier 2005, (en espagnol)

Extrait :

Information de la Présidente.

Réintégration de MSF Grèce. Le Conseil d'administration espagnol a résolu de manière positive la réintégration de MSF Grèce au sein du mouvement international et prépare cette résolution pour la semaine prochaine. Nous reconnaissons et soulignons l'immense effort de tous ceux et celles qui ont oeuvré à la réussite de cet objectif. [...]

Divers.

- Avec la formalisation du centre opérationnel Barcelone-Athènes, il est nécessaire de convier un représentant de MSF Grèce à assister de manière régulière aux réunions du Conseil d'administration de MSF Espagne.



Compte rendu de la réunion du Comité exécutif international de MSF, 16-17 janvier 2005, (en anglais)

Extrait :

- Point sur le processus de réintégration de MSF Grèce (Rafa Vilasanjuan, Directeur général de MSF Espagne)

Les conditions minimales sont remplies : la recommandation de MSF Espagne est de poursuivre la réintégration.

Toutefois, le mouvement international doit garder un œil sur le processus dans les prochains mois, pousser MSF Grèce à respecter ses engagements et commencer à contacter les personnes au sein du mouvement qui sont prêtes à s'engager avec l'association de MSF Grèce.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Espagne, 11-12 mars 2005, (en espagnol)

Extrait :

MSF Grèce : Le Bureau international présente Reveka Papadopoulou [Coordinatrice de programme de MSF Suisse] et Michel Farkas [Directeur des ressources humaines de MSF Hollande], les représentants du mouvement international dans le nouveau Conseil d'administration de MSF Grèce.

En 2005 et 2006, sur la base de l'audit demandé par le Conseil international et avec l'appui de responsables expérimentés du mouvement, de nouvelles équipes exécutives et associatives réorganisent la gestion et la gouvernance de MSF Grèce.

En février 2006, MSF Espagne et MSF Grèce élaborent une proposition de structure de base pour l'OCBA qui est approuvée par les deux Conseils en avril 2006.

Le 24 juin 2006, le Conseil international fixe de nouveaux délais à MSF Grèce pour se conformer à ses conditions : résolution de la question du détournement de fonds, identification d'un nouveau trésorier et mise en place d'une séparation stricte entre exécutif et associatif.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 26-27 novembre 2005 (en anglais)

Extrait :

Session sur l'audit de MSF Grèce :

N. B. Avec la participation de Bruce Mahin qui a coordonné l'audit sur MSF Grèce. [...]

Bruce a présenté les principaux résultats de l'audit, les recommandations des auditeurs (procédures liées au Conseil d'administration, autres procédures et problèmes en matière de finance et de comptabilité), ainsi que des recommandations complémentaires (par exemple la suppression du titre de Président honoraire, l'organisation

d'un débat public sur les actions de MSF Grèce lors de la guerre au Kosovo, etc.). [...]

Les résultats de l'audit ont déjà été présentés au Conseil d'administration de MSF Grèce qui s'est engagé à prendre des mesures sur toutes les questions et a commencé à travailler sur des actions et des remèdes. [...]

Principales conclusions de la discussion :

- Séparation des pouvoirs entre l'exécutif et l'associatif : lors du Conseil international, Muriel Cornelis venait juste d'être nommée nouvelle Directrice générale de MSF Grèce et encore en période de passation. Une communication définissant les responsabilités entre le Conseil d'administration et la Directrice générale avec des limites clairement établies a été préparée.

- Questions financières : elles devront être clarifiées pour le prochain Conseil international, afin que MSF Grèce puisse rejoindre les comptes internationaux consolidés de 2005. Des mesures sont mises en œuvre à cet effet. [...]

- Nom sous lequel les projets de MSF Grèce sont enregistrés dans les pays : Bien que la direction opérationnelle soit en Espagne, les projets de MSF Grèce décentralisés sont enregistrés sous le nom de MSF Grèce sur le terrain et non MSF Espagne : une situation similaire à celle de MSF Luxembourg (pour des raisons historiques). Cela pose le problème de la responsabilité (en particulier avec des comptes combinés internationaux) et du nombre de centres opérationnels (limités à cinq conformément à la décision du Conseil international).

Un consensus s'est dégagé parmi les membres du Conseil international pour confirmer que même s'il s'agit d'un héritage historique, cette situation doit être corrigée à l'avenir (pour les nouveaux projets, etc.).



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Grèce, 10 février 2006 (en anglais)

Extrait :

M.C [Muriel Cornelis, Directrice générale] a alors présenté la structure de base du centre opérationnel mixte Barcelone-Athènes [...] dont l'équipe de direction comprend les deux Directeurs généraux, les quatre RECO (chefs de cellules opérationnelles) avec la responsabilité des urgences, le Directeur des opérations, le Directeur médical, le Directeur des ressources humaines et le Directeur financier. Il a été suggéré que l'équipe de direction du centre opérationnel Barcelone-Athènes élargisse la participation de l'équipe de direction de MSF Grèce. Il a aussi été proposé que, pour la planification et la révision, les membres des deux Conseils d'administrations soient tous impliqués dans la discussion. Pour les autres questions clés, la participation variera selon les sujets abordés. Le rôle associatif n'a pas encore été identifié dans la structure mixte, mais le Conseil d'administration grec participe activement et sert de relais principal avec l'association. E.K. [Eleni Kakalou, Présidente] a fait observer que cela donnait une grande responsabilité au Conseil d'administration et qu'il fallait nous assurer de pouvoir apporter notre contribution.



Compte rendu de la réunion conjointe des Conseils d'administration de MSF Espagne et MSF Grèce, 8 avril 2006 (en espagnol)

Extrait :

1. Conseil d'administration de l'OCBA

Les deux Conseils d'administration se sont mis d'accord sur la proposition pour le Conseil d'administration de l'OCBA [...] mais les membres du Comité consultatif grec avaient quelques questions/propositions [...]. Les points suivants reflètent les principales questions qui ont fait l'objet de discussions et sur lesquelles des décisions ont été prises :

- La création d'un organe commun pour la mise en œuvre d'une entité OCBA commune étant une expérience nouvelle pour les deux conseils, plus de temps et des discussions plus approfondies sur le sujet s'avèrent nécessaires [...]
 - La Commission paritaire ne doit pas reproduire les mêmes accords avec ses commissions (nationales) distinctes. Les responsabilités doivent être regroupées et ne pas se chevaucher.
 - La composition du Conseil mixte de l'OCBA doit être fondée sur les compétences et aptitudes personnelles. Seuls les deux Présidents des Conseils d'administration seront membres d'office du nouveau Conseil. [...]
 - Il est prématuré de suggérer l'inclusion de représentants d'autres sections partenaires, car c'est la première fois que les deux Conseils d'administration coopèrent à ce niveau. Le modèle doit d'abord être mis en œuvre et consolidé, puis élargi.
 - Le plan opérationnel sera présenté au Conseil d'administration de l'OCBA, mais il sera approuvé lors d'une des réunions conjointes des deux Conseils d'administration prévues dans l'année. La planification annuelle sera présentée à chacun des Conseils d'administration, dans l'agenda commun, mais chacun des Conseils approuvera séparément son propre plan [...]
 - Les réalisations du projet contribueront au mouvement international.
 - La flexibilité des deux sections dans la prise des décisions et leur mise en œuvre est une condition préalable. [...]
- Fonction de l'associatif : Assemblée générale avec débats communs - plan d'action pour renforcer la vie et l'identité associatives



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 24 juin 2006 (en anglais)

Extrait :

Le Bureau international a demandé à Bruce Mahin [Directeur financier de MSF France] de se rendre à Athènes pour étudier la mise en œuvre des recommandations de l'audit organisationnel de 2005. Marine [Buissonnière, Secrétaire générale de MSF International] a présenté les résultats de sa visite et les recommandations principales.

Le Conseil d'administration du Conseil international a insisté pour que le Conseil international envoie un signal fort. En effet, la réintégration de la section [grecque] dans

l'association était soumise à des conditions très claires (dont un échéancier et des sanctions en cas de non tenue des délais).



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 28 juin 2006 (en anglais)

Extrait :

« Le point sur MSF Grèce », Bruce Mahin [...]

3. Répartition des rôles entre le Conseil d'administration et le Directeur exécutif

Cette question omniprésente et récurrente dans toutes les organisations est particulièrement prégnante en ce moment à MSF Grèce. Cette question a déjà été identifiée comme clé lors du processus de réintégration. Un document à ce sujet a clarifié l'obligation pour le Conseil d'administration d'organiser une délégation de pouvoir plus forte et complète au Directeur général. Il doit mettre un terme à la tendance au micromanagement pratiqué jusqu'ici par le Conseil d'administration. Dans le contexte actuel, avec un Directeur général non grec alors que la majorité du Conseil d'administration l'est, le bras de fer pourrait se teinter de relents nationalistes. À MSF Grèce, comme pour n'importe quelle autre organisation, ce sont les membres du Conseil d'administration in fine qui sont responsables devant la loi grecque. Toutes les activités illégales (fraude, vol) qui ont eu lieu et se sont répétées, ont rendu nerveux à juste titre les membres du Conseil d'administration et ils sont désireux de s'impliquer encore plus. [...] Ce qui reste à souligner et à défendre clairement dans mon esprit, c'est que, conformément au principe selon lequel la responsabilité ne peut être assumée que si l'autorité qui l'accompagne lui est conférée, c'est le DG [Directeur général] qui a autorité sur le personnel, c'est-à-dire qui a le pouvoir de recruter et de licencier.

La détérioration actuelle de la relation de travail entre le Conseil d'administration et la Directrice générale est la conséquence de multiples facteurs. L'une des raisons principales semble être l'insuffisance de communication formelle (et informelle) entre la Directrice générale et la Présidente. [...] La présidente a exprimé son ressentiment à la suite de ce qu'elle perçoit comme des canaux de communication directs entre le mouvement international (Bureau international, Conseil international, MSF Espagne) et les représentants internationaux et au prix de la délégitimation de la voie normale de communication avec la présidence.



Lettre de MSF Grèce au Conseil d'administration du Conseil international, 4 août 2006 (en anglais)

Extrait :

Chers Rowan [Gillies, Président du Conseil international] et membres du Conseil d'administration du Conseil international,

Comme précédemment communiqué le 18 juillet, le Conseil

d'administration de MSF Grèce a déjà pris des mesures afin de répondre aux conditions fixées par le Conseil international lors de sa dernière réunion à Athènes et exprime son engagement en faveur du mouvement.



Il y avait eu des problèmes de clientélisme et de manipulation, soit sur des bases purement financières, soit sur des bases politiques. Certaines personnes, qui étaient restées dans l'ex-section grecque de MSF étaient très proches de certains partis politiques en Grèce, en particulier le PASOK (Parti socialiste grec). Cette collusion se posait comme un des problèmes au moment de la réintégration. Cela nécessitait une remise à plat quasiment complète des modes de gestion des finances et des ressources humaines, pour repartir sur une base saine qui ne soit pas vérolée par des années de relation avec des fournisseurs tout à fait improbables.

Le Bureau international a employé un avocat et un comptable grecs avec qui Bruce Mahin, l'ancien Directeur financier de MSF France a travaillé pour remettre les finances en ordre. En fait, c'est une fonction exécutive que le Bureau international a exercée mais c'était le Conseil international qui supervisait. Son interlocuteur était le président de MSF Grèce.

Il y avait des gens comme Reveka Papadopoulou et Michalis Fotiadis qui s'étaient éloignés de MSF Grèce depuis un moment, mais qui étaient toujours restés engagés à MSF en tant qu'individus. Ils ont accepté de rejouer un rôle pour accompagner la transition de MSF Grèce. Au niveau exécutif, certains membres d'autres sections ont aussi accepté de venir jouer un rôle dans cette phase de transition : Muriel Cornelis à la Direction générale, Jean-Christophe Dollé à la direction des ressources humaines par intérim. Ces gens ont accompagné cet effort de réintégration de MSF Grèce parce que tout le monde avait envie que l'histoire aille dans le bon sens. Un Conseil d'administration temporaire a été mis en place avec des gens extrêmement solides qui avaient une très bonne connaissance de MSF mais qui étaient aussi de très bons professionnels au niveau des finances, des ressources humaines et de l'administration. Ils ont eu quasiment un œil d'auditeur sur la manière dont on reconstruisait MSF Grèce afin d'éviter les écueils de la période précédente en termes de clientélisme, de népotisme, etc.

Marine Buissonnière, MSF International,
Secrétaire générale de 2004 à 2007 (en français)

En janvier 2007, un débat international sur la « crise du Kosovo » qui avait conduit à l'exclusion de MSF Grèce en 2000, se déroule à Athènes. La tenue de ce débat remplit la dernière condition posée à la réintégration de MSF Grèce dans le mouvement MSF.



Compte rendu du débat sur le Kosovo - Assemblée générale extraordinaire de MSF Grèce, 13 janvier 2007 (en anglais)

Extrait :

Le Président de l'Assemblée, Panos Katrakis, commence par une brève présentation de l'Étude de cas sur les Prises de Parole Publiques de MSF portant sur la « Violence contre les Albanais du Kosovo, l'intervention de l'OTAN en 1998-1999 », rédigée par Laurence Binet. Selon lui, cette étude :

- Complète l'histoire du mouvement MSF, et
- Décrit la façon dont le mouvement a géré la crise.

Il souhaite que le débat soit objectif et ouvert à toutes les opinions, sans tensions ni critiques sévères. [...]

Christophe Fournier [Président du Conseil international de MSF] : MSF Gr[èce] est de retour dans le mouvement international. La présence de personnes de toutes les sections de MSF à ce débat en est la preuve. Certains membres de MSF Grèce éprouvent et expriment sans doute encore de la frustration au sujet de l'expulsion, mais l'autocritique est très importante et c'est une voie vers la maturité. En ce qui concerne l'exclusion, si la même décision devait être prise à nouveau, elle serait prise différemment et avec plus de prudence. L'internationalisme au sein du mouvement peut favoriser l'impartialité, mais il n'offre pas beaucoup d'indépendance à la culture de chaque section et à ses rapports avec sa propre société.

2. La gouvernance de l'OCBA

En avril 2007, le Conseil d'administration de MSF Espagne approuve l'accord exécutif pour la création du centre opérationnel Barcelone-Athènes (OCBA).

Au niveau associatif, la création d'un Conseil d'administrationspécifique de l'OCBAestexclueafind'éviter d'ajouter des couches institutionnelles supplémentaires au détriment des activités opérationnelles. Les Conseils d'administration de MSF Espagne et de MSF Grèce se réuniront toutefois deux fois par an.

En septembre 2008, ils adoptent un « accord des Conseils d'administration de l'OCBA ».



Accord associatif de l'OCBA, 29 septembre 2008 (en anglais)

Extrait :

L'OCBA [centre opérationnel Barcelone-Athènes] a été créé en 2004, lors de la réintégration de MSF Grèce dans le but de rattacher la section à l'un des centres opérationnels existants. [...]

Le but de cet accord est de rassembler toutes les décisions communes dans un seul document officiel, qui doit être soutenu par les deux Conseils d'administration et servir à améliorer le fonctionnement et l'échange entre les

associations jusqu'à ce que sa révision soit jugée nécessaire. [...]

Partenariat

L'OCBA se compose de MSF Espagne et de MSF Grèce, les partenaires principaux copropriétaires des opérations de l'OCBA. D'autres sections ou entités du mouvement, y compris les centres opérationnels, offrent un soutien sous forme de ressources dans le cadre de conventions bilatérales ou collectives au sein du mouvement.

Les deux associations se sont engagées à préserver la nature de MSF et à assurer la pertinence, l'efficacité et la qualité des opérations de l'OCBA

Redevabilité

Les deux sections sont mutuellement responsables des ressources allouées.

La responsabilité opérationnelle globale incombe au Conseil d'administration de MSF Espagne, qui est l'organe directeur de l'OCBA, qui nomme également le Directeur général de l'OCBA, qui supervise les opérations en tant que responsable de l'équipe de direction de l'OCBA.

Sur la base du principe de responsabilité mutuelle et partagée, les deux sections s'engagent à échanger des ressources et des informations et à se réunir régulièrement en temps opportun, afin d'assurer le soutien aux opérations et d'éviter tout risque qui pourrait découler de quelque problème que ce soit.



Compte rendu de la réunion de l'Assemblée générale de MSF Espagne, 2-3 juin 2007 (en anglais et en espagnol).

Extrait :

III A). Présentation du rapport du Président [...]

Une autre de nos priorités était de comprendre notre besoin de soutenir l'exécutif dans l'esprit de l'internationalisation et de trouver des terrains d'accord commun avec le reste du mouvement sur la croissance, la distribution et l'utilisation rationnelle des ressources, l'évaluation des opérations et ainsi de suite.

C'est à cette fin que cette année, nous avons mis en œuvre tous les efforts pour consolider les relations du Conseil d'administration avec ceux des autres sections, notamment les sections grecques et des États-Unis.

Ces deux sections ont été sélectionnées parce qu'il existait déjà un processus pour établir un deuxième partenariat afin de nouer des relations au-delà de l'aspect financier englobant le partage des visions opérationnelles et la collaboration sur d'autres questions. (...)

Un groupe d'étude a actuellement pour mission d'essayer de définir exactement ce que devrait être la règle du jeu sur ce point. Avec la résolution résultant du prochain Conseil international et la nouvelle réponse du Conseil d'administration de MSF USA, nous espérons pouvoir mettre en place l'architecture du centre opérationnel Barcelone-Athènes dans les années qui viennent.

En ce qui concerne la relation entre MSF Espagne et MSF Grèce, nous avons enfin conclu un accord exécutif sur le fonctionnement officiel du centre opérationnel Barcelone-

Athènes. Il fixe notre engagement à travailler de concert sur toutes les questions qui sous-tendent les opérations.

En ce qui concerne les relations associatives, nous avons mis en œuvre un accord d'échange de membres du Conseil d'administration et nous avons organisé deux réunions mixtes de Conseil d'administration à des moments charnières de l'année.

Nous avons mis de côté l'idée de créer un Conseil d'administration du centre opérationnel Barcelone-Athènes composé de membres des deux Conseils d'administration, car cela ajouterait des processus et des niveaux de prises de décisions qui risquaient de nous éloigner encore plus du terrain et de notre réalité opérationnelle.

À noter aussi la fin du processus d'intégration de la section grecque au mouvement qui a coïncidé avec le débat sur le Kosovo en janvier. La dernière étape à franchir pour que MSF Grèce soit sur un pied d'égalité avec les autres sections interviendra lors du prochain Conseil international lorsque sera prise la décision de suspendre l'obligation que certains membres du Conseil d'administration soient imposés par le Conseil international.

Dans le même temps, MSF Espagne demande une aide financière à MSF Etats-Unis. Les discussions sur une collaboration plus étroite, voire un partenariat secondaire, entre l'OCBA et l'OCP [centre opérationnel de Paris] dont est membre MSF Etats-Unis, durent plusieurs années.

A l'époque, les débats à l'international portent sur la possibilité de réduire le nombre de centres opérationnels. Mais les dirigeants de l'OCBA, bien que désireux de partager les ressources techniques, ne sont pas prêts à fusionner leurs opérations avec celles de l'OCP. Le projet est finalement abandonné.



Compte rendu de la réunion conjointe des Conseils d'administration de MSF Grèce et MSF Espagne, 6 octobre 2007 (en anglais)

Extrait :

8) POINT SUR LE GROUPE DE PARIS et LA PROPOSITION DE PARTENARIATS SECONDAIRES [...]

Commentaires généraux des Conseils d'administration de MSF Espagne et du centre opérationnel Barcelone-Athènes : [...]

- L'idée d'une possible fusion avec MSF France n'est pas acceptable, ni même envisageable ;
- Il est plus important de discuter et de s'accorder sur un protocole d'accord entre les six partenaires en se concentrant sur les volets suivants :
 - o Épicentre ;
 - o Formation ;
 - o Logistiques ;
 - o Soutien opérationnel :
 - o Ressources humaines/coordonateur des ressources humaines ;
 - o Evaluation et rendu de compte ;

Transcription de la conclusion du Compte rendu de la réunion de Paris basée sur la réunion tenue le jeudi 20 septembre 2007 :

- Accord général sur les objectifs et les intentions entre les participants.
- Besoin de discussions supplémentaires au niveau du Conseil d'administration et de l'exécutif entre MSF France, États-Unis, Australie, Japon, Espagne et Grèce.

Les Conseils d'administration de MSF Espagne et MSF Grèce soutiennent la proposition d'un accord opérationnel, avec pour objectif ferme d'analyser les dynamiques et fonctionnalités, et participeront à la réunion conjointe des opérations qui sera organisée à Paris les 16 et 17 novembre par MSF France, MSF États-Unis, MSF Japon et MSF Australie.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF États-Unis, 17 avril 2009 (en anglais)

Extrait :

I. Questions sur un partenariat avec l'OCBA

Unni [Karanurakara, membre du Conseil d'administration de MSF États-Unis] anime la discussion sur les questions de partenariat avec l'OCBA. Il note que l'objectif est de décider si le Conseil veut que l'exécutif poursuive sa collaboration. Unni explique le contexte de la proposition, notant qu'elle a été présentée pour la première fois au Conseil en avril 2007 et qu'à l'époque, l'OCBA demandait le soutien des États-Unis, mais pas spécifiquement un partenariat. Après d'autres discussions, l'Espagne a présenté un document de réflexion à MSF France pour discussion en juillet 2008, présentant différents domaines dans lesquels MSF États-Unis pourrait apporter son aide. MSF France n'a pas répondu et, bien qu'une présentation sur la question ait été bien reçue à l'AG, aucune autre mesure n'a été prise.

Selon Unni, plusieurs raisons donneraient du sens à un partenariat. MSF États-Unis pourrait travailler avec l'Espagne pour améliorer la qualité de son action et l'efficacité de ses ressources et aider à harmoniser les approches opérationnelles de MSF France et MSF Espagne. Sur le plan médical, les deux sections estiment qu'il existe des synergies dans certains domaines et qu'il pourrait y avoir des avantages à travailler ensemble.

Sophie [Delaunay, Directrice générale de MSF États-Unis], répondant à une question [...] sur le point de vue de l'équipe de direction, explique que sa principale préoccupation porte sur le fait que la proposition de l'OCBA comprend des questions très techniques. S'ils établissent un partenariat, ils doivent travailler ensemble sur les opérations et ne pas les traiter à la marge. L'équipe de direction souhaite un engagement ferme de l'OCBA à discuter de la coopération avec l'OCP et à travailler spécifiquement sur les opérations. Unni précise qu'Eric Thomas (Directeur des opérations de MSF Espagne) est convaincu qu'il faut absolument discuter des opérations et pense que ce qu'ils exigeront probablement, c'est plus de respect et plus de volonté de la part des opérations françaises dans les relations de travail avec les opérations espagnoles, soit en tant que partenaires, soit en

transférant des projets qui conviennent à MSF Espagne [...] Paula [Farias, Présidente de MSF Espagne] explique qu'en tant que petite section, ils ont le sentiment qu'ils vont se retrouver bloqués sur certaines questions. Par exemple, en ce qui concerne la logistique, ils travaillent déjà à pleine capacité - ni MSF Logistique ni MSF Supply ne peuvent couvrir leurs besoins, et ils devront chercher une solution. La solution est soit que MSF Logistique ou MSF Supply acceptent d'augmenter l'approvisionnement, soit le développement de leur propre système. Ils ne pensent pas que cette seconde option soit la bonne façon de procéder (en termes de partage des ressources). Ils ont besoin du soutien d'autres sections, mais ne veulent pas seulement d'un soutien financier. Lorsqu'ils ont approché MSF États-Unis pour former un partenariat secondaire, ils ont proposé le partage des ressources et l'augmentation de l'efficacité. Avoir une autre section opérationnelle et partager certaines expertises est un moyen de devenir plus efficace et plus transparent. [...]

Selon Paula, les opérations faisaient partie de la première étape des discussions. Ils savent qu'il y a des différences entre les départements opérationnels, mais c'est probablement un domaine où la collaboration a été moins développée. L'idée de rejoindre ou de fusionner des opérations ne figurait pas dans le plan initial, et ils ont également fait valoir dans les deux dernières AG [Assemblées générales] qu'ils craignaient d'être avalés par Paris. Ils ont toujours dit que les opérations ne fusionneront pas, mais ils veulent repérer les doublons ou les difficultés [...]. Paula a le sentiment qu'il est plus facile de commencer par d'autres domaines, puis, une fois la confiance établie, travailler sur les opérations (puisque c'est dans ce domaine que des désaccords se feront jour). [...] Paula affirme que le Conseil d'administration et l'exécutif ont poussé à cette collaboration, y compris dans les opérations. C'est plutôt du côté parisien que du côté espagnol que cette collaboration est perçue comme une patate chaude.

Rebecca [Golden, membre du Conseil d'administration] fait remarquer qu'ils (OCBA) pourraient aller de l'avant, mais plus probablement avec des accords techniques parce qu'elle ne pense pas que l'Espagne soit prête à s'engager dans un plan opérationnel conjoint. Unni ne pense pas non plus que Paris soit prêt.

En juillet 2010, les Conseils d'administration conjoints de MSF Espagne et MSF Grèce approuvent une proposition visant à mettre en place un réseau opérationnel ouvert à davantage de sections de MSF, qu'ils baptisent « International Operation Network initiative (IONI) = Initiative pour un réseau opérationnel international ». L'idée est de s'éloigner de la « logique de groupe fondée sur les ressources » et de mettre en place un pilotage associatif direct des opérations et un soutien au projet opérationnel par tous les partenaires.

Ils commencent ensuite à travailler à l'établissement d'un Conseil d'administration de l'OCBA qui sera chargé de donner des orientations aux opérations.



«Élaborer et mettre en œuvre l'Initiative pour un réseau opérationnel international ' **Memo** de Eric Thomas, MSF Espagne/OCBA, 10 mai 2010 (en anglais)

Extrait :

Objectif :

Élaborer et exécuter un plan opérationnel à travers *une large participation formelle et un engagement au réseau opérationnel international.*

Agissant comme un véritable réseau et adhérant aux principes mentionnés ci-dessus, l'initiative devrait, de manière effective, supprimer la notion de «centre» de «centre opérationnel», créant ainsi les conditions les plus propices pour poursuivre les objectifs médico-humanitaires dont les seuls pré-requis sont ceux exprimés ou induits dans les Principes de Chantilly et l'Accord de La Mancha.

Stratégie :

L'initiative permettra de constituer un réseau de personnes souhaitant contribuer au projet opérationnel. La configuration de base de ce réseau pourra être modifiée et adaptée aux besoins changeants des opérations et du mouvement. Il pourra aussi inclure des partenaires et des institutions ad hoc au-delà de MSF (par exemple des centres d'études et de recherches, des initiatives universitaires, des fondations, tous soigneusement sélectionnés) qui contribueront de différentes manières et à différents niveaux.

La nature des contributions à cette initiative sera variée comme le sera sa composition.

On demandera aux sections, entités et les *non-déterminés* de participer selon ce qu'ils pensent pouvoir apporter... quand les ressources sont bonnes, la réflexion est meilleure. La logique de groupe «fondé sur les ressources» qui a prévalu dans le mouvement n'est pas pertinente pour cette initiative, même s'il faut reconnaître qu'elle existe en parallèle. Nous comptons sur la maturité du mouvement pour garantir que cette logique ne représente pas une menace pour l'initiative et ne soit pas non plus menacée par cette dernière.

L'initiative s'appuyera sur une gouvernance associative forte, fondée sur un système favorisant une participation plus directe des partenaires opérationnels à l'orientation des opérations, indépendamment des questions de ressources. Cette participation reposera principalement sur l'intérêt porté au «projet opérationnel» proposé et au soutien qui peut lui être apporté. Ce concept institutionnalise la propriété partagée des opérations par opposition à la participation informelle et erratique menée actuellement par les différentes sections. Il est aussi souhaitable qu'elle permette d'élargir, de diversifier et de dénationaliser davantage le soutien de la société civile.



Compte rendu de la réunion commune des Conseils d'administration de l'OCBA 10-11 juillet 2010 (en anglais)

Extrait :

Commentaire du Conseil d'administration sur l'IONi [l'Initiative pour un réseau opérationnel international] :

Le concept de l'IONi est approuvé et accueilli positivement par les Conseils d'administration. [...]

6. Accord associatif

Le débat porte sur l'idée d'un Conseil d'administration unique du centre opérationnel Barcelone-Athènes, formé à partir des Conseils d'administration existants et concentré sur les opérations, éventuellement ouvert à d'autres acteurs/partenaires en vue de construire un réseau dans le futur. [...]

- L'exercice a pour objectif de définir les bases communes et d'identifier les rôles et responsabilités d'un centre opérationnel.
- C'est une manière de mieux nous positionner par rapport au mouvement afin de nous forcer à aller de l'avant. Nous devons examiner la manière dont nous pouvons formaliser/institutionnaliser ce partage (prise de décision sur les opérations). [...]
- Il est nécessaire de prendre une décision politique concernant le partage de responsabilité sur le plan opérationnel entre les intérêts du centre opérationnel et ceux de chaque section. Jusqu'où voulons-nous partager le processus de prise de décision des opérations de MSF Espagne et MSF Grèce avec les autres. [...] Aujourd'hui MSF Espagne est responsable de 80% des activités... dans quelques années, les décisions opérationnelles prises à Barcelone seront moins nombreuses. Si nous suivons ce nouveau modèle, notre argent sera utilisé en suivant la logique de partage opérationnel mais *in fine*, c'est toujours à la société espagnole que nous devons rendre des comptes. [...]
- Les contraintes juridiques doivent être étudiées en amont, pour ne pas perdre les éléments légaux (collecte de documents, conseils juridiques).

Commentaire du Conseil d'administration :

Les Conseils d'administration du centre opérationnel Barcelone-Athènes ont positivement accueilli l'idée d'un Conseil d'administration [unique] du centre opérationnel reconnaissant que cela ouvre la perspective du partage opérationnel.

3. Les nouvelles entités

Ouvert en 2000, le bureau au Portugal, présenté à la fois comme une «antenne» de MSF Espagne et comme «un bureau composé d'un seul employé chargé uniquement du recrutement», a été approuvé par le Conseil international, à condition qu'il ne devienne pas une section et soit intégré à l'association MSF Espagne. Il est fermé en 2005 par manque d'activité ¹¹.

En 2001, MSF Espagne ouvre un bureau en Argentine. Pendant plusieurs années, il n'est pas envisagé de créer une entité officielle de MSF en Argentine et ce bureau

11. En 2018, une antenne de MSF Espagne sera ouverte à Lisbonne et lancera des activités de recrutement, de communication et de playdoyer dans le cadre d'un projet commun à MSF Espagne et MSF Brésil.

se consacre uniquement au recrutement de volontaires médicaux.

En juillet 2008, ses activités sont suspendues lorsque le Conseil international décide que les nouvelles entités seront ouvertes uniquement à des fins de représentation ou de collecte de fonds.



Compte rendu de la réunion du Conseil international, 24 novembre 2000 (en anglais)

Extrait :

Point 10 : Moratoire sur les nouvelles sections et bureau de Lisbonne (J. Orbinski [Président de MSF International] et M. Angel Perez [Président de MSF Espagne] [...])

La section espagnole était intéressée par le recrutement de médecins portugais et, suite à une mission d'étude, a décidé que cela valait la peine. Ce bureau n'est pas considéré comme un bureau délégué. Il est constitué d'une seule personne qui fait du recrutement. Son efficacité sera évaluée après un an d'exercice. MSF Espagne ne souhaite pas créer une section portugaise.

Un débat animé suit cette présentation. Les points suivants sont soulevés :

- Des délégations de MSF Espagne sont réparties sur tout le territoire et sont responsables des ressources humaines, de la recherche de financement et de la communication ; MSF Espagne ayant des projets dans des pays lusophones, ouvrir une antenne à Lisbonne faisait sens. En outre, MSF Espagne explique qu'en raison de diverses restrictions (fiscalisation et loi travail) [en Espagne], l'ouverture d'un bureau au Portugal permet de recruter plus facilement des médecins portugais dans leur pays plutôt qu'en Espagne. Il semble qu'il y ait une incohérence entre le fait que ce bureau déclare ne s'intéresser qu'au recrutement et les justifications à son existence données dans un autre document selon lesquelles le Portugal a besoin de la présence d'une ONG internationale dans sa société civile et que ce bureau [de MSF] va combler ce besoin. La crainte principale par rapport à l'existence de ce bureau est que cela risque d'entraîner l'ouverture d'une section MSF Portugal. On a bien compris que ce n'est pas l'intention de MSF Espagne, mais cela pourrait devenir celle d'une structure portugaise. Pour résoudre ce problème, il est proposé de changer le nom de MSF Espagne en MSF Ibérie, ce qui permettrait automatiquement d'inclure le Portugal sans risquer la création d'une autre section. [...] Enfin, il a été souligné que voter « non » pourrait affaiblir encore plus le Conseil international dans ce cas précis et que, puisque le bureau est déjà ouvert, un accord conditionnel serait peut-être la meilleure façon de prendre une décision qui sera respectée tout en nous permettant de contrôler l'expansion. [...]

Motion : « Le Conseil international ne s'oppose pas à l'ouverture du bureau des ressources humaines à Lisbonne à condition qu'aujourd'hui et dans le futur, ce bureau soit intégré à l'association MSF Espagne. »

Pour : Suisse, Italie, Japon, Hong-Kong, Autriche, Suède, Hollande, Royaume-Uni, Allemagne, Canada, Espagne

Abstention : Luxembourg, Belgique, Norvège
Contre : France, Australie.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Espagne, 24 février 2001 (en espagnol)

Extrait :

• Bureau en Argentine.

Au vu du rapport préparé par Claudia Ermeninto et après avoir entendu les arguments du Directeur général et du Directeur des ressources humaines, il a été convenu d'autoriser l'ouverture d'un bureau de MSF E[spagne] en Argentine pour effectuer des tâches de recrutement.



Compte rendu de la réunion conjointe du Conseil international et du Comité exécutif international de MSF, 21 octobre 2005 (en anglais)

Extrait :

Croissance et développement des centres opérationnels

• MSF Espagne, (Rafa [Vilasanjuan, Directeur général]) [...]

Perspective (recherche de financement) pour les nouveaux bureaux :

- o Portugal : Le bureau ouvert il y a quelques années s'occupait principalement du recrutement. Il est maintenant fermé (le seul moyen d'y réaliser les objectifs était d'y créer une section partenaire).
- o Argentine : là-bas aussi le bureau avait pour objectif le recrutement. Il fonctionne de manière très efficace avec un bon taux de rétention des premières missions. MSF Espagne le considère comme un bureau de recrutement et n'envisage pas de créer une section partenaire.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration conjoint de l'OCBA, 5 juillet 2008 (en anglais)

Extrait :

IV. Réunion du Conseil international de juin 2008 [...]

- MSF Espagne est en principe d'accord sur le premier document, mais a bloqué certaines décisions ;
- Le papier sur les nouvelles entités stipule que les deux (2) seuls motifs devraient être : 1) la représentation et 2) la recherche de financement – Cependant, 20% des ressources humaines du centre opérationnel Barcelone-Athènes viennent d'Argentine [...]

Argentine

- Statu quo
- Décision finale lors du prochain Conseil international
- L'évaluation de la collecte de fonds montre que malgré un potentiel peu élevé, cela vaut la peine de continuer.

En décembre 2009, après un test positif de collecte de

fonds, le Conseil international donne au bureau de MSF en Argentine le statut de bureau satellite avec pour mission de soutenir la mission sociale de MSF en recrutant des ressources humaines, en collectant des fonds et en représentant MSF en Amérique latine.

Entre-temps, le bureau argentin s'est efforcé d'accroître la participation du personnel international argentin à la vie associative de MSF.



Déclaration d'intention du bureau argentin pour la réunion du Conseil international de MSF, juin 2009 (en anglais)

Extrait :

1. Objectif général de l'entité

L'objectif du bureau de MSF Argentine est de soutenir la mission sociale de MSF en offrant un soutien direct aux opérations menées par le centre opérationnel Barcelone-Athènes et les autres sections de MSF en :

- Incorporant des ressources humaines de grande qualité pour améliorer les projets et la réflexion de MSF depuis 2001 ;
- Développant une nouvelle source de collecte de fonds basée sur la diversification des sources et soutenue par une communication active et des actions de sensibilisation ;
- Représentant largement MSF en Amérique latine.

Par la présente, le bureau d'Argentine fait part de son intention de demander le statut de bureau satellite.

À moyen terme, un bureau satellite en Argentine pourrait devenir un bureau délégué au service du mouvement. [...]

4. Activités associatives et du Conseil d'administration

Le bureau argentin en tant que représentant d'une section MSF, sensibilise le personnel de MSF à l'identité associative de MSF, promeut l'interaction et les débats associatifs. [...]

Pour l'instant, aucun plan n'a été formulé pour créer une instance associative formelle ou un Conseil d'administration, même si nous allons continuer à élargir la contribution du personnel international argentin à la vie associative de MSF.

5. Représentation

Le bureau a concentré ses efforts de représentation en communiquant sur l'identité humanitaire de MSF au grand public en Argentine, au Chili et en Uruguay. On discerne actuellement une valeur ajoutée claire dans l'expansion et la consolidation de la représentation de MSF en Amérique latine. [...]

6. Collecte de fonds

Après avoir identifié le potentiel de collecte de fonds en Argentine (jusqu'à 13 millions d'euros sur 10 ans selon une évaluation du rapport sur ce potentiel commandité par le Bureau international), le centre opérationnel Barcelone-Athènes de MSF veut étendre ce potentiel afin d'élargir sa capacité à générer des financements privés et à minimiser les risques financiers en diversifiant les sources de revenus privées. [...]

7. Communication

MSF est devenu un référent essentiel sur les questions humanitaires en Argentine. Buenos Aires est le pôle média des pays d'Amérique latine hispanophones. Ces deux dernières années, les demandes de passages dans les médias nationaux

ont augmenté fortement sur les questions humanitaires et en huit ans, MSF en Argentine a réussi à atteindre 50 % de notoriété induite au sein de la population. [...]

8. Recrutement des ressources humaines

Les activités du bureau argentin en matière de ressources humaines ont débuté en 2001. Elle compte aujourd'hui plus de 80 collaborateurs internationaux actifs au sein du mouvement. Un recrutement de grande qualité a été réalisé. [...]

9. Soutien opérationnel [...]

L'Argentine joue un rôle significatif en termes de plaidoyer de MSF International pour les dix ans de la campagne sur la maladie de Chagas.

Dans les prochains mois, le centre opérationnel Barcelone-Athènes va explorer la possibilité de monter des opérations au Paraguay et en Argentine. Le bureau argentin apportera alors un soutien clé. [...] La recherche et le développement sur la nutrition et le débat et l'analyse sur les migrations et le contexte urbain sont des domaines d'intérêt qui présentent des opportunités dans la région.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF , 11-13 décembre 2009 (en anglais)

Extrait :

Nouvelles entités

[...] L'Argentine demande le statut de bureau satellite : 18 voix pour et 2 contre (MSF Allemagne et MSF Norvège). D'après les résultats de ce vote, la majorité aux 4/5^e est atteinte pour seulement deux entités, l'Afrique du Sud et l'Argentine. [...]

Le Conseil international octroie le statut de bureau satellite à l'Argentine.



On a ouvert le bureau en Argentine pour les ressources humaines, et on l'a vraiment développé. On a fait un bon investissement qui a très bien marché. On a maintenant une cohorte importante de médecins argentins qui travaillent avec nous depuis plus de dix ans. Quand je suis arrivé à la présidence de MSF Espagne en 2010, le bureau en Argentine a proposé de faire un peu plus que le recrutement de ressources humaines. On commence à voir un impact important de la collecte de fonds, un enracinement dans la société argentine et en Uruguay. C'est ce qui va permettre de « désoccidentaliser » en impliquant d'une façon plus simple des sociétés civiles non-européennes.

Dr José-Antonio Bastos, MSF Espagne,
Président de 2010 à 2016 (en français)

D. LE CENTRE OPÉRATIONNEL/ GROUPE DE GENÈVE (OCA)

MSF Suisse entre dans les années 2000 dotée d'un partenariat primaire avec MSF Autriche, ce qui n'est pas suffisant pour soutenir le développement de ses ambitions opérationnelles.

Tout au long de la décennie, MSF Suisse s'efforce donc de créer de nouveaux partenariats et de nouvelles entités qu'elle organisera finalement au sein du centre opérationnel de Genève (OCG) et associera au sein du « Congrès OCG » ouvert aux autres entités MSF.

MSF Suisse et l'OCG interpellent aussi régulièrement le mouvement international sur la question de l'inégalité dans l'accès aux ressources, insistant sur la nécessité de partager ces ressources à l'échelle du mouvement.

1. À la recherche de partenaires

En 2001, MSF Autriche décline l'offre de MSF Suisse qui lui propose un partenariat opérationnel et commence à financer d'autres sections opérationnelles.

En 2002, MSF Suisse envisage de faire financer ses programmes par MSF Allemagne, une section du groupe d'Amsterdam qui présente un fort potentiel en matière de recrutement et de collecte de fonds.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Suisse, 3 août 2001 (en français)

Extrait :

- MSF Autriche

Baisse de 2 % par rapport au budget (et de 25 % par rapport à 2000). 93 % des fonds prévus pour l'exercice sont acquis (contrats signés).

Les raisons de cette baisse sont diverses : problèmes relationnels et baisse des objectifs de RF [recherche de fonds] de cette section. De plus, MSF Autriche se détache de sa

relation privilégiée avec MSF CH [Suisse] et finance d'autres sections (MSF H[olland]) avec un mode de fonctionnement de bailleurs de fonds institutionnels (proposals soumis au CA [Conseil d'administration] qui décide de l'attribution des fonds, etc.). Actuellement, MSF A[utriche] ne semble pas désirer une shared-operationality [opérationnalité partagée].

Didier [Cavalleri, membre du Conseil d'administration de MSF Suisse] a rencontré MSF A[utriche] la semaine dernière, la perte de notre relation privilégiée avec cette section se confirme et il est donc nécessaire de tout mettre en œuvre pour améliorer nos contacts et renforcer notre relation avec cette section.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Suisse, 4 octobre 2002 (en français)

Extrait :

Collaboration MSF Allemagne et MSF CH [Suisse]

Afin que MSF Allemagne puisse financer des projets de notre section, il est nécessaire de lui fournir plus d'informations sur ce qui se passe sur le terrain, de favoriser les contacts directs avec les desks et les missions, afin que MSF Allemagne puisse réagir rapidement en cas d'urgence.

Dans le domaine des RH [ressources humaines], l'Allemagne représente un potentiel très important de recrutement de personnel très qualifié. 120 volontaires sont partis sur le terrain l'année dernière, et les liens avec la section suisse ont été renforcés avec l'arrivée de Patricia Foucault à Genève.

En juin 2004, dans son rapport moral, le Président de MSF Suisse réaffirme le caractère unique de MSF Suisse : c'est la seule section opérationnelle sans lien formel avec une section partenaire et qui doit donc financer tous ses programmes opérationnels sur ses propres recettes de collecte de fonds. Il présente cette situation comme un atout, qui permet à la section de développer des programmes pilotes sur le VIH/sida ou sur le traitement des conséquences de la violence.



Rapport moral du président de MSF Suisse, juin 2004 (en français) [édité]

Extrait :

Il me semble opportun de rappeler la situation de notre section dans le mouvement international. En effet, MSF Suisse est une section opérationnelle très particulière, car nous sommes les seuls à ne pas avoir de sections partenaires privilégiées, ce qui peut constituer, selon l'opinion de chacun, un atout ou un désavantage.

Cette caractéristique nous assure une plus grande indépendance et une marge de manœuvre plus importante que les autres centres opérationnels et nous pouvons ainsi

développer des programmes différents des autres sections ou des programmes pilotes. Nos programmes VIH et ceux axés sur les violences en sont l'illustration.

D'un autre côté, nous sommes confrontés à l'obligation de maintenir à nous seuls les activités de recherche de fonds pour l'ensemble de nos programmes puisque nous ne bénéficions pas des contributions automatiques d'une section partenaire, financières ou en ressources humaines. Durant l'année écoulée, nous avons intensifié nos contacts avec MSF Autriche, tout en continuant à travailler et créer des liens avec d'autres sections dans des domaines où nos compétences ne sont pas optimales.

En juin 2005, l'Assemblée générale de MSF Suisse vote en faveur de la mise en œuvre d'un partenariat opérationnel avec MSF Autriche. L'exécutif de MSF Suisse est chargé de mettre en place une collaboration opérationnelle entre les deux sections qui tiendra compte de leurs cultures associatives respectives.

L'année suivante, la possibilité d'ouvrir un desk basé à Vienne est discutée, mais finalement abandonnée.

MSF Autriche poursuit le développement de son soutien opérationnel et médical par l'évaluation, la formation et le recrutement de volontaires en Slovaquie, en Hongrie et en République tchèque.



Procès-verbal de l'Assemblée générale de MSF Suisse, mai 2006 (en français)

Extrait :

Partenariat avec MSF Autriche, où en sommes-nous? [...]

Actuellement, nous avons une collaboration opérationnelle, sur :

Le projet d'évaluation

Les formations (PPD [préparation au premier départ], logistiques)

Le soutien au département médical (chirurgien) [...]

Les évolutions possibles de cette collaboration portent sur :

a. L'ouverture de bureaux de recrutement en Europe centrale et de l'Est. De part sa proximité géographique, MSF A[utriche] a toujours eu un contact privilégié avec ces pays. Depuis un certain temps, des expatriés ont été recrutés surtout en Tchéquie mais aussi en Slovaquie, Hongrie etc ; Pour MSF A[utriche], ouvrir un bureau en Tchéquie était une suite logique qui se dessinait déjà avant la collaboration approfondie avec MSF CH [Suisse]. C'est pour cela que le CA [Conseil d'administration] autrichien a décidé d'aller de l'avant, bien que le rythme et les priorités ne soient pas encore tout à fait harmonisés avec l'exécutif de MSF CH [Suisse]. Le joint steering group [groupe de pilotage commun] suit l'évolution et essaie d'en faire idéalement un projet commun.

b. La communication

c. Un desk à Vienne et d'autres structures opérationnelles décentralisées possibles

d. Une réflexion commune sur le nouveau plan à trois ans et ce que pourra être le futur « Operational Center-Geneva » [centre opérationnel Genève]

En 2005, l'AG [Assemblée générale] avait aussi voté sur la collaboration au niveau associatif et mandaté le CA [Conseil d'administration] pour élaborer un mode de collaboration intensifié jusqu'à l'AG 2006. Ce mode de collaboration devra être approuvé lors de l'AG 2006.

Durant cette année, chaque CA a eu un membre coopté de l'autre CA (avec droit de vote de ce membre ; nous aurons à effectuer un changement en sens lors de la révision de nos statuts).

Un groupe de suivi de ce rapprochement a été mis sur pied. Il s'agit d'un organe de transition « mixte » opérationnel et associatif.

Et pour le moment, nous n'avons pas mis en place de structure associative supplémentaire.

Les perspectives, en ce qui concerne la collaboration au niveau associatif, sont de clarifier la question de la gouvernance et de la responsabilité entre les sections. Cela devra aussi s'inscrire dans le cadre de la définition du centre opérationnel de Genève, en mettant dans la balance le rôle, les responsabilités, des partenariats primaires et secondaires.



Le Joint Steering Group [groupe de pilotage commun], c'était vraiment un travail à deux, entre Genève et Vienne. Après on a créé une dynamique pour rapprocher MSF Autriche des opérations de MSF Suisse, les faire participer au-delà de la structure de gouvernance future. On a lancé un département évaluation, et les référents chirurgie du département médical ont été basés à Vienne.

Christian Captier, MSF Suisse, Directeur général de 2004 à 2011 (en français)

2. Les suites de l'enlèvement d'Arjan Erkel

De janvier à juin 2004, le mouvement MSF est ébranlé par une crise provoquée par des désaccords importants sur la gestion des efforts pour libérer Arjan Erkel, un volontaire néerlandais enlevé au Daghestan en août 2002 alors qu'il travaillait pour MSF Suisse et libéré en avril 2004.

Pendant plusieurs années, pendant et après l'enlèvement, l'exécutif et l'associatif de MSF Suisse resteront marqués par ces événements.

Ainsi, en juin 2004, tout le Conseil d'administration de MSF Suisse est poussé à démissionner de ses fonctions par l'Assemblée générale après l'envoi d'un courrier aux autorités néerlandaises acceptant de leur rembourser

une partie de la rançon qu'elles ont versé pour libérer Arjan Erkel.

Les chefs de mission adressent une lettre au Conseil d'administration déplorant le blocage de l'exécutif par cette crise depuis des mois et leur sentiment d'avoir été mal informés et manipulés.

Exigeant un « Conseil d'administration plus professionnel », ils demandent que le Président soit rémunéré afin d'être correctement impliqué dans la vie de l'association. Cette motion est rejetée par l'Assemblée générale.

Afin de réaffirmer l'indépendance de MSF Suisse, le nouveau Conseil d'administration décide de ne pas rembourser le gouvernement néerlandais et entre ainsi dans une période de procès avec ce dernier qui durera quatre ans. Il décide également de positionner MSF Suisse comme « une section MSF basée à Genève » et non pas une « petite MSF France en Suisse » ni une « MSF Helvétie », c'est-à-dire une organisation purement suisse.



Procès-verbal de l'Assemblée générale de MSF Suisse, juin 2004 (en français)

Extrait :

Eric Linder [Président de MSF Suisse] demande la parole et annonce à l'Assemblée que le samedi 5 juin, au moment des élections pour le CA [Conseil d'administration], il n'y aura pas 3 postes à pourvoir, comme chaque année, mais 9, le CA ayant décidé de démissionner en bloc. Cela n'a pas été présenté publiquement afin de préserver l'image de l'association.

La décision de démissionner a été prise il y a une semaine mais le CA a décidé de ne le faire qu'au moment de l'élection des nouveaux membres du CA, après l'approbation des rapports moraux et financiers, afin que l'AG [Assemblée générale] puisse se dérouler normalement.

En réponse à une question, Eric Linder précise que le CA a choisi de ne pas démissionner plus tôt car cela aurait impliqué alors de convoquer une AG extraordinaire. [...]

Thierry Dumont, chef de mission au Laos, lit la déclaration suivante au nom des chefs de mission. Il précise que ce texte est la manifestation du désarroi des chefs de mission qui n'apprécient pas les pressions auxquelles ils ont été soumis durant cette semaine.

Les chefs de missions :

- Regrettent ce qui leur apparaît des jeux de pouvoir qui prennent le pas sur l'intérêt général et sur notre mission humanitaire.
- Déplorent ne pas avoir été informés du « blocage » de l'Exécutif depuis janvier 2004 et, d'une manière générale, la mauvaise qualité de la communication interne et le manque de transparence général.
- Ne trouvent pas normal une situation qui pousse 3 Directeurs du siège à isoler le Directeur général sans enclencher un mécanisme efficace de résolution de la crise.
- Ont la désagréable impression d'être utilisés, voire manipulés, par les acteurs de la crise. [...]
- Demandent une « professionnalisation » (connaissance et

expertise du milieu humanitaire) du CA qui ne peut et de doit pas être une « simple » caisse de résonance et/ou un fusible lors de crises.

- Demandent au CA d'assumer pleinement ses rôles de leader et de fédérateur et s'engagent à l'aider à développer l'associatif.

- Demandent la mise en place dans les 3 mois d'un système de rémunération de Président du CA lui donnant les moyens d'assurer ainsi un rôle plus actif au sein de l'association et du mouvement dans son ensemble [...] Réaffirment leur adhésion à la charte MSF et aux principes de Chantilly.

- Réaffirment leur volonté d'inscrire leur action dans le cadre d'un mouvement international MSF.

- Demandent que les membres du bureau ne participent pas aux votes lors des AG évitant ainsi de possibles « conflits d'intérêts ».

- Affirment leur soutien et leur confiance au nouveau Directeur général et attendent que l'ensemble du siège en fasse autant. [...]

Motion 1 : Les chefs de missions demandent au CA d'étudier et de mettre en place tous les moyens lui permettant de dynamiser la vie associative propre à MSF-CH [Suisse] tels que l'intégration du staff [personnel] national comme membre, participation du CA aux mini AG, communication mensuelle du CA avec les membres, etc..)

Il est rappelé que le CA participe régulièrement à des mini AG et que cette année, il lui a été plus difficile d'y aller car elles coïncidaient avec le recrutement du nouveau DG [Directeur général]. En ce qui concerne l'intégration du personnel national comme membre de l'association, ce n'est pas que l'affaire du CA, il faut aussi qu'il y ait une volonté manifeste des responsables sur le terrain de promouvoir ce type-là de vie associative.

Vote sur la motion 1 : 6 voix contre, 21 abstentions, un grand nombre de voix pour.

La motion 1 est acceptée. [...]

Motion 4 : Les chefs de mission demandent au CA d'évaluer et de mettre en place tous les moyens lui permettant de rémunérer l'un de ses membres afin qu'ainsi il puisse jouer pleinement son rôle. [...]

Vote sur la motion 4 : 52 voix pour, 65 voix contre, 35 abstentions.

La motion 4 est refusée.



Quand j'ai pris mon poste le 1^{er} juin 2004, MSF Suisse était en crise profonde, en grande partie à cause de la dégradation des rapports au sein de l'équipe dirigeante après deux ans consacrés à la résolution de l'enlèvement d'Arjan Erkel. Les gens étaient restés pour travailler à la libération d'Arjan. Mais une fois celle-ci obtenue, la cocotte-minute a explosé car tout le monde était au bout du rouleau. Le Directeur général et le Directeur des opérations sont partis.

À l'Assemblée générale du 7 juin, tout le Conseil d'administration, qui venait de me recruter, a été débarqué... Il était perçu

comme ayant cautionné la lettre de mon prédécesseur aux autorités hollandaises acceptant de rembourser une partie de la rançon qu'ils avaient payée pour la libération d'Arjan. Donc, la première décision que j'ai dû prendre, a été celle de rembourser ou pas les Hollandais. Une nuit, j'ai eu une révélation. Je me suis dit : « l'enjeu, c'est la base sur laquelle on reconstruit MSF Suisse. Cette base doit être l'indépendance par rapport au pouvoir ». Le nouveau Conseil d'administration était sur la même ligne que moi. Il s'est reformé autour de cette volonté de ne pas rembourser. Et là, on a vu ressurgir la force de l'associatif. De l'extérieur ou de la périphérie de MSF Suisse, des gens qui avaient déjà été membres du Conseil d'administration de MSF Suisse comme Isabelle Segui-Bitz et Chus Alonso et des poids-lourds de l'international comme Jean-Marie Kindermans sont revenus et se sont ré-impliqués dans ce Conseil d'administration en disant : « Il y a une crise, on est là pour ce moment-là, on se mobilise ».

L'autre décision fondatrice prise par ce nouveau Conseil d'administration a été d'affirmer : « Nous sommes une section de MSF, une organisation internationale basée à Genève. Nous ne sommes ni un petit MSF France, ni un MSF Helvétie ». En effet, si une bonne partie de MSF Suisse se sentait très proche de MSF France en termes de pensée opérationnelle, sans doute parce que beaucoup de cadres venaient de MSF France, une autre partie de l'association se revendiquait suisse. Mais en réalité, MSF Suisse n'était pas capable de recruter assez de personnel suisse pour soutenir cette posture. L'autre gros enjeu pour MSF en Suisse était de gérer l'asymétrie entre la Suisse alémanique, qui fournissait l'essentiel des ressources humaines et financières et la Suisse romande qui apportait beaucoup moins de ressources mais qui concentrait tout le pouvoir, avec le siège basé à Genève. Pour transformer tous ces problèmes en une force, avec le Conseil d'administration, notre première décision a donc été de présenter MSF Suisse comme « une section de MSF basée à Genève ».

Christian Captier, MSF Suisse, Directeur général de
2004 à 2011 (en français)

3. Du « Groupe de Pilotage Commun » au « Congrès de l'OCG »

Fin 2006-début 2007, le Conseil d'administration et le Comité exécutif de MSF Suisse approuvent la création du centre opérationnel de Genève (OCG), basé sur le partenariat principal avec MSF Autriche.

L'OCG est dirigé par un comité directeur mixte composé de membres exécutifs et associatifs des sections suisse et autrichienne.

Des partenariats secondaires sont établis avec MSF États-Unis et MSF Australie et inclus de manière informelle dans l'OCG. Dans un premier temps, sans se montrer vraiment intéressée par un partenariat secondaire formel, MSF Allemagne accepte de contribuer à hauteur de 20% de

ses fonds privés à l'OCG en construction. Des membres des deux Conseils d'administration seront également présents, sans droit de vote, aux débats spécifiques des conseils respectifs sur le budget et la planification.



Synthèse de la réunion du Comité de direction et du Conseil d'administration de MSF Suisse, 16 septembre 2006 (en français) [édité]

Extrait :

Croissance et bureaux délégués :

• Pourquoi un OCG (centre opérationnel [de] Genève) et jusqu'où? Est-ce que l'OCG est viable à moyen terme (5-10 ans) sans développer d'autres bureaux?

La légitimité d'une section opérationnelle vient de sa capacité à donner une réponse appropriée à des enjeux opérationnels. Les enjeux opérationnels importants pour MSF se trouvent notamment dans notre réponse aux urgences, notre réactivité, notre volonté d'améliorer la qualité de nos interventions tout en étendant l'offre de service, (ex : développement des activités chirurgicales), et notre présence là [où] les enjeux sont importants (ex : zone du Moyen-Orient). Tout cela demande des ressources plus importantes. [...]

• Enjeu : définir la future stature de MSF CH [Suisse].

Il y a une urgence pour MSF CH, on ne peut pas se permettre d'attendre 10 ans. La précarité actuelle rend nos choix opérationnels difficiles.

Les enjeux identifiés, il faut les transformer en plan, en propositions concrètes, en ayant comme priorité de :

- Repenser la politique opérationnelle,
- Faire un bilan des 3 dernières années en se penchant plus particulièrement sur les points suivants :
 - Sur la problématique des RH [ressources humaines], avec des vrais plans de carrière pour développer des parcours professionnels du terrain vers le siège.
 - Sur une ambition logistique : il est nécessaire de donner à MSF CH la capacité logistique de ses ambitions opérationnelles.
 - Sur les ressources financières : pour asseoir ces ambitions opérationnelles, on sait qu'il y a de l'argent au sein du mouvement, il faut savoir où.
 - Sur l'ambition de construire un OCG avec MSF Autriche, et sur la volonté internationaliste de MSF CH.

Cela fait beaucoup de priorités, il va falloir faire des choix car il est difficile de mener tout de front en même temps, il faut arbitrer, procéder par étapes en articulant au mieux les enjeux à court, moyen et long terme et ce, peut-être, pour la première fois depuis la création de MSFCH.

• Avec qui construire cet OCG dans le mouvement?

Cet OCG se construit avec MSF Autriche, avec un partenariat secondaire avec MSF Australie, qui souhaite s'engager à nos côtés mais à l'heure actuelle ne souhaite pas s'impliquer davantage et pourquoi pas d'autres...

Des discussions sont en cours avec les sections partenaires ayant exprimé leur volonté d'aller plus loin, soit MSF États-Unis et MSF Allemagne, pour réfléchir à une solution la plus internationaliste possible, sans bloquer des partenariats

futurs et tout en gardant des passerelles entre les groupes. Nous attendons des sections partenaires qu'elles donnent aussi leur analyse, leurs points de vue, qu'elles deviennent des outils de pertinence opérationnelle. Ces partenariats remplissent une fonction de partage de la prise de responsabilité dans la conduite de projets opérationnels. [...] Joint Steering Group [JSG, Groupe de pilotage conjoint] de l'OCG

Pour le projet de l'OCG, les constructeurs sont Genève et Vienne, d'autres partenaires peuvent venir s'impliquer. On est dans la question de la répartition des rôles et des compétences, de définir les mécanismes de cet OCG d'ici fin 2007.

Le JSG est une plateforme de validation et de recommandation des deux CA [Conseils d'administration] et de l'exécutif pour aller de l'avant dans la construction de l'OCG, avec la possibilité plus tard d'avoir d'autres partenaires.

Jusqu'à présent la fonction du JSG était de suivre les projets conjoints entre Vienne et Genève ; dorénavant son objectif principal sera de préparer la gouvernance de l'OCG. Cela implique de déléguer des compétences au JSG, qu'on soit transparent et clair, et de communiquer régulièrement ce qu'on est en train de faire. Ce JSG doit garantir un travail efficace et transparent.

Le mandat du JSG ne serait donc plus de réguler les relations, comme il l'a fait jusqu'à présent, mais de définir la construction de l'OCG, qui sera validée par les CA [conseils d'administration], voire les AGs [Assemblées générales], de décider des systèmes de gouvernance, car on doit prendre des décisions communes sur des objectifs communs. En attendant, la responsabilité légale reste à MSF-CH. On construit à partir du pratique et du concret.

Avec ce JSG composé de membres de l'associatif et de l'exécutif on a la garantie que les CA et l'exécutif seront impliqués au fur et à mesure que les réflexions progressent. C'est une structure indispensable pour mener un tel projet. Les groupes de travail proposés pour étudier des aspects de ce partenariat sont essentiels pour avancer sur la réflexion qui doit aboutir à la construction du projet. On doit agir dans ce sens, en ayant le délai des AGs (début mai) en tête.

Décisions du CA :

Concernant le JSG de l'OCG :

Feu vert de principe. Le CA demande à la direction de travailler à la finalisation d'un document sur le mandat du JSG, ce qu'on en attend, et les échéances.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Suisse, 3 novembre 2006 (en français)

Extrait :

Point de la présidence, par Isabelle Segui-Bitz, Présidente de MSF CH [Suisse][...]

Le week-end dernier, Christian Captier [Directeur général de MSF Suisse] et moi-même sommes allés à Berlin pour rencontrer le DG [Directeur général] et le Président de MSF Allemagne avec lesquels nous sommes en pourparlers pour qu'ils nous donnent une contribution financière régulière ces prochaines années. Ils sont prêts à le faire à hauteur

de 20% de leur recherche de fonds privés. On leur a parlé de notre projet de partenariat secondaire, mais ils ne sont pas prêts pour cela et nous proposent plutôt qu'un membre de notre CA [Conseil d'administration] assiste à quelques séances de leur CA et inversement. Ces personnes viendraient pour les grands moments de la section ; budget, révision budgétaire, préparation du POA [plan d'action], révision à 9 mois. Elles ne voteraient pas mais pourraient participer aux discussions.

La semaine prochaine, les discussions autour du partenariat primaire pour la construction de l'OCG reprendront à Vienne. Antoine Chaix [membre du Conseil d'administration] et Christian Captier y prendront part.

Au niveau de l'associatif, une personne (moi-même) sera un co-owner [co-propriétaire], de même qu'au niveau exécutif, un responsable sera le répondant. Mais pour cela, il faut définir ce qu'est la co-ownership [co-propriété].



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Suisse, 2 février 2007 (en français)

Extrait :

Architecture du futur OCG

Le CA [Conseil d'administration] approuve la nouvelle architecture du projet de construction de l'OCG.

Décision du CA à l'unanimité des membres présents.



Il y avait les sections hésitantes qui étaient prêtes à coopérer avec MSF Suisse dans le cadre de l'OCG, soit par frustration vis-à-vis de leur centre opérationnel, soit par envie, soit à cause d'un mélange des deux. Les Allemands nous ont rejoints en grande partie parce que pour eux, c'était un moyen de mettre la pression sur Amsterdam. Il y avait aussi une proximité géographique et linguistique qui faisait sens. Quant à l'Australie elle n'était pas très satisfaite de sa relation avec Paris. C'est à cette époque que cette logique des partenariats primaires et secondaires s'est créée.

Christian Captier, MSF Suisse, Directeur général de 2004 à 2011 (en français)

En 2007 et 2008, les Conseils d'administration de MSF Suisse et de MSF Autriche continuent de travailler sur des modèles de gouvernance associative pour l'OCG, après avoir examiné les modèles des autres groupes du mouvement. Leur objectif est de faire voter une proposition par leurs deux Assemblées générales en 2008.

Après avoir exclu toute alliance stratégique ou fusion avec un autre centre opérationnel, ils décident de continuer avec les partenaires principaux de l'OCG : MSF Suisse et MSF Autriche. MSF Australie, MSF Allemagne et MSF États-Unis sont identifiés comme partenaires secondaires.



Procès-verbal de l'Assemblée générale de MSF Suisse, 11 et 12 mai 2007 (en français)

Extrait :

Avancées de la construction de l'OCG [centre opérationnel de Genève] [...]

En septembre 2006, les deux CA [Conseils d'administrations de MSF Suisse et MSF Autriche] ont approuvé un projet de construction de l'OCG, puis en février 2007 la structure organisationnelle de ce projet, dont l'objectif est ainsi défini : To find a legitimate, viable, effective and efficient co-ownership structure that has the capacities to support the development of the operational project, to be validated by the GAs in 2008 [trouver une structure de co-propriété légitime, viable et efficiente avec les capacités de soutenir le développement du projet opérationnel et qui sera validée par les Assemblées générales en 2008].

Depuis, les membres des deux sections se réunissent fréquemment pour définir les contours de cet OCG, avec pour objectif de soumettre au vote un projet final de mise en œuvre à l'AG [Assemblée générale] 2008.

Jusqu'à-là, les séances du Conseil d'administration (CA) seront partagées entre les séances qui traitent de sujets concernant l'OCG, avec la participation de membres des CA des deux sections et d'autres sections partenaires (5 séances prévues) et des séances de CA propres à chaque section, sur des sujets concernant uniquement ces sections.

Un des enjeux centraux de cette construction de l'OCG est la gouvernance, sur les plans associatifs et exécutifs. [...]

Pour Roberto de La Tour [membre de l'association], le fait d'avoir un membre du département médical à Vienne (un chirurgien) complique les choses, mais il reconnaît que ce partenariat, notamment la formation des laborantins apporte aussi du positif.

Christian Captier rappelle que si MSF CH [Suisse] a pu investir sur la chirurgie pour améliorer ses opérations, c'est grâce au soutien de Vienne. Le support au terrain a été renforcé, c'est ce qui prime.

En octobre 2007, les deux principaux partenaires de l'OCG, MSF Suisse et MSF Autriche, débattent pour la première fois du plan opérationnel 2008-2011. La discussion est ouverte aux membres des associations et aux représentants de MSF Allemagne, MSF Canada, MSF Australie et MSF États-Unis.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Suisse, 19 octobre 2007 (en anglais)

Extrait :

Gouvernance du centre opérationnel de Genève (OCG) par Frances Stevenson, consultante, et Antoine Chaix, architecte du centre opérationnel de Genève

Frances Stevenson présente le rapport sur les modèles de gouvernance associative pour le centre opérationnel de Genève.

Résumé : Les trois centres opérationnels existants qui ont plus d'une section ont choisi des modèles organisationnels assez différents. [...]

Un examen de ces modèles et des enseignements tirés sur plusieurs années de partenariat montre que la clé du succès semble être la confiance et le fait de bien se connaître grâce à un travail commun concret.

Pour la structure de la gouvernance, deux scénarios possibles ont été présentés avec leurs avantages et leurs inconvénients.

Le modèle proposé pour MSF Suisse+ est un partenariat opérationnel basé sur une responsabilité partagée du projet opérationnel tout en minimisant le changement structurel. L'adaptation et l'élargissement des plateformes et processus de gouvernance existants de MSF-CH [Suisse] afin d'intégrer les partenaires permettraient d'y parvenir.

Le modèle de dénationalisation créerait un partenariat opérationnel basé sur une responsabilité partagée pour le projet opérationnel en « dénationalisant » le centre opérationnel de Genève et en repositionnant MSF Suisse comme une section partenaire nationale au sein du groupe du centre opérationnel de Genève. Il y aurait une séparation des fonctions du centre opérationnel et de celles des sections nationales. Le centre opérationnel de Genève nouvellement créé serait responsable du fonctionnement des opérations du groupe alors que les sections nationales (MSF Suisse, MSF Autriche et autres) seraient responsables de la fourniture des ressources et autres assistances dont aurait besoin le centre opérationnel de Genève.

Ce modèle repose sur l'établissement d'une distinction claire entre les fonctions du centre opérationnel et les fonctions d'une section nationale, autrement dit, il y aurait une scission entre la section du centre opérationnel « d'origine » (dans le cas présent MSF Suisse) et le centre opérationnel. Cette scission peut être purement fonctionnelle (par exemple : la responsabilité juridique finale demeure celle de la section du centre opérationnel) ou même juridique (par exemple : la création d'une nouvelle entité juridique). [...]

Demain, le Conseil d'administration discutera des modèles qu'il préfère pour le centre opérationnel de Genève et sur les principes suivants qui, selon la perspective du groupe de travail sur la gouvernance, orientent la création de :

- La primauté de l'opération : il n'y a pas de discussion sur la primauté des opérations, car les opérations sont centrales. Toutefois, nous devons réfléchir sur les mécanismes qui la garantissent et résoudre les problèmes qui pourraient survenir.
- La coresponsabilité : la responsabilité partagée et les risques ; comment les coresponsables peuvent-ils partager leur responsabilité sur les opérations ? Nous devons mieux nous connaître mutuellement afin de nous engager tous dans un projet opérationnel et de le soutenir.
- Le mouvement international : au cas où le centre opérationnel de Genève deviendrait international, la logique de groupe serait brisée par l'inclusion de « partenariats secondaires ».
- La dimension associative : elle sera au cœur des discussions de demain. Tous ceux qui s'engagent pour MSF en font

quelque chose de plus qu'une simple organisation. La structure du centre opérationnel de Genève devrait permettre la poursuite de cet engagement.

- L'obligation de rendre des comptes : l'obligation pour le centre opérationnel de Genève de rendre des comptes aux sections est renforcée et reste centrale dans une association où l'exécutif est redevable devant le Conseil d'administration et en fin de compte devant les membres. Devrions-nous avoir une obligation de rendre des comptes directement devant les sections partenaires au sein desquelles les Conseils d'administration peuvent demander des explications à l'exécutif ou avoir un rendu de compte indirect à travers les représentants des sections ?

- L'efficacité : cette dimension est peut-être l'une des plus contraignantes à la dimension associative, puisque les discussions associatives sont en tension avec l'efficacité (réponse rapide exigée par les opérations).

- Légitimité : la structure de la gouvernance du centre opérationnel de Genève permet et garantit une gouvernance adéquate de l'organisation. La gouvernance associative du centre opérationnel de Genève doit être reconnue comme légitime par toutes les parties prenantes du centre. [...]

Décision sur la construction de la gouvernance du centre opérationnel de Genève

Les deux Conseils d'administration sont unanimement d'accord pour poursuivre le processus de construction de la structure de la gouvernance du centre opérationnel de Genève et pour étendre cette structure existante au groupe de pilotage commun dont le mandat est de donner un retour sur la situation actuelle et de définir les prochaines étapes pour l'Assemblée générale de 2008.

Le 16 mai 2008, l'Assemblée générale de MSF Suisse vote en faveur de la création du congrès de l'OCG. Composé de neuf membres du Conseil d'administration de MSF Suisse, quatre du Conseil d'administration de MSF Autriche, un de MSF Allemagne, un de MSF États-Unis, un de MSF Canada et un de MSF Australie, ce congrès est présidé par le Président de MSF Suisse.

Les Conseils d'administration des partenaires délèguent la responsabilité de l'OCG au Congrès qui vote sur le budget, le plan d'action et les politiques. Il est également responsable des activités de l'OCG. Ses décisions doivent toutefois être approuvées par le Conseil d'administration de MSF Suisse qui reste légalement responsable puisque le congrès de l'OCG n'a pas de légitimité juridique.

Les partenaires de l'OCG partagent donc la responsabilité des prises de décisions concernant la vision opérationnelle, le plan, les politiques et le budget de l'OCG. Ils assurent la disponibilité de ressources suffisantes pour les opérations de l'OCG et le respect des principes de MSF.



Compte rendu du Congrès de l'OCG, 18 avril 2008
(en anglais)

Extrait :

Gouvernance de l'OCG

Par Antoine Chaix, membre du Conseil d'administration de MSF CH [Suisse] et architecte de l'OCG.

L'OCG est un partenariat opérationnel au sein duquel les sections de MSF combinent leurs capacités, leurs connaissances et leurs ressources dans le but d'assurer des opérations efficaces et de haute qualité, comme décrit dans le projet opérationnel 2008-2011. Il s'agit d'un partenariat entre MSF Suisse, Autriche, Allemagne, États-Unis, Canada et Australie. Il est ouvert à la possibilité d'associer d'autres partenaires à l'avenir. [...]

Le partenariat permet différents niveaux de participation à l'OCG par différents partenaires. L'objectif est de permettre le partage de l'appropriation et de la responsabilité en fonction du niveau d'engagement que chaque partenaire choisit d'avoir, et de s'assurer qu'il y a suffisamment de sensibilisation et de compréhension entre les partenaires pour la confiance mutuelle et la responsabilité.

À partir de l'expérience de l'année dernière, nous avons identifié 5 réunions qui permettent de couvrir les 5 cercles opérationnels. Lors de ces réunions, l'idée est d'impliquer tous les partenaires de l'OCG du côté associatif et d'officialiser la plateforme, ce type de Conseil d'administration de l'OCG que nous appellerons le Congrès de l'OCG.

Ce congrès de l'OCG n'a aucun fondement juridique. Ses membres voteront, mais leurs décisions n'ont pas de valeur légale, la responsabilité légale reste au sein de MSF Suisse. Nous proposons donc qu'au moins 51% des membres du Conseil d'administration de MSF-CH [Suisse] soient présents pour refléter cette responsabilité légale !

Sa composition serait la suivante (la composition du Congrès de l'OCG se veut flexible, pour évoluer en fonction du partenariat et de l'implication des sections partenaires) :

- Pour MSF Autriche, 4 membres du Conseil d'administration, afin de montrer leur niveau d'engagement et leur implication dans la conception de ce à quoi pourrait ressembler l'OCG ;
- 2 sièges pour MSF Allemagne, mais ils ne savent pas très bien dans quelle mesure ils peuvent s'impliquer ;
- Et un siège pour MSF États-Unis, le Canada et l'Australie à cause de la distance.

Le Congrès de l'OCG votera le budget annuel de l'OCG, le plan d'action et toute décision concernant l'OCG. Ensuite, le résultat devra être approuvé par le Conseil d'administration suisse. Dans ce Conseil d'administration de l'OCG, il existe un gentleman agreement selon lequel la décision prise par le Congrès de l'OCG sera validée par le Conseil de MSF Suisse. En tant que Conseil d'administration suisse, nous devons accepter de nous impliquer sur une plateforme où nous pourrions ne pas avoir la majorité des voix.

Cette proposition est pragmatique, facile à mettre en œuvre et, comme elle repose sur un gentleman agreement, elle peut être modifiée si tous les partenaires le souhaitent. Nous parlons d'un engagement de 2 à 3 ans des sections partenaires de l'OCG, nous espérons qu'il durera plus longtemps, mais 3 ans, c'est un minimum. [...]

Cette proposition sera finalisée, mais dans la ligne de la

discussion d'aujourd'hui, et sera présentée pour accord à l'AG [Assemblée générale] de MSF Suisse et MSF Autriche. [...] Cathy Hewison [représentante de MSF Australie]: du point de vue de MSF-Australie, nous avons une première relation avec le groupe MSF France, nous sommes vraiment engagés, nous faisons partie du plan opérationnel, nous participons aux décisions majeures et nous choisissons le Directeur des opérations. Avec MSF Suisse, la relation est différente, nous donnons 20% de nos ressources à l'OCG et nous avons des relations spécifiques sur des questions médicales spécifiques, sur les RH [ressources humaines], donc j'ai vraiment aimé la flexibilité. Il est important d'avoir un cadre, et il est important qu'il continue d'évoluer. Mais vous avez raison, nous ne pouvons pas participer de la même façon à deux plans opérationnels. Néanmoins, nous pouvons donner notre avis sur le POA [Plan d'action] de MSF Suisse et être présents de temps en temps. [...]

Christian Captier [Directeur général de MSF Suisse] : sans cet accord de partenariat, nous devons diviser par 2 les projets sur trois ans. Ce partenariat nous permet d'avoir une capacité réelle sur des questions telles que les ressources humaines, médicales et financières. C'est ce qui est arrivé à MSF Belgique et MSF Hollande. Nous n'en sommes pas encore là, mais nous construisons pour les années à venir. Il est important de bien faire les choses, afin de maintenir la diversité.



Rapport moral de la Présidente de MSF Suisse, 2008 (en français)

Extrait :

Nos actions sont possibles parce que d'autres sections se sont engagées et s'engagent à nos côtés. Nous ne pouvons plus parler des opérations menées par MSF Suisse mais de celles menées par le centre opérationnel basé à Genève, dont MSF-CH [Suisse] est un des partenaires, l'OCG (Operational Center Geneva) [centre opérationnel de Genève]. [...]

La première pierre de cette construction est notre partenariat avec MSF Autriche. Commencé en 2004, avalisé en AG [Assemblée générale] en 2005 par un mandat donné à l'exécutif d'élaborer et de mettre en place une collaboration opérationnelle avec MSF Autriche d'ici à l'AG 2006, cette collaboration s'est poursuivie en 2007 et jusqu'à ce jour. [...] Le besoin d'associer d'autres sections à la construction de ce centre opérationnel au service du terrain a permis d'inclure dans notre processus de discussion MSF Allemagne dès 2006. Les 20 et 21 octobre 2007, les partenaires principaux de l'OCG (Autriche et Suisse) se sont réunis à Genève et ont débattu de la politique opérationnelle 2008-2011 présentée par l'exécutif et de la gouvernance associative. Pour la première fois, les partenaires ont pu discuter durant deux jours le plan et amener des recommandations à l'exécutif. Cette discussion était ouverte aux membres ainsi qu'à d'autres sections partenaires proches comme l'Allemagne, le Canada, l'Australie et les États-Unis. [...]

Au printemps de cette année, nous avons fait la proposition aux sections américaine, australienne, canadienne et allemande de faire partie de l'OCG Congress [Congrès de l'OCG]. Cet organe de gouvernance, construit sur un mode

de co-propriété, permet aux différents partenaires un investissement selon leurs disponibilités. Ce mode de gestion associatif sera présenté aujourd'hui. Il entend donner une voix à tous les acteurs qui permettent au centre opérationnel de Genève de poursuivre sa mission sociale, une voix significative parce que partagée et comprise par tous. Ce mode de gouvernance associatif va modifier profondément les liens que MSF Suisse entretient avec le centre opérationnel puisque les décisions seront prises de façon collégiale au sein de l'OCG Congress. MSF Suisse, ce faisant, accepte de ne plus avoir la primauté des décisions opérationnelles. Cela pourrait être vu comme un abandon de notre responsabilité à des partenaires qui ne connaissent pas ce qui se fait ici. Pour nous, c'est au contraire un challenge extraordinaire : celui de permettre à tous les partenaires du centre opérationnel de s'engager, selon leurs possibilités certes, mais en y amenant l'expertise, la connaissance, le questionnement nécessaire et ainsi être responsables des opérations menées par l'OCG, pouvoir le défendre collectivement et rendre des comptes de manière exacte aux membres et aux donateurs.



Procès-verbal de l'Assemblée générale de MSF Suisse, 16 et 17 mai 2008 (en français)

Extrait :

Débat sur la gouvernance associative de l'OCG (Operational Center Geneva) [centre opérationnel de Genève]; et les enjeux de la copropriété, avec une présentation d'Antoine Chaix, architecte de l'OCG, d'une proposition de cadre pour la gouvernance associative qui sera soumis au vote de l'Assemblée [générale]. [...]

Antoine Chaix précise que la structure de l'OCG Congress [Congrès de l'OCG] est adaptable, elle peut évoluer en fonction des partenaires de l'OCG et [de] leur niveau d'implication.

Tankred Stoebe [Président de MSF Allemagne] apprécie ce cadre, la volonté avec un esprit constructif de développer quelque chose de nouveau dès le début et la clarté de la proposition, mais regrette qu'une vision de l'OCG n'y soit pas intégrée.

Quant à Reinhard Doerflinger [Président de MSF Autriche], il apprécie que cette structure dépasse la logique des groupes du mouvement MSF.

Pour Isabelle Ségui-Bitz [Présidente de MSF Suisse], la structure proposée est un point de départ, elle sera amenée à être affinée, renforcée et à évoluer, mais elle clarifie les processus de partage de la responsabilité entre les sections partenaires de l'OCG.

Frédéric Meylan [membre du Conseil d'administration de MSF Suisse] craint que cette structure ne vienne alourdir les processus de décisions, comme cela a été le cas pour le groupe opérationnel d'Amsterdam, il préférerait une structure plus informelle comme celle de Paris.

Pour Christian Captier [Directeur général de MSF Suisse], il était nécessaire de clarifier les processus et c'est ce que permet cette structure, même si elle n'est pas parfaite. Elle permet de lier des sections de différents groupes sans être hégémonique.

Le cadre de gouvernance associative de l'OCG est proposé au vote des membres et accepté (87 votes pour, 5 abstentions et 5 votes contre).



C'était une question de confiance. Il n'y a jamais eu de MoU [memorandum of understanding = protocole d'accord] entre MSF Autriche et MSF Suisse. Il y avait ce qu'on appelait à l'époque le «plug and play» [prêt à l'emploi] : «on a un projet commun, on crée une dynamique, vous venez, vous partez quand vous voulez. Donc, soit vous trouvez votre compte dans ce partenariat, soit vous ne le trouvez pas. Mais on ne va pas commencer à négocier et à vous faire signer un engagement à fournir tant de personnel, tant de financements. On ne pense pas que ce soit le modèle pour l'avenir». On avait donc un cadre général dans lequel les partenaires étaient associés et avaient des discussions associatives. On avait aussi une plateforme des Directeurs généraux qui avant chaque réunion du Congrès de l'OCG, passait en revue les sujets à l'ordre du jour. On a juste mis en place une commission financière qui se réunissait la veille de chaque réunion du Congrès de l'OCG.

Christian Captier, MSF Suisse, Directeur général de 2004 à 2011 (en français)

4. Les nouvelles entités

L'ouverture de bureaux de délégués fait partie du plan de MSF Suisse pour renforcer le centre opérationnel en matière de ressources mais aussi de diversité culturelle.

En 2006, un petit bureau est ouvert en République tchèque sous la responsabilité de MSF Autriche.

Le 2 février 2007, le Conseil d'administration de MSF Suisse approuve aussi l'ouverture d'un bureau de représentation en Turquie et décide de poursuivre les travaux d'ouverture d'une entité au Mexique.



Synthèse de la réunion du Comité de direction et du Conseil d'administration de MSF Suisse, 16 septembre 2006 (en français)

Extrait :

Croissance et bureaux délégués : [...]

À terme, l'ouverture de bureaux délégués permet un renforcement du centre opérationnel par le partage de ressources, le partage des responsabilités, le partage du travail, mais aussi le partage de la prise de risque. Il devient une structure où l'on peut davantage faire évoluer le personnel, lui donner d'autres horizons. Outre leur apport en ressources financières et humaines, nous attendons de ces bureaux une dimension de diversité, voir comment dans

d'autres cultures l'idée MSF va se propager, être comprise, se répercuter, dans quelle mesure les valeurs MSF vont arriver à vivre et s'intégrer au mouvement.

L'ouverture de bureaux délégués va demander un investissement dans un premier temps, ils n'arriveront à maturité que sur un moyen terme (5 à 10 ans selon les contextes et les niveaux d'investissements). Leur ouverture va donner une marge de manœuvre aux futurs responsables de l'OCG. D'ici là et au-delà, il est tout aussi nécessaire de mettre en place quelque chose avec des sections partenaires. De fait, l'entité OCG, bien que virtuelle, a déjà ouvert un bureau délégué en Tchéquie sous la responsabilité de MSF Autriche : c'est un bureau avec un petit budget, avec un plan d'action pour l'année prochaine qui se concentre sur le recrutement et la communication. Ce bureau s'est ouvert pour répondre à une demande croissante de MSF-CH [Suisse] en RH [ressources humaines] et parce qu'il y a une histoire commune entre la Tchéquie et l'Autriche. À cela s'ajoute la volonté d'aller à la rencontre de personnels issus de l'ancien bloc de l'Est. [...]

Décisions du CA :

Concernant les bureaux délégués

Turquie : scénario 1 : feu vert du CA [Conseil d'administration]. Le CA demande qu'un plan d'action lui soit présenté, dès que possible.

Mexique : après la deuxième visite, la discussion aura lieu au CA de novembre.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Suisse, 2 février 2007 (en français)

Extrait :

En huis-clos, le CA [Conseil d'administration] a pris les décisions suivantes :

Turquie

Le CA approuve l'ouverture d'un bureau de représentation de MSF-CH [Suisse] en Turquie.

Décision du CA à l'unanimité des membres présents

Mexique :

Le CA donne son accord pour continuer le travail en cours. Le CA demande que les trois options légales soient étudiées de façon approfondie et présentées lors d'un prochain huis-clos. [...]

Décision du CA à l'unanimité des membres présents.



La première pièce qu'on a décidé de pousser, parce qu'elle existait déjà, c'était MSF en République tchèque, un bureau qui faisait du recrutement pour MSF Autriche.

Puis on a fait une série de missions exploratoires ; on est allés à Taïwan, en Turquie, en Corée du Sud, au Mexique.

Finalement on a décidé de monter une entité en Turquie. À l'époque, il y avait un environnement qui était très positif. A nos yeux, il s'agissait d'un acteur majeur et différent : un pays musulman, démocratique, avec des atouts qui en faisaient un pays avec lequel il fallait compter. Donc, pour nous, avoir

un pied là-bas avec un bureau, et peut-être demain une association, c'était important. Mais avait déjà un historique en notre défaveur avec l'État turc. Surtout, on s'y est mal pris. Dans le Conseil d'administration, pour prouver qu'on était MSF, donc sans frontières, on a mis une Arménienne, un Kurde et un Turc blanc¹² ... Ça n'a pas marché.

Quant au Mexique, on l'a choisi pour deux raisons. D'abord à l'époque c'était un des BRICS¹³, avec un fort potentiel de développement économique. Et puis, surtout, on avait des opérations dans la région, en Amérique centrale.

Christian Captier, MSF Suisse, Directeur général de 2004 à 2011 (en français)

E. LE CENTRE OPÉRATIONNEL/ GROUPE DE PARIS (OCP)

En 2000, le partenariat entre MSF France, MSF États-Unis, MSF Japon et MSF Australie repose essentiellement sur le partage des ressources de toutes les associations au profit des opérations de MSF France.

Des représentants de chaque Conseil d'administration de section partenaires siègent au Conseil d'administration de MSF France, sans droit de vote, tandis que des responsables de l'exécutif ou de MSF France siègent à ceux des sections partenaires, avec droits de vote.

Comme celle de l'ensemble du mouvement, l'évolution du groupe parisien est portée par la forte volonté des sections non opérationnelles de s'impliquer davantage dans les processus décisionnels opérationnels.

Les équipes décentralisées de gestion opérationnelle et médicale dans les bureaux et les unités de Tokyo, New York et Sydney, mises en place comme première réponse à cette demande, se révèlent insuffisantes. Tardivement, une gouvernance exécutive et

associative commune est mise en place et formalisée par un protocole d'accord entre toutes les sections.

La vie associative de l'OCP [centre opérationnel de Paris] est renforcée par un site Internet commun, construit sur le modèle de celui du comité associatif de MSF France, le GUPA [Guichet unique du pôle associatif].

Disposant de ressources suffisantes, l'OCP n'est pas intéressé par la création de nouvelles entités. Néanmoins, MSF France s'efforce de réorganiser MSF aux Émirats Arabes Unis afin d'en tirer le meilleur parti.

1. Délocaliser la gestion des opérations

Fin 2002, un desk opérationnel est délocalisé à Tokyo et se voit confier les programmes du Myanmar. Ces activités s'ajoutent à celles concernant la Campagne pour l'accès aux médicaments essentiels et aux programmes liés à la Corée du Nord, gérés jusqu'ici par le département des programmes de MSF Japon.

Dans les années qui suivent, l'implication des sections partenaires dans le recrutement du personnel de terrain et dans le développement du projet opérationnel s'accroît. En 2003, un accord est passé qui lie désormais le niveau de collecte de fonds de toutes les sections du groupe de Paris à celui des besoins du projet opérationnel.

Début 2004, après des années de discussions, la direction des opérations de MSF France délocalise un desk dans les bureaux de MSF à New York, qui travaille avec l'appui du département des programmes de MSF États-Unis.

En janvier 2005, MSF Australie ouvre l'unité de projet, un service de soutien aux programmes des soins de santé reproductive et pédiatriques délocalisé du département médical de MSF France. L'appui opérationnel des sections partenaires s'étend également au mouvement, MSF États-Unis allouant 30% de sa collecte de fonds à des projets hors MSF France et l'unité médicale de MSF Australie soutenant des programmes des autres sections opérationnelles.

12. Membre des élites éduquées et aisées

13. Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud.



Mémemorandum sur un desk délocalisé au Japon, 8 février 2002 (en français)

Extrait :

1 - Méthodologie

Le profil du desk délocalisé présenté dans ce mémo est le fruit de premières réflexions entamées sur la base de divers échanges avec MSF France / Japon (discussions, profils de postes, etc.). Il devra être façonné pendant le premier semestre de l'année 2002. Pour ce faire, un cadencement d'échanges/inputs avec MSF France et de points d'évaluation a été mis en place, l'objectif étant que la prise de fonction (responsabilité) de ce desk puisse s'établir de façon progressive à partir de septembre 2002.

2 - Principes de base

- Le desk délocalisé doit contribuer à l'enrichissement du mouvement MSF dans son ensemble, tout en maintenant le niveau de qualité de suivi des missions.
- Ce desk est une entité MSF F[rance] à part entière, gouvernée par les stratégies MSF F.
- A Tokyo, il absorbera des compétences, ressources et un engagement MSF J[apon]
- Le desk devra assumer pleinement toutes ses responsabilités (Cf. celles inhérentes à un desk MSF F) tant vis-à-vis du terrain que du mouvement MSF.
- La nature décentralisée de ce desk implique certains aménagements sans que l'essence même du principe de responsabilité puisse être altérée.
- La délocalisation de ce desk n'altérera pas le principe de répartition du suivi de pays aux différents desks ; il n'est notamment pas associé à une volonté de régionalisation.
- Il devra être un outil de facilitation, moteur d'échanges et de qualité, renforçant les liens et la pertinence des informations entre l'Asie et l'Europe.



Rapport moral du Président de MSF France, 17 mai 2003 (en français)

Extrait :

Les sections partenaires

Il y a une nette évolution de la relation avec les sections partenaires. Nous sommes passés d'une relation basée sur l'échange de ressources à une relation fondée sur le partage de la responsabilité de l'action conduite sur le terrain et cela s'avère beaucoup plus productif. Nous obtenons aujourd'hui, de la part des sections partenaires, un appui plus net, soit en termes de recrutement de personnels - je pense notamment à la place que sont en train de prendre les médecins américains sur nos missions de terrain -, soit en termes d'une participation active à l'élaboration du projet opérationnel annuel, soit dans la prise en charge des urgences à travers des départs de personnels des bureaux sur certaines opérations, soit dans le suivi de ces urgences, notamment vis-à-vis d'autres institutions - Nations-Unies, gouvernements -, dans une meilleure diffusion des messages publics d'alerte, dans une prise de responsabilité directe sur certaines missions. Aujourd'hui, la section japonaise a la responsabilité de deux programmes de terrain : la Birmanie

et le Japon. Le bureau de New York vient de recruter une personne pour faire de même aux États-Unis. Nos relations sont dorénavant beaucoup plus orientées vers le soutien à l'action de terrain. Nous reprochions beaucoup ces dernières années à la section américaine d'avoir un développement financier trop rapide. Aujourd'hui, nous avons un accord afin que la collecte de fonds de la section américaine comme celle de la section française, de la section japonaise, de la section australienne, soient calées sur les besoins du projet opérationnel. Pas seulement du projet opérationnel français puisque les États-Unis ont les moyens d'affecter de l'argent à d'autres centres opérationnels (30%). Le projet américain est dorénavant ancré dans les besoins de terrain.



Ébauche « Orientations stratégiques 2006 – Questions clés et enjeux pour le Conseil d'administration, 7-8 octobre 2006 » Nicolas de Torrente, Directeur général de MSF États-Unis au Conseil d'administration de MSF États-Unis, 25 septembre 2006 (en anglais)

Extrait :

En début d'année 2004, un desk décentralisé a été établi à New York. Il est placé sous la responsabilité des opérations de MSF France.



Rapport annuel de MSF Australie, 2005 (en anglais)

Extrait :

L'unité de projet a été créée dans le cadre du partage de la responsabilité opérationnelle, pour développer l'appropriation des opérations sur le terrain et créer un lien direct avec les projets. S'y rattache l'objectif de participer activement en Australie au débat sur les questions liées aux projets. Comme MSF France est le partenaire privilégié de MSF Australie, l'accent a été mis sur le soutien aux projets de terrain gérés par MSF France avec une focale spéciale sur la fourniture d'une expertise pédiatrique médicale, un aspect pour l'instant non couvert par le siège opérationnel à Paris. Ce partenariat avec MSF France englobe d'autres sections partenaires de MSF France telles que MSF États-Unis et MSF Japon. Toutefois ce partenariat n'est pas exclusif – le soutien de l'unité de projet est aussi offert et utilisé par d'autres sections au sein du mouvement international MSF.

2. Structurer le processus de décision

Début 2005, le partage des opérations reste encore limité en raison d'un manque de clarté et d'organisation dans le processus décisionnel du partenariat, fondé sur le consensus plutôt que sur une structure formelle. Un

décalage existe également entre le niveau d'information fourni aux membres des conseils d'administration des sections partenaires et celui de MSF France ainsi qu'une certaine réticence de la part d'une partie de l'exécutif français à l'égard de l'international.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF France, 29 avril 2005 (en français)

Extrait :

Il existe entre MSF France et les différentes sections partenaires une série de liens formels dont les modalités peuvent varier en fonction de la section.

États-Unis : Ainsi dans les statuts de MSF États-Unis, le Président de MSF France est membre du Conseil d'administration ; il est accompagné d'un autre membre désigné par le CA [Conseil d'administration] parisien. [...] Australie : Le Directeur général de MSF France est membre du CA de MSF Australie.

Japon : [...] La cooptation de 2 membres est prévue en annexe aux statuts. 1 administrateur de MSF France occupe une de ces places au CA de MSF Japon. [...]

Interdépendance : [...]

D'une façon générale, le partenariat existe bel et bien. MSF France a besoin des ressources des sections partenaires et les sections partenaires ont besoin de débouchés pour leurs dons. Toutes les sections partenaires mettent les opérations au cœur de leurs activités. MSF France a montré sa volonté de partager l'opérationnalité qui s'incarne dans les desks décentralisés et va bien au-delà.

Cela implique de partager les risques et les bénéfices d'un projet opérationnel que nous soutenons, en ressources, en capacité d'expertises. Pour cela, il faut que les intérêts nationaux soient parfois mis en retrait au profit du collectif. [...]

Les limites sont souvent liées aux frontières-mêmes de l'opérationnel... En matière de communication, il apparaît que chaque section doit garder ses options nationales.

Il faut aussi que la voix et les choix opérationnels soient partagés mais il n'est pas facile de savoir comment procéder. [...]

Nicolas de Torrente [MSF États-Unis, Directeur général] : nous n'avons qu'une représentation informelle sans vote, ni rien. Le seul moment où nous sommes associés reste la réunion CA/exécutif de novembre.

Guillermo Bertoletti [MSF France, Directeur des opérations] : j'ai fait devant vous la même présentation du projet opérationnel 2005 que celle que j'ai faite à MSF États-Unis quelques jours après.

Nicolas de Torrente : s'agit-il d'accumuler les partenariats bilatéraux ou de penser un groupe avec les quatre sections. [...]

Débat [...]

Armand Virondeau ([Directeur général de] MSF Japon) : nous avons voulu entrer dans l'action pour éviter la tentation des dérives institutionnelles ; mais pour persévérer dans cette direction, il faut que les sections partenaires soient mieux intégrées dans le paysage décisionnel.

Christine Nadori (membre du Conseil d'administration de MSF États-Unis) : [...] Je trouve que le CA français n'a pas toujours assez conscience que ses décisions ont des répercussions directes sur notre CA et sur MSF États-Unis.

Kate [Hewison, membre du Conseil d'administration de MSF Australie] : nous sommes très loin géographiquement et cela affecte nos possibilités de travailler régulièrement avec la section française. Logistiquement, nourrir nos contacts est très difficile. [...]

Guillermo Bertoletti : [...] j'ai eu le sentiment dans la présentation d'ouverture que les sections [...] demandaient plus de possibilités pour s'exprimer dans le projet opérationnel. Je n'ai jamais vécu nos échanges sous cet angle, dans la mesure où j'ai toujours pensé que nous appartenions tous à une même entité et que le consensus sortait d'un débat entre des individus et non entre différentes sections.

Nicolas de Torrente : tu as raison en partie, nous sommes des réseaux d'individus et c'est notre force. Ainsi pour en avoir discuté avec les Belges, l'OCB [centre opérationnel de Bruxelles] qui semble une structure très fortement structurée est en fait parcourue de nombreuses dissensions. En regard, à Paris les échanges sont peu institutionnalisés, mais nous travaillons avec succès à produire du consensus. [...]

Sylvie Lemmet (MSF France, membre du Conseil d'administration) : [...] Cela fait partie de la culture MSF de se demander de façon récurrente : où et quand sont prises les décisions ; parfois nous nous retrouvons pris dans des décisions sans vraiment savoir comment, ce qui n'exclut pas du tout de se retrouver sur leurs motivations. Il existe peut-être un déficit de débat que je déplore parfois sans pour autant identifier son origine. Par contre, je reconnais que dans notre CA mensuel nous ne voyons pas assez clairement à quel point nous engageons toutes les sections partenaires dans nos choix. [...] Je préfère la collection d'individus à la formalisation par section. [...] Il faut créer cette culture commune entre nos 4 sections et pour cela il n'y a pas d'autres solutions que de circuler et se rencontrer. Le projet opérationnel conçu pour 2 ou 3 ans permettrait d'y associer les sections partenaires dès le mois de mai quand apparaissent les grandes options.



À Paris, la réunion mensuelle du Conseil d'administration dure six heures chaque mois et il y a un vrai public, qui pose de vraies questions. Parmi eux, les collègues de l'exécutif qui pour une bonne moitié n'étaient pas très enthousiastes vis-à-vis de l'internationalisation. Même vis-à-vis des Américains, il y avait parfois des déclarations, des comportements quand même assez méprisants.

Dès qu'il s'agissait de prendre une décision un peu lourde de conséquence, un peu substantielle, les membres des Conseils d'administration des sections partenaires, disaient : « Mais moi, je ne suis pas assez au courant, je n'ai pas assez d'expérience, c'est illusoire de s'adresser à un groupe comme nous et de vouloir prendre des décisions ». Mais quand les grosses décisions importantes leur échappaient, ils se réveillaient, ils lisaient le papier juridique sur leur

responsabilité, ils s'apercevaient qu'ils n'assumaient pas du tout leur responsabilité et qu'ils pouvaient se le reprocher à eux-mêmes ou qu'on pourrait leur reprocher. Et là ils demandaient des garanties. Au début, ils ont eu du mal à calibrer ce qu'ils voulaient traiter. D'un côté, ils avaient l'angoisse de prendre des décisions pour lesquelles ils ne se sentaient pas compétents et de l'autre côté l'angoisse de ne pas remplir leur rôle. Mais compétents ou pas, ils avaient formellement une obligation juridique à remplir.

À partir du milieu des années 2000, j'ai senti que cela commençait à prendre. Les sujets concernant les maladies infectieuses ont beaucoup aidé les associations des sections partenaires à prendre un peu d'épaisseur et ont favorisé l'intégration. Sur les sujets médicaux, les médecins américains ne pouvaient pas dire : « Je ne suis pas compétent, ce n'est pas mon domaine, je n'ai pas été préparé à ça ».

Dr Jean-Hervé Bradol, MSF France,
Président de 2000 à 2008 (en français)



Paris admettait facilement que MSF États-Unis pouvait apporter une véritable valeur ajoutée en soutien aux opérations, car nous avions des capacités spécifiques et des personnalités vraiment extraordinaires qui pouvaient apporter énormément. Ce qui était plus difficile, c'était de se faire une place et de la formaliser. Sans doute, n'étions-nous tout simplement pas assez sûrs de la manière de nous positionner, de nous approprier l'espace qui nous était donné. Les informations que Paris nous donnait créaient des frustrations car nous savions que les discussions sur les opérations et la planification se déroulaient de manière informelle dans les couloirs de MSF France. On avait ce sentiment de ne pas avoir suffisamment d'information pour poser les bonnes questions ou pour creuser un sujet. D'autre part, certains des documents de référence dont nous avions besoin étaient souvent rédigés uniquement en français, et parmi les membres du Conseil d'administration tous ne lisaient pas le français. Cela créait alors des moments de tension lors de la préparation des réunions. Cette traduction, il fallait l'exiger car à l'époque l'utilité d'une traduction en anglais n'allait pas de soi pour tout le monde. Mais je ne suis pas certain que c'était la raison véritable de cette limitation. Il y avait aussi le fait que nous n'étions pas en permanence à Paris. Donc, on nous présentait des sujets pour lesquels les discussions et le travail préparatoire avaient eu lieu des mois avant que nous nous y intéressions formellement, avant que nous en discussions en face à face avec nos collègues. J'avoue avoir été parfois intimidé dans cette grande salle de réunion à Paris. Y siégeaient notre Conseil d'administration peu expérimenté, et beaucoup des exécutifs de MSF France, des personnes avec une grande expérience qui discutaient de tous ces concepts depuis bien plus longtemps que nous. On se faisait piéger sur des points de détails, mais pas sur la discussion générale. On aurait pu poser plus de questions. L'exécutif de MSF États-Unis encourageait le Conseil d'administration à en faire plus, mais il nous a fallu beaucoup de temps pour réaliser que nous pouvions agir différemment.

On a alors entrepris de vraiment modifier la teneur des débats. Je ne crois pas qu'on avait tous les atouts en main pour le faire dès le départ. Mais au fur et à mesure, on accumulait de l'expérience en siégeant au Conseil d'administration et les volontaires de notre section allaient sur le terrain et engrangeaient eux aussi de l'expérience. On a donc commencé à modifier le contenu des discussions et des questions qu'on posait. Il nous a fallu des années pour en arriver là.

Dr Darin Portnoy, MSF États-Unis, Président de 2004 à
2008 (en anglais)

En septembre 2005, MSF États-Unis est chargée d'organiser la partie opérationnelle de la réunion exécutif-associatif consacrée au plan annuel.

Dans les mois qui suivent, les Directeurs généraux des quatre sections, puis les Conseils d'administration et les représentants des équipes de direction se réunissent pour la première fois.

Au cours de ces deux réunions, un cadre d'organisation visant à mieux associer tous les partenaires dans un partenariat plus formalisé est discuté et des plans sont élaborés pour traiter les questions financières et de ressources humaines.

Tous les partenaires conviennent de se concentrer sur le partage des responsabilités à un niveau stratégique plutôt que sur la gestion quotidienne.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF France, 2 septembre 2005 (en français)

Extrait :

Internationalisation des réunions CA [Conseil d'administration]/exécutif

Jean-Hervé Bradol [Président de MSF France], Darin Portnoy (Président MSF USA [États-Unis]) ont souhaité proposer que la section USA (en relation avec les autres sections partenaires) prenne en charge la responsabilité politique de l'organisation des réunions CA/exécutif conduisant à l'adoption du projet annuel 2006. Physiquement les réunions communes se dérouleront à Paris mais les modes d'organisation ne renvoient pas aux mêmes cultures de travail aussi nous proposons de déléguer à nos collègues de MSF USA la mise en place de l'architecture des débats sur la partie opérationnelle.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF États-Unis, 17 octobre 2005 (en anglais)

Extrait :

II. Point sur l'exécutif

Selon Nicolas [de Torrente, Directeur général de MSF États-Unis], cette réunion à Tokyo est la première rassemblant MSF France, MSF Australie, MSF Japon et MSF États-Unis en tant que groupe. [...] Le groupe a essayé d'esquisser un aperçu des projets opérationnels et de leurs relations. Les discussions sont restées générales fixant le contexte pour un travail commun. Aucune action particulière n'a été prise, mais selon Nicolas, cela a été l'occasion de passer en revue les partenariats. Nicolas a sondé l'intérêt de MSF Australie et de MSF Japon pour la constitution d'un groupe de partenariat associé au projet français et pour partager plus d'informations et d'activités entre les sections partenaires. Le Japon et l'Australie ont déjà tenu des discussions sur une coopération et une collaboration. Cela représente un changement de concept important, car les relations dans le passé ont été bilatérales et un partenariat de groupe permettrait davantage de partage des informations, ainsi que des financements, le recrutement et la gestion des idées. Il existe un plan pour avancer sur les volets finance et ressources humaines. En ce qui concerne le budget, les groupes discutent d'initiatives nouvelles en vue de rédiger un rapport pour garantir le rendu de compte. On a évoqué la possibilité d'une réunion d'un Conseil d'administration commun. Les membres des Conseils d'administration des quatre sections doivent déterminer quelles seront les questions à mettre à l'ordre du jour.



Compte rendu de la réunion commune des Conseils d'administration et équipes exécutives de MSF France, MSF États-Unis, MSF Australie et MSF Japon, 9 décembre 2005 (en français)

Extrait :

Nicolas de Torrente [MSF États-Unis, Directeur général] : l'actualité de notre partenariat analysé à Tokyo met en évidence une prise de décision pragmatique, d'adaptation au service de l'efficacité pour éviter le modèle de l'OCB [centre opérationnel de Bruxelles] lancée par les Belges dont le montage administratif n'est pas exempt d'une certaine « tromperie » concernant la réalité de la pondération des prises de décisions. À New York, nous sommes favorables à un système décisionnel propre à MSF France et cela signifie un projet opérationnel commun mais aussi une certaine indépendance, autonomie, sur ce que nous pouvons et souhaitons faire dans le reste du mouvement. Cela est clair sur la communication où nous faisons du cas par cas, où nous choisissons de relayer uniquement certains messages mais pas d'autres. [...]

Sylvie Lemmet [MSF France, membre du Conseil d'administration] : les structures de décisions communes aux différents boards [Conseils d'administration] sont encore largement à définir et la position de Nicolas de Torrente me surprend car je pense que les quatre sections doivent être associées aux votes des budgets et des décisions qui sont les moments où se réalisent les choix et la mise en œuvre de l'opérationnalité. Il faut peut-être imaginer quelque chose de souple pour éviter une bureaucratie épouvantable.

Les 17 et 18 novembre 2006, les quatre Conseils d'administration et les équipes exécutives se mettent d'accord pour que les équipes de direction, les opérations et les Conseils d'administration partagent des informations et prennent des décisions sur les orientations opérationnelles lors de plusieurs « moments-clés » de l'année.

Le Directeur des opérations sera désormais nommé et évalué par les quatre Directeurs généraux.

Cependant, au-delà de ces « moments-clés » les structures permanentes de décisions communes ainsi que la nature et la portée de ces décisions restent à définir.



Compte rendu de la réunion des Conseils d'administration et équipes exécutives de MSF Australie, États-Unis, Japon et France, 17 et 18 novembre 2006 (en français)

Extrait :

Synthèse :

Rowan Gillies [MSF Australie, président, MSF International, président] : deux points intéressants se dégagent :

- Il convient de réfléchir à mieux intégrer l'association au suivi du projet opérationnel ;
- Le sentiment est partagé quant aux aspects positifs du partenariat opérationnel qui se déploie à travers les points suivants :
 - o Acceptation des intentions et principes du partenariat ;
 - o Recommandations pour l'avenir : voir le papier rédigé par les DG [Directeurs généraux] en annexe, avec notamment les points suivants :
 - a. Partage des moments clés de décision sur les orientations opérationnelles et les ressources : 2/3 fois par an
 - b. Opérations, équipe de gestion et Conseils d'administration (planification annuelle, examen semestriel)
 - c. Nomination conjointe et évaluation du Directeur des opérations



Entre les quatre Présidents, nous discutons trois ou quatre fois par an. Puis, certains membres de nos Conseils d'administration (CA) ont commencé à animer différentes sessions des conseils d'administration de MSF France. J'ai présidé des sessions de discussions du plan opérationnel.

L'inclusion et le développement de la planification, les personnes qui venaient de Paris et qui ont commencé à travailler au bureau de New York, le développement du desk, toutes ces choses ont contribué à améliorer l'information du Conseil d'administration et à développer ses capacités à participer aux discussions sur le plan. Cela semble une bonne chose d'être copropriétaires mais on a traversé des moments difficiles pour définir comment on le deviendrait vraiment, comment on poserait les questions, comment on contribuerait

au développement de ce plan opérationnel. C'est quelque chose qui a pris un certain temps.

Dr Darin Portnoy, MSF États-Unis, Président de 2004 à 2008 (en anglais)

En novembre 2007, les Conseils d'administration conjoints du centre opérationnel de Paris (OCP) approuvent l'accord de partenariat. Cet accord politique récapitule les pratiques de gestion commune du groupe et les ancre autour de deux principes fondamentaux : la responsabilité conjointe et l'engagement dans le projet opérationnel. Les grandes orientations opérationnelles ainsi que les stratégies pour le plan opérationnel annuel et le budget sont désormais définies par le Conseil d'administration conjoint.



Accord de Partenariat opérationnel de l'OCP, 2007 (en anglais)

Extrait :

Partenariat opérationnel
MSF France, États-Unis, Japon, Australie [...]

Contenu du partenariat opérationnel :

Le partenariat opérationnel s'articule autour des deux concepts clés suivants :

1. la participation active des partenaires à l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des opérations
2. la mobilisation des ressources appropriées et suffisantes à la réalisation du projet opérationnel.

Participation active à l'élaboration, à la mise en œuvre et à l'évaluation du projet opérationnel

Le partenariat repose sur la copropriété du projet opérationnel, ce qui exige une prise de décision conjointe sur les stratégies opérationnelles clés. Tous les partenaires doivent donc participer à l'élaboration et à l'évaluation du projet opérationnel qui sont ensuite mises en œuvre sous l'autorité de la direction des opérations. Tous les partenaires sont responsables des résultats des opérations réalisées par le partenariat. [...]

Les partenaires participent également activement à la mise en œuvre des opérations. Le partenariat opérationnel délègue des responsabilités aux différents partenaires pour mettre en œuvre et soutenir le projet opérationnel. [...]

La délégation de responsabilités ne doit pas être comprise comme une simple « décentralisation » ou « délocalisation » de Paris vers New York, Sydney ou Tokyo. La décision de maintenir la direction opérationnelle ainsi que le cœur des opérations et le soutien opérationnel à Paris pour le moment est elle-même une délégation de responsabilité à Paris par les partenaires. [...]

Gouvernance et fonctionnement du partenariat :

Comme indiqué plus haut, le partenariat opérationnel est fondé sur la responsabilité et l'engagement conjoints à l'égard du projet opérationnel. Les décisions stratégiques concernant les objectifs opérationnels et les politiques doivent donc être prises en commun entre les partenaires. Le partage des ressources découle de ce partage des préoccupations opérationnelles, stratégiques et institutionnelles. Le processus de prise de décision conjointe doit tenir compte des initiatives, des idées et des propositions des partenaires. Dans le même temps, il doit préserver la cohérence globale et maintenir l'autorité de la direction opérationnelle pour mener les opérations conformément au projet opérationnel, assurant ainsi la réactivité. [...]

Niveau associatif - Conseils d'administration et Présidents :

Les Conseils d'administration comprennent des sièges désignés pour les membres d'autres partenaires : le Conseil d'administration de MSF France comprend des sièges pour les représentants de MSF États-Unis, du Japon et de l'Australie, le Président de MSF France est membre d'office du Conseil d'administration de MSF États-Unis et des sièges sont réservés aux membres de MSF France, tant dans les Conseils d'administration de MSF Japon et d'Australie. Bien que les membres du conseil participent et votent à titre individuel, cette « fertilisation croisée » vise à accroître le partage de l'information et le dialogue entre les partenaires.

Les grandes orientations et stratégies opérationnelles sont définies au cours des réunions conjointes du Conseil d'administration qui ont lieu chaque année. Lors de ces réunions, les décisions sont prises en commun par les membres du Conseil présents, de préférence par consensus (la participation étant inégale). Les orientations opérationnelles et les stratégies décidées lors des réunions conjointes du Conseil d'administration constituent la base du plan opérationnel annuel et du budget.

Le plan et le budget annuels des opérations sont d'abord présentés aux Conseils d'administration de MSF États-Unis, du Japon et de l'Australie pour examen et commentaires. Le plan et le budget annuel des opérations sont ensuite présentés et votés, pour des raisons juridiques, lors d'une réunion du Conseil d'administration de MSF France. Les Présidents et les membres du Conseil d'administration des partenaires qui participent à la réunion expriment la position de leurs conseils respectifs.

Les quatre Présidents jouent un rôle clé dans l'organisation de la supervision conjointe du partenariat opérationnel en se tenant mutuellement au courant ainsi que leurs Conseils d'administration respectifs des questions opérationnelles, en organisant des réunions conjointes du Conseil et en agissant pour traiter les questions délicates et résoudre les différends tout au long de l'année. Ils doivent se réunir régulièrement, si possible une fois par mois, pour discuter des « sujets opérationnels d'actualité » et d'autres questions de partenariat à mesure qu'elles se présentent. Les Présidents tiennent également leurs associations respectives informées et mobilisées sur les réalisations, les besoins et les défis du partenariat opérationnel.

Il faudra plusieurs années pour mettre en œuvre cet accord politique, étape par étape, en particulier à cause des réticences du département des opérations, des faibles capacités de certaines sections et de la prédominance de la relation Paris-New York.

Par ailleurs, fin 2007 et fin 2008, une crise institutionnelle à MSF France conduit à la démission du Directeur général et de la Directrice des opérations puis à celle du Président. Le temps consacré à la résolution des problèmes et les changements dans l'équipe de direction induits par cette crise ralentissent la mise en oeuvre du partenariat.

« C'est la mise en oeuvre qui a été la plus difficile. Les quatre Directeurs généraux voulaient vraiment le faire, les autres départements n'avaient pas de problème, mais les opérations n'étaient pas très volontaires pour avancer là-dessus. Il y avait encore à l'époque une forte volonté de garder les opérations complètement centralisées. Donc il y avait des résistances avec lesquelles il fallait qu'on jongle. Seul MSF Japon restait sur une position assez dure et voulait participer au pilotage du projet opérationnel. MSF États-Unis et MSF Australie avaient plutôt l'idée de se voir déléguer des dossiers sur lesquels elles avaient une plus-value. Il y avait aussi un mode de fonctionnement qui rendait hyper difficile le pilotage en commun parce qu'il fallait travailler en tenant compte d'une énorme distance géographique et de quatre fuseaux horaires différents. Et puis il y avait surtout des différences de capacité très importantes entre les sections, entre l'axe Paris-New York et les autres.

Ce qui rendait aussi les choses difficiles, c'était que cette vision politique avait été validée par des gens qui n'étaient plus là. Nicolas de Torrente (Directeur général de MSF États-Unis jusqu'en 2008) était parti. Moi, je connaissais cette vision car j'étais au Conseil d'administration de MSF France lorsqu'elle avait été adoptée et Filipe (Ribeiro, Directeur général de MSF France à partir d'octobre 2008) et moi, on était vraiment en accord là-dessus. Mais cette vision ne nous donnait pas vraiment de piste de travail. De plus, tous les Présidents avaient changé et les Conseils d'administration n'ont jamais été complètement clairs sur ce qu'on entendait par projet opérationnel. Donc on essayait de monter ce projet nous-même de manière intuitive à travers une organisation du travail, mais sans que – à mon avis – tout le monde ait vraiment compris l'accord politique et s'y soit rallié.

La crise parisienne a constitué un élément de complexité supplémentaire. C'était un vrai blocage parce qu'on attendait que Paris se réorganise pour prévoir comment travailler ensemble.

Sophie Delaunay, MSF France, membre du Conseil d'administration de 2005 à 2008 MSF États-Unis, Directrice générale de décembre 2008 à juin 2015 (en français)

« Vu l'ampleur de la crise, il y a eu une forte réaction des Conseils d'administration des autres sections du groupe qui ont dit : « comment se fait-il que cette situation se soit dégradée à ce point sans qu'on s'en soit rendu compte alors qu'on travaillait sur le même projet ? »

Dr Marie-Pierre Allié, MSF France, membre du Conseil d'administration de 2004 à 2008 puis Présidente de 2008 à 2013 (en français)

« C'était une période tourmentée et cela a eu un impact sur une grande partie de ma présidence. C'était l'époque des démissions respectives du Directeur général, de la Directrice des opérations et du Président, des personnes que je connaissais et respectais, et cela m'a affecté. Par la suite, la période des évaluations faites à Paris et le rôle qu'y a joué MSF États-Unis n'a pas non plus été agréable à vivre. On a senti qu'on devait faire quelque chose, parce que la crise était profonde. Je ne dirais pas qu'on était les bienvenus pendant la crise elle-même, mais il était évident qu'on avait un rôle à jouer, qu'on allait devoir réagir et apporter notre aide. On a essayé d'aider, aussi bien au niveau de l'exécutif que de l'associatif, dans le choix des mesures prises par la suite, en particulier dans l'évaluation complète de la situation. On a aidé à déterminer les questions qui seraient examinées et à élaborer certaines des conclusions.

Dr Darin Portnoy, MSF États-Unis, Président de 2004 à 2008 (en anglais)

3. Formaliser la gouvernance de l'OCP

En 2009 et 2010, sur la base de l'accord politique de 2007, un comité de pilotage composé des quatre Directeurs généraux, du Directeur des opérations et du Directeur médical travaille sur une proposition de gouvernance du partenariat exécutif de l'OCP.

Il propose de fonder cette gouvernance sur deux grands principes :

- La subsidiarité : prendre des décisions au plus bas niveau pratique
- La substitution : obligation au niveau supérieur de soutenir les niveaux inférieurs lorsqu'ils atteignent les limites de leur capacité.

En novembre 2011, la onzième version d'un protocole d'accord (MOU), basé sur cette proposition et sur l'accord de 2007 est approuvée. Elle définit la gouvernance exécutive et associative de l'OCP.

Un comité de groupe, composé de trois membres de chaque Conseil d'administration est désormais chargé de voter les plans et budgets annuels et stratégiques et de suivre l'évolution du groupe. Il se réunit trois fois

par an pour définir et valider les grandes orientations stratégiques de l'OCP. La plateforme des quatre Directeurs généraux (DG4) gère la gouvernance exécutive du groupe. D'autres membres des Conseils d'administration des quatre associations peuvent participer aux débats ainsi qu'aux discussions opérationnelles du Conseil d'administration de MSF France. Le Président de MSF France étant le mieux informé sur les opérations, il représente l'OCP au sein du Conseil international. Le Directeur général de MSF France dirige la plateforme des Directeurs généraux de l'OCP.

Aucune structure juridique n'est donc créée au niveau de l'OCP, les Conseils des quatre associations restant les entités responsables du groupe.



Rapport moral de Marie-Pierre Allié, Présidente de MSF France, 2 juin 2012 (en français) [édité]

Extrait :

La construction du groupe OCP va de l'avant. La collaboration entre les associations des États-Unis, d'Australie, du Japon et de France s'organise et s'intensifie.

Un accord, qu'on appelle dans notre jargon un MOU (Memorandum Of Understanding [protocole d'accord]), a été signé entre nos 4 associations en début d'année, qui définit un cadre de travail. Il est basé sur la volonté de tous de conduire nos opérations de la façon la plus efficace, la plus dynamique possible en exploitant les atouts de chacun. Un comité conjoint, le comité de groupe, a été formé : il comprend trois administrateurs délégués par chacun des Conseils d'administration du groupe, mais tous les administrateurs de chacun des Conseils d'administration du groupe sont invités à participer à toutes les discussions. Le comité de groupe est chargé de définir et de valider les grandes orientations stratégiques de l'OCP et se réunit à trois reprises dans l'année pour en débattre. Par ailleurs, afin d'impliquer de plus en plus nos collègues des autres sections du groupe, nous avons décidé d'ouvrir la partie opérationnelle des réunions du Conseil d'administration de la section française aux membres des CA [Conseils d'administration] des autres sections.

Le MOU est une étape importante non seulement pour notre groupe, mais aussi pour le mouvement international MSF. Le groupe OCP contribue en effet de façon majeure aux opérations menées par l'ensemble des centres opérationnels, que ce soit en apportant des ressources financières, des ressources humaines ou en matière de soutien spécifique dans certains domaines, à travers Epicentre, MSF Logistique ou le département juridique pour n'en citer que quelques-uns. Je tiens ici à remercier particulièrement mes collègues Présidente et Présidents des sections japonaise, américaine et australienne grâce à qui cet accord a pu être mis en place. Je pense que nous avons su dépasser les intérêts de chacune de nos sections pour nous projeter dans un projet ambitieux.



Les Conseils d'administration ont toujours été très engagés et nous ont toujours soutenus. À MSF États-Unis, on les encourageait à participer, à faire des papiers d'opinion sur le site associatif, etc., et ils l'ont fait, ils ont pris des positions. En plus, ils nous mettaient une telle pression sur les questions de ressources humaines que de facto, ça nous encourageait sur ces différents dossiers. Ils n'ont pas été visionnaires, ne nous ont jamais conseillé de faire ceci ou cela, mais tout ce qu'on a proposé, ils l'ont approuvé et soutenu tout le long. Tout ce qui a touché à l'associatif a été absolument soutenu. La réforme de la gouvernance internationale nous mettait aussi sous pression. On se disait que si on ne s'organisait pas au niveau du groupe, les trois Présidents des sections partenaires n'auraient aucun moyen de s'assurer que la voix de l'OCP les représente bien dans les instances internationales. C'était donc plutôt une pression saine qui pesait sur nous. Je crois d'ailleurs que c'est pour ça que le DG4 et le groupe des quatre Présidents ont très vite bien fonctionné.

Sophie Delaunay, MSF France, membre du Conseil d'administration de 2005 à 2008 ; MSF États-Unis, Directrice générale de décembre 2008 à juin 2015 (en français)



Il y avait un mélange de cultures. Aux États-Unis ou au Japon, c'étaient des gens qui avaient travaillé un peu avec MSF, mais qui n'avaient pas du tout la connaissance du travail en commun des Conseils d'administration. Donc il fallait les rassembler pour voir comment discuter ensemble. C'était un long travail qui nous a pris beaucoup de temps pour voir quel type d'association on pouvait construire. On a regardé comment les Hollandais avaient fait avec les Allemands et les Anglais, ce qui n'avait pas marché et mené au départ des Canadiens. Nous, on a monté un système qui nous liait fortement, mais en donnant un droit de vote à tous sur les décisions du projet et du budget une fois par an.

On a beaucoup travaillé au niveau associatif, mais on a aussi demandé aux exécutifs de travailler ensemble sur la mise en œuvre, ce qui était très complexe. Ce qu'on voulait, c'est que tout le monde acquiert un sentiment d'appropriation. À la fin, on a décidé qu'on prendrait ensemble toutes les décisions concernant le projet opérationnel. Par exemple, on déciderait ensemble quels projets d'autres groupes, le groupe OCP, qui était le plus riche du mouvement grâce aux Américains, allait financer. C'était quand même un gros progrès. Ce n'étaient plus les Américains ou les Japonais seuls dans leur coin qui décidaient mais l'ensemble du groupe. Cela exigeait de faire des concessions.

Notre objectif était d'éviter les dérives. On aurait bien aimé que tout fonctionne de la même façon au sein du groupe international avec des projets opérationnels supervisés par une entité politique, réalisés par une entité exécutive, elles-mêmes organisées par chaque groupe à sa propre guise.

Dr Marie-Pierre Allié, MSF France, membre du Conseil d'administration de 2004 à 2008 puis Présidente de 2008 à 2013 (en français)

Au cours de ces années, des efforts sont réalisés afin de renforcer l'esprit associatif de l'OCP et développer une vie associative commune. Ces efforts s'appuient sur les activités du GUPA (Guichet unique du pôle associatif) de MSF France et de son site Internet, le « site asso », créé en 2006.

En 2011, un portail Internet associatif commun à l'OCP est mis en place.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF France, 26 janvier 2007 (en français)

Extrait :

La vie associative / Gupa (Guichet unique du pôle associatif) [...]

Marie-Pierre Allié [MSF France, présidente] : des objectifs avaient été fixés pour les six premiers mois de l'architecture que nous expérimentons afin de dynamiser la vie associative. Alain Fredaigue [MSF France, Coordinateur associatif] : ces objectifs étaient : promouvoir le débat interne ; permettre de s'associer pour agir même quand le terrain n'est plus une réalité quotidienne ; favoriser la démocratie active ; accompagner la Mancha. [...]

Nous avons donc un espace associatif qui est d'abord matérialisé par notre bureau qui assure ainsi une fonction d'accueil ; ainsi nous avons pu mettre en évidence de réels blocages dans la prise de parole qui semble freinée par le poids accordé à la hiérarchie. [...]

L'autre lieu de matérialisation des activités du Gupa est le site Internet (avec une version anglaise qui devra être adaptée) qui a reçu de nombreuses visites qui se sont accrues lors du lancement du Dazibao Newsletter. Ce Dazibao est construit uniquement avec ce qui est collecté dans le « panier » de l'association. Le contenu semble plébiscité par les internautes.



Compte rendu de la réunion conjointe des Conseils d'administration de l'OCP, 27 janvier 2012 (en français)

Extrait :

Présentation du Portail associatif (Martin Searle, coordinateur associatif de MSF États-Unis)

En novembre 2010, le JBM [Joint Board Meeting – Conseil d'administration conjoint] a voté le projet de création d'un site web commun.] Les membres de MSF qui voudront accéder à un site national seront renvoyés sur le Portail. Ils y trouveront des nouvelles, des dossiers, un forum de discussion, une page consacrée à l'association, une boîte à outils ainsi que des fiches sur chacun des pays où l'OCP travaille.

Outre le menu, la page d'accueil intègre les remarques récentes sur des articles, des renvois vers des articles à ne pas manquer, un aperçu du forum, la liste des postes ouverts et des petites annonces. Tout le contenu est bilingue français/anglais à l'exception des commentaires, du forum et

des annonces. Les visiteurs ont la possibilité de commenter un article ou d'y cocher le bouton « j'aime ».

Le Portail permettra au siège de donner les dernières nouvelles à l'association. Il favorisera également le partage d'expériences terrain au sein de l'association et la remontée d'informations du terrain vers le siège.

Dans un contexte plus large, il faudra examiner le positionnement du Portail par rapport à l'espace associatif international, par rapport au projet de réseau social interne TIBBR [projet d'intranet international] et par rapport au futur portail de l'OCB [centre opérationnel de Bruxelles].



Je me suis dit qu'il fallait trouver des moyens de construire cet associatif au niveau du groupe de Paris.

Donc, j'ai proposé une refonte complète de mon rôle et de la structuration de l'équipe en créant le GUPA, qui s'adosserait à un site d'échanges et de paroles dédié à l'OCP, une espèce de contre-pouvoir.

Il y avait beaucoup de gens qui voyaient ça d'un mauvais œil car MSF aime bien tout contrôler. J'ai fait deux ou trois présentations au Conseil d'administration et une à l'Assemblée générale [(AG)] qui a ensuite voté le projet. J'avais tout intérêt à l'amener devant l'AG car je savais qu'il y avait assez d'associatifs dans la salle pour pouvoir faire basculer le vote en sa faveur. En 2006, j'ai donc eu l'aval pour créer le GUPA, le Site Asso, une petite structure du genre « ça ne coûtera pas cher »... Bref, on a bricolé.

Alain Fredaigue, MSF France, Initiateur du GUPA, Coordinateur associatif de 1995 à 2011, (en français)



Je n'ai pas le souvenir que le projet du GUPA ait été présenté comme un contre-pouvoir. Mais c'est peut-être comme ça que certains le voyaient. Moi, je pense simplement qu'à partir du moment où on se présente comme une association, où on fait voter les gens pour des candidats ou des projets, où les gens participent à la décision, autant les associer le plus possible, et donc les tenir informés.

Dr Marie-Pierre Allié, MSF France, membre du Conseil d'administration de 2004 à 2008 puis Présidente de 2008 à 2013 (en français)



Au niveau de l'exécutif, on a facilité les choses en proposant l'ouverture d'un [poste de] Coordinateur associatif pour MSF États-Unis, en appuyant techniquement et financièrement la mise en place du portail. Celui-ci a ensuite été animé par les Coordinateurs associatifs de tout le groupe.

Sophie Delaunay, MSF France, membre du Conseil d'administration de 2005 à 2008 MSF États-Unis, Directrice générale de décembre 2008 à juin 2015 (en français)

4. Le bureau des Émirats Arabes Unis (EAU)

A partir de 2006, en raison d'une modification de la législation des Émirats Arabes Unis concernant les ONG, l'équipe exécutive de MSF France et le Président travaillent sur une proposition visant à transférer l'entité de MSF EAU d'Abu Dhabi à Dubaï. Bien qu'il soit susceptible de permettre une augmentation conséquente des ressources, ce changement placerait toutefois MSF dans une position minoritaire au sein du Conseil d'administration de MSF Émirats Arabes Unis.

En juin 2008, la nouvelle équipe dirigeante de MSF France, nommée après la crise, est invitée par les représentants de Dubaï à donner une réponse à cette proposition dans un délai très court.

Le Conseil d'administration de MSF France et le Conseil international, considérant le niveau des risques pour l'indépendance de MSF trop élevé, remettent en question le projet qui sera finalement abandonné.

En 2009, l'entité de MSF EAU, approuvée en tant que Bureau satellite par le Conseil international en juin 2008, est de nouveau légalement enregistrée à Abu Dhabi et organisée pour servir l'ensemble du mouvement MSF en termes de communication et de collecte de fonds.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF France, 25 juin 2008 (en français) [édité]

Extrait :

Thierry Durand [Directeur général par intérim France] : la création d'une entité légale sous forme de Branche est en cours aux Émirats Arabes Unis ; nous sommes nombreux récemment à nous rendre régulièrement dans les Émirats. Depuis 1991, nous avons peu investi dans l'essor d'une structure là-bas. En 2006, Jean-Hervé Bradol [Président jusqu'en juin 2008] et Pierre Salignon [Directeur général jusqu'en novembre 2007], avec la nomination d'un nouveau Directeur (du bureau MSF aux Émirats) avaient donné l'impulsion pour passer à une phase supérieure de développement et de réalisation tangible. Il y a là-bas d'importantes potentialités auprès de fondations, d'entreprises, de personnalités qui sont intéressées à la fois pour des raisons philanthropiques et d'une certaine visibilité de l'action humanitaire aux Émirats. [...]

L'entité légale que nous sommes en train d'essayer de monter est en cours de négociation. [...] Le bureau serait constitué de 7 personnes dont 2 MSF avec une relation privilégiée avec MSF France (mais bien pour servir le mouvement) et se réunirait 4 fois par an. Les membres de MSF France ne seront pas majoritaires. Nous discutons encore quelques points : le type de majorité pour la nomination de l'exécutif et la modification des statuts (ils refusent une unanimité du board [Conseil d'administration] sur ces points car ils la considèrent bloquante). [...]

Philippe Houdart [MSF France, membre du Conseil d'administration] : il n'y a pas d'association donc pas de membres ?

Thierry Durand : oui c'est ça, pratiquement cela ressemble au CA [Conseil d'administration] d'une fondation en France. [...]

Jean-Hervé Bradol : nous pouvons déplacer à Dubaï des activités importantes concernant le fret, la diplomatie, le médical (avec un référencement pour des blessés que nous peinons à faire rentrer en zone Schengen par exemple). Notre bureau sera dans la zone médicale et non dans la zone humanitaire. Dans un endroit où la croissance est de 12%, le partenariat s'annonce de façon différente, beaucoup plus dynamique. Le développement de notre communication en langue arabe pourra devenir plus concret. Je pense surtout que l'expression de leur intérêt est précisément de monter une association. Ce qui nous en empêche ressort de notre statut interne et pour l'instant nous leur proposons un statut de branche, mais d'ici 3 ou 5 ans, il faudra une association avec des personnes qui sont parties sur le terrain. Notre culture de relation avec les pays émergents est une relation de riches à pauvres et c'est pourquoi nous naviguons souvent à contre-courant avec les Émirats. [...]

Les membres du bureau initial ont été nommés par [...] le chef de cabinet de l'Émir, puis le CA [Conseil d'administration] coopte ses membres comme dans une Fondation française. Ce sont des mandats de 3 ans.

Jean-Philippe Legendre [membre du Conseil d'administration] : il y a un échange d'argent contre de l'image ; il faut être prudent en matière d'indépendance dans la mesure où il y a des collusions entre les politiques et les affaires. [...]

Françoise Saulnier [Directrice juridique] : [...] Nos interlocuteurs sont des hommes d'affaires avertis, ils ont une excellente culture du business et il faut gérer de façon dynamique les possibilités de risque. [...] Leur cabinet d'avocats travaille beaucoup et va même au-delà des demandes de leurs clients (ça fait partie de leur métier) et cela nous conduit aujourd'hui à nous interroger sur quelques points : le nom, le type de majorité, la nomination du DG [Directeur général]. Il ne faut pas être phagocytés et bien être dans la dynamique. Nous devons nous construire une garantie qui nous permette d'exister durablement comme minorité car notre présence est symbolique. La question de faire entendre notre voix notamment sur la nomination du DG est un point qui me semble capital ; concernant la modification des statuts, nous demandons que l'unanimité soit requise donc que notre voix soit entendue.

Jean-Hervé Bradol : [...] Ils souhaitent être propriétaires de MSF Émirats, autrement dit, ils veulent être patrons chez eux. Ailleurs, un groupe émergent met des années pour avoir cette revendication et nous mettons des années pour créer une culture commune avant l'autonomie politique. Ici tout devra être plus rapide. [...]

Françoise Saulnier : [...] Il faut savoir quelle place nous nous donnons, dans leur intérêt à eux aussi. Ils veulent acculturer MSF et nous devons défendre l'idée d'une spécificité pour ne pas être débordés. Il faut jouer sur l'intérêt réciproque.

Jean-Hervé Bradol : ce serait un contresens de penser qu'ils veulent nous voler MSF, car si le mouvement devait dénoncer un détournement, ils perdraient tout bénéfice. Ils ne peuvent se permettre d'avoir un conflit public sur des

questions comme cela. Le risque n'est pas qu'il te vole ta marque mais qu'ils en prennent une autre! [...]

Françoise Saulnier : Nous ne pouvons aller en-dessous de la nomination à l'unanimité du DG. Il faut accepter de poser que c'est important pour nous. [...]

Marie-Pierre Allié [Présidente à partir de juin 2008] : Il faut mettre en balance ces risques avec les immenses intérêts que cela nous offre. [...]

Françoise Saulnier : Je remercie Jean-Hervé Bradol de poser les choses aussi directement : effectivement, ils veulent la structure [...]

Jean-Hervé Bradol : J'attire votre attention sur le fait que ce n'est pas seulement MSF France qui en bénéficiera mais tout le mouvement, ce ne sera pas une section « captive ». [...] Il y aura un rapport privilégié avec la section française, mais si le CI [Conseil international] donne son aval de plan de développement, il faudra avoir une majorité des 4/5 donc il faudra que tout le monde en profite. [...]

Vote du CA : le CA souhaite que soient intégrés dans les statuts [de MSF EAU] le vote à l'unanimité de la nomination du DG et du changement de statuts (ces deux points figurant dans la version initiale avant révision par les avocats émiratis). Un membre du CA demande que ces deux points figurent obligatoirement dans les statuts (vote à la majorité, une voix contre).



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration du Conseil international, 18 juillet 2008 (en anglais)

Extrait :

Point sur l'enregistrement de l'entité aux Émirats Arabes Unis
Par souci de transparence sur les nouvelles entités, Marie Pierre [Allié, Présidente de MSF France] informe le Conseil d'administration du Conseil international du processus d'enregistrement de l'entité aux EAU.

Depuis la fin de l'année 2007, il y a eu plusieurs réunions entre Jean-Hervé Bradol [ancien Président de MSF France] et le conseiller pour les affaires extérieures du Bureau exécutif de Dubaï sur la possibilité de créer une ONG locale sous le nom de MSF.

A ce stade, cela signifie [...] :

- L'établissement de règlements administratifs (document juridique) et d'une feuille de route. Pour la finalisation des statuts, MSF France négocie toujours certains points, tels que les règles de révision des statuts et la nomination du Directeur général. Fondamentalement, aujourd'hui, MSF continue de discuter, avec de moins en moins d'espoir d'obtenir que l'obligation d'un vote unanime soit inscrite dans les statuts.
- La constitution d'un Conseil d'administration de cette entité. Le Conseil d'administration sera composé de 7 membres. 2 membres (Sinan Khaddaj (actuel Directeur de la communication de MSF France) et Jean-Hervé Bradol seront nommés par MSF et le Chef de cabinet des Affaires extérieures nommera les 5 autres. Certains membres du Conseil d'administration du Conseil international expriment leurs préoccupations concernant le

respect des principes d'indépendance et de neutralité de MSF. D'une part, le fait que la liste du Conseil d'administration ait été fournie par le Chef du Cabinet du ministre des Affaires extérieures est très inquiétant. De plus, on ne sait pas exactement quel sera le poids réel des deux personnes occupant les deux sièges de MSF au Conseil d'administration, même si ces personnes ont une expérience très significative de MSF.

Selon Marie Pierre, les personnes proposées pour siéger au Conseil d'administration de la future MSF EAU sont des personnes clés et influentes des EAU [Émirats Arabes Unis], comme le Directeur de Dubaï Care, deux médecins, un avocat. Ces personnes n'ont pas de postes officiels au sein du Gouvernement émirati.

Jean-Marie [Kindermans, Président de MSF Belgique] partage l'inquiétude au sujet de l'absence de garantie concernant les personnes proposées pour siéger au Conseil d'administration, car elles ne sont pas connues à MSF. Toutefois, les membres du Conseil d'administration peuvent ne pas être aussi impliqués dans la gestion quotidienne. Pour lui, le plus important sera de savoir qui sera le Directeur général de cette entité. Certains membres du Conseil d'administration du Conseil international ne sont pas d'accord avec Jean-Marie car ils pensent que c'est le Conseil d'administration qui définit la stratégie et la vision de l'entité, et l'exécutif qui les met en œuvre. [...]

Le seul moyen de contrôle possible est celui de la marque qui est en cours d'enregistrement auprès du Bureau international. En cas de problème, MSF peut fermer l'entité et retirer la marque. Toutefois, Christopher [Stokes, Secrétaire général international] informe que ce processus est très long et pourrait se terminer devant une cour de justice émiratie. Dans le pire des cas, MSF pourrait perdre le procès. Jean-Marie n'est pas d'accord avec Christopher. Il pense toutefois que si ce scénario venait à arriver et que MSF était perdant, MSF n'hésiterait pas à communiquer fortement.

L'autonomie au sein de MSF est une chose, affirme Christopher, mais jusqu'à quel point pourront-ils rester autonomes politiquement étant donné que l'Émir nomme indirectement cinq administrateurs sur sept?verbatim

D'après la discussion que nous avons eue avec le Chef du cabinet des Affaires [extérieures], il ne semble pas qu'il veuille tellement participer à la gestion de l'ONG. Comme nous l'avons déjà mentionné, leur souhait principal est de renforcer l'espace / la culture humanitaire au sein des Émirats, souligne Marie Pierre.

Au Conseil international, nous avons convenu d'aller de l'avant pour l'établissement de l'entité juridique aux EAU, rappelle Christopher. Il va nous falloir ouvrir nos esprits, peut-être changer notre façon de voir le monde extérieur et adapter un peu l'approche de MSF au monde arabe. Christopher suggère d'avoir des sièges internationaux au Conseil d'administration des Émirats arabes unis comme MSF l'a fait dans toutes les sections.

Isabelle [Seguy-Bitz, Présidente de MSF Suisse] se sent mal à l'aise avec ce processus qui lui laisse penser que MSF pourrait être acheté par les EAU.



Compte rendu du Conseil d'administration de MSF
France, 12 juin 2009 (en français)

Extrait :

Émirats Arabes Unis

Le bureau de MSF aux Émirats Arabes Unis existe depuis 1992 à Abu Dhabi dans un ancrage légal précaire, d'autant que depuis 2001, nous devions passer par le Croissant-Rouge : nous avons donc réfléchi à faire différemment dans un autre processus construit à Dubaï mais les échanges étaient trop limités et ils n'ont pas abouti. Depuis la fin de l'année dernière, nous avons renoué avec Abu Dhabi pour installer MSF aux Émirats pour diversifier nos sources de collecte, mais aussi pour améliorer nos communications en direction du monde arabe.



Compte rendu du Conseil d'administration de MSF
France, 28 août 2009 (en français)

Extrait :

Émirats Arabes Unis Pour l'instant et encore pendant un an, MSF est enregistré aux Émirats Arabes Unis comme entité commerciale ; cet enregistrement temporaire permet de faire de la formation médicale mais ne nous permet pas de faire de la recherche de fonds. Pour ce faire, il faut que l'enregistrement de MSF comme ONG locale soit édicté par les autorités par décret (cela ne dépend pas de nous).

La Présidente propose à lecture critique le texte des By-laws (statuts) qui établit le statut de la branch office [bureau satellite] pour l'Émirat d'Abu Dhabi.

II. VERS UN ACCORD POLITIQUE POUR LE MOUVEMENT INTERNATIONAL DE MSF (2000-MI-2006)

A. UNE CROISSANCE INTERNATIONALE DÉSÉQUILIBRÉE ET INCONTRÔLÉE (2000-2006)

Au cours des premières années de la décennie 2000, la construction des groupes opérationnels entraîne une division du travail entre les sections opérationnelles, les seules autorisées à mener des opérations et leurs sections partenaires, limitées aux activités de collecte des ressources financières, de recrutement, de communication et de lobbying.

En conséquence, les capacités des sections opérationnelles étant limitées, la croissance financière du mouvement est de plus en plus tirée par les sections non opérationnelles, sans être compensée par une augmentation proportionnelle des opérations.

Les groupes accueillant peu ou pas de sections partenaires ou aucune des sections « riches » (comme MSF États-Unis ou MSF Allemagne) sont tentés d'ouvrir de nouvelles entités afin d'augmenter leurs ressources et d'être plus opérationnels.

Cette croissance à la fois institutionnelle et financière va à l'encontre du principe fondamental de MSF - énoncé dans sa charte - selon lequel ses opérations doivent être

guidées par les besoins des populations et non par ses ressources financières.

Cependant, au niveau international, on s'accorde sur le fait que l'opérationnalité doit rester au cœur de chaque section et que le renforcement des synergies au niveau du mouvement est un atout clé à cet effet.

En 2001, Morten Rostrup, ancien Président de MSF Norvège et Vice-président du Conseil international est élu Président du Conseil international, tandis que Rafael Vilasanjuan, ancien Directeur de la communication et Directeur général ad interim de MSF Espagne est nommé Secrétaire international du mouvement. Cette nouvelle équipe à la tête des structures internationales de MSF soulève la question de la croissance tant sur le plan institutionnel que financier. En construisant des cadres de gouvernance internationale, ils vont s'efforcer de dépasser les contradictions existantes entre les intérêts de chaque groupe et l'intérêt commun du mouvement.

Leurs successeurs, Rowan Gillies et Marine Buissonnière, prendront la relève en 2003 respectivement comme Président du Conseil international et Secrétaire général du mouvement et poursuivront dans cette voie.

1. Limiter la croissance institutionnelle

Le 23 mars 2001, lors d'une réunion conjointe, le Comité exécutif et le Conseil international reconnaissent la nécessité d'impliquer les sections partenaires dans l'opérationnalité en leur donnant accès aux informations opérationnelles et en mettant en place des processus adéquats pour faciliter la réflexion sur les objectifs du mouvement.

Ils estiment que les différentes questions internationales à l'ordre du jour du mouvement - nombre de sections, croissance, opérationnalité partagée, gouvernance - sont interdépendantes et doivent être examinées de manière intégrée tant au niveau exécutif qu'associatif.



Compte rendu de la réunion du Comité exécutif et du Conseil international de MSF, 24 mars 2001 (en anglais)

Extrait :

1. Opérationnalité et sections partenaires [SP]

Morten [Rostrup, Président du Conseil international] introduit le débat en insistant sur l'importance d'une bonne coopération entre sections partenaires et sections opérationnelles. Pour conserver la culture MSF, il est nécessaire de partager l'information opérationnelle entre sections opérationnelles et sections partenaires, afin de pouvoir impliquer ces dernières. Il existe différentes options possibles et c'est de cela qu'il faut discuter. [...]

Plusieurs remarques sont faites :

1/ Les sections partenaires sont très soucieuses d'avoir accès à l'information opérationnelle ou d'avoir une certaine implication « opérationnelle ». Cette préoccupation est partagée par les sections opérationnelles. Austen [Davis, Directeur général de MSF Hollande] la considère comme un des plus grands défis stratégiques de MSF. Karim [Laouabdia, Directeur général de MSF France] ajoute que le concept de partenariats opérationnels figure dans les différents plans annuels [de MSF France] depuis 1998. L'opérationnalité est au cœur de MSF et il estime donc essentiel que les sections partenaires puissent aller sur le terrain, évaluer les situations et se faire leur propre opinion. Le défi est de créer l'engagement et de préserver la culture.

2/ MSF Suisse exprime une préoccupation : cela conduira-t-il à des objectifs de groupes, comme MSF F[rance], MSF H[ollande] et MSF B[elgique], créant trois approches différentes avec « leurs » sections partenaires - et où cela mènerait-il l'Espagne et la Suisse ? Il est répondu que les sections partenaires ne sont pas toutes les mêmes qu'elles sont pertinentes pour des raisons diverses, les relations avec les États-Unis, par exemple sont très différentes de celles avec le Japon.

3/ Il est également fait mention du caractère eurocentrique de MSF. Pascal [Meeus, Président de MSF Belgique] s'interroge sur la cohérence de la localisation des sections opérationnelles. Il pourrait y avoir plus d'efficacité, de valeur

ajoutée en les délocalisant ailleurs. Cela soulève la question de savoir si nous devons ou non faire une telle chose, étudier les opportunités ou les menaces liées à de telles décisions. La possibilité de regrouper certaines sections comme l'a par exemple fait MSF Scandinavie¹⁴ et/ou la possibilité d'augmenter le nombre de sections sans augmenter le nombre d'organes de décision est aussi mentionnée. Ralf [de Coulon, Directeur général par intérim de MSF Suisse] souligne que notre façon de fonctionner reflète en partie ce que nous sommes et que nous ne devons pas diluer l'esprit MSF dans des structures technocratiques.

4/ À ce stade, Rafa [Vilasanjuan, Secrétaire général de MSF International] mentionne que nous devrions effectivement réfléchir à ce que nous voulons réaliser, mais que pour le faire, nous devons veiller à ce que des processus soient mis en place pour encourager le débat. Pour le moment, la méthodologie est peut-être le meilleur moyen de nous aider à définir nos objectifs à long terme. Austen ajoute que parler d'architecture à ce stade ne fonctionnerait pas - il semble que pour l'instant nous avons du mal à comprendre notre propre organisation. Il est d'abord nécessaire d'aborder certaines questions telles que l'universalité, l'indépendance économique, le « pourquoi » des choses - devons-nous avoir une association dans chaque section, comment cela s'intègre-t-il avec l'opérationnalité. C'est en ayant ces débats que nous pourrions savoir ce que nous voulons. Cela pose la question de ce que veulent les sections partenaires. Il est impossible d'avoir une relation approfondie avec toutes les sections partenaires et en même temps, elles veulent appartenir à tout le monde. Il n'y aura probablement pas de modèle général de relation entre sections partenaires et sections opérationnelles, mais les différentes options doivent être examinées - et nous devrions essayer de voir comment les sections partenaires imaginent l'opérationnalité aujourd'hui. On pourrait envisager de leur adresser un questionnaire en leur demandant comment elles voient l'opérationnalité, comment elles souhaiteraient mettre en œuvre dans leur section un certain niveau d'opérationnalité, quelle en serait la valeur, tout en tenant compte de toutes les questions soulevées dans ce débat. Les réponses pourraient nous aider à ouvrir le débat d'une manière plus large et à définir une orientation. Il est également fait mention de la nécessité de maintenir l'intérêt du mouvement au-dessus de tout intérêt national.

5/ Morten clôt cette partie du débat en disant qu'un bon nombre des problèmes soulevés sont liés (nombre de sections, croissance, opérationnalité) et que peut-être, l'objectif devrait être d'en discuter de manière inclusive, sans chercher nécessairement à parvenir à un consensus mais à un engagement commun.

Du 13 au 15 septembre 2002, lors d'une retraite

14. En 2001, MSF Scandinavie n'existe pas. Ce nom, utilisé dans les pays francophones, correspond en réalité à MSF Pays nordiques [MSF Nordic] un regroupement informel des associations de MSF Suède, MSF Norvège et MSF Danemark qui organise un rassemblement associatif annuel et festif baptisé pow-wow.

à Altafulla (Espagne), les Directeurs généraux des cinq sections opérationnelles et le Secrétaire général international reconnaissent la nécessité de réviser et de compléter la vision exposée dans les principes de Chantilly.

Ils ont une discussion approfondie sur les faiblesses du mouvement qu'ils identifient comme les suivantes :

- Une croissance des postes dans les sièges, en particulier dans les sections partenaires, non compensée par une croissance substantielle des opérations ;
- Une croissance des activités de plaidoyer des sections partenaires qui ne sont pas toujours liées aux programmes ni supervisées par les Directeurs des opérations ;
- Le rôle insuffisant de contrepoids joué par l'associatif pour limiter la tendance à un développement incontrôlé et les divers chevauchements entre l'exécutif et l'associatif ;
- L'absence de débats opérationnels dans les Assemblées générales des sections partenaires.

Le projet de MSF France de délocaliser un bureau à New York est présenté comme un exemple permettant de lier les activités d'une section partenaire à l'opérationnalité. Il est considéré comme un essai pour développer les opérations en évitant d'ajouter des ressources au niveau du siège.

Quelques semaines plus tard, Morten Rostrup, le Président du Conseil international, présente un document au Conseil international dans lequel il aborde à son tour ce qu'il considère comme la « croissance malsaine » de MSF. Reconnaisant toutefois l'absence de données consolidées, il propose de procéder à une analyse critique de la croissance de chaque section et d'entamer un débat sur cette question.

Dans les mois qui suivent, les résultats de la réunion d'Altafulla et le document du Président du Conseil international sont longuement discutés par toutes les plateformes internationales.



Compte rendu de la réunion du Secrétaire général de MSF International et des Directeurs généraux de MSF Belgique, MSF France, MSF Hollande, MSF Espagne, MSF Suisse à Altafulla, Barcelone, 13-15 septembre 2002 (en anglais)

Extrait :
Chantilly

En définissant des principes, Chantilly a établi une ligne de conduite pour MSF. C'était en 1995 et il paraît nécessaire de revoir ou de compléter la vision définie à l'époque. Ce que fait MSF semble être sujet à de nombreuses interprétations. Un travail sur les critères que nous utilisons pourrait nous aider à être plus créatifs sur le plan opérationnel et à nous adapter à un environnement changeant (ainsi qu'intégrer des contextes de crises nouveaux ou différents, comme les catastrophes environnementales). [...]

Le mouvement est désormais composé de 18 sections : notre opérationnalité, tant en taille qu'en portée, est insuffisante par rapport à la taille et à la structure du mouvement. Notre capacité de financement privé est sous utilisée, nous sommes une machine médiatique affamée, nous sommes incapables d'optimiser nos ressources et tout cela affecte et réduit notre capacité opérationnelle. [...]

Opérationnalité et SP [Sections partenaires]

Pourquoi ? Il est urgent de lier la croissance actuelle des sections partenaires à l'opérationnalité, afin qu'elles restent connectées à MSF. Jusqu'à présent toutes les tentatives d'affecter aux sections partenaires des conseillers médicaux, des membres des équipes d'urgence, etc. ont échoué. Pour répondre à la frustration des sections partenaires et mettre les opérations au cœur de la croissance, la France met en place un modèle de desk délocalisé aux États-Unis et au Japon. Ce modèle présente l'avantage de permettre à la France de développer ses opérations sans avoir à ajouter des ressources supplémentaire au niveau du siège. Ce modèle sera évalué au fur et à mesure de son développement et n'est donc pas figé. Remarque : ce modèle pourrait être une solution mais celle-ci ne devrait pas/ne peut pas être valable pour toutes les SP. Les SP devraient être en mesure de contribuer de façon réaliste aux opérations et toutes les SP n'ont pas le même potentiel. Nous devrions donc reconsidérer la possibilité pour certaines SP de revenir au statut de bureau délégué.

Directions opérationnelles

Il est convenu que MSF doit maintenir sa diversité opérationnelle et que celle-ci ne peut excéder cinq approches différentes (ce chiffre s'étant avéré gérable). Ceci ne veut pas dire que ces cinq directions différentes doivent être basées dans les cinq centres opérationnels (des regroupements, des changements, etc. peuvent être opérés).

Moratoire

Le Comité exécutif recommande au Conseil international qu'il n'y ait pas plus de cinq directions opérationnelles au sein de MSF. Les desks actuellement créés, ou autres modalités développées pour partager l'opérationnalité, doivent rester sous la responsabilité du Directeur des opérations au niveau du centre opérationnel. Ce lien ne doit pas être rompu sauf si la section partenaire décide de rendre son opérationnalité. De la même manière, un centre opérationnel ne peut reprendre une responsabilité opérationnelle concédée à une section partenaire.

En réponse à l'ouverture de nouvelles sections : nous devons définir avec précision ce que nous en attendrions et pourquoi nous devrions le faire. [...]

Problème de gouvernance que cela souleverait :

Si l'influence opérationnelle des sections partenaires augmente, il faudra alors trouver un moyen de les intégrer au Comité exécutif ou dans une nouvelle plateforme : il faudra se pencher sur cette question et sur le rôle du Conseil international.

Dimension associative

Plusieurs questions sont soulevées :

- Risque de brouiller la distinction entre les rôles exécutifs et associatifs ;
- L'associatif ne joue pas le rôle de contre-pouvoir qu'il devrait (et qui est nécessaire)
- Les Assemblées générales des sections partenaires manquent d'approche opérationnelle : certaines AG [Assemblées générales] finissent parfois par s'intéresser aux choix stratégiques (de gestion) de leur section avec moins de discussions générales sur MSF sur des sujets comme la TB, etc. ;
- Le problème de l'exécutif autorisé à voter dans certaines AG ;
- Le problème des exécutifs élus ou nommés dans des Conseils d'administration. Cela corrompt un peu la nature de l'associatif.

Le Conseil d'administration du Conseil international devrait se pencher sur ces questions.

Nous pourrions peut-être inviter quelqu'un de l'extérieur avec une expertise sur les associations pour qu'il puisse regarder notre fonctionnement en détail afin de pouvoir redynamiser l'associatif. [...]

Croissance : Le premier indicateur chez les sections partenaires est le montant de leurs frais généraux - ce qui justifie leur propre croissance. Mais les opérations à MSF ne sont pas guidées par les ressources. C'est pourquoi la collecte de fonds doit être contrôlée pour éviter que nous ne soyons débordés et que les programmes se développent pour absorber ces fonds.

Pour mieux analyser les SP, nous devons regarder la croissance de leur collecte de fonds ainsi que des ressources humaines et du recrutement. Cela nous permettra de mieux différencier les sections. La croissance devrait être mieux maîtrisée et il est urgent d'y veiller avec les SP.

Les centres opérationnels devraient donner l'exemple et plusieurs mesures seront prises :

- Éviter les duplications inutiles (logistiques/médicales) dans les opérations ou dans le support opérationnel ;
- Pendant le processus annuel de planification opérationnelle, tous les centres opérationnels doivent réfléchir aux tâches qui pourraient être partagées avec d'autres / aux ressources qui pourraient être partagées ou mises en commun (des candidats possibles pourraient être les départements médicaux, la logistique et la Fondation/Centre de recherche/Département des affaires humanitaires)

Activités : Le plaidoyer est devenu une composante importante des activités des sections partenaires. Il est nécessaire d'avoir une discussion sérieuse et critique avec les SP sur leurs activités. Le principe devrait être qu'on ne peut faire du plaidoyer qu'à condition d'avoir un programme et qu'en conséquence, cela devrait relever de la responsabilité des Directeurs des opérations.



« MSF et sa croissance malsaine », **document de discussion**, Morten Rostrup, Président du Conseil international de MSF, 26 septembre 2002 (en anglais)

Extrait :

Conclusion

À mon avis, nous assistons à une croissance malsaine, incontrôlée et fragmentée du mouvement. Plus nous nous éloignons du terrain dans notre organisation, plus nous grossissons. Le nombre de personnes travaillant dans nos sections partenaires a considérablement augmenté, de même que les effectifs dans nos sièges sans que le volume des opérations n'ait véritablement suivi la même courbe. De plus en plus de bénévoles occupent des postes de coordination et de moins en moins d'entre eux travaillent au contact direct de nos bénéficiaires. Avec la croissance actuelle, il est probable que la proportion de médecins travaillant dans notre mouvement diminue très rapidement. La croissance de nos revenus privés ne justifie pas la constante augmentation de nos effectifs, même si nous parvenons à maintenir nos dépenses non opérationnelles légèrement en dessous de 20%. Il semble que notre croissance ne soit pas définie par les besoins, mais par la possibilité de croître. Pourquoi ne pas viser 10% ou 5% ? Je pense que nous devrions sérieusement discuter de réduire le nombre d'employés dans nos bureaux. Si la croissance actuelle se poursuit, MSF va changer radicalement et perdre ce qui était autrefois son principal atout, à savoir être une organisation humanitaire médicale non bureaucratique et centrée sur le terrain. Notre culture changera, nous pourrions faire face à une polarisation accrue entre le terrain et les sièges, et entre les centres opérationnels et les sections partenaires.

Nous avons besoin aujourd'hui d'une analyse critique de notre croissance et de la façon dont les différentes sections sont construites. Nous devrions rapidement engager une discussion dans le mouvement, dans toutes les sections et sur le terrain, sur notre croissance et la voie à suivre. À travers ce document, je souhaite encourager les différents Conseils d'administration à avoir cette discussion et à poser un regard critique sur la croissance de leur propre section. Cette question sera à l'ordre du jour de la prochaine réunion du Conseil international en novembre 2002.

Concrètement, je voudrais faire les suggestions suivantes :

- Demander à l'exécutif de proposer un plan pour utiliser les synergies entre sections ;
- Confirmer le diagnostic : tous les Conseils d'administration devraient analyser la croissance et la composition du personnel de leurs bureaux ;
- Utiliser les comptes consolidés pour comprendre et homogénéiser le concept de « mission sociale », de sorte que le ratio actuel de 20/80 puisse être revu ;
- Avoir une vision détaillée du volume des opérations. *L'étude typologique*¹⁵ y contribuera. Elle donnera aussi une vue d'ensemble des opérations et une compréhension de la façon dont l'argent est dépensé et où ;
- Pour les sections, discuter de la possibilité d'un gel des

15. Lancée en 1998, l'étude typologique ou « Typologie des programmes » a pour objectif de donner chaque année une description détaillée de l'ensemble des programmes réalisés par les cinq centres opérationnels de MSF.

postes dans les bureaux jusqu'à ce qu'une analyse complète soit faite ;

- Renforcer les activités opérationnelles. Le partage de l'opérationnalité avec des grandes sections partenaires pourrait être un moyen d'augmenter notre capacité opérationnelle et de contrebalancer la bureaucratie. Les Conseils d'administration doivent avoir une discussion sur ce sujet. L'opérationnalité partagée impliquerait alors de réduire les effectifs dans les centres opérationnels si la capacité n'augmente pas de manière substantielle avec le partage ;
- Combattre la tendance à avoir de moins en moins d'expatriés à des postes de non-coordination sur le terrain ;
- Pas de nouvelle section ou d'expansion d'anciennes sections par l'ouverture de bureaux dans de nouveaux pays tant que nous n'aurons pas adopté une direction pour MSF en tant que mouvement international ;
- Trouver des moyens pour re-médicaliser l'organisation.

Jusqu'à maintenant MSF a été un vrai succès mais rien ne nous garantit que ce succès dure encore dix ans.



Compte rendu de la réunion du Bureau du Conseil international, 12 octobre 2002 (en anglais)

Extrait :

(Resumé) de la réunion conjointe du Bureau du Conseil international et du Comité exécutif.

En ouverture de la discussion, le Comité exécutif présente [la réunion] d'Altafulla. [...]

1. Le Comité exécutif a revu les principes de Chantilly : le Comité exécutif pense qu'il ne s'agit pas d'élaborer une nouvelle vision. Il a passé en revue les différents principes énoncés à Chantilly. Il a vérifié leur validité actuelle et identifié ceux qui doivent être adaptés aux circonstances actuelles. Dans l'ensemble, d'après le bilan des cinq sections présentes à Altafulla, la vision de Chantilly reste valable mais certains principes doivent être clarifiés. Par exemple, la notion de temporalité est-elle pleinement intégrée dans nos différentes opérations ? Il pourrait être intéressant que le Conseil d'administration du Conseil international fasse le même exercice.

2. Second principe - l'opérationnalité « le terrain doit être au cœur de toutes nos actions »

- Ramener l'ensemble du mouvement derrière les opérations : opérationnalité partagée ;
- Faire coïncider notre croissance et notre capacité opérationnelle ;
- S'en tenir à cinq directions opérationnelles (mais pas nécessairement celles définies par les cinq centres opérationnels actuels)

Opérationnalité des sections partenaires

Relevons que les SP [Sections partenaires] n'ont pas toutes le même profil. Il est nécessaire de définir les critères d'accès à l'opérationnalité pour la « première vague », comme la collecte de fonds, le potentiel de captation et de rétention de ressources humaines compétentes, etc. Toutes les sections partenaires devraient-elles avoir accès à l'opérationnalité

à un moment ou à un autre ? Certaines devraient peut-être être requalifiées comme bureaux délégués. En outre, il existe plusieurs façons de créer de « l'opérationnalité partagée » dans les sections partenaires : le modèle de desk mis en place par la France aux États-Unis et au Japon, le modèle belge, etc.

Il doit aussi être clair que toute opérationnalité dans une section partenaire doit être liée à un DirOp [Directeur des opérations] – il n'y a pas d'autre option.

On doit également pré-définir les conséquences d'une rupture.

3. Croissance

MSF a connu une croissance organique, alimentée par les besoins des centres opérationnels, mais avec peu de gestion ou de stratégie globales. L'objectif est donc de créer un plan de gestion de la croissance.

La croissance que nous avons connue jusqu'à maintenant était-elle mauvaise ? Certains aspects sont très positifs : il y a eu une augmentation de la collecte de fonds privés, la communication s'est améliorée. La question est de savoir si cette croissance est liée au terrain. Les informations dont nous disposons sont incomplètes parce que nous avons actuellement peu de données sur les « résultats », c'est-à-dire ce que nous réalisons sur le terrain - nous aurons davantage d'informations grâce à l'étude typologique (qui devrait nous permettre d'examiner les projets que nous menons, leur type, leur taille, le nombre de bénéficiaires, etc.) et grâce à l'analyse financière que le Coordinateur financier international est en train de finaliser le. Mais le sentiment est que les données recueillies jusqu'à maintenant donnent des indications assez claires des diagnostics :

- Il semble y avoir un déséquilibre entre la croissance que connaît le mouvement dans son ensemble et notre capacité opérationnelle.

Il faut d'examiner là où la croissance nous satisfait et là où elle ne nous satisfait pas : la croissance de nos moyens a-t-elle renforcé notre capacité de réponse d'urgence ? Cela s'est-il traduit par une mise en œuvre plus rapide des décisions en matière de qualité des traitements ? Etc.

Moratoire

Le moratoire actuel n'est en fait pas une politique - il faut se mettre d'accord sur la définition de ses paramètres pour pouvoir cadrer la participation opérationnelle.

À propos de l'opérationnalité : pas plus de cinq directions opérationnelles au sein de MSF et toutes les modalités mises en œuvre pour partager l'opérationnalité doivent être sous la responsabilité d'un Directeur des opérations dans un centre opérationnel. Ce lien ne peut être rompu que si la SP décide de mettre fin à son opérationnalité. De même, un centre opérationnel ne peut pas revenir une responsabilité opérationnelle concédée à une section partenaire.

À propos de nouvelles sections : nous devons définir avec précision ce que nous en attendrions et pourquoi nous devrions le faire.



Il y avait un très bon état d'esprit dans l'équipe du Comité exécutif. Le groupe des opérations aussi commençait à fonctionner. On commençait à penser à mettre les ressources en commun et à structurer la vision qu'on avait du mouvement. On s'est dit que c'était le moment de faire des choix mais qu'on ne pouvait pas agir individuellement. Il fallait partager la tâche. On a commencé à penser en grand : jusqu'où pouvions-nous aller avec 19 sections, avec cette croissance ? Comment pouvions-nous arrêter, s'il fallait arrêter ? Comment partager les opérations, si on voulait les partager?

On a passé deux jours à Altafulla, mais on avait préparé beaucoup de documents avant.

Cela a été une réunion incroyable. On travaillait toute la journée et puis le soir, on allait à la plage pour dîner et on parlait jusqu'à cinq heures du matin. Cette réunion a été à l'origine de plusieurs actions importantes pour la suite.

Altafulla, pour le Comité exécutif, a été un moment important. Les sections partenaires se sont excitées sur ce qui s'y était passé. Les représentants de l'associatif ont considéré que l'effort de réflexion des Directeurs généraux des sections opérationnelles était allé bien au-delà de ce qui relevait de la responsabilité de l'exécutif. Effectivement, on avait parlé de questions touchant à la croissance qui relevaient plutôt de l'associatif.

Rafael Vilasanjuan, MSF International,
Secrétaire général de 2001 à 2004 (en français)

Le 22 novembre 2002, le Conseil international reconnaît qu'il est de son devoir de suivre l'évolution du mouvement et de donner des orientations à l'exécutif.

Un vote à l'unanimité reconnaît que la croissance dans les sièges des sections de MSF est disproportionnée par rapport à celle des activités sur le terrain.

Le Conseil d'administration du Conseil international est alors chargé d'examiner l'expansion future des unités opérationnelles en dehors des centres opérationnels actuels.

De son côté, le Président du Conseil international mettra sur pied un groupe de travail pour étudier en détail les questions de la gouvernance future et de la croissance du mouvement.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 22 novembre 2002 (en anglais)

Extrait :

(a) Croissance / gouvernance et opérationnalité

Le Conseil international, en tant qu'organe de gouvernance, a le devoir d'établir des normes et des objectifs pour le mouvement, d'évaluer les risques qu'il prend et de s'assurer que nous avons les moyens de réaliser ce que nous voulons

réaliser. C'est sur ces bases que le Conseil international doit examiner le développement du mouvement, évaluer la situation actuelle et décider des prochaines étapes. [...]

Il existe aujourd'hui un consensus général au sein de MSF sur le fait que l'opérationnalité doit être au cœur de chaque section - et le bénéfice pour le terrain est le critère selon lequel les initiatives au sein des sections doivent être évaluées. Deux questions considérées comme importantes doivent être abordées :

1) Synergies - Nous pouvons commencer par regarder les duplications qui existent entre les sections. Nous devons également être clairs sur le fait que si certains aspects de la gestion des centres opérationnels sont délocalisés (gestion des contrats des ressources humaines), cela devra entraîner une réduction du personnel au niveau des centres opérationnels

2) Plaidoyer - À mesure que les organisations grandissent et évoluent, elles ont tendance à s'orienter davantage vers le plaidoyer et il semble que nous suivions ce même chemin. Cela correspond-il à notre objectif commun d'accélérer, d'améliorer et d'accroître notre capacité opérationnelle ?

Le document d'Altafulla est ensuite présenté, puis la résolution suivante est rédigée et soumise au vote.

Résolution sur la croissance et l'opérationnalité

Le Conseil international reconnaît qu'il y a eu une croissance disproportionnée des bureaux par rapport aux activités de terrain.

Le Conseil international demande que l'exécutif développe un plan de partage des ressources et d'utilisation des synergies entre et parmi les sections opérationnelles et partenaires afin de limiter la croissance indésirable de nos bureaux. Une première proposition devra être présentée au Conseil d'administration du Conseil international avant fin mars 2003.

De plus, le Conseil international demande à l'exécutif de s'employer en priorité à améliorer, augmenter et renforcer la capacité, la réactivité et la qualité des opérations de MSF sur le terrain en garantissant la cohérence opérationnelle actuelle. Aussi, le Conseil international considère qu'il ne peut pas y avoir plus de cinq directions opérationnelles dans le mouvement.

Le Conseil international soutient la responsabilité partagée des activités sur le terrain via des unités opérationnelles basées dans des sections hors des centres opérationnels actuels, à condition qu'elles possèdent (liste non exhaustive) :

- Une base financière satisfaisante ;
- Un soutien du public satisfaisant ;
- Un nombre suffisant de personnel qualifié et expérimenté pour garantir une continuité de l'unité opérationnelle ;
- Une structure de gouvernance appropriée ;
- Et que l'unité opérationnelle soit sous l'autorité directe de l'une des cinq directions opérationnelles.

Le Conseil international charge son Bureau d'examiner le

futur développement des unités opérationnelles en dehors des centres opérationnels actuels, pour garantir qu'une telle évolution soit bénéfique pour le terrain et le mouvement dans son ensemble comme il l'a déjà précisé en juin 2001

Le Conseil international charge le Président du Conseil international de nommer un groupe de travail qui examinera en détail les questions de la future gouvernance et de la croissance du mouvement, y compris son expansion en dehors des structures existantes. [...]

La résolution est adoptée à l'unanimité.

En 2005, les plateformes associatives et exécutives internationales déplorent encore la croissance institutionnelle et financière incontrôlée tout en insistant sur le fait que le partage de l'opérationnalité reste le meilleur moyen de l'encadrer.

Dans le même temps, la question du développement de potentialités supplémentaires dans les pays du Sud comme l'Afrique du Sud et le Brésil est mise à l'ordre du jour international par MSF Belgique « non pas dans un but de croissance mais pour partager le droit à l'expression avec les autres ».

Une fois de plus, il apparaît que travailler sur la croissance reste vain tant que les objectifs de cette croissance n'ont pas été définis.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 26-27 novembre 2005 (en anglais)

Extrait :

Croissance associative et opérationnalité partagée

Une discussion a déjà eu lieu lors de la réunion entre le Conseil d'administration du Conseil international et le Comité exécutif le 21 octobre. Il a été convenu qu'un débat serait organisé au Conseil international pour voir où les problèmes se posent au sujet de la croissance et de l'opérationnalité partagée.

1. Introduction au débat (Jean-Marie [Kindermans, Président de MSF Belgique])

MSF a un revenu de 500 millions [d'euros]. Il ressort de la réunion conjointe du Conseil d'administration du Conseil international et du Comité exécutif que les exécutifs veulent croître davantage. En avons-nous la capacité ? Pourquoi devrions-nous croître ? Il semble ne pas y avoir d'autre réponse que celle-ci : « à cause du sida », il n'y a pas d'autre alternative que croître.

En interne, une façon de se développer consiste à partager l'opérationnalité : toutes les sections veulent participer aux opérations et c'est compréhensible. Le Comité exécutif a désigné trois sections pilotes pour cela. Mais où en

sommes-nous aujourd'hui ? Pour Jean-Marie [Kindermans, Président de MSF Belgique], l'opérationnalité partagée doit viser à mieux répondre aux besoins et à améliorer la qualité. Mais est-ce réaliste avec 10 ou 15 sites opérationnels, c'est à dire la situation vers laquelle nous tendons si rien n'est fait ?

Au niveau international, on ne devrait pas développer le potentiel des pays du Sud avec un objectif de croissance mais avec celui de partager nos visions.

2. Quel est le but de la croissance actuelle et future : principales conclusions de la discussion

Emily [Chan, Présidente de MSF Hong Kong] débrieife le Conseil international sur le débat sur la croissance organisé à l'Assemblée générale de Hong Kong : la section organise le recrutement dans la région (Inde, Thaïlande, Malaisie, etc.). Beaucoup de personnes veulent rejoindre MSF et avoir une section dans leur pays (ex : Malaisie) : le sentiment à Hong Kong est que l'organisation a les capacités de gérer et soutenir ces initiatives. Rowan [Président de MSF Australie et Président du Conseil international] mentionne l'expérience de MSF Australie avec la Nouvelle-Zélande où elle organise le recrutement et a beaucoup de membres. Il n'est pas convaincu qu'une section y soit nécessaire. De plus, avons-nous besoin d'avoir une section dans chaque pays où nous avons des membres ?

Stefan [Krieger, Président de MSF Allemagne] rappelle qu'un débat similaire avait eu lieu il y a quelques années avec Morten Rostrup [ancien Président du Conseil international]. À l'époque, l'opérationnalité partagée était perçue comme un outil pour concentrer et partager les ressources et réduire la bureaucratisation. Il semblerait que le mouvement en revienne aux mêmes questions. Au sujet du papier de Morton, Albertien [van der Veen, Présidente de MSF Hollande] croit fermement qu'il doit être mis à jour pour inclure et traiter les nouveaux problèmes qui sont apparus depuis lors (ex : le multiculturalisme). Le centre opérationnel d'Amsterdam se charge de cette mise à jour.

La croissance est-elle mauvaise en soi ?

De manière générale, la croissance en soi ne doit pas être perçue comme une mauvaise chose, tant que l'organisation a les capacités de l'orienter et est au clair avec les raisons qui conduisent à la croissance (par ex. le besoin de ressources humaines). Mais d'un point de vue exécutif, les projections montrent une croissance continue et un potentiel doublement dans les années à venir.

Marine [Buissonnière, Secrétaire générale de MSF International] fait remarquer que la croissance de ces dernières années nous amène aujourd'hui à avoir 20 000 personnels nationaux dont nous savons très peu de choses.

En plus, le fait de ne pas pouvoir dire où est allée la croissance de ces deux dernières années est très inquiétant.

La croissance dans les opérations : le problème de la qualité
Parlons-nous de croissance des opérations (augmentation du nombre d'opérations ou mise en œuvre de projets plus chers) ou bien de croissance de la qualité des opérations ?

Améliorer la qualité peut aussi conduire à réduire le nombre de projets si la qualité n'est pas au rendez vous. Joanne [Liu, Présidente de MSF Canada] considère que MSF devrait faire attention au « plus il y en a, mieux c'est » si on n'a pas d'aperçu de la qualité.

Croissance du mouvement / ouverture de nouvelles sections

Jean-Hervé [Bradol, Président de MSF France] met en garde sur le coût de nouvelles sections, en particulier pendant la phase d'ouverture (payer pour leur développement et investir dans leur capacité de collecte de fonds). Pour ouvrir une nouvelle section, il faut commencer par investir beaucoup avant tout retour sur investissement. De plus, voulons-nous continuer avec le modèle actuel, selon lequel la section partenaire « appartient » automatiquement au centre opérationnel qui a investi dans son développement ? En étudiant toutes les initiatives mentionnées au cours de la réunion conjointe du Conseil d'administration du Conseil international et le Comité exécutif, Darin [Portnoy, Président de MSF États-Unis] pose la question des règles et des normes (bureau délégué/section/bureau de recrutement, quelles définitions ?) et relève le fait qu'il y a peu de discussions à ce sujet au niveau international. Il rappelle que la décision sur les nouvelles sections (y compris la création d'une association nationale) relève de la responsabilité du Conseil international (en référence au moratoire sur les nouvelles sections). En ce qui concerne le Brésil (projet de MSF B[elgique] de création d'un bureau délégué), le processus a été transparent : MSF Belgique avait contacté le Bureau international et le Comité exécutif au sujet des règles.

Stefan ajoute que cela ressemble à un plantage de drapeaux et se demande si cela est toujours motivé par des raisons humanitaires...

La dimension associative : donner une voix au Sud dans MSF

Jean-Marie explique que l'objectif d'une section en Afrique du Sud n'est pas de faire de la collecte de fonds mais de donner une voix à l'Afrique au sein de MSF et d'avoir des représentants africains plus rapidement. Pour Isabelle [Segui-Bitz, Présidente de MSF Suisse], il y a un risque en multipliant ces nouvelles structures et elle s'interroge sur le bénéfique et la valeur ajoutée pour MSF. MSF travaille déjà avec des gens du Sud : est-ce qu'on ne devrait pas commencer par les prendre en compte plutôt que d'ouvrir de nouvelles sections ? Pour Jean-Hervé, si avec 20 000 membres du personnel local, la voix du Sud n'est pas entendue, c'est parce qu'on passe à côté.

À la fin de la discussion, tout le monde s'accorde pour dire que le Conseil international a la responsabilité d'ouvrir le débat. [...]

Prochaines étapes :

Le Conseil international demande au groupe de travail exécutif sur la gouvernance de lui faire un retour sur l'état des lieux de la croissance d'ici la fin 2005.

De plus, le document élaboré par Isabelle et Jean-Hervé sur l'internationalisation et le personnel local de MSF soulèvera la question de la croissance du point de vue des principes, y compris son impact sur la qualité des opérations.

2. Harmonisation, structure et transparence financières

a. La commission financière internationale

L'harmonisation des systèmes financiers dans l'ensemble du mouvement commence à être envisagée par le Conseil international à la suite de la réforme de la structure de MSF International en 1997.

Le 6 novembre 1998, le Conseil international examine plusieurs propositions visant à encadrer la gestion des ressources dans un cadre éthique approprié :

- Partage des fonds collectés par le secteur privé entre les sections opérationnelles ;
- Diversification de la collecte de fonds privés ;
- Possibilité de créer un fonds international au sein de MSF pour financer des actions d'urgence.

Une Commission du Conseil international sur l'indépendance financière (ICFI) est créée pour travailler sur l'organisation du partage des ressources financières internationales « afin de promouvoir le développement global d'une action humanitaire indépendante et efficace pour le mouvement dans son ensemble ».

La décision entérinée par l'accord de Chantilly de stabiliser les fonds institutionnels et de les réduire pour l'ensemble du mouvement est également ré-affirmée.



Compte rendu du Conseil international de MSF, 6 novembre 1998 (en anglais)

Extrait :

Item 8 : L'indépendance financière de MSF [...]

La discussion s'est inscrite dans le cadre du consensus fort sur le fait que l'indépendance opérationnelle et politique de MSF est liée ou dépend de son indépendance financière. La manière dont ce consensus sur l'importance et la nature de l'indépendance financière de MSF se traduit en termes des formules de financement et des ratios entre les sections et les centres opérationnels a fait l'objet de longs débats. Il est reconnu que la résolution de ces problèmes est essentielle pour notre avenir, d'autant plus que les États-nations utilisent de plus en plus l'aide humanitaire comme « alibi » pour éviter d'assumer leurs responsabilités politiques, et que leurs conditions de financement de l'aide humanitaire relèvent de plus en plus d'objectifs politiques. [...]

La relation entre le type de sources de financement, la croissance et l'indépendance d'action du mouvement MSF est considérée comme une préoccupation majeure.

Après la discussion, il a été convenu que ces problèmes sont importants et relèvent de la responsabilité du mouvement MSF dans son ensemble. Il a aussi été convenu qu'en accord avec le texte de Chantilly, les fonds institutionnels doivent

être stabilisés et réduits pour l'ensemble du mouvement. Le partage des fonds privés collectés entre les centres opérationnels a aussi été discuté, comme le besoin de diversifier la collecte de ces fonds et la recherche de fonds privés non-institutionnels comme par exemple dans le secteur privé. Il a également été fait mention de la possibilité de créer au sein de MSF un fonds international pour les actions d'urgence. [...]

Après une longue discussion, le Conseil international décide de créer une commission dont la mission est la suivante :

Etant donné le besoin de maintenir et protéger l'indépendance opérationnelle et politique de de MSF et le lien évident entre ce besoin et l'indépendance financière, le Conseil international charge une commission d'examiner en détail les points suivants et d'y apporter ses recommandations :

1. Étudier et proposer les meilleures manières de comprendre et de définir l'indépendance financière. Les ratios (par ex : 80/20, 50/50) sont-ils la meilleure façon de faire ? Sinon quelles sont les alternatives possibles ?
2. Étudier et proposer les options possibles pour augmenter les fonds collectés dans le secteur privé, les partager, les allouer et les contrôler au sein du mouvement dans son ensemble comme moyen de promouvoir et de protéger son indépendance financière et de réduire sa dépendance vis-à-vis des fonds institutionnels.
3. Examiner et proposer au mouvement MSF d'autres options dans la collecte de fonds privés en particulier dans le secteur privé ou les entreprises.
4. Définir un cadre éthique approprié pour la collecte de fonds dans le secteur privé ou auprès des entreprises
5. Étudier et rendre compte de la pertinence des outils existants pour l'utilisation préférentielle des fonds privés par rapport aux fonds institutionnels au sein de l'organisation dans son ensemble, et formuler des recommandations pour de nouveaux outils potentiels.

La Commission sera composée de quatre membres du Conseil international et d'un consultant indépendant ayant une expertise des questions à traiter. Les quatre membres du Conseil international sont Tine Dusaucht [Présidente de MSF Belgique], Bart Meijman [Président de MSF Hollande], Phillippe Biberson [Président de MSF France] et Johan Von Schreeb [Président de MSF Suède]. Le Comité exécutif travaillera avec la Commission pour s'assurer que ces questions sont traitées aux niveaux appropriés dans le mouvement (c'est-à-dire les départements des finances et de la collecte de fonds). La Commission dispose d'un an pour présenter son rapport final et rend compte tous les trois mois au Conseil d'administration du Conseil international et au Conseil international au cours de cette période.

Le 10 juin 2000, la désormais rebaptisée Commission financière internationale (CFI), se penche sur les défis auxquels est confronté le mouvement MSF : assimiler un taux de croissance des revenus bien supérieur à celui des dépenses, ce qui entraîne une accumulation de réserves

en raison de l'incapacité des opérations à absorber tous les fonds recueillis. La croissance du volume des fonds transférés au sein du mouvement est également pointée.

L'identification d'un besoin urgent de stratégies plus proactives concernant la croissance des revenus et des réserves entraîne les propositions suivantes :

- **S'entendre sur les définitions et les normes financières ;**
- **Élaborer un plan financier indicatif pour le mouvement ;**
- **Gérer la croissance des revenus dans l'ensemble du mouvement ;**
- **Gérer les réserves générales au profit du mouvement.**

Sur la base de cette proposition, le Conseil international demande :

- **L'engagement de toutes les sections à mettre en œuvre les changements structurels nécessaires afin d'assurer la gouvernance financière à long terme et la transparence du mouvement ;**
- **Un mécanisme de collecte de fonds d'urgence internationale qui serait placé sous la responsabilité du Secrétaire général de MSF International ;**
- **La mise en place de comptes de gestion financière annuelle pour l'ensemble du mouvement ;**
- **La mise en place d'un cadre financier international pour la planification financière prévisionnelle et la coordination entre les sections.**

Un mécanisme international de collecte de fonds d'urgence doit être mis en place. Le poste de Coordinateur financier international est créé. Il rendra compte au groupe des Directeurs des finances.



Rapport de la Commission financière internationale, 31 mai 2000 (en anglais)

Extrait :

2.1. Aperçu général : les défis du « succès »

Bon nombre des défis posés aujourd'hui par les finances de MSF sont liés à sa popularité au cours de ces dernières années et les revenus ont connu une croissance saine au cours de cette période. En même temps que la part des dons privés et des sections partenaires a augmenté, la dépendance de MSF vis-à-vis des fonds institutionnels s'est réduite. Le volume des fonds transférés à l'intérieur du mouvement a augmenté au fur et à mesure que les recettes totales augmentaient. Cependant, les dépenses n'ont pas suivi les recettes entraînant une accumulation de liquidités et une augmentation des réserves. Si ce n'est pas encore un problème pour le mouvement, cette accumulation d'argent et cette augmentation des réserves nous montrent que le mouvement a des difficultés à absorber son niveau de croissance actuel et suggèrent la nécessité de stratégies proactives en ce qui concerne la croissance de notre revenu et nos réserves. [...]

2.7. Conclusions : quatre défis financiers

Un certain nombre d'écarts entre la performance financière passée récente de MSF International et ses prévisions financières ressortent de cette analyse - bien que ces «ruptures de tendance» doivent être traitées avec une certaine prudence. [...]

Ces divergences mettent en lumière certains défis financiers urgents auxquels le mouvement est confronté, à savoir la nécessité de :

- *S'entendre sur des définitions et des standards financiers* : Pour corriger l'inefficacité et les incohérences actuelles - par exemple sur la comptabilisation des transferts internes.
- *Developper un plan financier indicatif pour le mouvement* : Afin de coordonner dans un cadre convenu les plans financiers des différentes sections MSF sur la base d'indicateurs financiers clés tels que le niveau de croissance des revenus et des réserves.
- *Gérer la croissance des revenus dans le mouvement* : Afin de pouvoir planifier la croissance des revenus dans l'ensemble du mouvement en fonction de sa capacité prévue à absorber les fonds et à coordonner les efforts internationaux de collecte de fonds en réponse à une urgence majeure.
- *Gérer les réserves générales au profit du mouvement* : Pour s'assurer que l'accumulation de réserves reste proportionnelle aux besoins du mouvement et réponde à toutes les normes de transparence financière. [...]



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 10 juin 2000 (en anglais)

Extrait :

1. Réformes stratégiques majeures

• Mécanisme international de collecte de fonds d'urgence
Tous les Directeurs généraux devraient assumer cette responsabilité en tant que groupe et prendre les décisions en conséquence. Des règles de base devraient être établies afin de créer des critères de prise de décision et une stratégie devrait être définie pour les fonds de secours de démarrage des urgences.

• Cadre international de collecte de fonds

Il devrait comprendre des objectifs (minimum et maximum) par section, des objectifs pour les flux de recettes et une stratégie commune vis-à-vis des donateurs institutionnels.

• Réserves

Nous devrions nous mettre d'accord sur les niveaux que nous voulons maintenir (en utilisant le secteur comme référence). Nous devrions assigner des objectifs aux réserves et décider si nous voulons ou non les investir.

Il y a des limites à ce que peuvent accomplir les réformes financières et une décision politique sera sûrement nécessaire à un moment, par exemple : augmenter l'opérationnalité au sein des sections. [...]

Motion 1 : « Le Conseil international approuve les conclusions

de la CFI [Commission financière internationale]. Toutes les sections s'entendent pour dire que nous avons un avenir financier commun, fondé sur la vision que nos finances doivent être guidées en priorité par notre mission et non par nos ressources. Toutes les sections accepteront en outre de mettre en œuvre, en accord avec leur Conseil d'administration, tout changement structurel éventuel recommandé par le Conseil international pour assurer la gouvernance financière à long terme et la transparence du mouvement dans son ensemble. »

Résultat du vote : unanime

Motion 2 : « Le Conseil international reconduit la CFI pour une nouvelle période de deux ans conformément aux recommandations formulées dans son rapport concernant un système commun de classification des coûts et des normes financières, et l'établissement d'un ensemble annuel de comptes de gestion financière pour le mouvement dans son ensemble. »

Résultat du vote : 17 voix pour

1 abstention (Japon)

Motion 3 : « Le Conseil international accepte d'établir un mécanisme international de collecte de fonds d'urgence conformément aux recommandations du rapport. »

Résultat du vote : unanime

Motion 4 : « Le Conseil international approuve la mise en place d'un cadre financier international pour faciliter la planification et une coordination financières étroites entre les sections du mouvement, conformément aux principes proposés dans le rapport, avec une référence spécifique à la croissance des réserves et des revenus. »

Résultat du vote : 17 voix pour

1 abstention (Japon)



Compte rendu de la réunion du Comité exécutif international de MSF, 22 décembre 2000 (en anglais) [édité]

Extrait :

Coordinateur financier international

À la suite du débat sur cette proposition dans divers forums (principalement entre les Directeurs financiers et les Directeurs généraux), la nécessité d'un coordinateur financier international a été unanimement reconnue. Ses principales fonctions consisteraient à :

- Coordonner et gérer les dossiers de collecte de fonds (y compris la collecte d'informations pour la collecte de fonds d'urgence).
- Travailler sur la consolidation des comptes de MSF à l'international
- Soutenir et participer aux travaux de la Commission des finances internationales
- Préparer le rapport financier annuel. [...]

La responsabilité finale incombe au Comité exécutif. [...] Les décisions finales et la diffusion de l'information, notamment en ce qui concerne la collecte de fonds d'urgence, relèveraient de la responsabilité du Secrétaire général [de MSF International].

b. Les fonds institutionnels

En juin 2002, après discussion, sur la base d'un document rédigé par Austen Davis, le Directeur général de MSF Hollande, les Directeurs généraux du mouvement conviennent que la décision d'accepter ou non des fonds des gouvernements restera du ressort de chaque section. Ils reconnaissent toutefois que cela peut créer une contradiction pour un mouvement international.



Compte rendu de la réunion des Directeurs généraux de MSF (DG18), 3 juin 2002 (en anglais)

Extrait :

Document d'Austen Davis [Directeur général de MSF Hollande] sur le financement institutionnel

Le document vise à étudier la notion d'indépendance sous différents aspects (notion d'indépendance perçue, de responsabilité, etc.). Il examine également les arguments (pour et contre) sur l'abandon du financement institutionnel (FI).

Plusieurs sections ont décidé d'arrêter de recevoir de l'argent de leurs gouvernements, par exemple la France : dans ce cas, pas par dogmatisme mais parce qu'ils peuvent s'en passer - cela n'empêche pas des discussions régulières avec le gouvernement français, et ils considèrent qu'ECHO [Office humanitaire de la Commission européenne] est une entité très différente. Dans le cas de l'Allemagne, la décision d'arrêter de prendre l'argent du gouvernement allemand était basée sur la charge bureaucratique qui y était liée - cela a eu pour effet supplémentaire de donner un avantage à MSF Allemagne car elle est donc une des rares ONG qui n'a pas de relation contractuelle avec le gouvernement allemand, ce qui renforce la perception du public quant à notre indépendance. Le problème est que nous sommes un mouvement international et que les choix individuels des sections peuvent donc créer une contradiction lorsqu'ils sont considérés d'un point de vue international : la France ne prend pas l'argent du gouvernement français, de même que l'Espagne, mais d'autres centres opérationnels acceptent l'argent du gouvernement français. Adopter un comportement collectif pourrait nous aider à éviter de telles contradictions. Néanmoins, certaines sections estiment qu'il est de leur responsabilité de donner le feu vert ou non à l'argent provenant de leur propre gouvernement. Ils sont en effet plus au fait de ce que fait leur gouvernement. En revanche, elles (les sections partenaires dans ce cas particulier) peuvent ne pas être en mesure d'inclure les besoins opérationnels dans leur processus décisionnel. C'est pourquoi, il a été décidé que :

En cas « d'urgence CNN » [situation d'urgence très médiatisée], l'acceptation ou le refus de fonds gouvernementaux du gouvernement d'une section partenaire dépendra des preuves solides qu'elle fournira au Comité exécutif et elle laissera ce dernier décider plutôt que prendre elle-même une décision unilatérale. Ceci doit être interprété comme un signe de l'engagement des secteurs partenaires à l'égard des processus décisionnels internationaux.

Cette décision implique que les SP [sections partenaires] soient toujours consultées si une section veut approcher le gouvernement de la SP en question en vue d'obtenir des fonds.

Les Directeurs généraux ont également abordé la question de la « bonne » ou « mauvaise » nature de l'argent provenant des gouvernements. L'un des arguments avancés est que certains gouvernements se comportent bien et que tout leur argent ne « pue » pas. En outre, ils jouent un rôle dans la préservation de l'humanitarisme. L'argument contraire affirmait qu'il ne s'agit pas d'une question du caractère « bon » ou « mauvais » de l'argent des gouvernements, mais plutôt de la nature intrinsèque des gouvernements dont le rôle et les responsabilités diffèrent des nôtres : ils ne sont pas humanitaires et ne pourront jamais l'être. Refuser tous les fonds gouvernementaux nous permet d'éviter d'avoir de les juger. Néanmoins, le caractère « bon » ou « mauvais » peut s'appliquer dans deux cas, à savoir : la guerre (pays belligérant) et les maladies spécifiques (politiques inacceptables).

D'autres estiment que ce débat était trop idéologique par rapport à notre réalité quotidienne - le point principal est de trouver la meilleure politique de financement qui nous donne le plus de liberté, et le Conseil international nous donne une certaine liberté en nous permettant de ne pas être entièrement dépendants du financement privé (qui peut être irrégulier).

Les Directeurs généraux ne s'accordent pas pour modifier le ratio des FI [fonds institutionnels] défini à Chantilly, même si ce ratio a été atteint pour une partie du mouvement.

c. Les comptes combinés internationaux

La production des comptes combinés du mouvement MSF, première étape clé dans la mise en place d'un cadre financier international, s'avère être un processus difficile qui dure plusieurs années, notamment en raison des difficultés à obtenir des données fiables. Elle crée toutefois une dynamique vers une transparence financière internationale et une politique de réserves.

Le 14 novembre 2005, le groupe des 19 Directeurs généraux, le Conseil d'administration du Conseil international et le Conseil international sont informés que, pour la première fois dans l'histoire de MSF, des comptes internationaux audités (ceux de l'année 2004) sont disponibles, qui témoignent du souci de transparence et de responsabilité de MSF envers ses donateurs.

Bien qu'il n'ait aucun moyen de vérifier la fiabilité du processus d'établissement de ces comptes combinés, le Président et le Trésorier du Conseil international - un poste nouvellement créé - les signent et certifient qu'ils sont conformes aux normes MSF.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration du Conseil international, 17 avril 2004 (en anglais)

Extrait :

Finances

1. Conséquences de la mise en place des comptes combinés internationaux

Rémi Obert [Coordinateur financier international] et Bruce Mahin [Directeur financier de MSF France] présentent les implications des comptes combinés internationaux et soulèvent la principale question liée à ce projet : s'agit-il simplement d'un outil comptable ou plus que cela ? La publication de comptes internationaux approuvés aura des conséquences dont il faut tenir compte. Les comptes ne sont qu'une mesure des moyens et ne sont pas un outil efficace pour savoir si les objectifs ont été atteints. Il est donc nécessaire de faire une analyse opérationnelle et financière conjointe.

Après une brève introduction sur le processus et les niveaux de responsabilités impliqués dans l'approbation des comptes nationaux et combinés, Rémi et Bruce ont présenté les différentes conséquences et problèmes rencontrés :

1. En interne

- Concernant le langage financier commun : un objectif commun de transparence doivent se traduire en actes et des politiques internationales doivent être définies.
- Suivi : les politiques internationales doivent être mises en œuvre et faire l'objet d'un suivi. En outre, des analyses / évaluations conjointes seront nécessaires.

La mise en place de ce processus a demandé beaucoup d'énergie et, pour l'instant, les seules informations réellement exploitables pour une analyse de l'argent dépensé en ressources humaines, produits médicaux ou par pays. Mais faute d'une typologie commune des projets, on ne peut pas analyser les dépenses en fonction des activités ou du type de projets : un consensus a été atteint sur les aspects financiers et sur la typologie des pays mais pas sur une classification de nos opérations. Cela pourrait être intéressant et pourrait être examiné.

Dans le cadre du suivi : prévisions (quels sont nos besoins financiers et combien devrions-nous collecter dans les années à venir ?). Les comptes combinés devraient permettre de projeter les besoins en fonds privés par rapport aux fonds institutionnels. Les réserves devraient également permettre de décider qui collecte les fonds et où les affecter.

- Certification : elle doit accroître la crédibilité de notre organisation et nous permettre d'adapter ce que nous avons à ce dont nous avons besoin.

2. À l'externe

- Les comptes combinés augmenteront la crédibilité de MSF et peuvent également accroître l'attrait de MSF auprès des grands donateurs. Mais pour atteindre ce niveau de crédibilité, les normes et exigences de MSF doivent être respectées.

- Responsabilité/transparence : les comptes nationaux ne donnent pas une image fidèle de ce que nous faisons. Bruce et Rémi proposent la politique suivante : que les chiffres

nationaux ne soient plus communiqués sans les chiffres internationaux. Il en va de même pour le ratio de la mission sociale (également appelé à tort « ratio d'efficacité ») [...] Prochaines étapes : [...]

- Responsabilité/transparence (les chiffres nationaux doivent être cités en même temps que les chiffres internationaux les plus récents) : Les membres du Conseil d'administration du Conseil international en feront part à leur exécutif. [...]

2. Termes de référence du Trésorier du Conseil d'administration du Conseil international

Les comptes combinés internationaux doivent être signés par le Conseil international (Trésorier du Conseil international et Président du Conseil international). Concrètement, cette signature signifie que les comptes sont corrects et conformes aux normes internationales, et que le signataire certifie que toutes les sections ont fourni des chiffres fidèles (crédibilité).



Compte rendu de la réunion des Directeurs généraux de MSF (DG19), 14 novembre 2005 (en anglais)

Extrait :

- Comptes combinés internationaux 2004

Remi Obert [Coordinateur financier international de MSF] Pour la première fois dans l'histoire de MSF, les comptes combinés internationaux de 2004 ont été audités et certifiés sur la base des propres normes de MSF, qui sont conformes à la plupart des normes internationales. Ces comptes combinés constituent une première dans le monde des ONG, certaines des normes internationales n'étaient donc pas applicables à une organisation à but non lucratif et d'autres ont dû être créées. Ces comptes témoignent de la transparence et de la responsabilité de MSF vis-à-vis de ses donateurs.

Le Président du Conseil international et le Trésorier signeront une lettre dans laquelle ils valident ces comptes et confirment qu'ils correspondent aux normes de MSF. Toutefois, en raison de la structure financière actuelle du mouvement, ils n'ont pas les moyens de vérifier si le processus des comptes combinés est fiable. Cette lettre constitue une dispense pour le cabinet d'audit, elle n'est pas juridiquement contraignante.

Les auditeurs des comptes combinés ont pu constater que les chiffres relatifs au personnel local ne sont pas fiables, les données exactes n'étant pas disponibles. Certains Directeurs généraux se sont dit préoccupés par les ratios entre le personnel local et les expatriés. En effet, le nombre d'employés nationaux sur le terrain est environ 10 fois plus élevé que celui des expatriés, tandis que les dépenses pour le personnel local sont comparables à celles des expatriés. Une documentation plus systématique est nécessaire pour savoir qui est le personnel local, ce qu'il fait et son potentiel.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de de MSF, 26-27 novembre 2005 (en anglais)

Extrait :

Résolutions sur les comptes combinés internationaux audités pour 2004 :

Le Conseil international approuve les comptes combinés internationaux tels que présentés pour 2004.

Unanime [...]

À propos de redevabilité : Marine [Buissonnière, Secrétaire générale de MSF International] relève que tous les membres du Conseil international (CI) sont responsables et redevables de ce que font les autres -> le CI doit s'assurer qu'il dispose des outils appropriés pour que cette redevabilité soit effective. [...]

De plus, le CI demande à la Commission financière internationale de rédiger pour le CI de juin 2006 une proposition de Politique internationale de gestion des réserves.

Unanime



On réfléchissait à comment se donner des outils communs à l'international. C'était le tout début des comptes consolidés internationaux. L'idée, c'était que l'avenir de cette comptabilité mutuelle passe par un partage des informations. Il fallait donc se donner des outils financiers qui permettent de comparer au moins ce que les sections faisaient au niveau financier, voire plus. C'est Rémi Aubert, le premier Coordinateur financier international qui a commencé à le formaliser.

Marine Buissonnière, MSF International, Secrétaire générale de 2004 à 2007 (en français)

d. Le mécanisme international de collecte des fonds d'urgence

À la suite du tsunami qui frappe plusieurs pays de l'Océan indien le 26 décembre 2004, toutes les sections de MSF reçoivent un montant considérable de dons.

Toutefois, la plupart des victimes étant décédées, les activités de secours médical à mettre en œuvre sont minimales. Les sections opérationnelles de MSF ne sont donc pas en mesure de dépenser tous les fonds collectés.



Le 31 décembre 2004, plusieurs sections partenaires cessent de solliciter des fonds pour les victimes du tsunami. Les médias ne réagissent pas.

Puis, au cours de la première semaine de janvier 2005, plusieurs sections opérationnelles annoncent publiquement qu'elles arrêtent la collecte de fonds pour la crise du tsunami en raison de la faiblesse des besoins

en secours médical. Ce positionnement déclenche une controverse publique en Europe où d'autres ONG, toujours en quête de fonds, sont embarrassées par les actions et les déclarations de MSF.

Dans les semaines qui suivent, discussions et tensions apparaissent au sein du mouvement MSF, tant au sein de l'exécutif que des associations, sur la manière d'utiliser l'excédent des fonds du tsunami : peut-on l'utiliser pour financer les frais administratifs ? Peut-il être gardé en réserve ? etc.

La question est principalement d'ordre éthique puisque, pour la plupart des sections, il n'existe pas d'obstacle juridique à l'utilisation des fonds affectés à une crise spécifique dans un autre but que l'aide aux victimes de cette crise.

Finalement, les départements de collecte de fonds de MSF demanderont à leurs donateurs de ne plus affecter leurs dons, ce qui permettra à l'organisation d'utiliser ces fonds pour d'autres urgences. La majorité des donateurs acceptera de le faire.



Compte rendu de la réunion du Comité exécutif international, 6 janvier 2005 (en anglais)

Extrait :

Briefing sur la situation de la collecte de fonds par Rémi Obert [Coordinateur financier international]

1. 68 millions d'euros au 6 janvier 2005. Mais nous n'avons pas encore ouvert tous les courriers -> on en attend encore beaucoup d'autres [...]

2. Besoin d'une analyse sur l'utilisation des fonds affectés : certaines sections peuvent en utiliser un pourcentage pour couvrir les fonds de collecte de fonds -> est-ce quelque chose que nous pouvons faire ? -> A discuter à la prochaine réunion de l'ExCom [Comité exécutif international] (17 janvier 2005).

3. Budget opérationnel : [...]

-> Le budget opérationnel total aujourd'hui est de 17,5 M€ [millions d'euros]. [...]

Aperçu des contraintes liées aux fonds affectés : très peu de sections ont des restrictions légales. Dans la plupart des cas, il s'agit donc d'une question éthique. Nos normes éthiques sont élevées -> la seule solution = avoir une décision éthique commune ?



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 26 février 2005, Barcelone (en anglais)

Extrait :

b) Point sur le Tsunami

• La communication sur l'arrêt de la collecte de fonds a bien fonctionné aux États-Unis et au Royaume-Uni, offrant l'occasion d'entamer un dialogue sur ces questions. C'était plus difficile en France et en Belgique, mais le message a réussi à passer.

- MSF B[elgique] organisera une réunion avec des donateurs avant la prochaine AG [Assemblée générale].
- MSF F[rance] a contacté la Cour des comptes pour avoir une discussion sur ce sujet.
- Les rapports financiers et les exposés seront menés par le Bureau international avec le Coordinateur financier international et le DirOps [Directeur des opérations].

Commentaires :

- Il faut faire attention à l'utilisation de l'argent : quand on a trop d'argent, on le dépense... est-ce qu'on s'est laissé prendre là-dedans ? Risques potentiels dans le comportement d'autres missions induits par les dépenses dans ce domaine.
- Jusqu'où devons-nous nous laisser dicter nos actions par les donateurs ? Jusqu'où devrions-nous aller pour dépenser l'argent des donateurs en dehors du cœur de nos actions ?
- Gouvernance : pour des raisons institutionnelles, cinq centres opérationnels ont estimé qu'ils devaient être à Aceh¹⁶, qu'ils devaient être sur le terrain : qu'est-ce que cela signifie s'il y a 10 centres opérationnels ? Cette question devrait être examinée dans le cadre de la discussion sur la gouvernance.

La revue critique de la coordination des opérations est en cours de discussion ([au niveau de la plateforme des DirOps [Directeurs des opérations], - Le Conseil d'administration du Conseil international encourage ce processus et le suivra de près).

En juin 2005, le Conseil international approuve une série de décisions prises par le groupe des dix-neuf Directeurs généraux (DG19) :

- **Les fonds non affectés continueront de financer des opérations en Asie du Sud-Est et des « crises d'urgence et autres crises oubliées » et seront mis par les sections partenaires à la disposition de tous les centres opérationnels.**
- **Les sections opérationnelles s'engagent à dépenser les fonds recueillis dans un délai de deux ans.**
- **Le Bureau international et le Coordinateur financier international recueillent et coordonnent le flux d'informations concernant ces processus.**

Le Comité exécutif international est chargé d'établir un plan triennal de dépenses pour tous les fonds liés au tsunami. Sur la base d'une décision multilatérale concernant la distribution des fonds au sein du mouvement MSF, ce plan devra inclure un mécanisme de suivi détaillé des fonds et viser à réduire les fonds institutionnels publics.

Grâce à cette politique exceptionnelle, tous les fonds affectés au tsunami seront effectivement dépensés, comme prévu, dans un délai de deux ans.



Compte rendu de la réunion des Directeurs généraux de MSF (DG18), 14 mars 2005 (en anglais)

Extrait :

Décision sur les étapes suivantes :

- Toutes les sections conviennent de dépenser les fonds non affectés à la poursuite des opérations en Asie du Sud-Est et pour « les urgences et autres crises oubliées ». La définition d'une situation d'urgence restant à la discrétion de chaque section opérationnelle (une telle définition de l'utilisation dans un but commun, bien que large, devrait faciliter le suivi des fonds).
- Les sections opérationnelles s'engagent à dépenser ces fonds dans un délai de deux ans.
- Le Bureau international sera chargé de recueillir et rassembler les informations sur les dépenses liées au tsunami auprès du mouvement MSF. Les sections doivent s'assurer qu'elles peuvent suivre correctement les fonds liés au tsunami et informer Rémi Obert [Coordinateur financier international] des dépenses engagées afin que la responsabilité et la transparence soient réelles.
- Les sections partenaires se sont engagées à mettre leurs fonds non affectés à la disposition des sections opérationnelles qui en auraient besoin. Les fonds non affectés provenant du tsunami sont considérés comme n'entrant pas dans la logique habituelle du groupe. Cela implique spécifiquement que MSF Suisse et MSF Espagne auront accès à ces fonds non affectés.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 24-26 juin 2005, Berlin (en anglais)

Extrait :

Résolution du Conseil international sur les fonds du tsunami

Le Conseil international reconnaît et soutient la décision rapide des Directeurs généraux de cesser d'accepter des fonds affectés au tsunami dès lors que la réponse massive des donateurs a largement dépassé les évaluations opérationnelles de MSF.

Le Conseil international s'est engagé à faire en sorte que tous les fonds recueillis à la suite du tsunami de décembre 2004 soient dépensés pour des situations d'urgence ou des crises oubliées et n'aient pas pour effet d'augmenter les réserves à la fin d'une période de trois ans.

Le Conseil international demande au Comité exécutif d'établir, dans un délai de trois mois (à compter du 26 juin 2005), un plan détaillé pour tous les fonds liés au tsunami. Ce plan doit :

1. Reposer sur un calendrier de trois ans
 2. Inclure un mécanisme de suivi détaillé
 3. Viser la diminution des fonds institutionnels publics
 4. Reposer sur une décision multilatérale au sein du mouvement international MSF quant à la répartition des fonds
- Unanimité*

En juin 2005, le Conseil international constate que la gestion de la collecte de fonds internationale pendant la crise du tsunami a mis en lumière des problèmes sous-jacents, liés aux flux financiers du mouvement.

En effet, après avoir donné des fonds au centre opérationnel auquel elle est liée par un partenariat primaire, chaque section partenaire est libre de décider par elle-même à quel autre centre opérationnel elle va donner son surplus, via un partenariat secondaire.

La répartition des fonds entre les cinq centres opérationnels s'est donc avérée déséquilibrée. Les centres qui ont peu ou pas de sections partenaires, comme MSF Suisse ou MSF Espagne, ont été désavantagés n'ayant aucune garantie d'être éventuellement financés par un partenariat secondaire.

Les travaux de la Commission financière internationale sur la mise en place d'une architecture financière internationale doivent permettre de résoudre ce problème en facilitant la planification et la coordination financières au niveau international.

En novembre 2005, le Conseil international discute de la nécessité de mettre en place une politique de collecte de fonds d'urgence différente pour les petites sections partenaires. En effet, la collecte de dons affectés à des situations d'urgence spécifiques reste pour eux une bonne occasion d'élargir la base de données de leurs donateurs. Cependant, MSF étant de plus en plus perçue comme une entité unique, certains soulignent la difficulté à gérer des politiques qui divergent d'un pays à l'autre.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, Berlin, 24-26 juin 2005 (en anglais)

Extrait :

Rowan [Gillies, Président du Conseil international de MSF] a ensuite insisté sur le fait que le mécanisme de collecte de fonds d'urgence mis en place suite à l'urgence du tsunami a cristallisé les problèmes posés par les flux d'argent dans le mouvement.



Compte rendu de la réunion des Directeurs généraux de MSF (DG 19), 14 novembre 2005 (en anglais)

Extrait :

• Commission financière internationale [...] La Commission financière internationale a été chargée en juin 2005 par l'ensemble de Directeurs généraux et par le Conseil international de mettre en place une architecture financière internationale afin de faciliter la planification et la coordination entre les sections. [...] L'étude typologique des Directeurs des opérations est un élément important pour analyser l'architecture financière

actuelle du mouvement. Elle donnera une vue d'ensemble des programmes de MSF et permettra d'aligner les opérations sur le budget. Elle devrait être prête dans les prochains mois. De plus, il est important d'avoir des données médicales précises pour identifier clairement qui sont les bénéficiaires et quelles sont les maladies traitées.

[...] Les Directeurs généraux veulent un meilleur système de suivi des transferts d'argent entre sections. [...] Ils veulent en plus une politique claire entre les sections partenaires et les centres opérationnels en cas de réserves excédentaires. Enfin, le DG19 [groupe des 19 Directeurs généraux] a demandé des outils pour analyser et moduler la croissance. Cet exercice sera inclus dans le cadre de prévision sur trois ans.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, Londres, 26-27 novembre 2005 (en anglais)

Extrait :

- Collecte proactive de fonds affectés (Patrice Vastel [Directeur général de MSF Norvège])

Tout en reconnaissant le besoin global pour MSF d'aller vers une collecte de fonds sans affectation spécifique, les sections partenaires avec une petite base de donateurs ont une vision différente. Elles peuvent utiliser une situation d'urgence de grande ampleur bénéficiant d'une bonne couverture médiatique comme un moyen d'augmenter leur fichier donateurs facilement et à moindre coût. Certaines sections investissent pour installer une image et une crédibilité au sein de leur société. Mener des campagnes de collecte de fonds par courrier et recueillir de nouvelles adresses de donateurs potentiels sont des investissements coûteux. Les grosses urgences sont une bonne occasion d'être visible et d'agrandir le fichier donateurs à faible coût. En outre, les fonds réservés collectés par les petites sections partenaires représentent sûrement un faible pourcentage du coût des opérations de MSF et pourraient facilement être absorbés par un centre opérationnel.

Si le mouvement permet une certaine souplesse dans la politique de collecte de fonds, les petites sections partenaires seront plus visibles et augmenteront leur fichier de donateurs. Une fois établies, ces sections pourront alors suivre la politique générale du mouvement.

Certains Directeurs généraux ont exprimé de fortes réserves quant à l'adoption d'une politique différente pour les petites sections partenaires. Ils pensent que toutes les sections devraient respecter les mêmes critères pour la collecte de fond. En effet, si certaines exceptions sont accordées, d'autres seront alors demandées et la politique sera inutile. En outre, MSF étant de plus en plus perçue comme une seule entité, il peut être difficile de gérer des politiques divergentes dans des pays voisins et de les expliquer aux sociétés locales et aux donateurs.

3. Harmonisation des rémunérations et avantages sociaux (IRP)

À la fin des années 90, les sections partenaires qui recrutent de plus en plus de personnel international alertent sur la nécessité d'harmoniser les rémunérations et les avantages sociaux attribués par les différents centres opérationnels.

En effet, ces derniers se livrent à une concurrence qui favorise l'orientation du personnel international vers les centres proposant les rémunérations et les avantages sociaux les plus intéressants au détriment de ceux qui ont moins de ressources.

En novembre 1999, le Conseil international met en place une commission qui soutiendra les départements des ressources humaines en établissant un ensemble de principes empêchant la concurrence interne entre les sections en matière de recrutement.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 27 novembre 1999 (en anglais)

Extrait :

Morton Rostrup [Vice-président du Conseil international] présente un bref aperçu des questions relatives à la question du « volontariat contre le professionnalisme ».

Il note que :

- la question-clé est celle de la motivation ou de l'intention. Le professionnel possède un ensemble de compétences techniques reconnues qui peuvent ou non être utilisées pour porter secours à une personne dans le besoin. Le bénévole, de son plein gré et sans égard pour la récompense ou le gain financier, répond aux besoins de l'autre et, ce faisant, il peut mettre à profit ses compétences professionnelles. La motivation du volontaire n'est pas financière.
- la Charte de MSF et les principes de Chantilly mettent l'accent sur l'action médicale et humanitaire, le volontariat, la société civile et les populations en danger.
- au sein de MSF, ceux que nous nommons des volontaires sont indemnisés pour leurs dépenses alors que les bénévoles ne le sont pas.
- des contradictions existent au sein de MSF. Parmi celles-ci:
 - o « *volontaires versus expatriés* » - Sommes-nous « avec » une population dans le besoin, ou sommes-nous présents mais en nous tenant à l'extérieur en raison de nos différences ?
 - o « *indemnité versus salaire* » - Sommes-nous indemnisés pour nos dépenses ou à la recherche d'un avantage ou d'une rémunération pour nos actions ?
 - o « *sang frais contre professionnel* » - les deux sont-ils incompatible ?
 - o « *proximité contre coordination* » - pouvons-nous être « avec » une population en danger ou coordonnons-

nous simplement la mise en œuvre de l'action humanitaire?

- o « terrain versus siège » - Quelle est la différence et pourquoi ? Le ratio 2/1 est-il le bon ratio ?
- o « *bonne volonté versus qualité* » - la bonne volonté suffit-elle, ou avons-nous l'obligation d'assurer la meilleure qualité ?
- o « *MSF versus CICR, ONU, autres ONG* » - y a-t-il une différence entre le volontaire et le professionnel [...]

Les départements des ressources humaines travaillent à l'élaboration des stratégies décrites ci-dessus. Ils ont initié une étude sur une « Politique d'indemnisation internationale ». Ils demandent au CI :

- 1) d'établir un ensemble de principes qui donnent la priorité au volontariat sur le professionnalisme et le carriérisme au sein du mouvement MSF.
- 2) d'établir un ensemble de principes qui empêcheront la concurrence interne entre les sections de MSF pour les ressources humaines.
- 3) d'aborder la question du « salaire par opposition à l'indemnisation » ou de « l'équité par opposition à l'égalité » pour le mouvement MSF.

C'est dans cet esprit qu'une commission est créée pour traiter ces trois questions.



À la fin des années 90, chaque centre opérationnel avait défini un ensemble d'avantages sociaux et une rémunération de 400 ou 500 euros pour tous les volontaires expatriés. Mais cette indemnité, une fois transférée dans certains pays avait peu de valeur et les expatriés concernés se retrouvaient plutôt dans la position de bénévoles.

Au département des ressources humaines de MSF Etats-Unis on partageait nos expériences avec nos homologues de MSF Canada, MSF Allemagne et MSF Royaume-Uni. On rencontrait tous des difficultés liées à la faiblesse voire à l'absence de couverture médicale des expatriés en cas d'incident de santé grave, qui dure longtemps ou se produisent entre deux missions, période pendant laquelle il n'existait pas de couverture sociale appropriée.

Les sections partenaires ont donc commencé à pousser pour qu'on revoit ce système qui ne fonctionnait pas.

Anne-Louise Jacquemin, MSF Etats-Unis, Directrice des Ressources humaines terrain de 1997 à 2004 (en français)

En novembre 2003, le Conseil international approuve les principes du Projet international sur la rémunération (International Remuneration Project (IRP) proposé par l'exécutif. Comme point de départ, ce projet, basé sur le principe d'équité prévoit un ensemble d'avantages sociaux, l'harmonisation des rémunérations et la décentralisation des contrats.

Les directeurs des ressources humaines le finalisent dans les années qui suivent et il commence à être mis en oeuvre en 2006.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 21-23 Novembre 2003 (en anglais)

Extrait :

Résolution du Conseil international :

Le Conseil International soutient la proposition de rémunération de ses volontaires en première mission présentée par l'Exécutif. En particulier, il reconnaît les principes suivants qui sous-tendent cette proposition:

- l'harmonisation de la rémunération entre les sections en tant que facteur contribuant à la fidélisation des volontaires
- l'équité comme point de départ de l'harmonisation
- la notion d'indemnité par opposition à celle de salaire
- MSF en tant qu'employeur socialement responsable
- la gestion décentralisée des contrats des volontaires dans toutes les sections

Le CI encourage l'exécutif à développer davantage cette proposition à la lumière des récentes discussions et décisions sur la gestion de la croissance de MSF.

Approuvé à l'unanimité



Compte rendu de la réunion du Comité international exécutif de MSF, 23 octobre 2006 (en anglais)

Extrait :

3. Projet international sur la rémunération (IRP) [...]

L'année 2006 a vu la mise en oeuvre du Projet international sur la rémunération (IRP). A partir de décembre 2006, les 3 piliers principaux de l'IRP, à savoir la décentralisation des contrats [...], la grille salariale internationale de terrain [...] et l'assurance internationale des expatriés [...] seront mis en place [...].

À compter de la mi-février 2007, la phase 1 de l'IRP sera terminée. Il est proposé qu'un coordinateur des ressources humaines soit recruté au niveau international pour un minimum de six mois afin de préparer le travail sur les avantages secondaires, d'assurer le suivi de l'IRP et d'examiner les besoins en matière de ressources humaines internationales.

B. LA GOUVERNANCE INTERNATIONALE ASSOCIATIVE

1. L'évolution des plateformes et des fonctions internationales

En raison de l'interdépendance croissante entre les sections et du niveau de croissance, la gouvernance du mouvement MSF doit être réorganisée et améliorée. II s'agit de réviser le périmètre de prise de décision des différentes instances associatives et exécutives, nationales et internationales.

a. Le Conseil international et son Conseil d'administration

Au début des années 2000, selon les statuts établis lors de la réforme de 1997, le Conseil international (CI) représente l'Assemblée générale du Bureau international, lui-même incarnant l'association MSF International dont toutes les sections de MSF sont membres. Le Conseil international est composé des Présidents de toutes les associations et le Comité restreint international (CRI), composé des Présidents des cinq sections opérationnelles et du Président du Conseil international fait office de Conseil d'administration du Conseil international.

De cette manière, les présidents des centres opérationnels gardent le contrôle ultime de l'ordre des choses en jouant à la fois le rôle de membres de l'Assemblée générale du Mouvement qu'est le Conseil international et celui de membres de son conseil d'administration.

Chaque association a droit à un siège et à une voix au Conseil international. La majorité des voix est donc attribuée aux 13 associations non opérationnelles dont les Présidents, tous bénévoles, sont beaucoup moins disponibles pour participer aux travaux et aux réunions du Conseil international et se font souvent remplacer par un membre de leur exécutif, ce qui affaiblit l'associatif.

Plus généralement, le manque d'information des membres des nombreuses plateformes associatives internationales concernant les réalités quotidiennes du mouvement, limite leur capacité à prendre des décisions correctement documentées.

En juin 1999, le Conseil international rappelle que lors de ses réunions, les Présidents ne peuvent être remplacés que dans des circonstances exceptionnelles et uniquement par un membre de leur Conseil d'administration.

En novembre 2000, le Conseil international décide que son Conseil d'administration, le Comité restreint international, sera composé du Président du Conseil international, des Présidents des cinq sections opérationnelles, choisis en raison de leur légitimité

opérationnelle et de deux Présidents représentant les intérêts des sections partenaires.

Le Conseil d'administration du Conseil international œuvrant comme le Bureau d'un Conseil d'administration, prépare les principales décisions devant être discutées et approuvées par le Conseil international lors de ses réunions semestrielles.

En outre, une fois par an, afin de faciliter la relation entre l'exécutif et l'associatif, le groupe des 18 Directeurs généraux (DG 18)¹⁷ et le Conseil international se réuniront. Deux Directeurs généraux du Comité exécutif international qui regroupe uniquement les Directeurs généraux des sections opérationnelles assisteront à l'autre réunion semestrielle du Conseil international.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 11 juin 1999 (en anglais)

Extrait :

Item 10 : Représentation au Conseil international

Suite aux discussions sur la participation à la réunion du Conseil international, il est réitéré que les Conseils d'administration ne peuvent déléguer un représentant autre que le Président du Conseil de la section que dans des circonstances exceptionnelles. Une explication de ces circonstances doit être soumise au Président du Conseil international, et la décision finale est laissée à sa discrétion.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 24 novembre 2000 (en anglais) [édité]

Extrait :

- Il est nécessaire de simplifier et de systématiser les réunions exécutives dans l'ensemble du mouvement ; en raison de la taille actuelle du mouvement, il devient très difficile et complexe pour tous d'être impliqués à tous les niveaux et à tout moment, le CR [Comité restreint] devrait donc devenir un Conseil d'administration du Conseil international. [...]
- Il y a un problème d'efficacité avec les décisions du Conseil international. Il est relevé que les décisions non soutenues par les Directeurs généraux sont de fait inexistantes. Comment y remédier ? Dans le passé (c'est-à-dire pendant les six premières années du Conseil international), les Présidents et les Directeurs généraux assistaient au Conseil international ensemble. Une décision a mis fin à cette pratique et séparé les organes exécutifs des réunions des Présidents, ce qui a entraîné une certaine confusion dans les tâches assignées à chacun[e des plateformes]. Le débat se centre sur le fait que certains membres du Conseil international ressentent un manque évident de compétence dans certains

domaines en raison de leur manque d'information sur le quotidien du mouvement. D'autres membres du Conseil international soutiennent que cela les rend représentatifs du membre moyen du mouvement. Le troisième argument avancé souligne les fonctions très distinctes des réunions du Conseil international par rapport aux réunions des Directeurs généraux. Le Conseil international est un forum de débat sur les principes et les valeurs qui animent le mouvement alors que les Directeurs généraux traitent les décisions « exécutives » liées au fonctionnement quotidien du mouvement. Le fait que le Conseil international ait pris un certain nombre de résolutions que l'on peut qualifier « d'exécutives » au cours des deux dernières années, et donc peut-être hors de sa compétence telle que décrite ci-dessus, peut contribuer à expliquer le fait qu'elles aient rarement fait autorité. [...]

On estime qu'il faut une forte légitimité au niveau du Conseil, que les personnes qui y siègent doivent être expérimentées, informées et crédibles dans le mouvement. Il est suggéré qu'il soit composé des cinq centres opérationnels en raison de leur légitimité opérationnelle, ainsi que de deux sections partenaires dont la légitimité découle de leur rôle de représentants des intérêts des sections partenaires.

Une motion est proposée :

Motion : « Le Conseil d'administration de cette Assemblée générale sera composé du Président du conseil international, des cinq Présidents des sections opérationnelles et de deux Présidents issus des sections partenaires. »

Résultat : Accepté à l'unanimité [...]

Accord :

Il est convenu que l'idée d'une interface entre la réunion de l'ensemble des DG et le Conseil international est la bonne et que cette réunion doit avoir lieu une fois par an à l'automne ; deux Directeurs généraux du Comité exécutif seront présents à la réunion semestrielle du Conseil international, au début de l'été.



Compte rendu de la réunion conjointe du Comité exécutif et du Conseil d'administration du Conseil international de MSF, 23 mars 2001 (en anglais)

Extrait :

Relations entre le Comité exécutif, le Conseil international et le Conseil d'administration du Conseil international

[...] Les statuts du Conseil international lui laissent relativement peu de pouvoir et la question que Morten [Rostrup, Président du Conseil international] aimerait poser au Comité exécutif est de savoir ce qu'ils croient être le mandat du Conseil international. Le Conseil international a souvent l'impression que les débats ou les décisions qu'il prend ne dépassent jamais son propre cercle. Il semble que les décisions prises par le Conseil international à la demande du Comité exécutif sont acceptées et respectées. Mais celles qu'il prend de sa propre initiative semblent vouer à l'échec.

Rafa [Vilasanjuan, Secrétaire international de MSF] souligne

17. Le DG18 deviendra le DG19 après la réintégration officielle de MSF Grâce dans le mouvement MSF en juin 2005

combien il est important que les problèmes soient discutés et les décisions prises dans les forums appropriés. Il s'agit d'un processus ascendant : les questions techniques sont débattues au sein de groupes plus petits et plus spécialisés et, à mesure que la question devient plus politique, elle monte - les sujets de débat finissent généralement à l'ordre du jour du Comité exécutif. Si on prend l'exemple d'une coopération renforcée entre les sections partenaires et les sections opérationnelles, le Conseil international établirait la vision, le modèle et l'exécutif s'occuperait des questions du partage des finances, des ressources humaines, etc. Le Comité exécutif coordonne l'aspect exécutif du mouvement. Cela signifie qu'au niveau du Conseil international et de l'exécutif, nous avons besoin d'une information adéquate, d'où l'idée d'un plan d'action comportant un chronogramme.

Plusieurs remarques :

1/ au sein du Conseil international, les Présidents ont des statuts différents, [...], donc des niveaux d'information différents aussi. Ils ont également des perceptions différentes de leur rôle. De plus, ils semblent partir du principe que le Comité exécutif est l'équipe de gestion et ont donc tendance à l'inonder de demandes et à faire peu de suivi.

2/ La question de la légitimité du Conseil international par rapport à certaines décisions qu'il a prises. Quelles sont les questions que le Comité exécutif estime que le conseil international devrait aborder ? La question de la marque est citée en exemple. Le rôle du Conseil international aurait dû être de décider de déposer une marque et de justifier pourquoi cela était nécessaire. En revanche, son rôle n'était pas de définir comment devrait être la marque ni comment elle devrait être mise en œuvre ce qui est du ressort des techniciens.

3/ [...] Certaines questions devraient peut-être être posées un an à l'avance pour laisser de la place à la discussion et le temps aux Conseils d'administration de donner leur avis. Cela améliorerait les débats au niveau du Conseil international et conduirait peut-être à des décisions plus éclairées. Il y a aussi une certaine frustration liée au fait que certaines questions semblent revenir sans cesse sur le tapis et que le CI semble échouer à aller de l'avant, même si de bons débats ont lieu.

4/ Il est noté que si le Conseil international ne prend pas toujours des décisions concrètes, il donne aussi des impulsions fortes qui sont très précieuses. Par exemple, à la suite de sa décision de traiter la question des R[essources] H[umaines], un travail est en cours sur le sujet. Il en va de même avec la Commission financière internationale. Le Conseil international n'est pas non plus impuissant : s'il parvient à un accord sur une certaine ligne et que la décision n'est pas mise en œuvre, chaque Président peut revenir devant son Conseil d'administration et y assurer le suivi. L'un des problèmes semble être que, jusqu'à présent, « l'international » n'a pas été une priorité pour les Présidents, alors que les engagements internationaux qu'ils ont pris devraient être une priorité pour eux une fois de retour dans leurs Conseils d'administration. Aussi, de nombreuses questions doivent être abordées au Conseil international, par exemple la Campagne d'accès [aux médicaments essentiels] :

certaines décisions ou choix à faire ont un impact direct sur l'identité de MSF et doivent donc être traités au niveau du Conseil international. Les orientations prises par MSF relèvent de la responsabilité du Conseil international qui est le « gardien » du mouvement. Les débats au niveau du Conseil international donnent une direction que le Comité exécutif doit ensuite mettre en œuvre.

5/ Une question sur l'information est posée : il est nécessaire d'améliorer l'efficacité hiérarchique afin d'améliorer la prise de conscience opérationnelle au Conseil international. Une collaboration plus étroite entre le Président du Conseil international et le Secrétaire international peut contribuer à améliorer cette situation. De plus, il est nécessaire de mieux informer le Conseil international de ce qui se passe au niveau du Comité exécutif et dans les réunions internationales. En ce qui concerne la légitimité du Conseil international, elle existe en vertu du fait que tous les Présidents sont élus par leur Conseil d'administration (ou dans certains cas par l'Assemblée générale). Elle pourrait être encore renforcée en améliorant le suivi des décisions prises ici.

En novembre 2003, la double responsabilité des Présidents des associations envers leur association nationale d'une part, et le mouvement international d'autre part, crée encore des dilemmes et des tensions entre les Conseils d'administration des associations et le Conseil international. Ainsi les Directeurs généraux doivent rendre des comptes à la fois à leur Conseil d'administration national et au Conseil d'administration du Conseil international par l'intermédiaire du Comité exécutif international.

La légitimité du Conseil international en tant qu'organe décisionnel chargé d'élaborer et d'appliquer des politiques représentant l'expression de la volonté commune est réaffirmée. Certains insistent sur le fait que pour éviter de devenir un « club social », le Conseil international doit avoir des responsabilités et des mandats clairs.

En février 2004, un groupe de travail est mis en place afin d'établir des règles pour organiser le processus décisionnel et les responsabilités dans la structure du mouvement.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 21-23 novembre 2003 (en anglais)

Extrait :

Morten Rostrup [Président du conseil international] [...]

Depuis 1997

Les changements devraient renforcer cet organe [le Conseil international] - l'interdépendance croissante entre les sections (augmentation du nombre de projets internationaux - reflet de l'existence d'une volonté commune) renforce la nécessité d'avoir un Conseil international fort qui peut/a

le pouvoir/la légitimité d'élaborer/appliquer des politiques (paludisme, TB, VIH, etc.). [...]

Enfin, les rôles et responsabilités du Conseil international sont très clairs - ils sont définis par les résolutions du Conseil international élargi de 1997, par nos statuts et par notre pratique au fil des ans. Le Conseil international est un organe décisionnel dont la légitimité doit être renforcée. Nous devons reconnaître le système de double autorité et les membres doivent comprendre que faire partie d'un mouvement/forum international implique naturellement qu'un certain pouvoir national soit transféré au mouvement/forum international. [...]

Sur le rôle des associations nationales

- L'association fait partie de notre légitimité. Il est de la responsabilité des Conseils d'administration nationaux d'expliquer à leur Assemblée générale l'affectation des ressources. Il s'agit d'une responsabilité très importante qui n'est pas celle d'un membre du Conseil international. Nous devons rendre des comptes à nos associations et, à ce titre, le mécanisme de prise de décisions du Conseil international devrait impliquer une plus grande participation des Conseils d'administration dans la préparation de ces décisions - les décisions prises au Conseil international devraient tenir compte du fait que nous représentons de nombreuses autres personnes. [...]

Sur la responsabilité et la transparence

- Les Présidents sont responsables devant leurs associations mais aussi devant le mouvement international qui est l'expression de la volonté commune. S'il n'est pas question de prendre des décisions collectives, à quoi sert le Conseil international ? Comme quelqu'un d'autre l'a dit, « le Conseil international n'est pas un 'social club' » - voir ci-dessous.
- L'élément clé est de savoir dans quelle mesure nous sommes prêts à soutenir la volonté commune et quelle est notre capacité à accepter les dissensions, par exemple l'Irak et les marches pour la paix - l'élan sur ces sujets est venu de l'association - cela ne rend pas les choses justes et le Conseil international a pris position à ce sujet.

Sur le rôle du Conseil international [...]

- Le Conseil international joue un rôle de contrepouvoir, c'est aussi un organe de débat et de prise de décision. L'une des questions que cela soulève est celle de l'appropriation des décisions par l'association - il faut en tenir compte et construire cette appropriation.

Sur la légitimité et la capacité de mise en œuvre des décisions du Conseil international [...]

- MSF Hollande fait remarquer que le Conseil international doit améliorer sa redevabilité et sa crédibilité - la section hollandaise fait également remarquer que ses membres, s'ils étaient forcés de suivre une décision du Conseil international ou si la dissension n'était pas prise en compte, renonceraient au Conseil international. Le Conseil international devrait laisser un peu de place aux sections pour qu'elles décident de ce qu'elles veulent faire, par exemple la participation aux projets internationaux novateurs devrait se faire sur une base volontaire.

- Les résultats des votes des trois dernières années vont à l'encontre de l'idée que le Conseil international peut forcer les gens à agir contre leur gré. L'élément crucial de ses décisions est que la parole donnée doit être respectée. Avant 1997, c'était rarement le cas. Les résolutions qui ont été adoptées au cours des dernières années sont cohérentes et sont suivies d'actions - ce qui indique également que les statuts ne sont pas le problème.

- L'un des problèmes du Conseil international actuel est qu'en tant que groupe, il manque d'homogénéité (2 membres travaillent pour MSF à plein temps, certains à 1/5^e de temps et d'autres sont purement bénévoles). On fait observer que, pour obtenir le niveau d'engagement requis, il faudrait prévoir un engagement plus important en termes de temps et une éventuelle rémunération. De plus, il n'y a pas suffisamment d'échanges d'informations avant les réunions. [...]

- Un des aspects de la légitimité du Conseil international est sa composante médicale - il représente l'une des seules plateformes médicales internationale de MSF.

- Le Conseil international doit prendre des décisions. Pour pouvoir le faire, nous avons besoin d'un cadre minimum. Celui-ci doit être clair, nous sommes maintenant trop gros pour pouvoir fonctionner « à la carte ». Aucune crédibilité ne peut être gagnée avec un fonctionnement « à la carte »



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration du Conseil international de MSF, 7 février 2004 (en anglais)

Extrait :

IV. Groupe de travail sur les règles internes

Points soulevés

- LL [Lisette Luykx, Présidente de MSF Hollande] : [...] Besoin de clarifier comment le mouvement est gouverné, d'expliquer à l'association le rôle du Conseil international. Dans quelle mesure le Conseil international décide-t-il/oblige-t-il les sections à participer à certains projets ? Ce n'est pas clair.

- JHB [Jean-Hervé Bradol, Président de MSF France] : Nous n'avons maintenant que deux façons de prendre des décisions. Soit le consensus, soit à la majorité contraignante des 2/3. Les préoccupations de MSF Hollande sont valides. Si nous maintenons la règle de la majorité des 2/3 pour un certain nombre de questions fondamentales pour MSF, nous n'avons aucun processus pour traiter des questions telles que la DND¹⁸. Avons-nous besoin d'un autre type de mécanisme pour les projets « de routine » ? En tout état de cause, un tel mécanisme devrait encourager les projets internationaux (incitation) mais ne devrait pas être trop contraignant pour ne pas décourager la minorité.

- LS [Leslie Shanks, Présidente de MSF Canada] : Si le Conseil international se penche sur des projets internationaux, nous devons être prudents car son rôle est de se pencher sur les questions d'identité, et non pas devenir un autre organe exécutif ni de jouer le rôle du Comité exécutif.

18. Drugs for Neglected Diseases Initiative : fondation à but non lucratif de recherche et de développement qui met au point des nouveaux traitements pour les maladies négligées, en partie fondée à l'initiative de et financée par MSF

Les termes de référence devraient inclure en préambule la résolution de 2003 du Conseil international et porter sur les points suivants :

- Clarifier les statuts potentiellement contradictoires ;
- Clarifier les décisions qui relèvent de la responsabilité du Conseil international ;
- Clarifier les sujets qui nécessitent certains mandats et les décisions contraignantes ;
- Clarifier la position des dissidents dans différentes situations ;
- Examiner les résolutions antérieures du Conseil international sur ces questions.

Il est précisé que les statuts actuels ont été confirmés. [...]

VIII. Conseil d'administration du Conseil international [...]


Une brève discussion a eu lieu au cours de laquelle les huit points fondamentaux mentionnés dans le document de Morten [Rostrup, Président du Conseil international] ont été considérés comme un bon point de départ pour définir le rôle du Conseil d'administration du Conseil international. Le point principal est que celui-ci agit comme un contre-pouvoir éclairé au Comité exécutif. La question du soutien à l'élaboration de la vision de MSF a été soulevée.

b. Le Président du Conseil international

En juin 2000, le Conseil international de MSF décide que son Président sera choisi parmi ses membres. Si aucun candidat ne convient, la recherche sera alors ouverte à l'extérieur.

Morten Rostrup, le Président de MSF Norvège et jusqu'ici Vice-président du Conseil international est élu Président du Conseil international et prend ses fonctions en décembre 2000.

Il annonce qu'il compte faciliter le processus d'ajustement structurel du mouvement. Il limitera également le rôle de représentation du Président, qui s'est beaucoup développé depuis l'époque du prix Nobel de la paix. Il insistera sur la valeur de l'acte médical et de la proximité avec le patient et sur son impact sur le témoignage/défense des droits, le partage de l'opérationnalité, les ressources humaines et la réactivité en cas d'urgence. En novembre 2002, il met fin à son mandat de Président de MSF Norvège afin de pouvoir consacrer plus de temps à celui de Président du Conseil international.

 **Compte rendu** de la réunion du Conseil international MSF, 10 juin 2000 (en anglais)

Extrait :

Point 5 : Prorogation et élection de l'ICP [Président du Conseil international]

Les discussions tournent autour du besoin de créer une

procédure formelle pour l'élection du Président du Conseil international et de son descriptif de poste.

Motion 1 : Le poste de Président du Conseil international est rémunéré à temps plein. Outre les termes de référence du poste, qui restent inchangés, le Président est encouragé à choisir une activité supplémentaire au sein du mouvement. [...]

Résultat : Accepté à l'unanimité.

Motion 2 : Le Président sera choisi au sein du Conseil international. Si aucun candidat approprié n'est identifié au sein du Conseil international, la recherche sera ouverte en dehors du Conseil international. [...]

Résultat : 16 en faveur
1 contre (MSF Belgique)
1 abstention (MSF Italie)

Motion 3 : La procédure d'élection du Président du Conseil international sera fixée un an avant l'expiration du mandat du Président du Conseil international en exercice, par un comité nommé par le Conseil international. L'élection du nouveau Président du Conseil international aura lieu six mois avant l'expiration du mandat du Président du Conseil international en exercice. [...]

Résultat : Accepté à l'unanimité

Il est également convenu que le Vice-président devrait être nommé en vue de se présenter aux prochaines élections à la présidence du Conseil international. La question de savoir si la fonction de Président du Conseil international devrait être ouverte au terrain est également discutée. En effet, les règles qui régissent l'élection des Présidents des sections nationales (médecin et nationalité) pénalisent un grand nombre de candidats potentiels qui ne remplissent pas ces conditions. Cette demande est rejetée car prématurée à ce stade. La discussion porte ensuite sur l'élection du nouveau Président. Il est noté qu'il était important que le candidat réalise qu'il n'est pas obligé de suivre les traces de l'actuel Président du Conseil international et qu'il peut solliciter ses collègues et son Vice-président quand il le souhaite. [...]

Motion 5 : Nomination de Morten Rostrup en tant que prochain Président du Conseil international à partir du 11 décembre 2000.

Résultat : Élu à l'unanimité (moins Morten Rostrup).



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 24 novembre 2000 (en anglais)

Extrait :

Sujet 2 : Objectifs de Morten Rostrup pour son mandat de Président du Conseil international pour la période 2000-2002


Morten Rostrup prend la parole et présente sa vision et ses réflexions en tant que nouveau Président du Conseil international. (...) Fort de ces années d'expérience à MSF, il présente un certain nombre de sujets qu'il juge nécessaire d'aborder : le manque de cohérence entre les missions situées dans un même contexte, le problème de l'accès aux personnes à secourir, le débat sur la qualité contre la quantité, le fait que dans certains domaines nous avons fini par gérer des

systèmes de santé (est-ce notre rôle ?), le problème de la réponse disproportionnée, comme selon lui ce fut le cas au Kosovo, ce qui pose ensuite le problème des fonds affectés et de la dépendance opérationnelle qui en résulte.

Le mouvement est également confronté à des défis structurels : les sections partenaires se développent et modifient la nature de la relation qu'entretiennent les sections opérationnelles avec elles - comment pouvons-nous partager l'opérationnalité avec elles ? Comment remédier au manque de missions internationales ? Il conclut en disant que selon son expérience, on ne peut pas imposer des structures à MSF. Ce qui semble se produire, c'est que les changements d'attitude et de mentalité sont suivis par des changements de comportement conduisant à un ajustement structurel. Une tâche importante du Président du Conseil international sera de faciliter ce processus.

À titre personnel, il essaiera de se concentrer davantage sur les questions internes plutôt qu'externes. Le prix Nobel de la paix a entraîné une forte demande en termes de présence sur la scène des conférences internationales, mais un an plus tard cela devrait devenir moins prioritaire. Les questions «externes» qui restent importantes sont les actions sur le terrain / le témoignage et les relations avec les principaux acteurs du secteur humanitaire. Sur le plan interne, il aimerait lancer davantage de débats et se concentrer sur les relations inter-sections, en particulier au niveau des Conseils d'administration. Il estime que les sujets suivants devraient être abordés : la diminution du nombre de médecins au sein de l'association, il souhaite maintenir et renforcer l'orientation médicale et souligner l'importance de l'acte médical ; la proximité et son impact sur le témoignage ; l'opérationnalité partagée ; les ressources humaines et la réponse aux urgences. Il apprécierait l'opinion du Conseil international sur ces sujets. [...]

Une discussion suit ces présentations. Des commentaires sont faits sur la nature du travail du Président. Il y a eu un débat au moment de l'élection de James Orbinski [Président du conseil international de MSF de 1998 à 2000] au sujet de sa «représentativité». Une seule personne, le Président, pouvait-elle représenter l'ensemble du mouvement ? À l'époque, il y avait de très fortes divergences. Le prix Nobel de la paix a apporté une réponse concrète à cette question car il est devenu nécessaire d'avoir une seule personne pour nous représenter vis-à-vis de l'extérieur. Sur cet aspect, les objectifs de Morten Rostrup pour son mandat devraient ramener la description de poste à ce qu'elle était il y a deux ans.

 **Compte rendu** de la réunion du Conseil international de MSF, 22 novembre 2002 (en anglais)

Extrait :

Le Conseil international accepte la démission de Morten Rostrup en tant que Président de MSF Norvège afin de lui permettre de se concentrer exclusivement sur son mandat de Président du Conseil international de MSF. Le Conseil international accueillera donc un nouveau représentant de MSF Norvège à la prochaine réunion du Conseil international.

En 2003, l'élection d'un nouveau Président du Conseil international est l'occasion de rediscuter l'équilibre entre ses tâches institutionnelles et opérationnelles (visites sur le terrain et regard critique sur les opérations).

En novembre 2003, Rowan Gillies, Président de MSF Australie, est officiellement élu et prend ses fonctions de Président du Conseil international début 2004.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 4 octobre 2003 (en anglais)

Extrait :

Une discussion s'ensuit sur le rôle du Président du Conseil international. Certains estiment que les événements survenus au cours de son mandat l'ont obligé à se concentrer principalement sur l'extérieur. Plusieurs commentaires sont formulés :

- On estime que le Conseil international gagne en crédibilité en ayant un Président impliqué dans la réalité quotidienne de MSF, c'est-à-dire un Président qui va sur le terrain et qui est proactif pour faire avancer les dossiers, en interne comme à l'externe.
- Un commentaire résume les exigences vis-à-vis du Secrétaire international et du Président : ils doivent être réactifs aux opérations (et aux urgences), créer de la motivation sur notre agenda médical et travailler sur notre positionnement public.
- Nous sommes orientés vers l'action et les opérations et leurs priorités doivent en être le reflet.
- Néanmoins, cela renforce la nécessité d'assurer la continuité des dossiers du Conseil international - que se passe-t-il lorsque le Président est sur le terrain ? Qui prend la relève ? Quel est le rôle des Vice-présidents ? Devrait-il n'y en avoir qu'un ou deux en l'état actuel des choses ? Cette question devrait être prise en compte dans le débat sur la gouvernance.
- Les questions qui font l'objet de discussions au niveau des Conseils d'administration nationaux sont rarement portées à l'ordre du jour de cette plateforme et cela devrait également être abordé.
- Il devrait y avoir un équilibre entre les tâches institutionnelles du Président du Conseil international et ses tâches «opérationnelles» (certains mentionnent un ratio de 1/3 contre 2/3).



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration du Conseil international de MSF, 21-23 novembre 2003 (en anglais)

Extrait :

[Le nouveau Président du Conseil international](#)

À la suite des résultats de l'élection, Rowan Gillies est officiellement déclaré prochain Président du Conseil international par l'Assemblée générale du Conseil international.



Morten avait initié pour les plates-formes associatives internationales un rôle qui donnait beaucoup de force à l'international, celui d'avoir un regard critique sur la manière dont les programmes étaient menés et développés. Cette approche critique a été mise en place à travers des visites des terrains par les membres du Conseil international et singulièrement du Président et aussi à travers un rendu de compte des différents Présidents de sections sur la mise en œuvre des résolutions du Conseil international. Evidemment cela donnait au Conseil international et au Président une assise, celle du regard critique, qui ne se contentait pas d'être formelle.

Marine Buissonnière, MSF International,
Secrétaire générale de 2004 à 2007 (en français)



Ce qui m'a vraiment convaincu qu'il était possible de prendre ce poste sans avoir beaucoup d'expérience, c'est qu'ils cherchaient quelqu'un pour représenter MSF et ce qu'est MSF, mais pas un exécutif avec une longue expérience. Ils cherchaient juste quelqu'un pour représenter le «MSF moyen» en quelque sorte. J'étais médecin et j'avais fait quelques missions. J'avais été impliqué dans l'associatif et j'avais une petite idée de comment tout cela fonctionnait. J'ai parlé avec quelques personnes dans différentes sections et leur ai dit que j'allais avoir besoin de beaucoup d'aide car je n'avais pas d'expérience. Ils m'ont répondu : «On peut t'aider et tu constateras peut-être que cela ne marche pas, mais on ne cherche pas un Président pour dire à tout le monde ce qu'il faut faire. On cherche quelqu'un pour représenter l'associatif, c'est à dire les gens qui travaillent sur le terrain, rapporter leur point de vue». Pour diverses raisons, c'était présomptueux de ma part de prendre ces responsabilités, mais c'est bien dans ce sens que le poste avait été conçu.

Dr Rowan Gillies, MSF International,
Président de 2003 à 2006 (en anglais)

En juin 2005, une résolution du Conseil international stipule que «le Président du Conseil international doit exercer une profession médicale ou paramédicale et être un membre élu d'une section de MSF».

Afin de donner plus de légitimité à cette élection, les votes des Conseils d'administration seront pris en considération, en plus de ceux du Président.

En septembre 2005, s'appuyant sur sa propre expérience, Rowan Gillies constate qu'étant donné la pression et le sacrifice de la vie personnelle qu'imposent la gestion des crises à répétition et la quantité de voyages à effectuer, un allongement du mandat de Président du Conseil international exige un réaménagement du poste incluant un soutien plus important des membres du Conseil international.

Le Conseil d'administration du Conseil international

convient que la durée du mandat de Président du Conseil international ne doit pas être inférieure à trois ans.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 26 juin 2005 (en anglais)

Extrait :

- Il se dégage un consensus clair pour dire que l'éligibilité devrait être étendue aux membres des Conseils d'administration afin de permettre à un plus grand nombre de candidats de faire acte de candidature.
- Les statuts ne définissent pas clairement les modalités du vote (...). Afin de donner plus de légitimité aux candidats élus, il est proposé que la voix des Conseils d'administration soit prise en compte d'une certaine manière dans le vote -> système de vote préférentiel.
- Certains membres du Conseil international suggèrent que les Vice-présidents assurent le suivi de dossiers spécifiques et soutiennent le Président du Conseil international. [...].

Le conseil international vote la résolution suivante (...):

Résolution

Le Conseil international déclare que le Président du Conseil international doit être de profession médicale ou paramédicale et être un membre élu du Conseil d'administration d'une section MSF.

Unanimité



«Rôle du Président du Conseil international», **Mémo** de Rowan Gillies, Président du Conseil international de MSF, septembre 2005 (en anglais)

Extrait :

Durée du mandat

Idéalement, le poste de Président du Conseil international devrait être d'une durée de trois ou quatre ans, et non de deux ou trois ans comme c'est actuellement le cas. En réalité, il faut de neuf mois à un an pour s'installer dans le poste et apprendre à gérer les diverses questions tant en interne qu'à l'externe. Toutefois, il est essentiel de fixer une limite à la durée du mandat. Je suggérerais 5 ans.

Avantages d'un mandat plus long :

- Plus de temps «utile» après l'installation ;
- Initier et suivre les questions stratégiques ;
- Assurer la stabilité du mouvement ;
- Permettre à un plus grand nombre de personnes de postuler au poste.

Cependant, selon moi, un mandat à plus long terme (ou même pour la même durée) exige une réforme du poste.

Actuellement, il n'est pas tenable pendant plus de deux ans, car l'engagement implique que le Président du Conseil international sacrifie deux ans de sa vie personnelle pour «la cause». Les deux principales raisons de cette «consommation» de la vie personnelle sont la pression causée par la gestion chronique des crises et les nombreux déplacements nécessaires.

Cela dissuade les personnes ayant des personnes à charge ou d'autres engagements de postuler à ce poste.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration du Conseil international de MSF, 22 octobre 2005 (en anglais)

Extrait :

Durée du mandat du Président du Conseil international

Rowan [Gillies, Président du Conseil international de MSF] suggère dans son document un engagement à plus long terme : idéalement quatre ans, avec un Vice-président plus impliqué dans la direction des affaires la dernière année et qui devient Président à son tour (Morten [Rostrup] qui avait été Vice-président était mieux préparé).

La durée du mandat dépend de :

- La disponibilité de la personne ;
- Du rôle du Président du Conseil international, encore une fois.

Il est également noté qu'aucun des candidats n'a habituellement l'expérience de direction pourtant requise pour un tel poste et que la palette des responsabilités est très large (y compris la représentation du mouvement MSF à l'extérieur). Il faut donc du temps pour se familiariser avec les mécanismes et les nombreux dossiers que le Président du Conseil international et le Conseil international ont à traiter. Décision : Le Conseil d'administration du Conseil international convient qu'un engagement de trois ans devrait être un minimum.



Président international n'est pas un bon mot pour cette fonction. Il s'agit plutôt de présider le Conseil international, d'obtenir une sorte de consensus entre les sections qui les empêche de rompre avec le mouvement international. Un compromis qui leur permette de ne pas détester et, de détester le Bureau international et dire : «C'est un mauvais compromis mais c'est le moins mauvais, donc je reste». Tant qu'on n'essaie pas d'amener les gens à rester dans le mouvement sur la base d'un compromis qui nierait ce qu'est MSF, on remplit ce rôle de président. Il n'y a aucun pouvoir dans ce rôle ou s'il y en a un, c'est un pouvoir de persuasion, une capacité d'influence.

Dr Rowan Gillies, MSF International,
Président de 2003 à 2006 (en anglais)

L'implication de l'ensemble du Conseil international dans l'élection de son Président s'avère difficile à mettre en œuvre et certains candidats sont désavantagés par les changements apportés au processus de recrutement. Le Conseil international s'engage alors à clarifier la description des mécanismes d'élection dans le règlement

intérieur avant le recrutement du prochain Président. Christophe Fournier est élu Président du Conseil international et prend ses fonctions en décembre 2006.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 24-25 juin 2006 (en anglais)

Extrait :

Avant de rencontrer les cinq candidats, Rowan [Gillies, Président du Conseil international] fait quelques remarques préliminaires :

- Le processus à ce jour :

Il est noté que le processus a changé un certain nombre de fois, ce qui a mis les deux premiers candidats dans une situation difficile et que le Conseil international en assume la responsabilité. Des remarques légitimes ont été faites sur des questions telles que l'absence de règles internes et l'absence d'un groupe spécifique au sein du Conseil international chargé du suivi de ce processus (plutôt que l'ensemble du Conseil international n'ait à s'en charger).

-> Le Conseil international s'excuse auprès de Khaled [Ménapal] et Tankred [Stoebe] et s'engage à clarifier le processus et les mécanismes de l'élection dans les règles internes pour le prochain recrutement du Président du Conseil international.



Compte rendu de la réunion du Conseil international extraordinaire de MSF, Barcelone, 2-3 décembre 2006 (en anglais)

Extrait :

Préambule :

Conformément au résultat du vote électronique organisé au sein du Conseil international entre le 5 et le 19 juillet 2006 par lequel Christophe [Fournier] a été élu, Rowan [Gillies] a remis ses responsabilités de Président du Conseil international à Christophe au début de la réunion du 02 décembre 2006. Christophe a donc présidé la majeure partie de la réunion et a voté en tant que Président du Conseil international tandis que Rowan a voté en tant que Président de MSF Australie (20 votes au total).

c. Le Secrétaire général de MSF International et l'équipe du Bureau international

En novembre 2000, le recrutement de Rafael Vilasanjuan à la fonction de Secrétaire général de MSF International est l'occasion de réviser le rôle de ce poste clé qui a évolué au cours du mandat précédent.

Rafael Vilasanjuan oriente la fonction de Secrétaire général de MSF International vers la facilitation et la gestion des projets internationaux. Les diverses tensions

entre les sections et les personnalités responsables dans le mouvement montrent l'importance de ce rôle de facilitateur.

En 2003 et 2006, pour la nomination des prochains Secrétaires généraux de MSF International, Marine Buissonnière puis Christopher Stokes, les termes de référence du poste sont à nouveau révisés. La gestion des plateformes et des groupes de travail internationaux occupe une part de plus en plus importante de leurs activités.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 24 novembre 2000 (en anglais)

Extrait :

JMK [Jean-Marie Kindermans, Secrétaire général de MSF International] affirme qu'il considère sa fonction comme celle d'un coordinateur et de facilitateur, qui identifie les débats pertinents ou potentiels. Il ajoute que ce sont des situations concrètes qui semblent être à l'origine de prises de positions plus claires du mouvement, par exemple les crises au Kosovo ont conduit à clarifier notre position sur l'indépendance financière et à une diminution volontaire généralisée du financement institutionnel. [...]

Point 3 : Objectifs pour Rafa Vilasanjuan

Rafa Vilasanjuan se présente et expose brièvement ses objectifs pour les années à venir. Il commence par rappeler au Conseil international que MSF est un mouvement par choix et que cela signifie une certaine réticence naturelle envers les structures. Néanmoins, les structures ont un rôle à jouer mais à la seule condition qu'elles aient un lien direct avec les enjeux posés. Il déclare qu'il travaillera sur la continuité. Son travail s'articulera autour de trois pôles principaux : l'information, le débat et la coordination.

L'information n'est pas seulement liée aux problèmes que nous traitons, mais aussi à la façon dont nous fonctionnons. Il est d'une importance vitale que l'information circule entre les Directeurs généraux, que le Secrétaire général soit présent au niveau des opérations et de la communication et qu'il facilite la circulation de cette information. Ce n'est pas seulement une question d'outils mais aussi de culture. Nous manquons actuellement de réflexions issues des débats internes, ce qui est aussi lié à un problème de flux d'information. De plus, les débats devraient être basés sur des questions opérationnelles. La Campagne pour l'accès aux médicaments essentiels, en revanche, est une révolution en matière d'information.

Enfin, la coordination est une tâche interne et externe. Il souhaite que le Bureau international devienne un point de référence et qu'il soit proactif sur cette question et pas seulement réactif.

Rafa conclut en informant le Conseil international qu'il occupera ce poste pour les quatre prochaines années et qu'il a hâte de répondre aux attentes.

Motion : Vote sur la nomination de Rafael Vilasanjuan au poste de Secrétaire général de MSF International pour une

période de quatre ans, renouvelable annuellement, et après une période d'essai qui sera fixée par le Président du Conseil international.

Résultat : Accepté à l'unanimité



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, Paris, 21-23 novembre 2003 (en anglais)

Extrait :

Nouveau Secrétaire général

Le Conseil international soutient officiellement la nomination de Marine Buissonnière en tant que nouvelle Secrétaire générale de Médecins Sans Frontières.



Compte rendu de la réunion du Comité exécutif de MSF, 13 septembre 2006, (en anglais)

Extrait :

Secrétaire général de MSF International

Marine [Buissonnière, Secrétaire générale de MSF International] a proposé d'importants changements aux termes de références du prochain Secrétaire général de MSF International. En effet, certaines fonctions ont changé au cours des trois dernières années et de nouvelles relations se sont formées.

Rafa [Vilasanjuan, Directeur général de MSF Espagne] souhaite ajouter au descriptif de poste le fait que le Secrétaire général soit responsable de la promotion et de la coordination d'un système de rendu de compte renforcé entre les centres opérationnels.

Christian [Captier, Directeur général de MSF Suisse] souhaite que les termes de référence donnent plus de pouvoir au Secrétaire général, qui devrait avoir la possibilité d'influencer l'ordre du jour du Comité exécutif. Marine pense que cela est déjà le cas.

La charge de travail du Secrétaire général de MSF International a considérablement augmenté au cours des dernières années. Le nombre de projets internationaux a augmenté et le développement de synergies impliquant une coordination du Bureau international, les différents groupes de travail et plateformes du mouvement ont créé un travail de gestion supplémentaire.



Rafa [Vilasanjuan], mon prédécesseur à ce poste m'a dit : « Tu verras, c'est génial tous les jours ! » Et il le pensait vraiment, ce n'était même pas facétieux !

A l'époque, selon les statuts, le Secrétaire général était le Secrétaire du Conseil international. Il rapportait au Président du Conseil international, notamment sur tout ce qui était susceptible de toucher à l'identité de MSF. Le Secrétaire général était en quelque sorte le rapporteur des enjeux exécutifs auprès du Conseil international qui supervisait la mission sociale (je pense que c'est moi qui l'ai traduit comme ça, je ne pense pas que c'était exprimé de cette manière-là). Pendant mon

mandat, il y a eu un certain nombre d'enjeux opérationnels pour MSF qui ont soulevé des questions identitaires.

Marine Buissonnière, MSF International,
Secrétaire générale de 2004 à 2007 (en français)

En 2001, le Bureau international est réorganisé afin de tirer le meilleur parti de ses ressources, d'améliorer la coordination de ses activités internationales et de faciliter la communication interne au sein du mouvement.

Les trois postes « communication », Coordinateur de l'information, Éditeur du site web et Éditeur du rapport d'activité, sont renforcés. Un poste de Coordinateur financier international est créé.

Les postes de Coordinateur médical international et de Chargé de liaison de la Campagne d'accès aux médicaments essentiels avec l'Union européenne sont organisés de façon à s'accorder hiérarchiquement avec les postes existants dans l'équipe de la Campagne.

En octobre 2002, le Comité exécutif international propose de réviser la stratégie de MSF concernant les Nations Unies et donc le rôle des Chargés de liaison avec les Nations Unies basés à Genève et New York.

Le poste de liaison avec les Nations Unies à Genève devient un poste à plein temps du Bureau international, tandis que le lien du poste basé à New York avec le bureau de MSF États-Unis est clarifié : il s'agit bien d'un poste du Bureau international et pas de MSF Etat-Unis qui représente le mouvement.



Compte rendu de la réunion du Comité exécutif de MSF International, 25 mai 2001 (en anglais)

Extrait :

ORGANISATION & OBJECTIFS (Plan d'action + Bureau international)

Le Bureau international considère que son rôle consiste avant tout à renforcer la communication interne. Il n'a pas besoin de s'agrandir, mais d'être réévalué pour que ses ressources soient mieux utilisées. Il en va de même pour les plateformes actuelles, il n'y a pas besoin d'en créer de nouvelles, mais il faut s'assurer que les bons débats ont lieu dans les bonnes plateformes. La prise de décision internationale doit être mieux coordonnée, le rendu de compte international doit être renforcé, la production intellectuelle de MSF doit être mieux partagée entre les sections et ce sont des sujets sur lesquels le Bureau international peut jouer un rôle. Pour ces raisons, Rafa [Vilasanjuan, Secrétaire général de MSF International] propose les changements suivants :

- Administrateur [...] : son descriptif de poste inclura la gestion administrative de la marque.
- Assistant de direction de Rafa et Morten [Rostrup, Président du Conseil international] – [...] Maintenant à plein temps et travaille aussi pour Rafa.

Rôles de coordination au Bureau international :

- Coordinateur de l'information : ce rôle est en cours d'évaluation.
- Éditeur du site web : [...] le descriptif de poste inclura la gestion de la base de données photos.
- Éditeur du rapport d'activité [...] : deviendra un acteur clé de l'IIMP [International Information Management Project/Projet de gestion internationale de l'information]. le rapport d'activité devrait devenir un travail quotidien (par opposition à un travail saisonnier). Sera également l'administrateur de l'information pour l'IIMP.
- Coordinateur politique - [...] cette activité est devenue essentielle au Bureau international, c'est quelque chose que [la personne qui occupe actuellement ce poste] faisait déjà un peu mais qui représente maintenant un poste à temps plein. Jusqu'à maintenant, [...] ce poste a été plutôt vague, s'occuper des marques, d'ECHO [Office humanitaire de la Commission européenne], des questions financières, des problèmes légaux (Grèce), etc. Ces tâches peuvent être redistribuées et réévaluées, ce qui lui permettrait de se concentrer pleinement sur la coordination politique. MSF B[elgique] fait un commentaire sur le fait qu'il est essentiel que le Bureau international garde la relation avec ECHO (suivi, information, etc.). C'est compréhensible, mais cela peut se faire à différents niveaux - les négociations doivent être menées par une personne spécialisée au sein de MSF et cela a déjà été mentionné lors de cette réunion ; d'autre part, le lien politique peut être géré par le Secrétaire général et il s'agira d'être au courant de ce qui se passe sans nécessairement s'impliquer. [...]
- Coordinateur financier international [...] : ce poste débutera bientôt et devra être évalué dans les 6 mois. Il faut s'assurer qu'il ne se fasse pas trop dévorer par la CFI [Commission financière internationale].
- Coordinateur médical international [...] : le Comité exécutif demande aux Coordinateurs médicaux des sections d'évaluer ce poste. La question du lien entre ce poste et la Campagne d'accès aux médicaments doit également être examinée.
- Chargé de liaison de la Campagne auprès de l'UE [Union européenne] (...) : est considéré comme un luxe puisque la campagne a un poste entièrement consacré au travail de réseau et au lobbying auprès de l'UE, ce que MSF en tant que mouvement n'a pas. MSF doit évaluer ses besoins en termes de lobbying européen et les conclusions pourront ensuite être intégrées dans cette description de poste.
- Chef de projet du projet IIMP [...] : le contrat est valable jusqu'à ce que le système soit mis en œuvre. Son descriptif de poste devra être réévalué.

Délégations auprès de l'ONU

Il semble y avoir actuellement un certain niveau de duplication entre les deux bureaux. Le point de départ est que New York devrait être plus politique et Genève plus axé sur les opérations, et cela devrait se refléter dans leurs mandats.

1- Bureau américain – [...] Il y a un problème - la perception actuelle du Comité exécutif est que MSF États-Unis se donne le droit de représenter MSF à l'ONU et le Comité exécutif n'est pas d'accord sur ce point. Il existe une certaine pression pour intégrer le bureau de liaison au département des programmes de MSF États-Unis - personne n'est d'accord avec cela [...]. On suggère que l'assistant de Catherine [Dumait-Harper, Chargée de liaison de MSF avec les Nations Unies à New York] soit rémunéré par le Bureau international car la situation actuelle est ambiguë. Rafa [Vilasanjuan, Secrétaire général de MSF International] a réaffirmé l'importance de garder un lien avec le bureau de MSF États-Unis : c'est avec ce type de lien que nous impliquons les sections nationales dans les projets internationaux. Toute ambiguïté peut être dissipée grâce à des descriptions de poste très claires, telle que le fait que l'assistant du bureau de liaison auprès de l'ONU travaille hiérarchiquement sous la responsabilité du délégué [Chargé de liaison] à l'ONU, sur les dossiers liés à l'ONU.

2 - Bureau de Genève

Décision :

Le Comité exécutif est d'accord pour que le poste de Robert Muller [Chargé de liaison de MSF auprès des Nations Unies à Genève] soit remplacé par un poste à temps plein, sans assistant.

Ce poste doit exiger une expérience opérationnelle solide.



Pratiquement, le cœur de la fonction, c'était de coordonner la plateforme des Directeurs généraux exécutifs des cinq sections opérationnelles qui composaient le Comité exécutif international, la plateforme de l'ExCom, et son pendant au niveau de l'ensemble mouvement, la plateforme des 19 Directeurs généraux, le DG 19. Une partie des enjeux, consistait à comprendre quelle était la relation entre les 19 sections du mouvement et les 5 sections qui contrôlaient les opérations. La deuxième dimension très pratique consistait à favoriser l'articulation des cinq sections opérationnelles au niveau des opérations. À cet effet, Rafa [Vilasanjuan, Secrétaire général de MSF International] avait mis en place la plateforme des Directeurs des opérations, mais il fallait maintenant renforcer son rôle et son fonctionnement.

Marine Buissonnière, Secrétaire générale de MSF International de 2004 à 2007 (en français)

En avril 2005, la plupart des membres du Comité exécutif international reconnaissent la légitimité du Bureau international et la nécessité de renforcer son rôle. Toutefois, MSF Hollande, qui craint que le Bureau international ne sur-réglemente et ne centralise le pouvoir, est de l'avis contraire.



Compte rendu de la réunion du Comité exécutif de MSF International, 4 avril 2005 (en anglais)

Extrait :

MSF Belgique pense que le Bureau international devrait être renforcé sur la base du DG19 [plateforme des 19 Directeurs généraux] (plus de réunions du DG19, vidéoconférences, etc.) sans minimiser l'autonomie des sections opérationnelles. [...]

MSF France : [...]

- En ce qui concerne le Bureau international et la prise de décision internationale, il y a encore de nombreuses discussions et améliorations possibles en matière de gouvernance et de respect des décisions prises. MSF France pense également que la légitimité du Bureau international doit être renforcée, ce qui implique de revoir les rôles des plateformes internationales et des associations nationales, la disponibilité des Présidents, les droits de vote, les droits des avis minoritaires, etc. [...]

MSF Suisse [...]

- MSF Suisse estime que le Bureau international est essentiel pour centraliser les efforts et développer des stratégies communes au sein du mouvement, telles que les comptes combinés, un programme pour la recherche et une politique d'approvisionnement. Toutes les sections sont interdépendantes et ont donc besoin d'une plateforme commune. L'affaiblissement du Bureau international risquerait de mener à un modèle fédéral. L'interdépendance est un fait aujourd'hui, et il est nécessaire d'avoir un Bureau international qui assure la stabilité, une vision globale et la promotion des changements...[...].

MSF Hollande : [...]

- Le Bureau international devrait jouer un rôle moins important. MSF Hollande craint qu'il ne devienne «surrégulateur» et ne centralise le pouvoir. Pour les décisions qui ont un impact sur tous, les conséquences devraient être pesées et les processus de prise de décision devraient être plus clairs, avec une mise en œuvre gérée et coordonnée. Il devrait aussi y avoir moins de plateformes de débat, car il est de plus en plus difficile de gérer autant de réunions.

MSF Espagne : [...]

- Quant au Bureau international, il a un mandat clair pour s'occuper des problèmes internationaux. Il devrait être impliqué dans le choix des Directeurs généraux.

2. Les nouveaux statuts internationaux et le règlement intérieur

En novembre 2000, les statuts du Conseil international et du Bureau international sont mis à jour. Le statut des membres, les procédures de vote et la procédure d'exclusion sont clarifiés. Les membres du Conseil d'administration peuvent désormais ajouter des sujets

à l'ordre du jour des réunions qui est préparé par le Président et le Secrétaire général.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 24 novembre 2000 (en anglais)

Extrait :

Point 8 : Statuts du Conseil international et du Bureau international (J-M. Kindermans [Secrétaire général de MSF International])

Les statuts devaient être mis à jour car ils ont été rédigés à un moment où il n'y avait que six membres au Conseil international et à l'époque où l'exécutif et le Conseil international se réunissaient ensemble. Le statut des membres doit être clarifié, ainsi que les procédures de vote et d'exclusion. Les principaux changements sont les suivants :

- Le Conseil d'administration - minimum requis de 3 sections ce qui nous donne une certaine souplesse dans la composition du Conseil d'administration, à l'exception de cette exigence minimale.
- La Présidence - nous donne la possibilité d'avoir un Président hors au Conseil international
- Procédure pour les nouvelles adhésions
- Procédure de suspension
- Procédure d'exclusion
- Propose un règlement pour le vote
- Des règles de représentation sont également précisées

Deux modifications ont été apportées à la suite d'une brève discussion (ci-dessous en français [dans le compte-rendu original], car il s'agit de la version juridiquement contraignante) :

L'article 11, 2^e paragraphe est changé :

L'ordre du jour est établi par le Président et le Secrétaire général, le cas échéant en y insérant les points proposés par le Conseil d'administration et/ou les membres ayant fait usage de leur droit de convocation conformément aux statuts.

En novembre 2003, le Conseil international approuve une proposition visant à transférer le Bureau international de Bruxelles à Genève, principalement pour faciliter la tâche de représentation extérieure du Secrétaire général de MSF International, de nombreuses institutions internationales étant basées à Genève.

Le 26 juin 2004, une Assemblée générale extraordinaire approuve la dissolution de l'association MSF International de droit belge ce qui permet l'enregistrement d'une nouvelle entité MSF International de droit suisse.

La cession officielle de l'actif et du passif a lieu le 25 juin 2005.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 21-23 novembre 2003 (en anglais)

Extrait :

Déménagement du Bureau international [...]

Le déménagement du Bureau international de Bruxelles à Genève a été autorisé par le Comité exécutif [les Directeurs généraux des sections opérationnelles] et le DG18 [groupe des 18 Directeurs généraux]. Les implications juridiques de ce feu vert sont :

- Un transfert de statuts puisque nous allons passer d'une association belge à une association suisse ;
- Une liquidation de l'association belge qui devrait prendre un an.

Cela nécessite donc une Assemblée générale extraordinaire du Conseil international et un vote à la majorité des 4/5^e.

Plusieurs remarques sont faites :

Sur le risque d'être « aspiré » par la communauté humanitaire à Genève

Il y a un risque, mais il est considéré comme gérable. [...] Rowan Gillies [Président du Conseil international] fait le commentaire suivant : si nous sommes d'accord avec la direction globale prise par le Bureau international, alors je fais confiance à l'équipe précédente pour avoir trouvé la bonne direction. Les populations que nous servons devraient toujours être au centre de nos préoccupations. Nous avons l'obligation de les représenter et de nous ruer dans les allées du pouvoir pour faire entendre leur voix. Il s'agit d'avoir de l'influence et l'utiliser du mieux possible.

Sur la voix de MSF dans la communauté humanitaire

Le processus a commencé avec la réécriture du profil du poste de Secrétaire général il y a un an et demi. En termes de priorité, la cohérence interne reste le plus important. Mais en même temps un autre problème est apparu, celui de la voix de MSF au sein de la communauté humanitaire - le risque d'être isolé a été évoqué par plusieurs plateformes. Il a donc été décidé d'ajouter le travail sur la cohérence externe aux fonctions du Secrétaire général. L'objectif est d'améliorer notre stratégie, de mieux impliquer les différents acteurs sur les questions que nous traitons - d'être aussi ciblés que possible dans nos interventions afin de les rendre les plus efficaces possible. La localisation du Bureau international est une conséquence secondaire de cette demande. [...]

Résolution du Conseil international sur le déménagement du Bureau international [...]

En raison de l'urgence de la question, le Conseil international, lors de sa réunion de novembre 2003, approuve la décision de l'exécutif de déplacer le Bureau international de Bruxelles à Genève, et demande la tenue d'une Assemblée générale extraordinaire l'année prochaine.



Accord de transfert de patrimoine entre « Bureau international de Médecins sans frontières » (Genève) et les liquidateurs de « Bureau international de Médecins sans frontières » (Bruxelles) » 25 juin 2005 (en français)

Extrait :

Le 26 juin 2004, l'Assemblée générale de « Bureau international de Médecins sans frontières », association de droit belge sise à Bruxelles (ci-après : MSF International [Bruxelles]), a décidé à l'unanimité de se dissoudre, de prononcer sa liquidation et de transférer l'actif et le passif de l'association à l'association « Bureau international de Médecins sans frontières », association de droit suisse avec siège à Genève (ci-après : MSF International [Genève]).



Et puis nous avons déménagé le Bureau international de Bruxelles à Genève. Heureusement, tout avait été organisé par Morten [Rostrup, Président du Conseil international de 2000 à 2003] et Rafa [Vilasanjuan, Secrétaire général de MSF International de 2001 à 2004] avant leur départ ! À Bruxelles, le bureau était proche de l'Union européenne, qui était un important bailleur de fonds de MSF lorsque le Bureau international a ouvert ses portes. Déménager à Genève, c'était pour être plus proche et plus disponible pour parler au CICR [Comité international des Croix-Rouge et Croissant-Rouge], à l'OMS [Organisation mondiale de la santé] et aux organisations des Nations Unies. Nous avons encore cette crainte fondée de nous dissoudre dans ce « cocktail » d'institutions humanitaires, mais nous étions très prudents à cet égard. Je ne suis allé à l'OMS qu'une seule fois, je crois.

Dr Rowan Gillies, MSF International,
Président de 2003 à 2006 (en anglais)

Les statuts de l'entité suisse sont quasiment similaires à ceux de l'entité belge qui ont été établis en 2000. Quelques différences apparaissent néanmoins entre les deux versions afin de se conformer à la loi suisse. La question de la cohérence de ces statuts avec la gouvernance est soulevée. En octobre 2005, le Conseil international charge un groupe de travail « d'améliorer la gouvernance de l'association internationale de MSF en effectuant la révision des statuts et du règlement intérieur ».



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 25-27 juin 2004 (en anglais)

Extrait :

Pour créer une nouvelle entité, la Secrétaire internationale a dû rédiger des statuts qui sont presque similaires aux anciens avec quelques différences dues à la spécificité du droit suisse. Les nouveaux statuts ont été rédigés par un

avocat et sont aussi proches et précis que possible de l'esprit et du libellé des anciens. [...]

La question de la cohérence des statuts actuels avec la gouvernance est soulevée. Il est également proposé que les nouveaux statuts [suisse] soient ratifiés par toutes les Assemblées générales de toutes les associations. Il est répondu au premier point que Rowan [Gillies, Président du Conseil international] avait déjà prévu de soulever dans les six prochains mois la question de la cohérence des statuts actuels en matière de gouvernance. Il a donc été jugé inapproprié de s'engager dans un processus de ratification par sections pour les nouveaux statuts [suisse] : il est proposé d'attendre la révision des statuts pour procéder à la ratification.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration du Conseil international de MSF, Genève, 22 octobre 2005 (en anglais)

Extrait :Groupe de travail sur la gouvernance

Rowan [Gillies, Président du Conseil international] a expliqué plus en détail la mise en place du groupe de travail sur la gouvernance (mentionné lors de la réunion conjointe du Conseil d'administration du Conseil international et du Comité exécutif). L'objectif principal de ce groupe de travail sera « d'améliorer la gouvernance de l'association internationale de MSF par la révision des statuts et du règlement intérieur » [...].

Décision :

Le Conseil d'administration du Conseil international approuve officiellement les termes de référence proposés pour le groupe de travail sur la gouvernance avec les amendements apportés lors de la réunion conjointe du Conseil d'administration du Conseil international et du Comité exécutif.

3. L'intégration du personnel local en tant qu'employés et membres associatifs

La question d'une meilleure intégration du personnel local en tant qu'employés et membres associatifs dans le mouvement MSF est soulevée dès la fin des années 90 par les expatriés de retour du terrain lors des Assemblées générales de MSF Belgique et MSF France.

Cependant, il faut plusieurs années et de nombreux débats pour que chaque association prenne pas à pas des décisions

qui donnent plus de responsabilités au personnel local en matière de gestion et de leadership, et leur accordent une pleine adhésion associative.

Toutes ces mesures sont encouragées et même parfois impulsées par les plateformes internationales et, singulièrement, par le Conseil international, dont les orientations sont cruciales pour aller de l'avant.

a. L'adhésion à l'association

En mai 1997, l'Assemblée générale de MSF Belgique vote une motion demandant au Conseil d'administration de proposer, pour la prochaine Assemblée générale, une stratégie d'intégration du personnel local dans le mouvement MSF.

En juin 1998, l'Assemblée générale de MSF Belgique vote une série de motions visant à améliorer la gestion administrative du personnel local et leurs attentes en tant qu'employés de MSF et en tant que participants à la vie associative.

Les membres de l'Assemblée générale demandent qu'un cadre opérationnel soit conçu dès que possible qui tienne compte des expériences déjà existantes en matière d'autonomisation du personnel local et d'intégration dans le processus opérationnel sur le terrain. Ils appellent au développement de programmes de participation associative dans les missions, tant pour les expatriés que pour le personnel local.

Cependant, en 1999, l'Assemblée générale de MSF Belgique rejette une motion proposant la création d'un comité de cooptation «dans les missions où le personnel local joue un rôle important» qui autoriserait le personnel local à rejoindre l'association.

À l'époque, l'association se demande encore comment évaluer l'équilibre entre l'engagement personnel et l'intérêt propre dans la motivation du personnel local pour l'adhésion associative. Certains craignent la création de «syndicats locaux» capables de faire pression sur le Conseil d'administration sur des questions liées à l'emploi considérées comme non pertinentes du point de vue associatif.



Procès-verbal de l'Assemblée générale de MSF Belgique, 17 mai 1997 (en français)

Extrait :

Motion 8 :

Du point de vue associatif : l'AG [Assemblée générale] demande au CA [Conseil d'administration] de proposer, pendant l'AG prochaine, une stratégie pour promouvoir

l'intégration du personnel local dans le mouvement MSF.

Vote : pour : majorité, contre : 6, abstention : 4

La motion est acceptée



Contact n°55, **journal interne** de MSF Belgique, juillet 1998 (en français, anglais et flamand) [édité]

Extrait :

Procès-verbal de l'Assemblée générale ordinaire [...]

Motion 7 :

Afin de mieux connaître le personnel local et d'ainsi mieux tenir compte de ses idées et attentes, l'AG [Assemblée générale] demande d'organiser une consultation des ressources humaines auprès du personnel local pour mieux connaître :

- Leur appréciation de l'employeur MSF : statut- administratif, prise en charge, etc. ;
- Leur envie de participer à l'association MSF ;
- Leurs attentes en termes d'implication opérationnelle dans les projets MSF.[...]

La motion est approuvée.

Motion 8 :

L'AG demande la finalisation du travail d'amélioration de la gestion administrative du personnel local, par la définition d'un cadre global cohérent, l'élaboration d'une ligne directrice, et la mise en place de formations. [...]

La motion est approuvée.

Motion 9 :

Considérant que la connaissance de MSF, de ses valeurs et principes, et de ses actions, est un préalable à toute participation du personnel local à la vie associative du mouvement, l'AG demande une ouverture de la communication interne de MSF à l'ensemble du personnel local.

Exemples :

- Explications au personnel local de la charte, des valeurs, de la neutralité, de l'indépendance... ;
- Explications sur les structures et le fonctionnement de l'organisation ;
- Information sur la vie opérationnelle et associative du mouvement (journal interne MSF international multilingue), et de la mission (journal interne local en langue locale). [...]

La motion est approuvée.

Motion 10 :

L'AG demande le développement de formules de participation associative, dans les missions, s'adressant aux expatriés et au personnel local. [...]

[...] *La motion est approuvée.*

Motion 11 :

L'AG demande au CA d'informer les chefs de mission qu'ils peuvent proposer [...] la cooptation de nouveaux membres MSF, issus du personnel local, avant la prochaine Assemblée générale.

[...] *La motion est approuvée.*

6. Rôle opérationnel du personnel local

Motion 14 : [...]

Donnée : il y a actuellement déjà des expériences de responsabilisation de staff [membres du personnel] national inclus dans le processus décisionnel sur le terrain.

Tendance A : cette donnée requiert qu'aussi vite que possible, MSF définisse un cadre opérationnel dans lequel s'insèrent ces expériences. Ces applications pratiques seront accompagnées en parallèle par la définition d'un cadre stratégique : un questionnement sur le but final visé, le « pourquoi » et ses implications pour l'organisation. [...]

L'approche A est acceptée.



Contact n° 61 **journal interne** de MSF Belgique, août 1999 (en français, anglais et flamand) [édité]

Extrait :

Par Pascal Meeus, Vice-président du Conseil d'administration de MSF Belgique [...]

Enfin, l'AG [Assemblée générale] n'est pas d'accord sur les modalités proposées pour coopter le personnel local. Pour rappel, voici la motion refusée : dans les missions où le personnel local joue un rôle important dans la mise en œuvre du projet, un comité local de cooptation composé des membres associés devrait être créé. Ce comité devrait être en mesure de proposer un nombre limité de membres du personnel local (par exemple 1 à 2 par mission) [...]. Pour être acceptées comme membre de l'association, ces personnes doivent adhérer à la charte MSF et avoir exprimé leur souhait de devenir membres cooptés. Ils doivent en outre être actifs dans leur société et/ou avoir travaillé trois ans avec MSF dans un poste à responsabilité.



On voulait évaluer le risque et l'intérêt d'intégrer du personnel local dans l'associatif. À l'époque, on n'avait toujours pas tranché la question suivante : « est-ce que le professionnel de terrain local veut devenir membre par engagement ou par intérêt personnel ? ». On ne voulait pas se laisser déborder. Il aurait été très facile qu'à un moment donné, une sorte de syndicat local se crée et fasse pression sur le Conseil d'administration sur une problématique qu'on ne voulait pas voir naître, comme la rémunération ou le choix entre le maintien dans le pays ou l'expatriation. Tout cela générerait un tas de problèmes.

On a mis du temps à décider et à poser des critères. On avait mis la barre assez haute de manière à vérifier que cet engagement était réel. On ne voulait pas mettre les mêmes critères que pour le personnel expatrié. On demandait quatre ans d'expérience avec MSF ou quelque chose comme ça. Je crois qu'on a commencé à en débattre en 2001.

Dr Pascal Meeus, MSF Belgique, membre du Conseil d'administration de 1995 à 1999, puis Président de 1999 à 2001 (en français)

En 1997, à la demande du terrain, la commission associative de MSF France propose au Conseil d'administration de donner au personnel local partageant « les valeurs d'indépendance, d'impartialité et de bénévolat de MSF » la possibilité d'adhérer à l'association.

En septembre 1999, trois employés du personnel local de la mission du Yémen demandent à adhérer à l'association MSF France. Cette demande est rejetée, mais elle donne lieu à un débat plus large sur les critères d'adhésion pour l'ensemble du personnel, y compris ceux employés en France.

En avril 2000, le Conseil d'administration crée un groupe de travail sur l'adhésion du personnel local.

Le 9 juin 2001, l'Assemblée générale de MSF France approuve une proposition de son Conseil d'administration stipulant que l'adhésion à l'association MSF France est un acte volontaire. Les candidats doivent faire leur demande en personne et obtenir l'approbation du Conseil d'administration, par vote après examen et avis du comité d'examen de l'adhésion ; ils doivent également payer une cotisation. Tous les salariés de terrain, membres de l'association, qu'ils travaillent dans leur propre pays ou non, peuvent voter en Assemblée générale.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF France, 24 septembre 1999 (en français) [édité]

Extrait :

DEMANDE D'ADHÉSION DE TROIS EMPLOYÉS DE MSF AU YÉMEN [...]

Philippe Biberson [Président de MSF France] : je rappelle qu'en 1997 une commission associative avait réfléchi sur ce sujet et avait proposé au CA [Conseil d'administration] à la demande du terrain d'élargir la possibilité d'être adhérent à du personnel autochtone travaillant sur nos missions et partageant nos valeurs d'indépendance, d'impartialité, de volontariat, etc.

Le Conseil d'administration avait accueilli de façon favorable cette proposition en soulignant qu'il fallait réfléchir au mode de validation (sélection) et procéder, par exemple, par parrainage.

L'Assemblée générale de 1998 n'avait pas été en mesure de prendre de décision sur ce sujet, en partie parce que certains éléments n'étaient pas aboutis, et parce que la commission associative avait mission de se concentrer sur la question du vote des salariés du siège et des satellites. Ce qui a été fait mais la question des adhésions du terrain n'a pas été travaillée davantage. Aussi avons-nous à prendre aujourd'hui une décision, alors qu'aucun cadre n'a été établi. Quelle que soit la décision, elle créera un précédent qu'il faudra par la suite être en mesure d'honorer en évitant, tant qu'à faire, de se contredire. [...]

Didier Fassin : il faut effectivement trouver des règles d'adhésion claires et impartiales qui ne fassent pas de la nationalité un élément discriminatoire. Car s'il n'y a pas

d'intention discriminatoire, force est de constater que, de fait, on pourrait se retrouver devant une pratique qui pourrait l'être. Cela mérite un travail approfondi dans une commission.

Marc Le Pape : concrètement cela signifie que, ce soir, nous ne sommes pas en mesure de trancher sur les cas présentés puisque nous ne disposons pas de règles claires. [...]

Xavier Jardon : ce débat [...] pose aussi toute la question de la valeur de l'adhésion : est-ce qu'adhérer, lorsque l'on est médecin, français, occidental, a la même valeur que lorsque l'on est médecin dans un pays en conflit, où un tel engagement peut avoir un ensemble de conséquences lourdes, familialement, matériellement, politiquement ? Je m'interroge aussi sur la valeur de l'engagement que nous prendrions collectivement par rapport à des nationaux qui deviendraient membres de MSF, en matière de protection [...] : quand un expatrié est en difficulté, MSF se mobilise dans toute sa splendeur. Dans ces nouvelles conditions, cela ne risque-t-il pas dans certains cas de transformer la perception de l'adhésion, qui deviendrait alors une protection ? [...]

Bruno Corbé : je me sens quand même assez mal quand on compare l'engagement d'un MSF qui part sur le terrain [...] - quand certains ne viennent à MSF que chercher de l'exotisme ou simplement une ligne dans leur CV -, avec l'engagement des employés locaux qui impliquent leur vie et veulent vraiment participer à la vie de l'association. Évidemment, notre organisation ne leur permet guère d'avoir une vie associative très riche parce que les réunions du Conseil d'administration et l'Assemblée générale se tiennent à Paris. [...] Aussi, finalement, pour les mêmes raisons que Xavier Jardon, je dirais, au contraire : oui, acceptons-les. [...]

En conclusion, on répond aux trois candidats que faute de règles suffisamment claires concernant les adhésions, le CA n'est pas en mesure de prendre une décision dans l'immédiat. Les membres du CA tiennent cependant à remercier les impétrants et leurs parrains pour avoir pointé concrètement une lacune importante dans les règles de fonctionnement. Ce constat entraîne la constitution d'un groupe de travail chargé de faire des propositions, ouvert à des personnes non membres du CA.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF France, 28 avril 2000 (en français) [édité]

Extrait :

Adhésion du personnel local des missions (Philippe Biberson [Président de MSF France])

Un groupe de travail a été constitué [...]. Un document (ci-joint) fait le point sur les réunions de ce groupe et pose trois questions :

- Faut-il exclure les salariés locaux de l'adhésion comme le sont les salariés du siège et des satellites ?
- Faut-il reconsidérer l'adhésion automatique des volontaires ?
- Faut-il moduler le montant de l'adhésion en fonction du niveau de vie ? [...]

Marc le Pape : [...] Du point de vue des statuts de MSF,

les choses sont clairement explicitées ; pour ce qui est de la coutume, il apparaît que l'automatisme de l'adhésion des volontaires partant en mission fait oublier l'idée de l'engagement explicite requis par l'esprit des statuts : les statuts demandent que chaque adhésion soit soumise au CA et motivée par une lettre ; enfin, l'aspect politique est le plus déterminant puisqu'il s'agit de savoir quel degré d'ouverture au monde le CA [Conseil d'administration] est prêt à accepter. [...]

Conclusion :

Se reporter aux statuts de l'association qui ont fait leurs preuves apparaît encore comme le meilleur moyen de perpétuer l'esprit de l'association.

La question soulevée concernant l'automatisme de l'adhésion des volontaires est à travailler : sous forme d'une demande formelle d'adhésion accompagnée d'une information formelle au départ avant d'adhérer.



Rapport moral du Président de MSF France, 9-10 juin 2001 (en français)

Extrait :


Aujourd'hui une question concernant l'ouverture de l'association va vous être posée. *Un membre du personnel local, particulièrement impliqué dans l'action, peut-il adhérer à l'association ?* La question posée par l'équipe du Yémen, il y a deux ans, était restée sans réponse.

Le premier constat, c'est que les membres de la Mission Solidarité France sont déjà dans cette situation : ils sont salariés dans leur pays, mènent une action de terrain et sont membres de l'association s'ils le souhaitent. En dehors de France, il ne s'agit pas de faire adhérer l'ensemble des personnes employées localement mais celles qui, de facto, par leurs compétences et leur engagement sur le terrain, sont membres de l'équipe MSF, que nous avons coutume de limiter aux volontaires expatriés. Ceci dans le but d'améliorer la qualité de notre action. Nous voyons bien que les objectifs que nous nous fixons, notamment dans les missions [de] moyen/long terme, ne pourront pas être atteints avec des équipes entièrement composées d'étrangers (d'expatriés). Ces équipes doivent devenir mixtes, étrangers et nationaux, dans des proportions raisonnables, progressivement, pour permettre d'atteindre les objectifs. D'autre part, la différence entre la façon dont les membres de la mission France peuvent adhérer à l'association et voter, et le fait que cela ne se fait pas dans les missions à l'étranger, nous semble, en tant que membres du Conseil d'administration, être une situation de fait discriminatoire. Ce n'est pas notre souhait, c'est un usage qui s'est installé, et nous souhaitons y mettre fin. Le Conseil d'administration, à l'automne dernier, s'est prononcé en faveur de l'adhésion de certains membres du personnel local à l'association MSF.

Nous vous proposerons donc cet après-midi une résolution dans ce sens.


Nous le voyons à peu près dans tous les domaines, premières missions, membres du personnel local, il y aura un effort à faire pour mieux formaliser notre fonctionnement et peut-être revoir les statuts de l'association, établir un règlement

intérieur. L'ouverture n'est pas sans risques, nous souhaitons la favoriser, nous souhaitons aussi que le risque, notamment le risque légal, soit mieux maîtrisé.

 En 2000, le Conseil d'administration de MSF France a passé une première résolution affirmant que dans le fond, dans les statuts, il n'y avait aucun empêchement à ce qu'un membre du personnel local soit membre de l'association. Donc ils rappelaient qu'il n'y avait pas d'obstacle réglementaire et donc qu'il fallait s'engager dans cette voie, développer l'associatif vers le personnel local. Après ce rappel réglementaire, il y a eu toute une série d'actions impulsées par le Conseil d'administration, donc par l'associatif, et pas par l'exécutif, des opérations ou de la direction générale. C'était complètement précurseur. Pour moi, c'est vraiment la décision importante de l'associatif de MSF France dans les années 2000.

Dr Jean-Hervé Bradol, MSF France,
Président de 2000 à 2008 (en français)

En mai 2002 l'Assemblée générale de MSF Suisse demande au Conseil d'administration de mettre en place une politique d'adhésion transparente, qui permette l'intégration du personnel local dans le mouvement MSF.

 **Rapport** de l'Assemblée générale de MSF Suisse, 24-25 mai 2002 (en français)


Extrait :

Motion 5.

« L'AG demande au CA [Conseil d'administration] de s'assurer de la mise en place d'une politique d'adhésion transparente pour l'intégration du staff [personnel] national au mouvement associatif. »

Acceptée : 82 pour, 0 contre, 10 abstentions

En mai 2003, l'Assemblée générale de MSF Espagne approuve une motion des mini AG [Assemblées générales – débats associatifs sur le terrain] demandant que l'association « fournisse les outils et les informations nécessaires pour rendre la cooptation du personnel local - déjà en place, en théorie - plus facile et efficace ».

 **Compte rendu** de l'Assemblée générale de MSF Espagne, 31 mai-1^{er} juin 2003 (en espagnol, en anglais)

Extrait :

La motion 10 vient du Honduras :

« Donner les outils et l'information nécessaires pour rendre la cooptation du personnel local plus facile et efficace ». [...]

Miguel Ángel Pérez [Président de MSF Espagne]

Je pense que ce qu'ils demandent est un droit qui existe déjà, n'importe lequel des employés nationaux peut faire partie de l'association.

On sait que l'application concrète de ce droit est discutable. Tout d'abord, à cause des problèmes de mobilité, les frais, bien qu'un peu dérisoires ici, peuvent monter en flèche dans certains des pays où nous travaillons... [...].

Lluís Cremades [...]

Il est clair cependant que notre personnel local ne participe pas parce qu'il manque d'information, il ne sait même pas que c'est possible ni ce que cela signifie.

Nous demandons que le Conseil d'administration et l'association nous aident à obtenir des outils et de l'information. [...]

Venancio Cermeño

J'ai l'impression que toutes les sections de MSF, tout le mouvement, manque de maturité pour comprendre que tous ceux qui travaillent dans nos projets ont ce droit.

Jusqu'à ce que MSF reconnaisse et comprenne qu'ils font également partie de l'organisation, à condition qu'ils acceptent de faire partie de l'association, nous aurons un sujet en souffrance. [...]

Carlo Ruggeri [...]

Cette tâche pédagogique ne se limite pas à leur fournir des documents.

Dans les mini AG [Assemblées générales – débats associatifs sur le terrain] auxquelles j'ai participé, j'ai été étonné par le fait que même les travailleurs qui avaient travaillé avec MSF pendant de nombreuses années n'étaient pas en mesure de parler de MSF de façon globale, mais continuaient plutôt à se concentrer sur les actions locales.

En plus de fournir les outils nécessaires, cette tâche pédagogique est un défi auquel nous devons tous faire face et nous engager. [...]

10. Motion

Fournir les outils et les informations nécessaires pour rendre la cooptation de notre personnel local plus facile et efficace.

Votes pour : 137

Voix contre : 29

Abstentions : 36

Vote blanc : 1

En mai 2003, l'Assemblée générale de MSF Hollande donne le droit d'adhérer à l'association aux employés du siège. Une motion proposée par les mini AG [Assemblées générales – débats associatifs sur le terrain] en Éthiopie et en Inde demandant que le personnel local soit éligible pour devenir membre de l'association est discutée. Un

groupe de travail est mis sur pied pour présenter une proposition sur cette question.

Deux ans plus tard, en juin 2005, l'Assemblée générale de MSF Hollande approuve les critères d'adhésion du personnel local proposés par le groupe de travail, après avoir rejeté une suggestion visant à demander au candidat un bilan de son engagement au sein de l'association.



Compte rendu de l'Assemblée générale de MSF Hollande, 23 mai 2003 (en anglais)

Extrait :

Motion 1

MSF Hollande devrait permettre au personnel local d'être éligible comme membre actif de l'Association. (Éthiopie, Inde)

Commentaires :

Le Conseil d'administration explique que l'acceptation de cette motion ne signifierait pas que le personnel local pourrait immédiatement devenir membre. Au cours du débat de demain sur les critères d'adhésion, l'Assemblée générale sera invitée à créer un groupe de travail pour travailler sur l'amélioration de la participation du personnel local à l'association. Ce groupe de travail formulera des propositions qui seront discutées lors de l'AG [Assemblée générale] de l'an prochain

La motion a été acceptée par 23 voix contre 9,5¹⁹ [...]

Motion 7

Le personnel du bureau peut adhérer à l'association après six mois. Le personnel du bureau est redevable de la cotisation annuelle à partir du moment où il adhère à l'association.

La motion est acceptée par 59,7 voix contre 1,6.

Un groupe de travail a été lancé [...] pour traiter la question de l'adhésion du personnel local à l'association (voir la motion 1 qui a été acceptée vendredi).



Compte rendu de l'Assemblée générale de MSF Hollande, 4 juin 2005 (en anglais)

Extrait :

Motion du Conseil d'administration I - Adhésion du personnel national

Le groupe de travail sur les adhésions propose les critères suivants concernant l'adhésion du personnel national :

Engagement et compétence

Les membres de l'association sont censés être les ambassadeurs de MSF dans leur société d'origine.

Pour être éligible à l'adhésion à l'association, le personnel national doit :

1. Signer et se conformer au mission statement de MSF
2. Être actuellement employé par MSF Hollande et avoir travaillé pour MSF Hollande pendant au moins un an.

3. Avoir participé activement aux débats de MSF, aux mini-AG ou à d'autres réunions.

4. Pouvoir prouver son engagement envers la mission de l'association.

Ulrike von Pilar [MSF Allemagne] : J'ai toujours un problème avec ces critères. Je suis consciente qu'un tel critère doit exister, mais il semble trop contraignant pour le personnel national par rapport au personnel expatrié. Je soutiens la proposition (...) de supprimer ces conditions supplémentaires.

Albertien van der Veen [Présidente de MSF Hollande] : Le sentiment général semble être que nous devrions amender la motion et que les critères 3 et 4 devraient être laissés de côté. [...]

VOTE

La motion modifiée (critères 3 et 4 supprimés) est approuvée : 68,98 voix pour, 6,02 voix contre.

b. L'accès aux postes de coordination

En mai 2004, l'Assemblée générale de MSF Belgique demande que des mesures soient prises, afin d'encourager l'accès du personnel local aux postes de coordination.

Un an plus tard, un état des lieux met en évidence certaines améliorations en matière de gestion administrative et d'autonomisation du personnel local. Un plan d'action est proposé.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Belgique, 13 mai 2005 (en anglais)

Extrait :

La motion à l'Assemblée générale de 2004 visait à encourager l'accès du personnel local à des postes de coordination dans les contextes qui le permettent.

Benoît [Deneys, membre du Conseil d'administration] présente :

- Un état des lieux de la situation
- Le plan d'action :

Il se traduit par le développement d'outils de gestion administrative du personnel local permettant un meilleur suivi, par des actions de responsabilisation du personnel expatrié et national en vue de permettre l'éclosion de compétences locales et l'insertion des nationaux dans les processus de décision et dans les débats opérationnels et associatifs : [...]

Discussion

Depuis la motion 2004, quel réel changement dans la gestion du personnel local ?

- L'accès aux procédures de recrutement pour les expatriés et pour les nationaux a été simplifié.
- Le plan d'action a été analysé et examiné mais n'est pas encore finalisé.

Quel objectif ce nouveau plan d'action poursuit-il ?

19. Ces chiffres avec décimale sont dus au fait qu'à partir de 2001 MSF Hollande pondère les votes de ses employés pour éviter qu'ils représentent plus de 20% des suffrages exprimés

Il ne s'agit pas de doubler le nombre de postes de coordination occupés par des nationaux, mais de consolider la pratique là où elle est décidée, et pas uniquement dans les pays qui limitent l'entrée d'expatriés.

En juin 2004, dans son rapport moral à l'Assemblée générale, le Président de MSF France note qu'il existe toujours une réticence à intégrer formellement le personnel local dans les équipes de gestion, bien que nombre d'entre eux aient déjà des responsabilités importantes dans les programmes. Selon lui, le Conseil d'administration est décidé à remettre en cause « l'éventuelle inertie des Directeurs, des chefs de mission et des Responsables de programmes » sur cette question.



Rapport moral de Jean-Hervé Bradol, Président, à l'Assemblée générale de MSF France, 2004 (en français)

Extrait :

Le dernier point qui nous semble devoir progresser en tant que membres du Conseil d'administration et qui a déjà commencé à décoller un petit peu mais qui se heurte à bien des résistances, c'est l'intégration formelle d'une partie des membres du personnel local, qui exercent déjà des responsabilités importantes dans nos programmes, au sein des équipes décisionnelles, c'est-à-dire au sein de la sacro-sainte équipe de terrain, habituellement uniquement composée d'expatriés, et au sein de la non moins sacro-sainte équipe de capitale. Il ne s'agit pas [...] de remplacer les internationaux par des nationaux, mais il s'agit de mieux associer des collègues qui exercent déjà des responsabilités, à la prise de décision et à l'examen critique des résultats des opérations. En une phrase, il s'agit de les associer au pilotage des opérations sur le terrain comme en capitale. Il me semble d'ailleurs que c'est cela le sens de travailler pour une association, que l'on puisse être autre chose qu'un employé à qui un patron donne des ordres, qu'on puisse contribuer à la définition des objectifs et se sentir co-proprétaire des résultats, des succès comme des échecs. C'est cela - à mon avis - qui fait une grande partie de la force de Médecins Sans Frontières. Evidemment, travaillant dans trente pays, dans de multiples activités, ayant jusqu'à 5000 personnes employées certaines années, tout le monde ne peut pas être membre de l'association. Il y aura donc bien toujours des employés et des membres associés, mais l'association doit s'ouvrir à une partie de nos collègues du personnel local. C'est dans cet esprit que le Conseil d'administration a invité des représentants du personnel local à l'Assemblée générale.

Je suis conscient qu'on ne peut pas changer la situation par décret, cela prendra du temps, le processus me semble engagé, les axes de travail sont définis. Le Conseil d'administration souhaite très fortement des progrès dans ce domaine et sera mobilisé pour vérifier que les Directeurs,

les chefs de mission, les Responsables de programmes ne manifestent pas trop d'inertie sur cette question.

En novembre 2004, le Conseil international examine les politiques du personnel local dans les sections opérationnelles concernant les membres associatifs et les responsabilités de MSF en tant qu'employeur. Il en ressort que :

- Au sein des départements des ressources humaines, l'accent est clairement mis sur le personnel local mais il n'existe pas de politique commune pour de nombreux autres sujets.
- Le personnel local peut théoriquement adhérer à la plupart des associations, mais de nombreux obstacles pratiques s'opposent à cet accès, en particulier un manque d'information sur ce qu'est l'adhésion associative.

Conscient que MSF se doit d'agir comme un employeur socialement responsable vis à vis du personnel local, le Conseil international recommande que les employés locaux qualifiés occupent des postes de responsabilité dans les équipes de coordination.

Il reconnaît que, puisque la plupart des actions humanitaires et médicales de MSF sont menées par des membres du personnel local, leur implication doit aussi être reconnue dans sa dimension associative. Il demande donc au Comité exécutif d'étudier ces questions et de formuler des recommandations



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 19-21 novembre 2004 (en anglais)

Extrait :

Personnel local

Rappel (Rowan [Gillies, Président du Conseil international] : En novembre 2003, le Conseil international a adopté la résolution suivante sur le personnel local :

Le Conseil international a décidé qu'il devait examiner la participation du personnel local aux processus de prise de décision, ainsi que leurs possibilités d'admission dans les associations d'ici au prochain Conseil international.

En réponse à cela, il a été décidé de faire un état des lieux dans les sections. [...]

L'impression générale qui se dégage du document est que l'accent est clairement mis sur le personnel local au sein des départements des ressources humaines, mais qu'il n'existe pas de politique commune concernant la base de données, la formation, la manière dont le personnel local devient expatrié, etc. En tant que Conseil international, comment voulons-nous assurer le suivi et quels indicateurs voulons-nous ? Bien qu'il soit difficile d'avoir une politique croisée, au niveau du Conseil international, nous devons veiller à ce que l'intégration du personnel local soit mise en œuvre.

Principales conclusions de la discussion :

La charte stipule que les personnes impliquées dans la

mise en œuvre des projets doivent être impliquées dans l'association. De plus, depuis le début des années 90, nos budgets ont augmenté et MSF a recruté un nombre croissant de personnel médical national.

La situation varie selon les sections :

- À MSF France, Jean-Hervé [Bradol, Président] qualifie la situation de mauvaise (qualité des contrats de travail et de l'assurance maladie, rôle / participation du personnel local à la coordination et au processus décisionnel). Exemple de l'intervention au Darfour : un certain nombre de tâches de gestion sont de facto prises en charge par le personnel local sans reconnaissance officielle du fait -> ces personnes ne sont pas intégrées dans l'équipe de coordination et ne participent pas aux réunions au siège.

- À MSF Belgique, il y a eu des discussions et certaines mesures ont déjà été mises en œuvre, même si tout n'est parfait. Par exemple, les interventions à distance font peser une lourde responsabilité sur le personnel local -> comment assurer la qualité et s'assurer que les bonnes décisions soient prises ?

- Pour MSF Suisse, la question est d'actualité ces dernières années et est portée par les chefs de mission. Un certain nombre de personnel issues du personnel local ont été recrutées au siège, mais cela devrait être fait de manière plus proactive.

- À MSF Espagne, des demandes ont été faites pour clarifier et mettre en œuvre des politiques plus claires en matière de délégation de responsabilités, de formation, à l'occasion des AG [Assemblées générales] et des mini AG [débat associatifs sur le terrain]. Jusqu'à maintenant, la section ne s'était occupée que du volet administratif. Mais elle a commencé à travailler sur la gestion et la responsabilité et doit travailler sur la manière d'impliquer le personnel local dans la vie associative. Des progrès ont été réalisés, notamment depuis qu'une personne est en charge de cette question au sein du département des ressources humaines. Néanmoins, il reste encore beaucoup à faire.

Décision :

Reconnaissant le fait qu'un état des lieux plus approfondi devrait être fait pour clarifier ce que nous sommes et quels sont les enjeux concernant le personnel local, le Conseil international demande au Comité exécutif de faire un sondage et des recommandations sur les trois sujets suivants :

- Leur rôle dans la vie associative ;
- Le rôle du personnel local pour garantir la qualité des interventions ;
- Les responsabilités de MSF en tant qu'employeur socialement responsable vis-à-vis du personnel local.

En outre, la résolution suivante a été adoptée le 21 novembre 2004 :

Le Conseil international souligne que MSF doit agir en tant qu'employeur socialement responsable vis-à-vis du personnel local dans ses projets.

Le Conseil international reconnaît que la plupart des actions humanitaires et médicales de MSF sont menées par le personnel local. Il est essentiel que cette réalité soit reconnue en donnant l'opportunité, en encourageant et en

facilitant l'implication du personnel local dans la dimension associative de MSF.

Le Conseil international soutient l'accès du personnel local qualifié à des postes de responsabilité dans la coordination des activités de MSF.

Approuvée à l'unanimité des membres votants présents (16) - 2 absents (Hong Kong, Autriche)

En 2005, les participants aux mini AG [mini Assemblées générales – débat associatifs sur le terrain] soulignent que le manque d'information et le coût des cotisations continuent d'empêcher pratiquement l'adhésion à l'association. Ils présentent des motions demandant une diversification du personnel en termes d'origine et d'autonomisation du personnel local.



Synthèse des Mini AG [mini Assemblées générales – débats associatifs sur le terrain], printemps 2005 (en anglais)

Extrait :

- Fonctionner comme une association :

Pour que MSF fonctionne efficacement en tant qu'association, un certain nombre de Mini AG pensent que tout le monde devrait avoir le droit de devenir membre, ce qui n'est pas le cas pour plusieurs raisons :

- Dans certaines sections, le personnel local ne peut pas devenir membre ou des conditions d'adhésion sont posées (Cameroun, Bolivie). En particulier, la cotisation annuelle devrait être adaptée au coût de la vie (Bolivie).
- Peu d'informations sont disponibles sur le terrain concernant le fonctionnement associatif (Guatemala, Nigéria, Éthiopie). Les associations devraient communiquer davantage et traduire leurs outils dans les langues locales, le personnel local devrait être plus impliqué / informé (Guatemala, etc.) [...].

Motions [...]

Nord Soudan

Motion 4

En matière de recrutement, prendre des mesures pour accélérer la diversification du personnel en termes d'origine et de culture. [...]

Motion 5

Prendre de nouvelles mesures pour assurer l'autonomisation du personnel recruté sur le plan national en termes de :

- Responsabilités ;
- D'égalité des chances dans l'expatriation ;
- Formation.

C. RÉALISATIONS ET CONTROVERSES INTERNATIONALES

1. Réalisations

Assumant sa responsabilité de conseiller et d'orienter les actions de l'exécutif, le Conseil international adopte une série de résolutions qui encouragent la mise en œuvre de politiques communes sur des questions clés, en particulier celles concernant l'action médicale de MSF.



Il y avait des batailles politiques au sein du Conseil international et de son Bureau mais 95% des sujets passaient avec des majorités larges. Il y avait une dynamique collective plutôt assez intéressante, qui était incarnée par les Secrétaires [généraux] internationaux et les Présidents internationaux qui ont considérablement fait avancer les choses, chacun à sa manière, avec ses qualités propres.

Dr Jean-Hervé Bradol, MSF France,
Président de 2000 à 2008 (en français)

a. Le traitement des maladies infectieuses

Les premières activités de la [Campagne pour l'accès aux médicaments essentiels](#) (Campagne d'Accès), officiellement approuvée par le Conseil international en 1998 ont été financées par la somme d'argent reçu avec le prix Nobel de la paix. Menées de concert avec d'autres organisations militantes, elles ont permis de faire baisser le prix de certains médicaments efficaces contre les maladies infectieuses.

Il faudra toutefois un certain temps pour que ces résultats se traduisent par l'introduction sur le terrain de ces traitements, devenus plus abordables.

En juin 2001, le Conseil international adopte une résolution demandant que des pratiques de traitement efficaces - ARV (antirétroviraux) pour le VIH/sida, ACT (traitements à base de combinaisons de molécules incluant de l'artémisinine) pour le paludisme, Eflornithine pour la trypanosomiase (maladie du sommeil) - soient rapidement diffusées et appliquées sur le terrain. En novembre 2001, une seconde résolution est votée qui renforce la position prise en juin.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 24 novembre 2000 (en anglais)

Extrait :

Sujet 6 : La Campagne d'accès et les maladies infectieuses (Jean-Marie Kindermans, Président de MSF Belgique) [...]

La Campagne d'accès est basée sur trois piliers :

- Surmonter les obstacles, c'est-à-dire faire en sorte que les médicaments existants soient disponibles à des prix abordables.

On craint que cela ne soit pas entièrement intégré dans nos opérations et qu'on ne soit pas assez réactifs.

- Mondialisation

Notre message est politique. Comment pouvons-nous faire face à ce problème - participons-nous au prochain cycle de négociations de l'OMC [Organisation mondiale du commerce] ? Nous devons définir plus clairement le rôle que nous voulons jouer.

- Recherche et développement (R&D)

Des actions ont été entreprises dans le cadre de partenariats public-privé (PPP) pour la tuberculose, le paludisme, le sida [...]. Mais nous devons obtenir des résultats grâce à des protocoles plus simples, des combinaisons unifiées de médicaments, etc. Dans certains cas, nous utilisons encore des médicaments qui ne sont pas efficaces.

L'attention s'est ensuite portée plus spécifiquement sur les maladies infectieuses et sur la manière dont MSF y fait face sur le terrain. Il semble y avoir un décalage entre les objectifs de la Campagne et la réalité sur le terrain. Plusieurs points ont été soulevés au cours de la discussion :

- [...] Grâce au terrain, nous avons accès à des situations et donc à des informations qui nous permettent de jouer un rôle dans le débat public et d'influencer les politiques internationales de santé publique. Notre rôle / tâche vis-à-vis de l'OMS [Organisation mondiale de la santé] est d'introduire un débat contradictoire sur les différentes questions. L'agenda de l'OMS est basé sur l'économie, cela signifie-t-il que nous devons comprendre que « aucune solution économique » équivaut à « aucune solution » ? Il y a un débat politique à mener en dehors du domaine de l'économie, et des exigences doivent être formulées sur la base de notre position (élaborée).
- En étant présents à un endroit, nous assumons la responsabilité de soigner n'importe quelle maladie, et celle de fournir des soins de qualité avec les meilleurs moyens possibles. Cette attitude doit être encouragée sur le terrain, où l'on sent que de plus en plus une acceptation de l'absence de traitement. Un autre problème est que nous soignons certaines maladies avec des traitements inefficaces - nous utilisons la chloroquine au Burundi en sachant que ce n'est pas le meilleur traitement. Nous semblons aussi être passés directement aux antirétroviraux (pour le sida) même si les maladies opportunistes n'étaient pas toujours traitées et parfois même pas diagnostiquées (compétence des médecins - nécessité de mettre à jour les connaissances des médecins). Il est absolument nécessaire de réexaminer les protocoles utilisés aujourd'hui.

[...] Ce débat aboutit à une motion proposée par James Orbinski [Président du Conseil international de MSF] :

Motion : « Le Conseil international demande au Comité exécutif de produire un document d'orientation sur les maladies infectieuses d'ici un an ».

Vote : motion acceptée à l'unanimité



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 29 juin-1^{er} juillet 2001 (en anglais)

Extrait :

Sujet 1 : Point sur la Campagne d'accès aux médicaments [...]

Il existe une crainte que les avancées de la Campagne ne se traduisent pas aujourd'hui par la mise en œuvre de nouveaux traitements sur le terrain. C'est là notre principal défi : vaincre la résistance qui peut exister et nous assurer de fournir les meilleurs traitements possibles – en tenant compte des nouvelles possibilités créées grâce à la Campagne d'accès aux médicaments comme le traitement de la trypanosomiase à l'eflornithine. Le médicament est maintenant en stock à [la centrale logistique de] Bordeaux, mais les opérations tardent à mettre en œuvre le traitement. Une remarque souligne que le Conseil international a un rôle très concret à jouer en créant l'impulsion au sein du mouvement pour relever ces défis. La nécessité de modifier certains protocoles médicaux afin d'accélérer le changement est également mentionnée. [...]

Sujet 2 : Epidémie de paludisme au Burundi [...]

À Kayanza, un total de 412'000 cas ont été signalés, MSF en a traité environ 250'000 et on estime le nombre de décès à environ 12'000. Les conclusions relèvent qu'une détection précoce de l'épidémie est cruciale, qu'un traitement efficace est essentiel et qu'une combinaison thérapeutique utilisant des dérivés de l'artémisinine sont la seule alternative. Le débat a porté sur l'utilisation de médicaments inefficaces dans le traitement du paludisme, y compris dans les centres de MSF (très forte résistance à la chloroquine et au fansidar) et sur la lutte avec l'OMS [Organisation mondiale de la santé] et le ministère de la Santé pour utiliser des traitements plus efficaces. [...]

1/ Nous savions à l'époque que le traitement que nous donnions ne fonctionnait pas suffisamment (cela a été étudié et documenté pendant l'épidémie), mais nous avons continué à utiliser ces protocoles. Y-avait-il une alternative ? Il n'est pas facile d'aller à l'encontre des protocoles nationaux - et nous aurions pu courir le risque d'être expulsés si nous avons mis en place une thérapie combinée. Cependant, cet argument n'est pas valable quand on l'oppose à celui de la nécessité de donner à nos patients un traitement efficace pour leur sauver la vie.

2/ Où en sont les sections dans la révision de leurs protocoles en dehors des situations d'épidémie (question posée à l'Assemblée générale belge) ? Nous avons été très lents à réagir malgré notre connaissance d'une résistance accrue à la chloroquine dans les régions où nous travaillons. Il semble y avoir un problème d'inertie : nous avons encore des protocoles qui incluent la chloroquine comme traitement de première ligne dans les zones où la résistance est supérieure à 80-90%. En revanche, notre littérature a changé : la

dernière édition du guide des médicaments essentiels publiée en 1999 inclut l'artesunate. Mais la mise en œuvre sur le terrain est trop lente.

3/ En conclusion, les protocoles de MSF doivent être révisés et modifiés d'urgence – d'ici là, notre influence sur la modification des protocoles nationaux sera tout simplement minime. [...]

Point sur la résolution du Conseil international sur la Campagne d'accès aux médicaments - [...]

Une résolution est adoptée avec un paragraphe tenant compte de l'expérience de l'épidémie de paludisme au Burundi et du retour des mini AG [mini Assemblées générales – débats associatifs sur le terrain] :

Le Conseil international félicite la Campagne d'accès pour ses succès et s'engage à la poursuite de son action.

Le Conseil international soutient la décision du comité de pilotage [de la Campagne d'Accès] de prendre le temps de réfléchir au rôle de la Campagne dans le futur.

Le Conseil international demande aux départements médicaux et des opérations de modifier leurs protocoles pour appliquer sur le terrain les résultats de la Campagne.

Compte tenu des préoccupations soulevées dans les mini AG, de l'évolution rapide des maladies infectieuses et de l'état des connaissances, le Conseil international demande aux départements médicaux et des opérations de veiller à ce que les pratiques thérapeutiques efficaces soient rapidement diffusées et mises en œuvre sur le terrain. L'expérience de MSF au Burundi lors de l'épidémie de paludisme en 2000-2001 illustre le besoin urgent d'une mise en œuvre proactive de traitements efficaces sur le terrain.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 24-25 novembre 2001 (en anglais)

Extrait :

Sida [...]

Une résolution du Conseil international sur ce sujet particulier a été adoptée :

Le Conseil international a discuté des défis médicaux actuels concernant la tuberculose, le paludisme et le sida, et réaffirme une fois de plus la position adoptée en juin 2001, dans laquelle nous « demandons instamment aux services médicaux et aux opérations de veiller à ce que des pratiques de traitement efficaces soient rapidement diffusées et mises en œuvre sur le terrain ». Les traitements antirétroviraux ont maintenant été mis en œuvre dans plusieurs projets, ce qui est positif. Des progrès ont été réalisés au sein du mouvement pour que les meilleures pratiques soient mises en œuvre pour le traitement et le diagnostic du paludisme. La cohésion au sein du mouvement reste un problème en termes de stratégies pour amener les autorités nationales et l'OMS [Organisation mondiale de la santé] à adopter des protocoles de traitement plus efficaces. Les programmes de lutte contre la tuberculose sont difficiles à mettre en œuvre, mais le Conseil international se demande pourquoi MSF n'a

pas commencé à traiter la tuberculose multirésistante dans les zones à forte prévalence.

En juin 2002, une résolution du Conseil international stipule que tous les programmes de lutte contre le VIH/sida doivent comporter une composante de traitement antirétroviral.

En juin 2003, à la suite de la présentation des mauvais résultats liés à la mise en œuvre de cette résolution sur le terrain, le Conseil international encourage vivement l'exécutif à discuter et à diffuser dans divers forums et publications les résultats de la mise en œuvre des politiques de MSF en matière de contrôle des maladies infectieuses comme le sida et le paludisme.

En octobre 2003, s'appuyant sur une plainte du terrain, le Président de MSF France interpelle le Conseil international sur les raisons pour lesquelles l'application de la résolution sur le VIH/sida n'a jamais reçu la priorité. Il rappelle que le Conseil international est élu et responsable devant les patients, les donateurs et les membres associatifs, et qu'il doit faire pression pour amener le changement.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 28-30 juin 2002 (en anglais)

Extrait :

Après une présentation sur les résultats à ce jour de la mise en œuvre du traitement du VIH/sida sur le terrain, les remarques suivantes sont faites : [...]

Nécessité de comprendre les obstacles au traitement - pourquoi traitons-nous encore si peu de personnes ? L'obstacle semble venir dans une large mesure de nous-mêmes :

- La prise de conscience que le VIH et la façon dont nous le traitons vont changer notre organisation (impossible, contraire à l'éthique de commencer à traiter sans penser à l'avenir) ;
- L'obstacle financier (bien que celui-ci ait été facilement écarté en raison de nos réserves actuelles) ;
- Le besoin de former et de donner aux gens les moyens de faire un suivi adéquat
- Le besoin en ressources humaines - difficile de trouver des personnes déjà formées et prêtes à rester.
- Traitement du VIH/sida dans les centres opérationnels : Pour MSF Belgique, cela représente actuellement 14 % de tous ses projets, 10 % des projets de MSF-Suisse et de MSF France sont des projets sida. Il est nécessaire de l'étendre aux cinq centres opérationnels. Certains éléments handicapants ont été mentionnés, comme le travail dans des environnements instables et la nécessité de disposer de structures médicales solides. Il existe quelques exemples de traitement dans de tels environnements, mais c'est quelque chose auquel nous devons nous attaquer plus vigoureusement. [...]

Résolution du Conseil international sur le VIH/sida :

Le Conseil international reconnaît les avancées positives concernant l'augmentation du nombre de patients atteints du sida qui reçoivent un traitement antirétroviral dans les programmes MSF, ainsi que les efforts de communication engagés pour partager ces connaissances.

Le Conseil international recommande que :

- Tous les patients atteints du sida qui ont besoin de médicaments antirétroviraux les reçoivent, dans la mesure du possible, dans le cadre des programmes MSF de lutte contre le sida. Tous les programmes VIH/sida devraient comporter une composante de traitement antirétroviral.
- Tous les centres opérationnels de MSF proposent et encouragent les traitements antirétroviraux dans leurs activités opérationnelles.
- MSF fasse preuve d'innovation et envisage la possibilité de traiter les patients atteints du sida, même dans les situations où il n'existe pas encore de programmes de lutte contre le sida.

Résultat du vote : 15 voix pour, 2 abstentions, 1 section absente



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 27-29 juin 2003 (en anglais)

Extrait :

Effet de la dernière résolution du Conseil international sur le VIH/sida

Il semble que la résolution n'ait jamais été communiquée au terrain. En outre, elle demandait que tous nos projets VIH incluent la thérapie antirétrovirale - quelle proportion de projets VIH l'ont effectivement incluse aujourd'hui ? Elle stipulait aussi que le traitement VIH devait être administré en dehors des programmes sida, et enfin, elle demandait que notre personnel local soit traité. Quels sont les résultats aujourd'hui ? [...]

Le Conseil international a tiré la conclusion suivante :

Maladies transmissibles :

Concernant les résultats liés à la mise en œuvre de nos différentes politiques de lutte contre les maladies infectieuses, le Conseil international encourage l'exécutif à :

- Créer des forums MSF où ces résultats seront présentés et discutés ;
- Diffuser ces résultats en les publiant dans des revues internationales avec Comité de lecture par les pairs.

Ceci est particulièrement pertinent pour les résultats et l'impact des nouvelles méthodes de diagnostic, de traitement et de suivi du VIH/sida et du paludisme.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 4 octobre 2003 (en anglais)

Extrait :

V. Paludisme

[...] le point de départ de la discussion est la lettre envoyée par le chef de mission français en Sierra Leone sur le paludisme, dans laquelle il se plaint du manque de ressources investies dans la lutte contre cette maladie. Son objectif (celui de Jean-Hervé [Bradol, Président de MSF France] - qui a mis cette question à l'ordre du jour) est de mettre en lumière grâce à un exemple concret les problèmes des différents niveaux de priorité accordés à la question. Selon lui, traiter correctement les patients devrait être/est la première des priorités ; changer les protocoles nationaux devrait venir dans un second temps.

De plus, un autre problème majeur est que nous ne sommes pas en mesure de donner une image claire de la situation actuelle pour le paludisme en raison du manque de chiffres. Nous n'avons pas été capables de fournir le nombre précis des patients que nous avons traités aux ACT [traitements à base de combinaisons de molécules incluant de l'artémisinine] il y a un an, et cela est toujours le cas aujourd'hui. En tant que membre d'un Conseil d'administration, il considère que c'est inacceptable. Nous devons rendre des comptes à nos patients, à nos donateurs et à nos membres. Il estime qu'en tant que membres élus de Conseils d'administration, notre rôle est de mettre la pression sur ce problème.

Rafa [Vilasanjuan, Secrétaire général de MSF International] répond en tant que représentant de l'exécutif dans cette réunion :

Nous avons été lents à réagir sur le paludisme - nous avons essayé de mettre en place des plans d'action l'année dernière pour définir les pays où nous pourrions avoir un impact important, les pays où nous pourrions travailler ensemble, etc. Ne pas pouvoir fournir des chiffres précis est un échec. Entre-temps, il y a eu beaucoup de discussions au niveau des Directeurs des opérations [...] l'idée est d'avoir des stratégies claires dans les différents pays et de définir où nous pouvons le mieux travailler ensemble, par exemple pour la mise en œuvre : elle est beaucoup plus facile quand nous avons affaire à des acteurs non étatiques que quand nous travaillons avec les ministères de la Santé [...].

Pour mieux évaluer la situation, il faut disposer de chiffres précis, mais aussi des bons diagnostics.

La question de l'accès aux traitements antirétroviraux se pose également pour le personnel de MSF lourdement touché par l'épidémie de VIH/sida.

En mars 2001, lors d'une séance publique du Conseil d'administration de MSF Belgique, un débat tendu a lieu à ce sujet. Malgré de nombreux désaccords, un consensus se dégage sur le fait que l'objectif final est de fournir à tout le personnel nécessitant ces soins des traitements antirétroviraux (ARV) appropriés. Il est toutefois reconnu que cet objectif n'est « pas réalisable partout pour le moment ».

Dans les mois qui suivent un document d'orientation est distribué sur le terrain et des mesures sont prises pour tendre vers cet objectif.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Belgique, 9 mars 2001 (en anglais)

Extrait :

SEANCE OUVERTE

1. Débat sida personnel staff national [...]

Compte-rendu de Stefaan [van der Borght, membre du Conseil d'administration] :

Il est impossible d'essayer de tirer des conclusions de ce débat au cours duquel les propos se sont régulièrement contredits. Il y a eu très peu de consensus, des opinions parfois partagées par la majorité et auxquelles s'oppose une minorité et le plus souvent, des points de vue reflétant une volonté de chercher et d'avancer, aussi difficile que cela puisse être. Le résumé est principalement composé de citations et de propos tenus pendant le débat, et ne reflète pas l'opinion du rapporteur. On peut dire qu'une affirmation est partagée par tous : « [...] notre objectif final doit être d'offrir un traitement antirétroviral adéquat (ARV) à tout notre personnel ». [...] Presque tous ont convenu que « *cet objectif final n'est cependant pas à portée de main pour le moment en tous lieux* ». Pour certains, le débat ne devrait pas se concentrer sur les questions « de principe », mais sur les problèmes pratiques qui nous ont empêchés de traiter tout le personnel atteint. La question de la faisabilité est essentielle, et le principe, selon lequel « *en fin de compte, tous devraient avoir accès* » a semblé clair à tous. [...]

Nous voulons tous donner à notre personnel l'accès aux traitements antirétroviraux, mais malheureusement nous ne sommes pas encore en mesure de le faire. Nous estimons toutefois que des progrès peuvent et doivent être réalisés. Il incombe au département des ressources humaines de faire avancer le dossier. Il a besoin de l'appui du service médical pour dessiner un cadre médico-technique (évaluation de la qualité des services existants). Un cadre médical existe déjà sous une forme ou une autre. Il doit être complété par les aspects financiers et une réflexion sur les conséquences de toute décision prise. Lors de la réunion de septembre dernier avec les chefs de mission, il a été convenu de faire l'inventaire des activités dans le domaine du traitement du VIH qui existent actuellement dans les lieux où nous travaillons. Il nous faudra renforcer notre volonté de progresser dans nos actions. À cet égard, le département des ressources humaines doit prendre les devants.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Belgique, 3 août 2001 (en français) [édité]

Extrait :

Document [sur le] staff [personnel] national [local] et [le] sida

Le document a été introduit et diffusé sur le terrain. Chaque mission devra appliquer la politique en fonction de son contexte.

Stéphane [Gorielli] rappelle l'idée évoquée lors du débat [au] CA [Conseil d'administration] cc. [sur le] sida et [le] staff [personnel] national de mettre au point une sécurité sociale interne à MSF (fonds commun pour tous les employés MSF) : à clarifier au niveau du siège.

En juin 2002, le Conseil international de MSF demande que les avantages sociaux de l'ensemble du personnel de MSF incluent des traitements anti-rétroviraux en cas de besoin médical.

Trois ans plus tard, en novembre 2005, le Conseil international note qu'en dépit de ces intentions, des progrès restent à faire pour fournir un traitement antirétroviral à tout le personnel local vivant avec le VIH/sida.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 28-30 juin 2002 (en anglais)

Extrait :

Résolution du Conseil international sur le VIH / sida

L'ensemble des prestations sociales destinées à tout le personnel de MSF doit inclure la possibilité d'un traitement antirétroviral si cela s'avère nécessaire sur le plan médical.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 26-27 novembre 2005 (en anglais)

Extrait :

Session sur d'autres projets associatifs

1. Suivi des résolutions médicales

Résolution sur les ARV et le personnel local :

Chaque Président présente un rapport sur la mise en œuvre de la résolution :

- MSF Hollande a élaboré et approuvé une politique, et fourni des ARV au personnel local dans 20 pays (pas encore dans de nouveaux pays). Il n'y a pas de collecte de données pour des raisons de confidentialité.
- MSF Suisse : Les ARV sont fournis dans tous les projets à l'exception de deux.
- MSF Espagne : une politique est en place. Pour les pays où il existe un projet de MSF fournissant des ARV, le personnel local est inclus. Dans les pays où il n'y a pas de projet fournissant des ARV, le personnel local les reçoit directement de MSF ou est dirigé vers d'autres structures.
- MSF Belgique : 82 employés nationaux sont sous antirétroviraux et 29 traitements sont donnés à des membres de la famille des employés nationaux. Ceci est étendu à tous les projets.
- MSF France : pas de chiffres précis disponibles. Un médecin

a été nommé à temps partiel pour procéder à une évaluation. **Conclusion** : l'intention est là, mais il reste encore des progrès à faire pour une mise en œuvre complète.

Le Conseil international s'intéresse également de près à la mise en œuvre de l'utilisation des traitements à base de combinaisons de molécules incluant de l'artémisinine (ACT) dans les programmes de lutte contre le paludisme, exigeant que l'exécutif lui fournisse régulièrement des données, tout en lui rappelant qu'il est de son devoir de garantir de bonnes pratiques médicales et une bonne application des décisions.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration du Conseil international de MSF, 7 février 2004 (en anglais)

Extrait :

VI. Paludisme [...]

L'aperçu de septembre sur le paludisme a fait l'objet d'une brève discussion et même s'il est incomplet, il sert de base de discussion.

Remarques :

- Le processus d'examen des chiffres du paludisme a débuté en octobre 2002 ;
- Sur le rendu de compte : « Il est du ressort du Conseil international de garantir une pratique médicale correcte au sein de nos équipes et la bonne mise en œuvre des décisions. Dans une institution médicale, la gouvernance est de savoir combien de patients on traite et comment ».



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration du Conseil international de MSF, 17 avril 2004 (en anglais)

Extrait :

Paludisme et mise en place des traitements ACT [traitements à base de combinaisons de molécules incluant de l'artémisinine] : [...]

Prochaines étapes :

- Le Conseil d'administration du Conseil international demande au Comité exécutif de fournir des explications sur la situation actuelle en matière de collecte de données et le degré de mise en place des traitements ACT [...].
- Chaque membre du Conseil d'administration du Conseil international abordera ce sujet avec son exécutif.
- Il est demandé aux membres du Conseil d'administration du Conseil international de revenir devant le Conseil international pour expliquer où ils en sont et quels sont les problèmes que leur section a pu rencontrer.
- Il est demandé à la coordination médicale de pousser les Directeurs médicaux à travailler sur la collecte et la communication des données.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 19 novembre 2004 (en anglais)

Extrait :

• Suivi du dernier Conseil international sur le paludisme et la tuberculose :

Paludisme :

Rowan [Gillies, Président du Conseil international] a travaillé avec Christa Hook (coordinatrice du groupe de travail sur le paludisme) sur des indicateurs pour mesurer la mise en œuvre de la résolution votée par le Conseil international en 2001. [...]

Décision :

Le Conseil international demande que la même démarche soit entreprise dans 12 mois afin de vérifier la progression de la mise en œuvre.

Rowan enverra par email le pourcentage global des patients traités par ACT [traitements à base de combinaisons de molécules incluant de l'artémisinine].

Depuis la réunion, le pourcentage a été calculé et atteint 64 %.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 26-27 novembre 2005 (en anglais)

Extrait :

Paludisme – mise en place des ACT [traitements à base de combinaisons de molécules incluant de l'artémisinine] Rowan [Gillies, Président du Conseil international] a consulté le groupe de travail pour obtenir des données détaillées mais il n'a reçu de réponse que pour trois sections :

- o France : 97 % sous traitement ACT
- o Espagne : 81 % sous traitement ACT -> amélioration significative (pas de données pour la RDC [République démocratique du Congo])
- o Suisse : 78 % sous traitement ACT -> deux pays préoccupants (Ouganda [...] Éthiopie [...])

Albertien [van de Veen, Présidente de MSF Hollande] donne les chiffres pour la Hollande : 90 % (les ACT sont utilisés dans tous les projets avec quelques problèmes au Burundi pour des raisons locales).

Jean-Marie [Kindermans, Président de MSF Belgique] s'engage à se pencher sur la question et à revenir avec les chiffres pour MSF Belgique.

-> Dans l'ensemble, la situation s'est améliorée, mais quatre ans après le vote de la résolution au Conseil international, les chiffres sont toujours difficiles à obtenir.

Pour Rowan, cela s'explique en partie par le fait que la Coordinatrice médicale internationale s'occupe beaucoup de questions techniques, mais n'a pas les moyens de traiter des questions aussi politiques. [...]

Décision :

Chaque Président de centre opérationnel viendra à la réunion extraordinaire du Conseil international en mars (à Luxembourg) avec des données détaillées sur le paludisme pour 2005.

En novembre 2004, le Conseil international adopte une résolution reconnaissant le rôle clé de la Campagne d'accès aux médicaments essentiels dans l'amélioration de la capacité de MSF à fournir des traitements efficaces aux patients souffrant du sida, du paludisme et de la trypanosomiase [maladie du sommeil].



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 19-21 novembre 2004 (en anglais)

Extrait :

Résolution du Conseil international sur la Campagne d'accès aux médicaments essentiels

Le Conseil international reconnaît que la Campagne d'accès a contribué à atteindre plusieurs objectifs importants, notamment l'inscription des questions d'accès aux médicaments à l'agenda international et aux débats mondiaux. Grâce à cette Campagne, la capacité de MSF à fournir des traitements contre le sida ainsi que des traitements efficaces contre des maladies comme le paludisme et la trypanosomiase s'est améliorée. De plus, la Campagne a joué un rôle important dans le fonctionnement interne de MSF en tant qu'organisme qui remet en question le statu quo et remet l'accent sur l'acte médical dans l'aide humanitaire.

Le Conseil international estime que la nécessité de s'attaquer à ces problèmes est au moins aussi importante aujourd'hui qu'elle l'était hier.



Sur le sida, sur la tuberculose multirésistante, sur le paludisme, il y a eu tout un travail de résolutions et de suivi de ces résolutions. On avait demandé à Rafa [Vilasanjuan] puis à Marine [Buissonnière] [successivement Secrétaires généraux de MSF International] de nous présenter tous les six mois le nombre de patients pour chaque type d'infection par chaque centre opérationnel et avec quel protocole. Par exemple pour le paludisme, on voulait savoir combien de malades avait été traités, quelle était la proportion de ces malades qui avaient bien reçu une confirmation biologique avec un test rapide et quelle était la proportion de ces malades traités avec une combinaison à base d'un dérivé d'artémisinine. L'objectif était de mettre la pression sur les centres opérationnels qui avançaient trop lentement. Ceux qui s'opposaient à l'international ont alors réalisé que les résultats sur les maladies infectieuses ou ceux de la Campagne pour l'accès aux médicaments, n'auraient pas pu être obtenus sans cet international.

Auparavant, les centres opérationnels pensaient qu'ils pouvaient faire tous seuls, voire mieux, et peut-être mieux tous seuls. Après cet épisode, beaucoup de gens même s'ils restaient critiques et défiants, ont été obligés de reconnaître que du point de vue puissance de transformation, c'était très important. C'était inédit dans l'histoire de MSF d'acquiescer cette puissance et elle n'a été acquise que dans le cadre d'un réseau international.

Au même moment, il y avait une avalanche de fonds privés

collectés entre autres et en particulier par MSF États-Unis. Donc entre la puissance financière et celle de l'entregent politique, il y avait de quoi faire évoluer la conscience de ceux qui étaient contre l'international.

Dr Jean-Hervé Bradol, MSF France,
Président de 2000 à 2008 (en français)



Le fait que le Conseil international s'empare des questions des traitements antirétroviraux contre le sida et des traitements à base de dérivés d'artémisinine contre le paludisme a sans doute permis d'accélérer leur mise en place sur les terrains. Mais c'est bizarre que certaines de ces résolutions aient marché et d'autres pas. Donc, on peut quand même se poser la question si c'est l'autorité du Conseil international qui a joué ou si certaines résolutions étaient mieux accueillies et moins discutables que d'autres ? Pour les dérivés d'artémisinine, on s'est battu dans chaque centre opérationnel. Donc, est-ce que le résultat est dû au Conseil international ou aux batailles menées dans les centres opérationnels ? Je ne sais pas. Il y a eu aussi beaucoup d'autres résolutions du Conseil international qui n'ont pas été suivies.

Dr Jean-Marie Kindermans, MSF Belgique,
Président de 2001 à 2007 (en français)



De mémoire, les décisions associatives les plus importantes prises par MSF ont été celles en tant qu'organisation, de traiter les patients atteints par le VIH et d'obliger l'exécutif à traiter le paludisme avec des dérivés d'artémisinine. Il s'agissait de deux questions médicales, car en dehors de celle des Directeurs médicaux, le Conseil international était la seule autre plateforme médicale du mouvement. Donc, en ce qui concerne les décisions médicales, le Conseil international avait une certaine légitimité. Mais sur les questions opérationnelles, il n'y a pas eu de décisions aussi importantes.

Dr Unni Karunakara, MSF États-Unis, membre
du Conseil d'administration de 2007 à 2010, MSF
International, Président de juin 2010 à juin 2013
(en anglais)

b. Les soins de santé reproductive et l'interruption de grossesse

En novembre 2004, s'appuyant sur les résultats des débats des mini AG [mini Assemblée générale – débats associatifs sur le terrain] et sur un projet des Directeurs médicaux concernant « La politique de santé sexuelle et reproductive de MSF », le Conseil international discute des difficultés de mise en oeuvre des interruptions de

grossesse dans les programmes de MSF. Il reconnaît que cet acte médical est négligé.

A
fin de permettre aux praticiens de terrain de bénéficier d'une protection institutionnelle dans leur pratique quotidienne, une résolution est votée affirmant que la fourniture d'un ensemble complet de soins de santé reproductive, y compris l'interruption de grossesse sans risque, est essentielle et doit être intégrée dans le cadre des soins de santé reproductive de tous les projets.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 19-21 novembre 2004 (en anglais)

Extrait :

19 novembre – Session ouverte sur l'avortement et les violences sexuelles [...]

Contexte :

La discussion s'appuie sur plusieurs documents dont un projet de « Politique de santé sexuelle et reproductive de MSF » produit par les Directeurs médicaux et sur les résultats des discussions des mini AG [mini Assemblée générale – débats associatifs sur le terrain] de 2004. D'un point de vue juridique, un document est en préparation et certaines responsabilités doivent aussi être laissées au terrain.

Les objectifs de cette discussion sont :

- Répondre aux questions suivantes : les équipes de terrain sont-elles libres de le pratiquer et où sont les limites éthiques de notre organisation ? -> Le Conseil international a la responsabilité de donner des orientations au terrain sur les principes et de soutenir une approche cohérente.
- Commenter le projet de « Politique de santé sexuelle et reproductive de MSF » produit par les Directeurs médicaux. [...]

Conclusion :

En tant qu'organisation, nous devons reconnaître que nous négligeons cet acte médical dans notre pratique. Qu'il soit légal ou non, l'avortement est pratiqué -> pas besoin de politique en tant que telle -> plutôt donner aux équipes sur le terrain les moyens/ressources pour le faire de la façon la plus sûre possible.

Il est également souligné que la gestion de l'avortement devrait toujours faire partie de la santé reproductive -> l'avortement n'est qu'un épiphénomène et devrait faire partie d'une vision plus forte en matière de santé reproductive avec la volonté politique de mettre en place des programmes de planning familial de qualité -> Résolution du Conseil international pour souligner la volonté politique de mettre en place une offre complète de soins de santé reproductive comprenant l'avortement. [...]

Résolution du Conseil international sur l'avortement
Le Conseil international déclare :

1. La fourniture de soins de santé reproductive complets est essentielle dans tous les programmes de médecine générale de MSF.
2. Malgré des améliorations et des efforts récents, ce type

de soins est encore trop peu accessible aux patientes dans les programmes de MSF.

3. La possibilité de pratiquer des avortements sans risque doit être intégrée dans le cadre des soins de santé reproductive dans tous les contextes où elle est pertinente.
 4. Le rôle de MSF dans l'interruption de grossesse doit être basé sur les besoins médicaux et humains de nos patientes.
- 14 voix pour - 2 abstentions (Royaume-Uni, Danemark) - 2 absentes (Autriche, Hong Kong)

En décembre 2007, tout en prenant acte de certains progrès dans la diffusion des lignes directrices et des stratégies concernant la pratique des interruptions de grossesses, le Conseil international constate que la résolution de 2004 reste mal appliquée dans les programmes.

S'il existe des contraintes juridiques et culturelles rendant difficile la mise en place d'un environnement sûr qui permette aux équipes de pratiquer des avortements sans risque, les réticences morales ou religieuses au sein du personnel de MSF, dans les sièges comme sur les terrains, constituent également un obstacle à surmonter.

Réaffirmant sa résolution, le Conseil international demande aux Présidents des associations de la diffuser davantage afin d'assurer sa mise en œuvre et à l'exécutif de régler la question de sa mise en œuvre tant sur le terrain qu'au siège.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 1-2 décembre 2007 (en anglais)

Extrait :

Mise en œuvre de la résolution du Conseil international sur la santé reproductive et l'avortement

Laure Bonnevie, Coordinatrice internationale pour le rendu de compte, présente d'abord les principales conclusions du rapport qu'elle a établi sur la mise en œuvre de la résolution du Conseil international de novembre 2004 sur la santé reproductive et l'avortement. [...]

Décisions du Conseil international sur le suivi de la résolution
Le Conseil international réaffirme sa résolution de novembre 2004 (texte de la résolution)

1. La fourniture de soins de santé reproductive complets est essentielle dans tous les programmes de médecine générale de MSF.
2. Malgré des améliorations et des efforts récents, ce type de soins est encore trop peu accessible aux patientes dans les programmes de MSF.
3. La possibilité de pratiquer des avortements sans risque doit être intégrée dans le cadre des soins de santé reproductive dans tous les contextes où elle est pertinente.
4. Le rôle de MSF dans l'interruption de grossesse doit être basé sur les besoins médicaux et humains de nos patientes.

Le Conseil international reconnaît les progrès réalisés notamment sur le plan technique pour définir et diffuser des lignes directrices et une stratégie claires et, dans une moindre mesure, sur la mise en œuvre dans nos programmes. En même temps, nous reconnaissons les contraintes juridiques et culturelles dans les situations où nous travaillons.

La résolution du Conseil international visait à fournir un environnement sûr à nos équipes sur le terrain pour pratiquer des avortements, ce qui n'a pas été entièrement réalisé.

Le Conseil international considère qu'il subsiste des obstacles importants à la mise en œuvre de cette résolution et demande aux Directeurs généraux de les lever tant au siège que sur le terrain. Il demande également aux Présidents faire connaître davantage la résolution pour en assurer la mise en œuvre. Le Conseil international demande un rapport de suivi sur cette question dans 18 mois. Ce rapport comprendra également une analyse plus approfondie sur l'avortement dans chaque contexte où nous sommes impliqués.

En outre, le Conseil international encourage l'exécutif/RIOD [plateforme des Directeurs des opérations] à examiner les politiques et les pratiques dans le domaine de la santé des femmes.²⁰

Voté à l'unanimité



Cette première résolution sur l'avortement a été portée par Darin Portnoy, le Président de MSF États-Unis de l'époque. La question de l'avortement étant très sensible aux États-Unis, c'était important que nos collègues américains soient mobilisés dans la bonne direction.

Dr Jean-Hervé Bradol, MSF France,
Président de 2000 à 2008 (en français)



Il y a une résolution du Conseil international qui à l'époque, n'a pas eu de poids du tout, c'est celle sur l'avortement. Et ce n'est pas lié aux politiques des gouvernements, c'est lié à nous.

Dr Jean-Marie Kindermans, MSF Belgique,
Président de 2001 à 2007 (en français)

c. Les comportements abusifs

En juin 2002, après la publication, en février 2002, d'un rapport conjoint du Haut Commissariat des Nations Unies aux Réfugiés (UNHCR) et de Save the Children révélant

20. La mise en œuvre effective dans les programmes MSF de la politique sur l'interruption de grossesse médicalisée demeure difficile. En 2012, le Conseil d'administration international réaffirme la résolution de 2004 et en 2017 l'Assemblée générale internationale vote une motion appelant à l'action dans tout le mouvement afin de renforcer la mise en œuvre de cette résolution.

que des abus sexuels ont été commis sur des enfants dans des camps de réfugiés en Afrique de l'Ouest par « des employés d'ONG nationales et internationales, du HCR et d'autres organismes des Nations Unies », le Conseil international de MSF vote une résolution concernant les abus sexuels.

Reconnaissant « la gravité du problème de l'exploitation sexuelle par des travailleurs humanitaires », il demande à chaque section d'élaborer des politiques claires pour prévenir, identifier et sanctionner les abus.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 28-30 juin 2002 (en anglais)

Extrait :

Résolution du Conseil international sur les abus sexuels

Le Conseil international reconnaît la gravité du problème de l'exploitation sexuelle par les travailleurs humanitaires, qui met en évidence la vulnérabilité des réfugiés, des personnes déplacées et des autres populations en détresse face aux abus de pouvoir.

Le Conseil international demande que chaque section élabore des politiques claires qui définissent les moyens par lesquels de tels abus de pouvoir peuvent être :

- Prévenus ;
- Identifiés ;
- Pénalisés.

Nous comprenons que les conséquences des inégalités entre ceux qui fournissent l'aide et ceux qui la reçoivent constituent un danger constant.

Nous insistons pour que le mouvement élabore des stratégies afin de maintenir un contrôle continu de l'efficacité des politiques élaborées.

Le Conseil international demande instamment à l'exécutif de continuer d'aborder la question de l'absence d'une protection adéquate de ces personnes auprès du HCR [Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés] et des autres institutions responsables.

Le Conseil international exige que l'exécutif rende compte sur cette question en novembre 2002.

Résultat du vote : Unanimité en faveur.

La question des comportements abusifs revient sur la table en 2004, après de nouvelles révélations sur des abus sexuels commis par des travailleurs humanitaires dans l'Est de la République démocratique du Congo.

En juin 2005, le Comité exécutif présente au Conseil international un état des lieux des mécanismes mis en place par les centres opérationnels pour traiter cette question. Cet état des lieux montre qu'en dépit d'efforts importants, il reste encore beaucoup à faire avant que ces procédures ne fonctionnent correctement.

Le Conseil international insiste pour que ces procédures

s'appliquent à tout le personnel de MSF sur le terrain, y compris les expatriés et le personnel local, et pour que des mécanismes communs soient partagés par les centres opérationnels.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 24-26 juin 2005 (en anglais)

Extrait :

• Abus de pouvoir - principales conclusions de l'état des lieux demandé par le DG18 [groupe des 18 Directeurs généraux] en novembre 2004 – Marine [Buissonnière, Secrétaire générale de MSF international] :

[...] En novembre 2004, le DG18 a demandé au Comité exécutif de faire un état des lieux sur les efforts et les mécanismes mis en place par les centres opérationnels. Delphine Prinselaar a été nommée pour faire cet état des lieux. Son rapport a été présenté au DG19 [après réintégration de MSF Grèce] les 14 et 15 juin 2005 et transmis au Conseil international avant la réunion.

Delphine conclut son rapport en notant que des efforts importants ont été déployés pour mettre en place des systèmes de signalement dans chaque section. Il y en existe maintenant dans chaque centre opérationnel, mais ils diffèrent beaucoup d'un centre à l'autre. De plus, tous les systèmes actuellement en place présentent des limites :

- Ils sont difficilement accessibles au personnel local et aux bénéficiaires, faute d'en connaître l'existence.
 - Pour que le système soit digne de confiance, un certain degré de confidentialité doit être respecté et des sanctions doivent être appliquées.
 - La distinction entre les comportements juridiques et éthiques n'est pas faite -> problème d'une zone grise.
- > Il reste un certain nombre de mesures concrètes à prendre.

Conclusion du DG19 :

- (1) *L'exécutif s'engage à s'assurer que les mécanismes appropriés soient en place et que le personnel soit informé de leur existence pour signaler tout abus de pouvoir. Les cinq centres opérationnels rendront compte des mesures supplémentaires prises lors du prochain DG19 en novembre.*
- (2) *Un document de travail sera rédigé sur les standards de MSF concernant les comportements. [...]*

Principales conclusions de la discussion :

Certains membres du Conseil international jugent important que les systèmes soient conformes à la réalité de MSF en tant qu'employeur et qu'ils ne s'appliquent donc pas seulement aux expatriés mais à tout le personnel MSF sur le terrain, y compris au personnel local.

Certains pensent également qu'il est important que les centres opérationnels partagent des mécanismes communs.

En novembre 2005, sur la base d'une proposition élaborée par l'exécutif, le Conseil international vote une résolution sur les comportements abusifs et les abus de pouvoir. Cette résolution souligne que tout employé de MSF est personnellement responsable de son comportement devant l'association. Elle demande que l'information sur les mécanismes de plaintes pour comportement abusif soit diffusée au sein du mouvement et que chaque année un compte rendu en soit donné au Conseil international.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 26-27 novembre 2005 (en anglais)

Extrait :

• Abus de pouvoir

Marine [Buissonnière, Secrétaire générale de MSF International] présente le sujet et mentionne l'état des lieux effectué en 2004 par Delphine Prinselaar à la demande du DG18 [groupe des 18 DG]. Dan Sermand [Directeur général de MSF Suède] a poussé l'initiative un peu plus loin et s'est penché sur ce qui pourrait être fait pour améliorer la situation au sein de MSF, dont une proposition du DG19 [groupe des 19 DG après réintégration de MSF Grèce] pour une résolution du Conseil international. [...]

La proposition de résolution sur le comportement / abus de pouvoir a donc été modifiée comme suit et soumise au vote :

- o Tous les membres du personnel travaillant pour MSF sont personnellement responsables de leur comportement et MSF les tiendra responsables de toute action contraire à la charte et aux principes de MSF, en particulier des abus de pouvoir.
- o Les mécanismes de plaintes pour des problèmes en lien avec des actions contraires à la charte et aux principes de MSF, en particulier les abus de pouvoir, doivent être décrits et doivent être largement rendus publics dans l'ensemble du mouvement.
- o L'utilisation de ces mécanismes doit faire l'objet d'un rapport annuel au Conseil international.
- o Le Conseil international demande au DG19 d'assurer le suivi de ce dossier et d'en rendre compte à la réunion [du Conseil international] de novembre 2006.

En faveur : 18

Abstention : MSF Canada

2. Controverses

a. DNDi²¹, l'initiative pour la recherche et le développement de médicaments contre les maladies négligées : la recherche et le développement dans la mission sociale de MSF et le caractère contraignant des résolutions du Conseil international

En 2001, s'appuyant sur les travaux de la Campagne pour l'accès aux médicaments essentiels, un groupe de travail se crée au sein de MSF dans le but de développer un nouveau modèle pour la mise au point de médicaments contre les maladies négligées. Ce nouveau modèle combinera et impliquera les secteurs privé et public dans la recherche et le développement sur ces maladies. C'est à l'exécutif de MSF de décider des modalités pratiques du projet, tandis que les Conseils d'administration et les Assemblées générales des associations, et le Conseil international décideront de l'extension de la mission sociale de MSF aux activités de recherche et développement à long terme.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF France, 21 décembre 2001 (en français) [édité]

Extrait :

DNDi (Drugs for Neglected Diseases Initiative)

Bilan de la première phase de l'exploration (Jean-Hervé Bradol [Président de MSF France])

Dans le cadre de la Campagne pour l'accès aux médicaments essentiels, a été mis en place un groupe de travail 'the Drugs for Neglected Diseases Working group' [groupe de travail sur les médicaments pour les maladies négligées], mais cependant indépendant de la Campagne. Son objectif est d'élaborer de nouvelles stratégies pour impliquer à la fois le secteur public et le secteur privé dans la recherche et le développement de nouveaux traitements abordables pour soigner les maladies négligées. Les principaux résultats des derniers mois de travail permettent de définir quel type de structure pourrait prendre en charge les besoins en recherche et développement dans ces domaines.

La structure devra partir des besoins sur le terrain, ne pas être spécialisée verticalement, devra s'inscrire dans la grande durée, être une structure relativement légère (25-30 personnes) favorisant le traitement en réseau ; le lieu d'implantation géographique pour l'enregistrement de la structure sera un critère important. Un point paradoxal

21. En français, c'est le terme DNDi, l'acronyme en anglais de *Drugs for Neglected Diseases initiative* qui est utilisé couramment.

est que d'ici quelques années, une part importante du financement pourrait être liée à des fonds publics (environ 100 M[illions] de \$) mais il faudrait que les choix stratégiques de l'équivalent d'un Conseil d'administration regroupant des membres fondateurs restent indépendants des financements institutionnels.

Est-ce que cette situation un peu paradoxale est envisageable et tenable pratiquement ? Dans le calendrier à venir, la première étape sera pour MSF (avec l'appui de l'Institut Pasteur, des Brésiliens [Fondation Oswaldo Cruz], des Indiens [Conseil indien sur la recherche médicale]) et d'autres [Institut kényan pour la recherche médicale, Ministère de la santé de Malaisie]) de présenter un projet qui puisse motiver le financement d'institutions publiques. La première phase de l'exploration a été la définition du type de structure dont il nous semble avoir besoin. La seconde est de faire un bilan précis sur les questions de financements, de droit, de définition des institutions internes. En juin, tout cela doit être présenté aux Directeurs généraux pour décision. Les Conseils d'administration et les Assemblées générales devraient également se prononcer car l'extension de la mission sociale à une activité régulière de recherche et développement, même modeste et dans le cadre d'une structure de partenariat (où bien évidemment les compétences scientifiques, industrielles seraient apportées par d'autres), ne peut être décidée par les seuls exécutifs des sections (en l'occurrence les Directeurs généraux).



En 2002, lors d'une réunion du Conseil international, Bernard Pécoul [à l'initiative puis Directeur général de la DNDi] nous a dit : « Cet été, on crée la DNDi ».

Rafa [Vilasanjuan, Secrétaire général de MSF International] et moi, on lui a répondu : « On ne peut pas, il faut que ça passe d'abord devant les Assemblées générales. Tu ne te rends pas compte de l'institution qu'est devenu MSF. On ne peut pas changer la mission sociale d'une manière importante sans organiser une discussion ». Il a fini par comprendre, mais ça a été chaud.

Dr Jean-Hervé Bradol, MSF France,
Président de 2000 à 2008 (en français)



C'est une des dernières interventions que j'ai faite, en 2002, comme Vice-présidente du Conseil d'administration de MSF Belgique. La motion proposée à l'Assemblée générale posait la question : « est-ce que oui ou non MSF est d'accord pour soutenir la création de DNDi, avec les objectifs proposés ? »

À Bruxelles, la moitié de l'Assemblée générale était contre et disait : « Le public donne de l'argent à MSF pour soigner des patients. Ils ne donnent pas pour financer de la recherche. » Moi, je travaille dans la recherche, tout le monde le savait. J'ai donc argumenté : « les patients qui souffrent de ces maladies oubliées, comme la maladie du sommeil, ont droit eux-aussi à l'innovation. Comme nous ici, qui bénéficions de l'innovation dans la recherche sur le cancer. Or pour ces

maladies négligées, il n'y a rien pour financer la recherche. » On a gagné, mais de justesse.

Dr Marleen Bolaert, MSF Belgique, Présidente de 1995 à 1998, membre du Conseil d'administration puis Vice-présidente de 2001 à 2002 (en français)



Élargir la mission sociale c'est une question politique de base, une question associative, et il fallait vraiment choisir démocratiquement si on voulait y aller ou pas.

Il fallait obtenir 2/3 des votes positifs des associations pour que MSF participe au projet et on a passé un an à les convaincre ! MSF Hollande était vraiment contre ainsi que, au début MSF Royaume-Uni et MSF Canada qui étaient très liés avec Amsterdam. La seule association du groupe d'Amsterdam qu'on pouvait peut-être convaincre, c'était MSF Allemagne qui avait beaucoup d'argent et Ulrike [Von Pilar, la Directrice générale] qui était plutôt favorable au projet DNDi. Mais elle travaillait avec les Hollandais... Donc on a fait le tour de toutes les Assemblées générales du mouvement. À un moment, on a réalisé que l'association qui nous permettrait d'avoir les 2/3 des votes ou pas, qui ferait la différence, c'était MSF Espagne. Mais l'équipe espagnole de la Campagne d'accès aux médicaments, qui à l'époque avait l'oreille du Conseil d'administration, était contre et a publié un texte dans ce sens le jour de l'Assemblée générale. Finalement, Bernard [Pécoul, l'un des initiateurs, puis le Directeur général de DNDi] et moi, on a quand même réussi à convaincre l'Assemblée générale de MSF Espagne qui a voté en faveur du projet DNDi... à quatre voix près sur 300 exprimées ! Je pense qu'au niveau associatif, c'est la bataille la plus dure qu'on ait menée au niveau international.

Rafael Vilasanjuan, MSF International,
Secrétaire général de 2001 à 2004 (en français)

En juin 2002, le Conseil d'administration de MSF Hollande remet en question la compatibilité de la DNDi avec la mission sociale de MSF. Quelques mois avant l'Assemblée générale de l'association, quatre options concernant ce projet sont soumises au vote des membres de l'association.

Seuls 17 % d'entre eux participent au vote. La majorité se prononce contre le fait que MSF finance la DNDi.

En juin 2003, l'Assemblée générale en discute, vote à nouveau et confirme le premier vote en faveur de l'option « pour une action de plaidoyer sans contribution financière ».



Compte rendu de l'Assemblée générale de MSF Hollande, 8 juin 2002 (en anglais)

Extrait :

Le Conseil d'administration de MSF Hollande a souhaité avoir une discussion approfondie sur la DNDi lors de l'AG [Assemblée générale], sur la base du résultat du vote. Les bulletins de vote ont été envoyés avant l'AG et auraient dû être retournés avant l'AG, mais certains membres n'étaient apparemment pas au courant de cette date limite. Seulement 92 bulletins de vote (17 % des électeurs) ont été retournés au secrétariat du Conseil d'administration.

Bien que le résultat de ce vote indique clairement que les membres de MSF Hollande ne sont pas favorables à ce que MSF soit un membre fondateur de la DNDi, la différence entre l'option 1 (plaidoyer seulement) et l'option 2 (plaidoyer et contribution financière limitée) était trop faible pour être concluante. Pour cette raison, et pour donner aux membres une deuxième chance d'exprimer leur opinion sur cette question très importante, le Conseil a décidé de tenir un second vote lors de l'AG. Ce vote a été précédé de deux présentations : Els Torrele (co-présidente du groupe de travail sur les DND [Drugs for Neglected Diseases/ Médicaments pour les maladies négligées]) a argumenté en faveur d'une contribution financière substantielle de MSF en faveur de l'initiative et Bart Meijman (membre du Conseil d'administration de MSF Hollande) s'y est opposé. [...]

Pourquoi la DNDi ne devrait pas être financée [par MSF]

Bart Meijman, membre du Conseil d'administration

La question de savoir s'il faut ou non soutenir la DNDi n'est pas de savoir s'il s'agit d'une initiative pertinente, mais si elle s'inscrit dans la mission de la MSF. MSF Hollande s'est toujours concentrée sur les situations de crise et de conflit en apportant une aide immédiate en agissant directement, en fournissant une aide médicale indépendante et au contact direct de la population. Nous avons également appris à utiliser, lorsque c'est nécessaire, la pression du public et le plaidoyer. Il n'y a aucune raison de changer d'orientation, le nombre de conflits dans le monde ne diminue pas, bien au contraire. Nous avons besoin de toute notre énergie pour améliorer la quantité et la qualité de nos interventions. La DNDi est trop loin de cette proximité.

La DNDi concerne le kala azar, la maladie du sommeil et la maladie de Chagas. On peut faire la comparaison avec la situation sanitaire de Calcutta : il y a beaucoup de pauvreté, il n'y a pratiquement pas de système de santé public qui fonctionne, les besoins sont énormes et sur de très longues périodes. Mais il n'y a pas de crise aiguë, il y a besoin d'une approche développementaliste comme pour le type de problème dans lesquels la DNDi veut s'impliquer. MSF ne devrait pas s'impliquer là dedans.

Avons-nous cette expertise ou allons-nous dépendre de nos partenaires ? Que se passera-t-il si nos partenaires abandonnent ou si l'initiative échoue ? Nos donateurs attendent de nous que nous utilisions nos ressources pour apporter une aide directe aux victimes, pas pour faire de la recherche. La DNDi n'est pas assez flexible, pas assez « de type MSF ».

Après ces deux présentations, plusieurs membres ont exprimé leur mécontentement sur le manque de clarté de la procédure de vote et la formulation floue des quatre options soumises au vote [...].

Les membres ont eu quatre options de vote :

Option 1 : Plaidoyer seulement, pas de contribution financière

Option 2 : Plaidoyer uniquement de préférence, mais d'accord pour une contribution financière inférieure à 1 million d'euros par an pendant de trois ans maximum

Option 3 : Membre fondateur avec un engagement financier de ± 7 M€ [millions d'euros] par an pendant 5 ans maximum

Option 4 : Abstention

Les votes ont été « pondérés » de la même manière que pour l'élection des membres du Conseil d'administration, pour que les votes du personnel salarié (personnel du bureau et chefs de mission) ne comptent pas pour plus de 20% du total des votes. [...]

La position majoritairement en faveur de l'option 1 - plaidoyer seulement, pas de contribution financière - est celle que la Présidente de MSF Hollande a présentée au Conseil international de MSF.

Fin juin 2002, après une discussion tendue, le Conseil international vote à la majorité des deux tiers une résolution soutenant « la proposition du groupe de travail sur les DND [Drugs for Neglected Diseases / Médicaments pour les maladies négligées] sur la création d'une initiative à but non lucratif pour lancer la recherche fondamentale et le développement de médicaments pour les maladies négligées (la DNDi) ».

La décision exécutive sur les engagements précis de MSF au sein de la DNDi en matière de ressources humaines et financières devra être ratifiée par le Conseil international après discussion au sein du Conseil d'administration du Conseil international et des Conseils d'administration des associations.

Si ces résultats sont positifs, MSF s'engagera à financer la DNDi pendant 5 ans, à hauteur d'au moins 3 % de l'ensemble des dépenses.

MSF Allemagne et MSF Hollande votent contre cette résolution. Toutefois MSF Allemagne, qui tient à respecter la décision de la majorité s'engage à soutenir financièrement la DNDi.

De son côté, la Présidente de MSF Hollande déclare qu'afin de respecter le vote de son Assemblée générale, « en aucun cas » son association ne financera la DNDi.

Le Président du Conseil international déclare alors que la position de MSF Hollande viole l'article 9 des statuts de MSF International selon lequel les décisions du Conseil international sont « contraignantes pour tous, y compris les absents et dissidents ».



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 28-30 juin 2002 (en anglais)

Extrait :

DNDi

[...] Une résolution soumise au vote est présentée au Conseil international (résolution qui a été rédigée par le Bureau du Conseil international). Morten [Rostrup, Président du Conseil international] signale qu'il était impossible d'y inclure toutes les demandes faites par les différents Conseils d'administration et que cette résolution doit être considérée comme le plus petit dénominateur commun. L'objectif de cette résolution est d'offrir un cadre de travail au Comité exécutif (d'où des demandes spécifiques en termes de temps et de finances). Ce vote est une décision de principe et cette session ne devrait pas entrer dans les détails de la DNDi comme des chiffres, etc. Les détails seront abordés dans l'étude de faisabilité et le plan de développement. Il s'agit de décider si nous sommes d'accord avec les diagnostics des crises actuelles et si nous sommes prêts à contribuer ponctuellement et temporairement à trouver une solution. [...]

Plusieurs remarques sont faites à la suite du tour de table :

- Aujourd'hui nous prenons une décision de principe, les inquiétudes soulevées seront étudiées avec l'étude de faisabilité.
- En tant que membre fondateur parmi d'autres, nous ne pouvons pas présenter trop de recommandations spécifiques - [...]
- Toutes les remarques seront remises aux personnes travaillant sur la DNDi et prises en compte par l'étude de faisabilité.
- Les limites (en termes de temps et d'argent) ont été cruciales pour faire accepter le principe dans certains Conseils d'administration.

Résolution du Conseil international :

Comme le montre le rapport « Déséquilibre fatal » du groupe de travail sur les médicaments pour les maladies négligées, le Conseil international reconnaît que nous sommes aujourd'hui confrontés à de véritables crises en matière de recherche et développement de médicaments pour les maladies les plus négligées comme le kala-azar, la maladie du sommeil, etc.

En principe, c'est au secteur public et aux gouvernements qu'incombe la responsabilité de trouver une solution à cette crise. Mais reconnaissant que ceux-ci n'ont pas assumé leur responsabilité, le Conseil international appuie la proposition du groupe de travail pour la création d'une initiative à but non lucratif afin de lancer la recherche fondamentale et le développement sur les médicaments pour les maladies négligées (la DNDi) aux conditions suivantes :

La participation de MSF à cette initiative doit respecter les principes suivants :

- La participation à cette initiative n'implique pas un changement fondamental dans la mission sociale de MSF ;
- La participation à cette initiative ne doit pas mettre en péril notre indépendance.

Nous convenons que :

- L'Initiative doit être basée sur les besoins, ce qui implique un dialogue avec les patients, les bénéficiaires finaux.
- La DNDi sera dès le début une entité extérieure à MSF, et MSF ne sera qu'un des membres fondateurs.
- Étant donné que le Conseil international ne considère pas que MSF fasse partie d'une solution permanente à la crise de la recherche et du développement, son engagement sera limité à la fois financièrement et dans le temps. L'objectif sera de catalyser et d'aider à la création d'une initiative capable de faire face aux crises et, en temps voulu, de le faire indépendamment de MSF, également en termes de financement, de collecte de fonds et de plaidoyer.
- Afin de garantir l'indépendance de MSF, la décision de l'exécutif sur ses engagements précis en termes de ressources humaines et financières sera prise sur la base des statuts proposés pour l'entité, sa structure de gouvernance et le plan de développement. Cette décision devra être ratifiée par le Conseil international.

En conséquence et à condition que la DNDi soit réalisable, le Conseil international décide que MSF s'engage à participer en tant que membre fondateur. Cet engagement est limité à une durée maximale de cinq ans et à un maximum de 3% des dépenses annuelles totales de MSF.

Nos donateurs doivent être informés qu'au cours des cinq prochaines années, MSF allouera des ressources financières limitées pour la R&D sur les maladies négligées.

Recommandations

Nous recommandons à l'exécutif de fonder sa décision sur l'implication précise de MSF dans la DNDi et sur un/des document(s) qui explicite(nt) :

- Les statuts de l'initiative ;
- La manière dont l'initiative se conformera à l'éthique médicale internationale dans la conception et la mise en œuvre des essais cliniques ;
- Le droit de la propriété intellectuelle (à qui appartiendront les produits développés ?) ;
- La structure de la gouvernance ;
 - o Au sein de la DNDi (droits et obligations du Conseil d'administration, relations avec l'exécutif, système de vote)
 - o Entre la DNDi et MSF (lien entre l'exécutif de MSF, la Campagne d'accès [aux médicaments essentiels], la DNDi)
- Le business plan ;
- Le mécanisme de collecte de fonds.

Nous proposons de procéder à un examen annuel.

Le résultat du vote est le suivant : 16 pour et 2 contre.

MSF Allemagne a déclaré que même s'ils ont voté contre, ils seront solidaires de la décision de la majorité et soutiendront financièrement la DNDi. Malgré une majorité de plus des 2/3 du Conseil international, MSF Hollande a pris une autre position en déclarant qu'elle ne soutiendrait en aucun cas la DNDi financièrement. [...]

À propos du caractère contraignant des décisions du Conseil international et de la situation de MSF Hollande : Morten

[Rostrup, Président du Conseil international de MSF] a déclaré que les statuts étaient clairs : (Article 9) « Les décisions du Conseil international sont contraignantes pour tous, y compris pour les absents et ceux qui ont voté contre ». Si MSF Hollande ne change pas de position, Morten pense qu'il s'agira alors d'une violation des statuts internationaux de MSF. Il propose que toutes les sections lisent le procès-verbal et les statuts et discutent de ce problème. Un autre débat devra ensuite avoir lieu au Conseil international en novembre (souveraineté des décisions des Conseils d'administration par rapport aux décisions du Conseil international et à la position de MSF Hollande).

En novembre 2002, le Conseil international décide de ratifier la proposition prise par le Comité exécutif international sur la DNDi en juin 2002.

Le refus de MSF Hollande de soutenir financièrement la DNDi est perçu comme une remise en cause de la légitimité des décisions du Conseil international.

Ce dernier vote à l'unanimité une résolution demandant à la Présidente de MSF Hollande de rendre compte à son Conseil d'administration des résultats de la discussion qui vient d'avoir lieu, afin que la position de l'association hollandaise soit reconsidérée lors de son Assemblée générale de 2003.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 22-24 novembre 2002 (en anglais)

Extrait :

VI. Décision de MSF Hollande sur la DNDi

Le sujet est présenté par Morten [Rostrup, Président du Conseil international]. La discussion est cruciale car elle a des implications directes sur le fonctionnement du Conseil international et sur l'autorité de ses décisions - c'est pourquoi il a été décidé que cette discussion devait impliquer l'ensemble du mouvement.

Rappel des faits par Morten [Rostrup, Président du Conseil international] :

Un projet de résolution a été élaboré par le Conseil d'administration du Conseil international. MSF Hollande a ensuite décidé de soumettre quatre options différentes à son AG [Assemblée générale]. L'une d'elles allait à l'encontre du caractère contraignant de la décision qui allait être prise par le Conseil international - Morten a appelé Lisette [Luykx, Présidente de MSF Hollande] pour attirer son attention sur les implications de cette option. C'est finalement cette option qui a remporté les suffrages et MSF Hollande a réaffirmé la primauté de cette option sur le résultat du vote du Conseil international lors de sa réunion de juin. Le Président du Conseil international a envoyé une lettre au Conseil d'administration de MSF Hollande soulignant l'éventuelle violation des statuts du Conseil international - mais cette question ne semble pas avoir été discutée au

Conseil d'administration de MSF Hollande avant le vote. Compte-tenu des arguments du Conseil international, il est proposé que l'AG néerlandaise examine cette question à nouveau lors de sa prochaine tenue.

Les arguments de MSF Hollande étaient multiples :

MSF Hollande espérait prendre une décision sur la DNDi sur la base d'une étude de faisabilité qui n'a pas encore été publiée. De ce fait, ils estiment qu'ils ne peuvent pas s'engager à donner de l'argent et, en outre, ne pensent pas que le Conseil international a la légitimité pour faire imposer cette décision aux sections.

Plusieurs contre-arguments ont été avancés :

- [...] Le problème crucial est la question de la crédibilité du Conseil international. Nous nous plaignons que l'exécutif ne respecte pas toujours nos décisions - le fait de ne pas être en mesure de faire appliquer des décisions dont nous avons décidé qu'elles étaient obligatoires (il ne s'agit pas de « forcer » qui que ce soit - c'était une décision proactive) mine le respect que nous demandons pour nos décisions.
- Les statuts sont clairs et MSF Hollande les a votés, anticipant donc cet argument particulier. Donc, soit les statuts sont modifiés, auquel cas nous pouvons examiner l'idée d'une clause de non-observation, soit l'affaire est close.
- MSF Hollande a été un partenaire très précieux dans la définition de la DNDi et elle continue d'avoir une influence appréciée sur le processus. Mais la question qui se pose est celle de la délégitimation de la décision du Conseil international. Le processus a été très clair dès le départ. Il a été discuté dans toutes les plateformes internationales (Comité exécutif et Conseil international) avant le vote afin d'éviter ce problème. [...]
- Toutes les décisions ne sont pas soumises au Conseil international. De plus, toutes les décisions du Conseil international ne sont pas contraignantes [...] nous avons décidé dans ce cas particulier que la décision du Conseil international serait contraignante pour tous. Il n'est pas certain que cela ait été précisément expliqué à l'AG [Assemblée générale] néerlandaise.

Finalement, la Présidente de MSF Hollande a accepté de présenter la résolution du Conseil international à ce sujet à son Conseil d'administration et à l'Assemblée générale de MSF Hollande, de présenter ces différents arguments et d'organiser un nouveau vote sur la question.

Résolution concernant MSF Hollande et les implications de sa décision sur la DNDi

Concernant la position de MSF Hollande qui refuse d'être liée par le vote du Conseil international sur la DNDi, le Conseil international a pris en considération tous les facteurs motivant sa décision, notamment sa responsabilité vis-à-vis de l'association de MSF Hollande. Le Conseil international a respecté leur point de vue et reconnu qu'en initiant d'importantes discussions, leur contribution avait été constructive. Cependant, étant donné que lors de la réunion de juin 2002 la majorité était supérieure aux 2/3 des voix, le Conseil international ne peut accepter le non-respect de sa

décision par MSF Hollande car cela menace sa légitimité en tant qu'organe de gouvernance et de décision souverain de MSF International. Le Conseil international demande donc à la Présidente de MSF Hollande de présenter la discussion et la position du Conseil international de novembre 2002 au Conseil d'administration de MSF Hollande pour en refaire l'examen lors de l'Assemblée générale de 2003. La Présidente de MSF Hollande est alors invitée à présenter les suites de ces discussions au Conseil international de juin 2003.

La résolution est acceptée à l'unanimité.

Le 24 mai 2003, l'Assemblée générale de MSF Hollande confirme son vote de 2002 contre la contribution financière de l'association à la DNDi.

En juin 2003, le Conseil international adopte une résolution stipulant que les projets internationaux décidés par le Conseil international à la majorité des deux tiers sont contraignants pour toutes les sections et doivent être financés par les frais de fonctionnement du Bureau international. Ces coûts doivent être partagés entre tous les membres de MSF International, y compris les absents et les dissidents.

Enfin, la Présidente de MSF Hollande accepte, en signe d'engagement envers le mouvement international, d'affecter à la Campagne pour l'accès aux médicaments essentiels un montant équivalent à celui proposé pour sa contribution à la DNDi.



Compte rendu de l'Assemblée générale de MSF Hollande, 24 mai 2003 (en anglais)

Extrait :

Morten Rostrup [Président du Conseil international] : [...] Cette discussion porte toutefois sur la manière dont nous prenons des décisions au niveau international. Nous sommes un mouvement dynamique et nous devons trouver des moyens pour gérer les situations qui se présentent. [...]

Ce non-respect [de la résolution sur la DNDi] crée une situation nouvelle pour nous. Nous avons essayé de mettre en place un processus décisionnel, mais une section déclare qu'elle ne le respectera pas. Il est difficile pour le Conseil international d'accepter que quoi qu'il arrive, une section fasse ce qu'elle veut. Nous sommes un mouvement dynamique, mais nous ne sommes pas une fédération de sections indépendantes. Nous avons un problème de croissance et MSF Hollande sape les organes que nous avons créés pour y faire face. [...]

Lisette Luykx [Présidente de MSF Hollande] : MSF Hollande est prête à soutenir la DNDi en termes de plaidoyer, mais ce n'est pas notre rôle d'y participer activement. Nous sommes tous dans le même mouvement, nous partageons les mêmes points de vue. Le Conseil international est un conseil de 18 Présidents qui est bien armé pour prendre des décisions sur l'identité, les principes et les débats. Ce n'est pas un

organe qui devrait prendre des décisions exécutives. [...] Le Conseil international ne peut pas prendre de décisions qui vont à l'encontre d'un vote de l'association, cela paralyserait le dynamisme du mouvement. Forcer une section à participer à quelque chose qui a été rejeté par son Assemblée générale serait une évolution très malsaine. Le Conseil international s'occupe des principes et non des conséquences opérationnelles. Donc si vous affirmez qu'au Conseil international, tout était clair pour tout le monde, je ne suis pas d'accord avec vous. Je pense que nous devrions examiner le mécanisme de pilotage du Conseil international. Nous devrions regarder comment nous nous organisons nous-mêmes.

Morten Rostrup : [...] Le Conseil international pose des principes directeurs, nous avons besoin d'organes pour guider vers l'avenir et MSF Hollande a toujours fait partie de ce processus. Si une décision majoritaire n'est pas obligatoire pour tous, le Conseil international n'est plus qu'une plateforme de discussion. La proposition de Lisette ferait de nous le « dernier salon où l'on cause » impuissant à guider correctement le mouvement.

Lisette Luykx : [...] Nous avons voté contre la DNDi parce qu'elle sort des défis que relève normalement MSF et nous éloigne de notre objectif de proximité envers les personnes que nous servons. Nous ne contestons sûrement pas toutes les décisions du Conseil international, mais la DNDi a un statut unique [...]

Gerda Zijp [MSF Hollande] : Le budget du Bureau international ne devrait pas être utilisé pour la DNDi.

Rafa Vilasanjuan [Secrétaire général de MSF International] : le budget de la DNDi doit évidemment relever du Bureau international ! C'est un projet international. C'est une question de transparence. [...]

Wouter van Empelen [MSF Hollande] : [...] l'article 4.1 dit que le Conseil international a pour vocation de se réunir, dialoguer et discuter.

Morten Rostrup : Et l'article 4.2 inclut la phrase « entre autres choses » ce qui laisse les portes ouvertes. Les statuts sont ouverts à l'interprétation et le Conseil international peut les modifier. Nous ne le ferons pas, mais c'est aussi une décision du Conseil international. Les statuts sont très généraux, c'est pourquoi nous avons soumis la question aux AG [Assemblées générales] pour qu'elles décident si nous pouvions le faire. Et tout le monde a dit oui, sauf MSF H[ollande].

Wouter van Empelen : Il y a une contradiction entre être un large mouvement qui discute de manière ouverte et imposer l'obéissance aux décisions du Conseil international. MSF est un grand mouvement et si MSF H[ollande] est forcée de suivre un chemin qu'elle ne veut pas prendre, le mouvement auquel ces gens s'associent volontairement sera détruit.

Morten Rostrup : Mais cela n'arrivera jamais. MSF ne deviendra pas une organisation internationale centralisée sur le plan opérationnel avec le Conseil international à son sommet, cela va en effet à l'encontre de l'esprit même de MSF. Si le Conseil international dit qu'une décision est obligatoire pour tous et qu'une section rétorque qu'elle fera ce qu'elle veut, cela crée un dangereux précédent pour les futures décisions.

Ed Schenkenberg [MSF Hollande] : Je suis surpris que vous disiez que notre décision de ne pas soutenir la DNDI représente une menace pour le mouvement. Nous

n'empêchons pas les autres sections d'aller de l'avant avec la DNDi, alors pourquoi notre décision est-elle une menace ? Morten Rostrup : C'était la première fois que nous prenions une décision d'une telle envergure au niveau international. Si votre décision de ne pas appuyer la DNDI contre la volonté de la majorité est, à l'avenir, rejointe par d'autres sections, cela signifie que chaque section peut faire ce qui lui plaît. Qu'est-ce qui nous maintiendra tous ensemble ? [...] Il serait dangereux d'instaurer un système de contributions financières à la carte. Vous avez accepté ce processus l'an dernier lorsque MSF Hollande a participé à la décision du Conseil international.

Austen Davis [Directeur général de MSF Hollande] : Je tiens à rappeler que la prise de décision au niveau international a été complexe et brouillonne. [...] D'autres sections n'étaient pas au clair sur le sujet du DNDi ; au moins cinq des AG ont vécu une controverse là-dessus l'an dernier. Votre présentation d'un processus rationnel en série n'est pas honnête. Le Conseil international aurait dû demander si être membre fondateur de la DNDi entre dans notre mission.

Morten Rostrup : J'admets que le processus n'était pas parfait. On en a beaucoup appris. Toutes les sections ont corrigé des détails dans la motion proposée, mais il y avait un accord commun. [...]

Coen Borren [MSF Hollande] : [...] Je doute sérieusement que la DNDi réussisse, mais si nous n'essayons pas, nous pourrions le regretter. Toutes les sections devraient participer ensemble à ce projet et le Conseil international est la plateforme appropriée pour en décider. Si des milliers d'autres membres de MSF soutiennent ce projet, nous devrions faire confiance au Conseil international pour prendre cette décision.

Morten Rostrup : Oui, il ne s'agissait pas d'une décision des Présidents et des Conseils d'administration. Tous les présidents avaient reçu des mandats clairs de leur AG. Vous défiez tous les autres membres du mouvement. [...]

La motion suivante a été soumise au vote :

Lors de l'Assemblée générale de 2002, MSF Hollande a voté contre la contribution financière à la Drugs for Neglected Diseases initiative (DNDi). Le Conseil international a décidé à la majorité des deux tiers de poursuivre avec la DNDi. MSF Hollande devrait-elle contribuer financièrement à l'initiative ? La motion a été rejetée par 86 voix contre 32, confirmant ainsi la décision prise lors de l'Assemblée générale de 2002.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 27-29 juin 2003 (en anglais)

Extrait :

MSF Hollande et la résolution du Conseil international sur la DNDi [Drug for Neglected Diseases initiative]

En raison de l'importance de cette partie du compte rendu – il est présenté ici sous la forme d'un verbatim (sur la base des notes prises - bien que nécessairement incomplètes, elles doivent être aussi proches que possible des propos échangés).

Clemens Vlasich [Président de MSF Autriche] présente le sujet :

La question qui se pose est la suivante : pensons-nous qu'une décision du Conseil international prise à la majorité des 2/3 s'impose aux absents et à ceux qui ont voté contre ? Lisette Luykx [Présidente de MSF Hollande] : La question a été posée à nouveau lors de l'AG [Assemblée générale] de 2003 en expliquant aux membres que leur précédente décision était perçue comme non conforme, soulevant ainsi la question de savoir si le Conseil international pouvait obliger une section à aller à l'encontre de sa volonté. MSF Hollande n'a pas l'impression d'être anti-internationale ; nous pensons plutôt que notre position est une position d'engagement constructif.

Concernant le processus : sentiment qu'il n'était pas clair (par exemple, l'étude de faisabilité) et qu'une partie du processus a été modifiée « en cours de route ». Voudrais profiter de cette occasion pour clarifier les domaines sur lesquels le Conseil international peut prendre des décisions.

Morten Rostrup [Président du Conseil international] : [...] Sur la décision du Conseil international : il a été décidé de préférer une majorité des 2/3 (par opposition à une majorité simple) pour reconnaître l'importance de ce vote. De plus, le Comité exécutif et le Conseil d'administration du Conseil international ont décidé qu'une majorité des deux tiers rendrait la décision contraignante pour tous. C'est la première fois que le Conseil international décide qu'une décision à prendre sera contraignante - et l'une des sections rejette cette décision (de se voir liée par le vote). Pour moi, si nous autorisons ce système « à la carte », nous devons alors nous demander à quoi sert le Conseil international ? [...] Il ne s'agit pas d'avoir un organe centralisé : nous voulons juste que lorsque nous prenons des décisions, elles soient respectées par tous.

Stefan Krieger [Président de MSF Allemagne] : À MSF Allemagne, nous n'étions pas pour la DNDi et finalement, nous avons voté « non ». Au niveau du Conseil d'administration, notre devoir était de nous en tenir au « non », mais nous avons aussi clairement dit que nous respecterions le vote du Conseil international. Les statuts sont parfaitement clairs - il y a une obligation morale : si vous jouez à ce jeu, vous ne pouvez pas changer les règles au fur et à mesure. Très étonné par l'attitude néerlandaise - où vous arrêterez-vous si vous vous comportez ainsi ? [...]

Jean-Hervé Bradol [Président de MSF France] : La question a été portée à l'attention du Conseil international parce qu'elle pouvait affecter notre mission sociale (tout ce qui peut toucher à notre mission sociale relève du Conseil international).

Romain Poos [Président de MSF Luxembourg] : Pense que cela fait partie de notre responsabilité morale et légale. Les statuts internationaux devraient être ratifiés par les Assemblées nationales. Cela leur donnerait force de loi et renforcerait le pouvoir du Conseil international.

Rafa Vilasanjuan [Secrétaire général de MSF International] : 1) [...] la question posée est celle de la capacité du Conseil international à prendre des décisions ou non. La question financière est d'ordre technique - et nous sommes tous prêts à être conciliants. Mais le message de MSF Hollande est « nous ne nous y conformerons pas ».

2) Le processus était clair (il a été décidé) que s'il y avait une majorité des 2/3 contre, personne n'irait plus loin.

3) MSF devrait-elle être une fédération ? Travailler sur un fonctionnement « à la carte » ? C'est à nous de décider. MSF Hollande a raison, c'est une bonne occasion pour définir le rôle du Conseil international. [...]

Morten Rostrup : Au début, le Conseil international était un club de discussion, il n'avait aucun poids dans les décisions. C'est maintenant l'association de toutes les associations MSF et elle a ses statuts. Si cela ne fonctionne pas, cela signifie que quatre ans de travail partent en fumée et qu'on fait 10 pas en arrière.

Lisette Luykx : Nous n'avons pas les bonnes personnes/expertise pour traiter avec la DNDi. [...]

Morten Rostrup : Une résolution a été prise il y a six mois, lors du dernier Conseil international, et cette résolution a été approuvée à l'unanimité par le Conseil international. [...] En tant que Président de ce Conseil international, je ne peux pas prétendre que cela n'a pas eu lieu. Cela touche également la crédibilité des membres du Conseil international et les décisions sur lesquelles ils votent lors des réunions X ou Y. [...]

Pier Luigi Susani [Président de MSF Italie] : Le problème dépasse la question de la DNDi - accepter la position de MSF Hollande sape directement le Conseil international. La position allemande est la bonne. [...]

Jean-Hervé Bradol : [...] Je ressens comme une provocation le discours de MSF Hollande centré sur le fait qu'ils ne savaient pas, qu'ils n'étaient pas au courant et qu'ils n'offrent pas de négocier. D'accord avec Darin [Portnoy, Président de MSF États-Unis] qu'il ne doit pas y avoir de sanctions - cela ne ferait que renforcer la victimisation. Mais vous (MSF Hollande) ne nous donnez rien. Mon compromis est que je ne demanderai pas de sanctions - s'il n'y a pas de compromis, cela veut dire que les décisions du Conseil international ne valent rien. [...]

Un projet de résolution est élaboré :

A. Le Conseil international précise que les projets internationaux votés par le Conseil international à la majorité des 2/3 seront contraignants pour toutes les sections. Ils seront financés par les frais de fonctionnement du Bureau international et seront partagés entre tous les membres de MSF International, y compris les absents et ceux qui ont voté contre.

L'adhésion des sections au Conseil international dépend de leur contribution aux frais de fonctionnement du Conseil international.

B. En ce qui concerne la question spécifique de la participation financière de MSF Hollande à la DNDi, le Conseil international lui demande, en signe d'engagement envers le mouvement international, d'allouer à la Campagne d'accès [aux médicaments essentiels] un montant équivalent à sa contribution à la DNDi. Une décision de MSF Hollande est attendue pour la fin août.

[...] La partie A est soumise au vote. [...] 14 pour, 1 abstention (Hollande), 1 contre (Japon) et 1 non-participation (France). [...]

Stefan Krieger : Donc MSF Hollande n'accepte pas les statuts du Conseil international.

Lisette Luykx : Non. Nous nous interrogeons sur les domaines dans lesquels les statuts s'appliquent. Nous pensons que les statuts sont rédigés de manière à en tenir compte.

Morten Rostrup : Le Conseil international dit non - ce n'est pas d'une question d'interprétation. [...]

Jean-Hervé Bradol : [...] Avec votre vote, vous nous dites que le consensus que nous avons n'existe pas. Cinq ans de travail partis en fumée - c'est un bien commun/collectif qui est en train d'être détruit.

Lisette Luykx : Nous n'essayons pas de saper le Conseil international - le problème c'est d'être forcé à faire quelque chose. Ne doutez pas de notre engagement international. [...]

Tine Dusauchoit [membre du Conseil d'administration de MSF Belgique] : [...] Un Conseil international fort combine la loyauté à l'égard de ses décisions et la volonté d'accommoder les opinions dissidentes et je ne vois pas en quoi cette résolution va à l'encontre de cela. C'est la destruction de l'engagement profond de nombreuses personnes. [...]

Rafa Vilasanjuan : Le problème est assez simple : MSF Hollande a mal interprété les statuts.

Lisette Luykx : [...] Soit vous acceptez ma proposition que nous acceptons de diverger, soit vous ne pouvez rien faire avec mon Conseil d'administration.

Rowan Gillies [Président de MSF Australie, futur Président du Conseil international] : Nous voulons un retour du Conseil d'administration de MSF Hollande sur ce sujet le plus rapidement possible. Reconnaissez-vous ou non les statuts du Conseil international ?

[...] La deuxième partie de la résolution est votée. [...] Approuvée à l'unanimité.



Cette discussion – qui a duré environ deux ans – a provoqué une perte de confiance. Bien sûr, quand on met en avant les statuts et qu'on parle de règles et de règlements, on prend le risque de faire perdre un peu de cohésion au mouvement. À MSF Hollande, on a dit : « D'accord, on acceptera de contribuer, mais seulement lorsque le Conseil international réexaminera sérieusement la question suivante : comment continuer à fonctionner comme un mouvement international ? Parce qu'on veut éviter qu'une autre décision de ce type soit prise, de la même manière, qui nous demande d'affecter X% de notre budget à un projet sur lequel on n'a aucun contrôle. On pense aussi que cette approche est illégale donc on doit réagir et améliorer le fonctionnement du mouvement ».

Le processus a été fastidieux, désagréable. On a beaucoup appris et on a compris qu'on devait vraiment travailler ensemble. Si je me souviens bien, c'est cette discussion qui a mené à La Mancha.

Dr Lisette Luykx, MSF Hollande, membre du Conseil d'administration de 1999 à 2000, présidente de 2001 à 2005 (en anglais)



Rétrospectivement, je considère que la position hollandaise était extrêmement utile à MSF, elle a permis un processus sérieux. Et l'audit d'évaluation de la DNDi, dix ans après, leur a été confié. Pour moi, c'est de la bonne gouvernance. C'est sain comme vie collective. Je trouve que des situations comme ça, minorité/majorité avec un débat, un vote, c'est très important pour faire progresser une organisation comme la nôtre qui a quand même l'avantage d'être une organisation relativement démocratique. Ce n'est pas parfait, mais bien plus démocratique que la majorité des institutions du milieu humanitaire. MSF a cette originalité.

Dr Jean-Hervé Bradol, MSF France,
Président de 2000 à 2008 (en français)

Le 5 octobre 2003, à la demande d'un groupe de membres associés, une Assemblée générale extraordinaire de MSF Hollande discute de la décision du Conseil d'administration de se conformer à la demande du Conseil international concernant l'allocation des fonds prévus pour la DNDi à la Campagne pour l'accès aux médicaments essentiels. Ils s'interrogent de nouveau sur la légitimité du Conseil international à imposer ce compromis à MSF Hollande et au-delà, sur les limites du mandat du Conseil international en général.

Enfin, cette Assemblée générale vote une motion déclarant que MSF Hollande contribuera financièrement à la DNDi pour la première année. Par la suite, ces contributions dépendront des résultats des discussions entre le Conseil d'administration de MSF Hollande et le Conseil international concernant la gouvernance de ce dernier et les limites de sa légitimité dans la prise de décision.



Compte rendu de l'Assemblée générale extraordinaire de MSF Hollande, 5 octobre 2003 (en anglais)

Extrait :

Nous avons pris cette décision lors de deux Assemblées générales et cela engage les membres et le Conseil d'administration, alors c'est tout!! [...]

Nous refusons d'être pris en otage plus longtemps par le Conseil international sur cette question. À notre avis, il y a une grande contradiction et un énorme fossé entre la culture de notre mouvement et la façon dont le Conseil international essaie d'obliger notre section à lui obéir. Nous le regrettons vivement et pensons que ces méthodes vont totalement à l'encontre de l'esprit de notre mouvement.

Le Conseil d'administration de MSF Hollande a déjà décidé qu'il était favorable au versement d'une compensation financière pour régler ce différend. Mais pour nous, il n'y a aucun besoin de se précipiter dans des compensations financières pour faire plaisir ou pour régler la question. Pour nous, c'est devenu une question de principe et il est devenu

beaucoup plus urgent de clarifier où s'arrête réellement le mandat du Conseil international et où commence réellement l'autonomie de MSF Hollande. Nous pensons que c'est devenu le vrai problème à discuter dans le mouvement et au niveau du Conseil international. [...]

Motion 1

Les membres de l'association MSF Hollande approuvent le fait que MSF Hollande contribuera à la DNDi ou à d'éventuelles alternatives pour une période initiale d'un an. La poursuite des contributions dépendra des résultats des discussions entre le Conseil d'administration de MSF Hollande et le Conseil international sur la gouvernance de ce dernier et son pouvoir décisionnel, qui seront clarifiés et approuvés par les membres de l'association MSF Hollande.

Le résultat du vote est le suivant (après pondération)

Pour 77,6% du total

Contre 22,4%.

Nombre total de votes exprimés : 149

dont personnel salarié : 56

membres non salariés : 93

La motion est adoptée.

L'incorporation de la recherche médicale dans la mission sociale de MSF sera officiellement validée lors de l'établissement de nouveaux statuts internationaux en 2005.



On a fait voter les Conseils d'administration sur la création de la DNDi, mais on s'est aperçus que sur le plan juridique, on était un peu limite. Donc il a fallu un ajustement juridique derrière, la modification des statuts internationaux, votée en 2005 et mise en place dans les années qui ont suivi. Elle devait permettre - entre autres car ce n'était pas sa seule raison d'être - d'incorporer la recherche médicale dans la mission sociale de MSF. Il y avait déjà une mention dans les anciens statuts, mais il fallait le faire de manière beaucoup plus claire car il y avait désormais un objet concret à cette démarche qui était la création de la DNDi. Il ne s'agissait donc pas juste d'une déclaration, mais dans le cadre d'activités pratiques, de faire évoluer la mission sociale pour que le travail de recherche et d'innovation en soit désormais un des piliers.

Dr Jean-Hervé Bradol, MSF France,
Président de 2000 à 2008 (en français)

b. Les suites judiciaires de l'enlèvement d'Arjan Erkel : gestion des kidnappings, prises de parole publiques et gouvernance internationale

Le 2 août 2002, Arjan Erkel, chef de mission de MSF Suisse, de nationalité néerlandaise est enlevé au Daghestan, une république du Caucase.

En novembre 2002, un groupe international composé de responsables associatifs et exécutifs de MSF est mis en place pour apporter soutien et conseils à la cellule de crise de la section suisse dans la gestion des efforts pour résoudre ce kidnapping.

Ce comité consultatif de la cellule de crise est composé des Présidents de MSF International et de MSF France, du Secrétaire général de MSF International, des Directeurs généraux de MSF Suisse, de MSF Belgique, de MSF Hollande et de MSF États-Unis, et du Directeur des opérations de MSF Hollande.



Il y avait déjà une tension au sein de MSF Suisse : l'équipe des premiers mois était brûlée. Thomas Linde, le Directeur général, n'était pas d'accord avec Thomas Nierle, le Directeur des opérations. Le mouvement a considéré qu'à cause de ces tensions internes, il fallait aider MSF Suisse à assumer ses responsabilités. On a décidé que MSF Suisse devait garder l'initiative de la communication, mais que c'était un comité international qui devait diriger la stratégie.

Rafael Vilasanjuan, MSF International,
Secrétaire général de 2001 à 2004 (en français)²²



Le comité de suivi international a été créé fin 2002, pour partager des informations qu'on ne pouvait pas partager par téléphone ou par email. Il y avait des réunions de mise au point pour que toutes les sections soient sur la même longueur d'onde et qu'elles comprennent dans quelle logique nous étions et quelle stratégie nous poursuivions. C'était des moments de partage, des occasions de se nourrir des réflexions des uns et des autres. Et de plus en plus, en raison de l'absence de la direction générale et de la présidence de MSF Suisse, c'est devenu un comité de pilotage, une sorte de réflexion stratégique. Mais ce comité n'était pas décisionnel, parce que les décisions ne pouvaient pas se prendre là. Les avis étaient trop divergents entre les différents acteurs.

Dr Thomas Nierle, MSF Suisse, Responsable des urgences puis Directeur des opérations de 2000 à 2004 (en français)²³

Arjan Erkel est libéré le 11 avril 2004. Pendant ses 18 mois de captivité, l'ensemble du mouvement MSF a apporté son soutien à MSF Suisse en matière de relations publiques, de négociations et d'actions de sensibilisation du public. Cependant, des désaccords sur les stratégies à adopter dans la gestion de l'affaire ont conduit à de graves tensions qui s'exacerbent après la libération d'Erkel.

MSF Hollande est critiquée à plusieurs reprises pour son incapacité à mettre en œuvre les décisions prises par le mouvement. Ses responsables font valoir qu'ils doivent faire face à des problèmes spécifiques avec le gouvernement néerlandais et avec leur société civile. Ils contestent la légitimité de l'associatif et plus particulièrement de l'associatif international dans la gestion des enlèvements qui selon eux est du ressort exclusif de l'exécutif. Ils reprochent également au Président de MSF France d'avoir affirmé au quotidien français *Le Monde* que des membres du Parlement du Daghestan sont responsables de cet enlèvement.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration du Conseil international de MSF, Paris, 17 avril 2004 (en anglais)

Extrait :

2. Crise Arjan :

Position de Jean-Hervé [Bradol, Président de MSF France] :

Toutes les sections ont approuvé le leadership de la cellule de crise et se sont engagées à soutenir pleinement ses décisions. Selon Jean-Hervé, à deux reprises (août 2003 et mars 2004 - décision sur une campagne publique pour souligner l'implication de responsables russes dans l'enlèvement et que le gouvernement néerlandais ne faisait rien pour obtenir la libération d'Arjan), MSF Hollande n'a pas soutenu le travail de la cellule de crise et a parfois adopté une position contraire. Il s'agit là encore d'une question de coopération et de discipline au sein du mouvement. Il n'était pas d'accord avec la façon dont l'affaire a été traitée depuis le début, mais il a respecté les décisions prises. Mais lorsque la cellule de crise a décidé d'une autre stratégie (plus proche de la sienne), MSF Hollande ne l'a pas acceptée et ne l'a pas respectée. [...]

Position de Lisette [Luykx, Présidente de MSF Hollande] :

MSF Hollande a dû faire face à des problèmes spécifiques, car la section était la plus proche de la famille et estimait que MSF ne pouvait pas se permettre de rompre avec la famille et de l'avoir contre MSF. La famille manquait de confiance en MSF et MSF Hollande a soulevé ce problème auprès de la cellule de crise, mais a eu le sentiment de ne pas avoir été entendue : MSF Hollande n'a pas sapé ni délibérément entravé [le travail de] la cellule de crise, mais a subi une pression importante et a voulu s'assurer que la famille était impliquée et informée. Au cours des 20 derniers mois, Lisette reconnaît qu'il y a eu un manque de communication à l'interne et que des erreurs ont été commises et demande que l'évaluation ait lieu et que les choses sortent avant de prendre des décisions.

22. Interview réalisée en 2010 et publiée dans l'étude de cas sur les prises de parole publique de MSF « Crimes de guerre et politique de terreur en Tchétchénie 1994-2004 » <http://speakingout.msf.org/fr/crimes-de-guerre-et-politiques-de-terreur-en-tchetchenie>

23. idem

Position de Rowan [Gillies, Président du Conseil international] :

La cellule de crise était clairement en charge des opérations liées à Arjan. Lorsqu'ils ont décidé d'aller de l'avant, nous avons tous accepté de soutenir cette décision. Il y a eu un problème évident au sein de l'exécutif hollandais : la section n'a pas été suffisamment informée de la décision et de la ligne adoptée. Cela est dû à un certain nombre de facteurs, dont une mauvaise communication de la cellule de crise, tant avec la famille [...] qu'avec MSF Hollande. De plus, la ligne adoptée dans l'article du Monde n'était pas tout à fait conforme avec ce que la cellule de crise avait diffusé dans l'ensemble du mouvement. Cependant, le contenu de l'entretien a été entièrement approuvé par la cellule de crise. MSF Suisse a déjà reconnu cette erreur. Toutefois, la section néerlandaise a réagi de manière inappropriée à cette apparente mésentente en communiquant en interne que MSF devrait se rétracter sur une partie de l'article. La section néerlandaise a donné l'assurance que cette suggestion était purement interne et n'avait pas été discuté avec des journalistes. Cependant, le résultat final a été que la mise en œuvre de la décision de la cellule de crise n'a pas été pleinement soutenue dans la section et que le message disant que Jean-Hervé avait eu tort (en référence à l'article publié dans *Le Monde* - en accord avec la décision de la cellule de crise) était une erreur.

Depuis janvier 2004, il est un fait que la cellule de crise a eu le sentiment de dépenser plus d'énergie pour convaincre/lutter en interne qu'en externe. La crise Arjan a également révélé d'importants dysfonctionnements au sein de MSF Hollande et de MSF Suisse (connaissance/niveau d'information du Conseil d'administration par rapport à l'exécutif).

Ce problème devrait-il être discuté au niveau associatif ?

Leslie [Shanks, Présidente de MSF Canada] soulève le fait que puisque la décision de donner le leadership à la cellule de crise était une décision opérationnelle (prise par le Comité exécutif), cette discussion ne devrait pas avoir lieu au niveau associatif mais au niveau exécutif - à moins qu'il soit prouvé que le Conseil d'administration de MSF Hollande ait été impliqué dans l'obstruction au travail et à la décision de la cellule de crise. Clemens [Vlasich, Président de MSF Autriche] ajoute le fait que ni le Conseil international ni son Conseil d'administration n'ont été impliqués dans les décisions relatives à Arjan (aucune résolution, etc.). C'est un problème opérationnel sur lequel l'associatif est juste tenu informé. Cela pose la question de la légitimité du Conseil d'administration du Conseil international sur ces questions. Il a été objecté que depuis le début, Arjan est considéré comme une campagne capitale pour l'ensemble du mouvement et que le soutien à la cellule de crise a également été discuté et décidé au niveau du Conseil international. Bien qu'il s'agisse clairement d'une question opérationnelle, le fait qu'une section ait ou non soutenu la cellule de crise devient clairement une question associative.

Décision :

- Le Conseil d'administration du Conseil international, à l'exception de Jean-Hervé, reconnaît que la cellule de crise n'a pas reçu le soutien attendu de MSF Hollande mais qu'il existe des circonstances atténuantes. De plus, le Conseil

d'administration du Conseil international, à l'exception de Jean-Hervé, considère qu'en tant que Présidents, ils n'ont pas assez d'informations pour savoir dans quelle mesure MSF Hollande a pu prendre une décision qui entrave le travail de la cellule de crise. On estime qu'une enquête plus approfondie est nécessaire pour que le Conseil d'administration du Conseil international puisse prendre une décision.

- Le Conseil d'administration, à l'exception de Jean-Hervé, propose donc d'organiser dans les prochaines semaines une rencontre avec les Présidents, les Directeurs généraux et les Directeurs des opérations des trois sections concernées par ce sujet (Suisse-Hollande-France). L'objectif de cette réunion est de « s'asseoir et discuter » et de revenir devant le Conseil d'administration du Conseil international avec une déclaration et proposer une solution à ce problème. Rowan contactera les personnes et fera le suivi de cette réunion. [...]

3. Conclusions « provisoires » de la discussion :

Les membres du Conseil d'administration du Conseil international ont reconnu que cette plateforme est encore en construction et que, malgré les procédures en place, nous nous perdons parfois en chemin. Le point de vue de Jean-Hervé est pris en compte et le groupe travaillera à trouver des solutions pour rétablir la confiance au sein du groupe.

Dans les jours qui suivent la libération d'Arjan Erkel, le gouvernement néerlandais exige que MSF Suisse lui rembourse une partie de la rançon qu'il a versée pour obtenir la libération d'Arjan Erkel.

Le 14 mai 2004, le Président et le Directeur général de MSF Suisse envoient une lettre aux autorités néerlandaises, indiquant qu'ils acceptent de rembourser la moitié du montant. Ils partagent cette lettre avec leurs collègues de MSF Hollande, mais n'informent ni le Bureau international ni le Comité exécutif international.

Le 18 mai 2004, lors d'une réunion extraordinaire, le Comité exécutif international et le Conseil d'administration du Conseil international reconnaissent leurs dysfonctionnements respectifs dans la gestion de la crise de l'enlèvement d'Arjan Erkel. Ils décident de donner au Bureau international, représenté par le Président du Conseil international et la Secrétaire générale de MSF International, la responsabilité du suivi de la relation avec le gouvernement néerlandais. Une lettre sera envoyée à ce dernier au nom du Conseil international et du Comité exécutif pour :

- Dénoncer l'attitude inacceptable du gouvernement néerlandais pendant et après l'enlèvement ;
- Désavouer clairement la lettre du 14 mai adressée au gouvernement néerlandais par le Président et le Directeur général de MSF Suisse.

Là encore, des tensions et des divergences apparaissent

concernant la réponse à apporter à la demande des autorités néerlandaises, mais aussi le processus décisionnel international mis en place par le mouvement. Des comportements agressifs et offensants entre collègues et un manque de transparence sont notifiés et condamnés.

Le 28 mai 2004, un article du quotidien français *Le Monde* révèle qu'une rançon a été versée, et que le gouvernement néerlandais demande à MSF d'en rembourser une partie, menaçant de cesser de financer les programmes de l'organisation en cas de refus.



Compte rendu de la réunion du DG18, 8 juin 2004 (en anglais)

Extrait :

- Partage de l'information et clarification de la position choisie par le Bureau international :

Commentaire préliminaire : Rowan [Gillies, Président du Conseil international] et Marine [Buissonnière, Secrétaire générale de MSF International] ont commenté le processus, les comportements et le caractère offensant de la communication au niveau des sièges au cours des dernières semaines, entraînant un manque de transparence et de respect mutuel, de la malhonnêteté, de l'incohérence, des décisions unilatérales, des fausses déclarations, des mensonges, etc.

NB : Au cours de la réunion d'aujourd'hui, plusieurs références ont de nouveau été faites aux comportements inacceptables de la semaine dernière et sur la nécessité que le Bureau international traite cette question dans un avenir proche... [...].

Sa présentation met en lumière les éléments suivants :

- L'option du 50/50 et la première lettre au BuZa [ministère des Affaires étrangères des Pays-Bas]

Bien que Thomas Linde [Directeur général de MSF Suisse] ait mentionné cette option à plusieurs reprises (téléconférence du Comité exécutif + comité consultatif de la cellule de crise le 12 avril, AG [Assemblée générale] de MSF Allemagne, etc), elle n'a jamais été discutée au point de prendre une décision. Avec l'accord de son Conseil d'administration, Thomas Linde a envoyé le 14 mai au BuZa une lettre signée par lui-même et Eric Linder [Président de MSF Suisse]. Cette lettre a été partagée avec Austen [David, Directeur général] et Lisette [Luykx, Présidente] de MSF Hollande avant d'être envoyée au BuZa. Cette lettre ne faisait pas référence à un accord conclu avec le BuZa, mais était une action unilatérale de MSF Suisse pour essayer de ne pas payer toute la somme réclamée (NB : la lettre était accompagnée d'un email plus dur envoyé au fonctionnaire concerné et d'une demande de rendez-vous avec le BuZa « pour rouvrir à une date ultérieure les discussions sur les relations entre MSF et ce dernier »). Le Bureau international estime qu'il s'agit là d'un problème puisque la lettre a été envoyée sans que ni lui ni le Comité exécutif n'en soient informés, alors qu'elle aura un impact sur l'ensemble du mouvement et qu'à ce titre, le mouvement aurait dû être impliqué. En effet, le comité consultatif de la

cellule de crise²⁴ a toujours été impliqué dans les décisions importantes, sauf sur celle-ci, ce qui pose la question du processus décisionnel.

L'autre préoccupation concerne la formulation de la lettre, qui ne reflète pas du tout la relation entretenue avec le BuZa tout au long de la crise.

- Autres étapes décidées à la réunion extraordinaire du Comité exécutif et du Conseil d'administration du Conseil international (18 mai)

Dès que le mouvement a eu connaissance de la lettre envoyée par MSF Suisse, une réunion extraordinaire du Comité exécutif et du Conseil d'administration du Conseil international a été convoquée le 18 mai à Bruxelles. Cette réunion a rassemblé tous les membres du Comité exécutif et la majorité des membres du Conseil d'administration du Conseil international ainsi que Nicolas de Torrente (en tant que membre du comité consultatif de la cellule de crise). Au cours de la réunion, il est apparu que le Comité exécutif et le Conseil international étaient tous deux en partie dysfonctionnels -> la décision a été prise par la majorité des personnes présentes à la réunion de confier au Bureau international la responsabilité du suivi de la relation avec le Gouvernement néerlandais.

Au cours de la réunion, il a également été décidé que Rowan Gillies et Marine Buissonnière rédigerait au gouvernement néerlandais une lettre au nom du Conseil d'administration du Conseil international et du Comité exécutif, comprenant les points suivants :

- Dénonçant l'attitude inacceptable du gouvernement néerlandais pendant et après l'enlèvement
- Désavouant clairement la lettre d'Eric Linder [Président de MSF Suisse] et de Thomas Linde [Directeur général de MSF Suisse] adressée le 14 mai au ministre néerlandais des Affaires étrangères
- Informant du transfert la responsabilité du suivi du dossier avec le gouvernement néerlandais au Bureau international représenté par le Président du Conseil international et la Secrétaire générale de MSF International. [...]

1. Définir un processus de positionnement et l'article du Monde :

Au cours de consultations et de discussions approfondies menées par le Bureau international afin de définir la position de MSF sur le paiement, celui-ci a été informé qu'un article paru dans *Le Monde* allait être publié, faisant mention de menaces de reconsidérer le financement des Pays-Bas à MSF (et d'influencer potentiellement les partenaires des autres gouvernements donateurs en Europe).


Rowan a alors eu une conversation téléphonique avec [le représentant du BuZa] qui a confirmé ce qu'il avait dit lors de la rencontre avec Thomas Linde et Austen Davis [Directeur général de MSF Hollande], le 3 mai, au sujet de

24. Le comité consultatif de la cellule de crise est composé de : Jean-Hervé Bradol (Président de MSF France), Nicolas de Torrente (Directeur général de MSF États-Unis), Austen Davis (Directeur général de MSF Hollande), Kenny Gluck (Directeur des opérations de MSF Hollande), Rafa Vilasanjuan (Secrétaire général de MSF International, puis Directeur général de MSF Espagne) et Tine Dusauchoit (Directrice générale de MSF Belgique).


la reconsidération du financement de MSF et de la nécessité de rembourser la somme demandée afin d'éviter tout examen minutieux. Le BuZa a organisé une conférence de presse juste après la parution de l'article du Monde, au cours de laquelle ils ont dit qu'ils avaient avancé de l'argent pour MSF et parlé d'une rançon (sans faire mention du montant). Cette position contredit leur première déclaration demandant la libération d'Arjan.

Cela met néanmoins MSF Hollande dans une position particulièrement difficile car les médias néerlandais ont été très négatifs à leur égard (présenté comme un partenaire peu fiable, etc.) -> MSF Hollande exhorte le mouvement à définir une position car la situation actuelle lui est très préjudiciable.

Le Bureau international a travaillé dur à cet effet, mais une fois la position définie, nombreux sont ceux qui lui ont demandé d'attendre, estimant qu'il n'y avait aucune raison de se presser pour prendre une position en ce moment.

 Pour être juste envers les Hollandais, ils ont été les premiers à dire qu'il s'agissait d'une question de gouvernance. Quand j'ai entendu ça pour la première fois, j'ai pensé : « Ils essaient sans doute de faire diversion, mais c'est effectivement une question de gouvernance. Et un enlèvement, est-ce une question associative ou exécutive ? » Je me suis dit : « C'est une question exécutive, mais qui implique notre nom, ce que nous sommes en tant que MSF, le fait que nous payons ou non des rançons. Il doit donc y avoir une implication de l'associatif ». L'autre question c'était : « S'agit-il d'un problème au niveau des sections ou au niveau international ? » À cette époque, les sections finançaient différents centres opérationnels. Arjan Erkel travaillait pour MSF Suisse et il était citoyen néerlandais. Les sections partenaires de MSF Hollande, MSF Royaume-Uni, MSF Allemagne étaient impliquées dans les opérations hollandaises et, en tant qu'associées, elles avaient leur mot à dire dans l'affaire Erkel. Les activités suisses étaient financées en partie par MSF Australie et quelques autres pays. Et encore une fois, cela reflétait la complexité du mouvement. Il ne s'agissait plus seulement des cinq grands centres européens affirmant leur autorité. La question de savoir d'où venait le soutien et même d'où venaient leurs ressources était extrêmement complexe. Toutes les actions de MSF à un endroit, avaient potentiellement un impact dans tous les pays abritant une section MSF. Toutes les actions de MSF Suisse pouvaient avoir un impact négatif pour MSF Hollande.

Dr Rowan Gillies, MSF International,
Président de 2003 à 2006 (en anglais)

 Quand j'ai pris mon poste, Arjan était encore kidnappé. Pour la transmission, Rafa [Vilasanjuan, précédent Secrétaire général de MSF International] m'a ouvert le coffre-fort du Bureau international qui contenait deux choses : la médaille du prix Nobel et la preuve de vie d'Arjan Erkel. C'était tout un programme !

La gestion du kidnapping a dépassé les enjeux strictement exécutifs, et là, la dimension de l'engagement associatif a pris toute sa force.

Marine Buissonnière, MSF International,
Secrétaire générale de 2004 à 2007 (en français)

Les 25 et 26 juin 2004, le Conseil international refuse la démission de son Président, Rowan Gillies, et s'engage à le soutenir plus fermement dans ses efforts pour réduire les tensions dans le mouvement.

Après une discussion approfondie, le Conseil international vote une série de résolutions sur la gouvernance et les comportements entre collègues au sein du mouvement. L'ensemble du mouvement doit faire preuve d'une transparence pleine et entière, d'un engagement constant en faveur d'un dialogue respectueux sur les questions d'intérêt commun et du respect des positions et stratégies internationales adoptées d'un commun accord.



Compte rendu de la réunion du Conseil international, 25-26 juin 2004, (en anglais)

Extrait :

La plus grande partie des deux jours [de la réunion] (la fin d'après midi du 25 et la majeure partie du 26) a été dédiée à discuter et débattre de la crise Arjan Erkel autour des trois sujets suivants :

- Explication des événements récents
- Problèmes plus larges soulevés par les événements récents
- Discussion sur la gouvernance et le processus de prise de décision au sein de MSF (comment l'approfondir). Dans le cadre de cette discussion, les membres du Conseil international ont été appelés à se prononcer sur la proposition de démission de Rowan [Gillies, Président du Conseil international] (voir la lettre ci-dessous). [...]

Un consensus s'est dégagé sur le fait qu'à l'issue de la réunion, une orientation devait être donnée et que le Conseil international devait parvenir à une déclaration claire. En effet, la crise a touché toutes les sections et a été discutée à tous les niveaux de MSF. Mais pour y parvenir, les débats doivent être structurés. Il a donc été décidé le vendredi 25 juin au soir que les discussions ne porteraient pas sur les détails de la crise mais, après un bref rappel chronologique, se concentreraient plutôt sur des questions générales et des discussions de principe telles que :

- Gestion de l'information (fuites, etc.) ;
- Civilité et respect entre les individus ;
- Réponse aux crises ;
- Prévention des crises ;
- Processus d'élaboration d'une politique en matière de rançons ;

- Gouvernance et comment aller de l'avant ;
- Engagement à l'égard des organes et des décisions ;
- Rôle du Bureau international ;
- Transparence ;
- Redevabilité et responsabilité.

Rowan [Gillies, Président du Conseil international] a également donné des éclaircissements sur sa lettre et sa proposition de démissionner. Il a expliqué que le Bureau international et lui-même ont traversé des moments difficiles au cours des 4-5 derniers mois et que deux questions en particulier l'ont amené à écrire cette lettre :

- Son implication dans les décisions qui ont donné lieu à d'importantes critiques (suite au mandat donné par le Comité exécutif / Conseil d'administration du Conseil international)
- Après le DG 18 [groupe des 18 Directeurs généraux], il s'est engagé à publier un communiqué de presse avant le 10 juin. Il a ensuite changé d'avis et a décidé de repousser le communiqué de presse après la période de deuil (suite à l'assassinat des cinq MSF en Afghanistan). Il a pris cette décision sur des sentiments personnels et non pour des raisons institutionnelles -> le Conseil international doit décider si nous pouvons nous permettre des décisions personnelles au plus haut niveau.

Rowan a également ajouté que pour que remplir la fonction, certaines conditions de base doivent être remplies (voir la deuxième partie de sa lettre) : au cours du dernier mois, le Bureau international et le Président du Conseil international ont été insultés. Le Conseil international est donc appelé à prendre d'abord une décision concernant Rowan, puis sur la manière d'aller de l'avant. [...]

3. Résolutions concernant notre position sur la crise

À l'issue des débats, trois résolutions ont été votées :

Résolution 1 - Conseil international

Le Conseil international exprime son soulagement suite au retour d'Arjan Erkel après 20 mois de captivité. Nous reconnaissons et mesurons profondément le dévouement et les sacrifices consentis par toutes les personnes impliquées dans la réalisation de cet objectif.

La capacité à débattre en interne, à être en désaccord et à se remettre en question les uns les autres est une force et valeur de longue date à MSF. Pour autant, pendant et après l'enlèvement, des paroles et des accusations, le manque de partage et l'omission d'information ont entraîné un niveau sans précédent de méfiance, de suspicion, de colère, de confrontation et de désordre. Le Conseil international reconnaît et trouve inacceptable que de tels comportements aient pu conduire à un conflit interne qui a eu un impact sur le mouvement.

Nous soutenons donc le projet d'analyse de la crise sur les questions de gouvernance soulevées et nous nous engageons à préparer un rapport pour la réunion du Conseil international de novembre 2004.

En ce qui concerne les potentiels futurs conflits, les membres

du Conseil international s'engagent à participer de manière constructive à des mesures qui permettent de les prévenir ou au moins d'en limiter l'impact négatif sur le mouvement dans son ensemble. Il est entendu que le rôle et la responsabilité du Conseil international sont distincts de ceux des organes exécutifs, mais nous attendons que les éléments suivants soient respectés dans tout le mouvement :

- Preuve d'une transparence totale et complète sur les questions d'intérêt commun ;
- Engagement permanent en faveur d'un dialogue respectueux, en particulier en période de conflit et de désaccord ;
- Adhésion aux positions et stratégies internationales approuvées ; le débat doit être interne avant d'être externe.

Chaque membre du Conseil international s'engage à promouvoir activement l'esprit et le contenu de cette résolution.

16 voix pour, 1 abstention, 1 voix contre



Je me souviens d'avoir parlé à Karim Laouabdia, l'ancien Directeur général de MSF France qui venait tout juste de prendre les fonctions de Directeur général de la Campagne pour l'accès aux médicaments. Je lui ai dit : « Karim, je ne suis là que depuis trois mois et MSF est déjà en train de s'effondrer ». Il m'a répondu, en substance : « Tu n'as pas la capacité, à toi tout seul, de tout foutre en l'air. MSF est une organisation trop puissante pour dérailler seulement à cause de toi ». Tout le monde a été d'un grand soutien. 98% des gens de MSF sont vraiment passionnés et totalement dévoués à leur travail quotidien.

Dr Rowan Gillies, MSF International,
Président de 2003 à 2006 (en anglais)

En septembre 2004, le gouvernement néerlandais décide de poursuivre MSF devant un tribunal de commerce suisse afin d'obtenir le remboursement intégral de la rançon.

En octobre 2004, le Conseil international met sur pied une équipe de direction et un comité de pilotage pour suivre l'affaire Erkel. Le Conseil d'administration du Conseil international sera la plateforme de référence à consulter en cas d'impasse.

En novembre 2004, le Conseil international décide que le mouvement prendra en charge le coût financier de l'action en justice.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration du Conseil international, Paris, 8-9 octobre 2004 (en anglais)

Extrait :

Procès Arjan Erkel

Point sur l'action en justice (Marine [Buissonnière, Secrétaire générale de MSF International])

La procédure judiciaire a débuté le 23 septembre, avec la présentation de l'affaire - une étape purement formelle - devant le juge suisse par notre avocat et l'avocat du gouvernement néerlandais.

Organisation proposée :

- Une équipe exécutive : Marc Poncin et Laure Delcros assistés de Christine Cipolla. Une personne supplémentaire doit encore être identifiée pour s'occuper de l'élaboration de la stratégie/l'argumentaire politique et éventuellement de la partie communication (senior et néerlandophone) : l'objectif est de construire une stratégie à long terme et une affaire politique, et créer un débat autour de ça (dans la société néerlandaise, par la mobilisation des autres ONG, la communauté internationale, des professeurs de droit, des parlementaires néerlandais et européens, etc).

- Groupe de pilotage : MSF Suisse (Directeur général et Président - une voix), MSF Hollande (Michiel Hofman [Responsable de programmes] - une voix), Bureau international (Marine et Rowan [Gillies, Président du Conseil international] - deux voix). – [est l']organe décisionnel sur la stratégie politique et la communication. Le groupe de pilotage s'est déjà réuni une fois. [...] Toutes les informations relatives à l'affaire judiciaire ne peuvent pas être partagées, d'abord pour des raisons juridiques (à la demande de l'avocat) et pour des raisons de sécurité.

-> Le groupe de pilotage pourra décider de retirer ou non des informations.

- Domaines pour lesquels le groupe de pilotage pourra demander de l'aide :

- o Communication et stratégie politique -> on demandera l'avis de personnes spécifiques dans les sections (quand la version finale sera rendue) ;

- o Coté juridique -> quelques avocats peuvent être contactés pour avoir leur avis. MAIS le groupe de pilotage ne veut pas que chaque avocat dans chaque Conseil d'administration « gère l'affaire » en parallèle.

[...]

Décision :

- Organisation :

Le Conseil d'administration du Conseil international recommande vivement que les décisions soient prises par consensus. La responsabilité de l'affaire et des relations entre MSF et le gouvernement néerlandais ayant été transférée par le Comité exécutif et le Conseil d'administration du Conseil international au Bureau international le 1 mai, en cas d'impasse dans le groupe de pilotage, la décision finale revient à Rowan. Le Conseil d'administration du Conseil international sera la plateforme de référence en cas de blocage et devra être consulté pour avis.



Compte rendu de la réunion du Conseil international, Genève, 19 novembre 2004 (en anglais)

Extrait :

- Point sur le procès (Marine Buissonnière) [Secrétaire générale de MSF International] : [...]

Décision :

La proposition de partager le coût du procès entre toutes les sections (par le biais du budget du Bureau international) a été approuvée par 15 membres du Conseil international - 1 abstention (Belgique) - 2 absents (Hong Kong, Autriche).

En mars 2005, le comité de pilotage international de gestion de l'affaire Erkel décide de communiquer de manière proactive sur la position de MSF concernant l'enlèvement, avant l'audience publique prévue le 2 avril 2005.

MSF Hollande, préoccupée par l'impact possible de la communication sur ses relations avec le gouvernement et la société hollandaise, manifeste son désaccord au sujet du projet de document de communication et conteste de nouveau le rôle des plateformes internationales dans le processus décisionnel. En avril 2005, tout en reconnaissant les préoccupations de MSF Hollande, le Conseil international réaffirme son soutien au comité de pilotage international de l'affaire Erkel.

En juin 2005, le Conseil international vote une résolution soutenant une proposition de MSF Suisse de mener une campagne de communication forte et minimisant l'argument de MSF Hollande selon lequel cette campagne pourrait nuire à son image dans la société néerlandaise et donc à ses résultats de collecte de fonds.

MSF Suisse prend la responsabilité de cette campagne avec le soutien du Président du Conseil international et du Bureau international. Le comité de pilotage international de l'affaire Erkel est dissout.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration du Conseil international, 8 avril 2005 (en anglais)

Extrait :

- Compte rendu du processus décisionnel au cours des trois dernières semaines – Rowan [Gillies, Président du Conseil international] [...]

Le comité de pilotage s'est réuni pour la dernière fois le 8 mars 2005 et a décidé à l'unanimité de communiquer proactivement sur la position de MSF concernant l'enlèvement dans son ensemble (y compris en mettant en perspective le contexte politique actuel) avant l'audience publique de l'affaire (21 avril). Il a également été décidé qu'Ymeric Peguillan (communication MSF Suisse) et Diderik Van Halseman (communication MSF Hollande) travailleraient ensemble à

Genève sur une stratégie de communication et un document d'information. [...]

À nouveau, tout le monde reconnaît les préoccupations de MSF Hollande, en particulier en ce qui concerne l'impact potentiel que la communication peut avoir sur la section, qui sera en première ligne et sera davantage questionnée et plus en détails. Il est également reconnu qu'il y a deux lignes différentes qui ne changeront pas et qui sont impossibles à concilier [...] MSF doit construire sa défense sur des principes et s'en tenir à notre compréhension globale, à notre conviction et notre motivation comme exprimées dans notre réponse juridique, qui pourrait de toute façon être rendue publique (question de cohérence). La position de MSF Hollande va à l'encontre de celle présentée dans la réponse juridique bien qu'elle ait été approuvée par le comité de pilotage dans lequel siège un représentant de MSF Hollande.

Décisions sur les prochaines étapes : [...]

- Le Conseil d'administration de MSF Hollande a proposé quelques changements dans le document d'information, mais a déclaré qu'ils « pouvaient vivre avec le document tel qu'il est ». Ils ont également proposé que le document soit partagé avec la famille d'Arjan. Puisque le reste du Conseil d'administration du Conseil international a déjà donné son feu vert au document, le comité de pilotage peut avancer et apporter des changements si nécessaire. [...]
- Lisette [Luykx, Présidente de MSF Hollande] s'est engagée à ce qu'un porte-parole de haut niveau de MSF Hollande soit présent avec Christian [Captier, Directeur général de MSF Suisse] et Rowan (Bureau international) pour présenter la ligne de communication internationale (conférence de presse prévue la semaine du 11 avril à Genève).
- Sur le soutien du mouvement à MSF Hollande, Lisette a déclaré qu'il n'y avait jusqu'à présent aucun préjudice financier, mais a souligné l'impact [de l'affaire] sur la responsabilité et la crédibilité de MSF Hollande dans la société néerlandaise (baisse de 10% [des résultats de collecte de fonds]). En juin 2004, le DG18 [groupe des 18 Directeurs généraux] s'était déjà engagé à soutenir les opérations de MSF Hollande et de MSF Suisse en cas de risque financier. [Les] 4-5 avril à Genève) [il] a réaffirmé que « si nous devons nous engager ensemble, MSF Hollande aura notre soutien et notre assistance ». Aussi, si nous nous engageons sur une ligne de communication en tant que mouvement, le Conseil d'administration du Conseil international réaffirme l'engagement du DG18 de l'an dernier envers MSF Hollande et MSF Suisse. *NB : Un certain nombre de sections se sont déjà concrètement engagées à apporter leur aide si la situation devait être préjudiciable aux opérations. Christian a également mentionné que MSF Suisse a d'ores et déjà bénéficié de la solidarité internationale et voudrait remercier les sections pour cela.*
- Le Conseil d'administration du Conseil international a réitéré son soutien au Bureau international.

De plus, les résolutions suivantes ont été proposées et approuvées à l'unanimité :

1. Le Conseil d'administration du Conseil international soutient le document d'information proactive sur l'affaire Arjan Erkel tel que proposé.
2. Le Conseil d'administration du Conseil international réitère

son soutien au comité de pilotage, sa composition, son mandat et son processus décisionnel en cas de désaccord.



Compte rendu de la réunion du Conseil international, Berlin, 24-26 juin 2005 (en anglais)

Extrait :

- Procès Arjan Erkel : [...]
- Position de MSF [Suisse] – Isabelle [Segui-Bitz, Présidente] [...]

Concrètement, nous avons le sentiment d'avoir écouté MSF H[ollande] pendant longtemps et nous voulons maintenant reprendre le dossier pour le faire avancer. Nous voulons nous lancer une campagne « Lâchez l'affaire » avec une communication et un lobbying ciblant les acteurs clés. Nous demandons l'appui du mouvement, y compris MSF Hollande.

- Retour de l'exécutif – Marine [Buissonnière, Secrétaire générale de MSF International]

Le sentiment général partagé par la plupart des Directeurs généraux au DG19 est que le comité de pilotage a échoué à renforcer la position de MSF : jusqu'à présent nous n'avons pas été assez forts -> nous devons maintenant avoir un positionnement public plus fort. Il faut passer à une nouvelle étape, c'est-à-dire sortir du juridique et dénoncer au niveau politique (en utilisant notre défense juridique).

- Position de MSF Hollande – Albertien [van de Veen, Présidente de MSF Hollande] [...]

Notre position n'a pas changé : nous pouvons discuter encore et encore, mais nous avons des perspectives différentes et nous ne parviendrons pas à un accord. Mais nous pensons que MSF ne peut pas se permettre d'avoir des désaccords sur un tel dossier et que nous devrions continuer avec la structure actuelle, c'est-à-dire le comité de pilotage qui prend des décisions consensuelles. La section n'est pas en profond désaccord avec le reste du mouvement quant à l'attitude du gouvernement néerlandais, il s'agit en fait d'une question de stratégie et surtout de timing : nous pensons qu'il est trop tôt pour se lancer dans une campagne publique et que le dossier juridique n'est pas assez solide pour être utilisé (lettre du 12 mai 2004 proposant de payer). Nous n'appuierons pas une campagne demandant d'abandonner les poursuites parce que nous pensons qu'elle aura un effet contraire à celui recherché : elle sera perçue comme un stratagème visant à sauver la face, comme si nous étions en train de perdre le procès. Cela ne profitera pas à notre image.

- Principales conclusions de la discussion

Trois éléments ont été avancés en réponse aux arguments de MSF Hollande :

- La promesse au gouvernement néerlandais : elle n'existe pas.
- Le déficit de crédibilité de MSF Hollande dans la société néerlandaise : cela ne s'est pas produit et MSF Hollande bénéficie toujours d'une très grande crédibilité auprès du public néerlandais.
- De plus, nous sommes convaincus que nous ne pouvons pas prendre une décision de principe en fonction de l'impact qu'elle pourrait avoir sur la collecte de fonds. [...]

Des membres du Conseil international ont aussi insisté sur le fait que le procès a des conséquences sur l'ensemble du mouvement et que celui-ci devrait donc rester uni sur ce point. Le fait qu'un gouvernement occidental poursuive une ONG est incroyable et il est fondamental que MSF Hollande défende une position forte vis-à-vis de sa propre société civile et soit derrière la campagne. Si, finalement MSF Hollande refuse de la soutenir, elle ne doit au moins pas empêcher l'ensemble du mouvement de s'y engager.

Le Conseil international a voté la résolution suivante sur la campagne publique sur le procès Arjan Erkel :

- Un an après la résolution de juin 2004, le Conseil international soutient la section Suisse dans sa campagne publique et politique pour révéler et dénoncer les actes inacceptables commis par le gouvernement néerlandais en poursuivant MSF en justice. Une partie de cette campagne visera à demander l'abandon des poursuites contre MSF.
- Le Conseil international demande au Président du Conseil international et au Bureau international de soutenir la section suisse dans cette campagne dans la mesure où ce problème reste capital pour l'ensemble de MSF.

17 voix pour, 2 voix contre (MSF Hollande et MSF Norvège) [...] Suite à cette résolution du Conseil international, MSF Suisse prendra le leadership sur le procès avec le soutien du Président du Conseil international et du Bureau international. Comme la prise de décision n'est plus du ressort du Président du Conseil international, le comité de pilotage mis sur pied pour soutenir ce processus n'est plus valide.



Cette crise a vraiment été très dure et, de toute évidence, les personnalités des responsables étaient en cause. Certains en ont même parlé comme d'un désastre pour MSF. Pour moi, elle a plutôt mis en lumière la force de MSF, le fait que, année après année, des gens ont tout fait pour récupérer Arjan et ont probablement continué longtemps après à faire des cauchemars sur ce qu'ils auraient dû faire ou non. Si je me retrouve un jour, en mission pour MSF, prisonnier et coincé dans un trou, je sais que des gens vont se battre comme des fous, tout faire pour me faire sortir, que tous les débats les plus exigeants auront lieu et que toutes les options seront envisagées.

Donc, pour moi, la quantité de travail que j'ai investie était à la mesure de ce qu'est MSF. Certaines organisations choisissent de remettre les cas d'enlèvement entre les mains de négociateurs de rançon professionnels et la personne kidnappée vit ou meurt. Mais ce n'est pas comme ça qu'on fait à MSF. Je pense également que le travail que fait MSF sur le contexte politique est essentiel pour faire sortir les gens.

Dr Rowan Gillies, Président du Conseil international de MSF de 2003 à 2006 (en anglais)



Sur la forme, on a reproché à Jean-Hervé [Bradol, Président de MSF France] et à Paris de mener une

guérilla - en particulier d'organiser des fuites dans la presse - qui ne représentait pas ce que souhaitait le mouvement. Mais sur le fond, il n'est pas vrai que cette affaire a failli mettre le mouvement par terre parce qu'on était tous contre les Hollandais. Sur la communication, sur l'histoire du paiement, sur tous les débats concernant cette affaire, ils étaient seuls. En plus, ils se disaient légitimistes, donc c'était compliqué pour eux.

Dr Jean-Marie Kindermans, MSF Belgique, Président de 2001 à 2007 (en français)

c. La prise de parole publique sur la crise du Darfour

En juin 2003, le gouvernement soudanais lance une contre-offensive contre la rébellion du Darfour, entraînant la mort de milliers de personnes et le déplacement de centaines de milliers d'autres.

Vers la mi-2004, le mot « génocide » commence à être largement utilisé dans le débat public international pour qualifier la situation au Darfour. En juillet 2004, le Congrès étasunien adopte à l'unanimité une résolution qualifiant les événements du Darfour de génocide.

Le 24 juin 2004, le Président de MSF France déclare au quotidien français *Le Monde* que dans le cas du Darfour, les accusations de génocide sont inappropriées.

Dès le lendemain, le Conseil international estime que MSF n'a ni l'expertise ni la capacité de faire des analyses juridiques, ni celle de qualifier la situation au Darfour, et déplore la position publique du Président de MSF France sur cette crise, tenue sans aucun débat interne préalable.

Au sein du mouvement, beaucoup craignent que cette déclaration ne soit instrumentalisée par le gouvernement soudanais pour minimiser la violence exercée à l'encontre des populations du Darfour.



«Jean-Hervé Bradol, Président de MSF [France] : Khartoum a mené une politique de répression féroce», *Le Monde* (France), 24 juin 2004 (en français)

Extrait :

[Le Monde] Après un an et demi de guerre civile au Darfour, le bilan est lourd. Récemment, des accusations ont été portées contre les milices progouvernementales du Soudan, qui se rendraient coupables de génocide. Est-ce le cas ?

[Jean-Hervé Bradol] Les accusations de génocide sont déplacées. En aucun cas, on n'a observé une volonté d'exterminer des villages entiers ou un groupe ethnique particulier. Il n'est pas nécessaire d'employer ce terme inexact pour décrire la répression féroce qui a été menée par le gouvernement dans la région. Dans les camps de déplacés de l'Ouest du Darfour, où je viens de me rendre,

les effets de cette répression, à l'automne et à l'hiver 2003, sont évidents. Nos enquêtes montrent qu'en moyenne les familles ont perdu 15 % de leurs membres. Une personne sur vingt a été tuée, d'autres ont fui. Par ailleurs, un enfant sur quatre est en état de malnutrition.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration du Conseil international de MSF, 25 juin 2004 (en anglais)

Extrait :

2. **Darfour :** [...]

Débat sur la question du « génocide » :

L'ONU n'a pas insisté sur la question du Darfour auprès du Gouvernement soudanais (nous non plus). Les Nations Unies ont longtemps dormi sur ce problème. Elles se sont soudain fait entendre en parlant de « génocide », mais sans rien faire. Les membres du Conseil international relèvent d'abord que « génocide » est un terme juridique. MSF est maintenant présent dans un certain nombre de sites et a recueilli beaucoup d'informations/données. Nous savons donc qu'il y a des violences massives, des viols, des actes de torture, etc. Néanmoins, nous n'avons ni l'expertise ni la capacité de faire des analyses juridiques, ni celle de qualifier la situation. Notre position (DirOps [plateforme des Directeurs des opérations - mars 04] était plutôt de communiquer sur ce que nous pouvions observer, y compris les conséquences de la violence sur l'état sanitaire de la population (collecte de données). Des déclarations comme celle de Jean-Hervé [Bradol, Président de MSF France] dans *Le Monde* peuvent mettre MSF dans une position difficile car elles peuvent être utilisées par le gouvernement soudanais.

Au niveau du Conseil international, nous devons reconnaître qu'il s'agit d'une crise importante et qu'il y a un besoin massif d'aide. Toutefois certains membres du Conseil international regrettent que Jean-Hervé ait fait cette déclaration sans qu'aucun débat interne n'ait eu lieu au préalable, notamment au niveau du Conseil international où les principes devraient être débattus.



Compte rendu de la réunion des Directeurs des opérations de MSF, 19 août 2004 (en anglais)

Extrait :

Communication publique

Plusieurs sections jugent irresponsable de la part de MSF de continuer de prendre publiquement la position selon laquelle il n'y a pas de génocide en cours au Darfour. Cela reste une forte divergence d'opinion entre les différentes sections, qui devrait être renvoyée au Comité exécutif.

Une section estime que le [terme de] génocide est en général surutilisé, ce qui a pour effet de banaliser le crime. Les accusations de génocide, notamment au Darfour, sont politisées et font partie d'une stratégie politique anglo-américaine contre le gouvernement soudanais. Pour se démarquer de cette stratégie, il est nécessaire d'affirmer

clairement que nous ne croyons pas qu'un génocide est en cours au Darfour.

D'autres sections estiment que MSF ne dispose pas de suffisamment d'informations pour revendiquer ou nier l'existence d'un génocide. Les accusations de génocide qui font l'objet du débat utilisent la définition juridique du terme, fondée sur la Convention pour la prévention et la répression du génocide. Utiliser une définition « historique » ou « populaire » du génocide pour défendre le gouvernement est fallacieux. Dire publiquement qu'il n'y a pas de génocide revient à défendre sans fondement le gouvernement soudanais qui trahit notre confiance envers les victimes de massacres, de viols et de déplacements forcés au Darfour.

En septembre 2004, dans un article du quotidien français *Le Monde*, le Président de MSF France rejette toute similitude entre la situation au Darfour et le génocide de 1994 au Rwanda. Selon lui, l'objectif sous-jacent des États-Unis en utilisant l'accusation de génocide est de renforcer le bien-fondé de la doctrine de la « responsabilité de protéger » soutenue à l'époque par l'administration étasunienne et certaines ONG. En tant qu'organisation humanitaire indépendante, MSF doit se distancier de cet agenda qui encourage les interventions militaires pour prévenir les abus graves et massifs en matière de droits de l'homme.

Le mouvement reste divisé à tous les niveaux sur la pertinence de ce positionnement plutôt que sur son contenu. En effet, alors qu'aucune section n'est prête à affirmer qu'un génocide se déroule au Darfour, MSF France assume seule de déclarer que ce qui s'y déroule n'est pas un génocide. En réalité, ce qui est en jeu, c'est le bien-fondé pour une section d'adopter une position publique aussi forte sans en discuter au préalable avec le mouvement.



« D'un génocide à l'autre » Jean-Hervé Bradol, *Le Monde* (France), 13 septembre 2004 (en français)

Extrait :

Juillet 2004 : le Congrès américain adopte à l'unanimité une résolution qualifiant les événements du Darfour de génocide. Le 9 septembre, le Secrétaire d'Etat Colin Powell déclare à son tour, devant la Commission des Affaires étrangères du Sénat américain, qu'un « *génocide a eu lieu et pourrait encore se poursuivre au Darfour* ». [...]

Il faut admettre que la thèse du génocide au Darfour, même si elle ne s'impose pas à tous, rencontre un véritable succès au sein des organisations de défense des droits de l'homme et des organismes humanitaires. [...] La formule consacrée pour définir ce projet politique auquel il nous est proposé d'adhérer est le droit d'ingérence en réaction à des violations graves et massives des droits de l'homme. [...]

Parmi les violations graves des droits de l'homme, le

génocide est la qualification qui induit le plus clairement une obligation d'intervention, non seulement a posteriori pour réprimer mais avant ou pendant le déroulement des événements pour les prévenir ou y mettre un terme.

Dans ce cadre de pensée, l'objectif premier [est] de rendre plus fréquente une action internationale énergique en réaction à des crimes graves. [...]

L'indépendance est essentielle au secouriste humanitaire pour être perçu par les belligérants comme ne participant pas aux hostilités. Le respect de ce principe impose de ne pas faire siens les projets visant à l'établissement d'un nouvel ordre politique international et de concentrer son action sur la mise en œuvre de secours impartiaux.



Compte rendu de la réunion du Conseil international, 8 octobre 2004 (en anglais)

Extrait :

Positionnement politique sur [la question d'un] génocide au Darfour

Rowan [Président du Conseil international de MSF] a d'abord rendu compte de son voyage au Darfour (juillet) où il a visité toutes les sections et presque tous les sites de MSF.

: Rowan n'a pas observé [de preuves], mais il insiste sur le fait que cela ne signifie pas qu'il n'y en a pas. Son impression est que des campagnes répressives massives sont menées dans un contexte de guerre mais l'intention de génocide est presque impossible à prouver (il aurait pu y avoir une intention au début - une intention secrète ?). Pour la plupart des équipes de terrain, la question n'est pas là : le sentiment général, c'est que la sécurité n'est pas bonne mais qu'il est encore possible de travailler. Aux journalistes qui l'interrogent, Rowan répond de la manière suivante au nom de MSF : « nous pensons que des violences massives sont exercées contre les civils ».

À propos de protection : « un niveau important de violence perdure et la décision politique doit venir de la communauté internationale ».

La position de Jean-Hervé [Bradol, Président de MSF France] est assez similaire : lorsqu'il était au Darfour, il n'a jamais évoqué la question du génocide car il pense que ce n'est pas une catégorie pertinente pour comprendre ce qui s'y passe. Dans la tribune du journal *Le Monde* de septembre, il s'agissait d'un commentaire plus que d'un positionnement dans un contexte où la communauté humanitaire / de défense des droits humains (voir Human Rights Watch, Amnesty a adopté une ligne similaire à la nôtre) s'efforce d'apposer systématiquement l'étiquette de génocide : son commentaire visait plutôt à dire que l'utilisation de la notion de génocide était « déplacée » dans un tel contexte (il s'agit plutôt d'un crime contre l'humanité).

Principaux points du débat :

- La question du génocide a suscité un débat important au sein du mouvement et donné l'impression que Jean-Hervé n'avait pas respecté la décision prise par les Directeurs des opérations en rendant publique la question du génocide. Cela a également donné l'impression que le débat était devenu public avant d'avoir mûri en interne. On a le sentiment que

lorsqu'on nous interroge sur la question du génocide, nous ne pouvons pas simplement dire que nous ne savons pas, alors que nous sommes au Soudan depuis 25 ans. [Il nous faut] argumenter notre position en présentant des données.

D. « LA MANCHA » – 2005-2006

1. Vers un « Chantilly III »

En novembre 1998, le Conseil international, s'appuyant sur les efforts du Comité exécutif international (ExCom) pour mettre en place une Politique opérationnelle commune [COP], décide de rédiger un « mission statement »²⁵, une sorte d'« énoncé de la mission de MSF », qui fournirait des orientations stratégiques au mouvement en matière de choix opérationnels et politiques. L'objectif est de « combler le fossé entre la charte de MSF, le texte de Chantilly et celui de la politique opérationnelle commune, en cours d'élaboration ». Finalement, plusieurs Assemblées générales n'approuvent pas ce « mission statement » et certaines associations ne le soumettent même pas au vote. L'une des raisons de cette réticence réside dans le fait que l'idée d'établir ce document vient de l'exécutif. Pour beaucoup, le concept et l'objectif d'un tel document sont difficiles à comprendre. Cette incompréhension est aggravée par des difficultés de traduction.



Compte rendu de la réunion du Conseil international, 6-8 novembre 1998 (en anglais)

Extrait :

Le texte de Chantilly sur l'identité et les principes directeurs est trop général pour donner au mouvement MSF une orientation opérationnelle claire. La politique opérationnelle commune semble paralysée en raison d'un manque de clarté sur ce qu'elle devrait chercher à accomplir, ou en bref, de l'absence d'un « mission statement » clair pour le mouvement. Ceci est mis en évidence par une tension perceptible entre MSF France et MSF Belgique, certains estimant qu'elles ont une approche différente des opérations. [...]

« Mission statement » :

Il est urgent que nous ayons un « mission statement » pour combler le fossé entre la charte MSF, les principes

25. C'est le terme « mission statement » qui est utilisé dans les documents et les conversations en français

de Chantilly et la politique opérationnelle commune. Le Président du Conseil international, en collaboration avec le Comité exécutif, préparera d'ici la fin de l'année un document de travail, le « mission statement » de MSF. Il sera examiné lors de la réunion du Conseil d'administration du Conseil international en mars [19]99 puis les mini-Assemblées générales [débat associatifs sur le terrain] et les Assemblées générales en discuteront. La proposition finale de « mission statement » sera présentée au Conseil international en juin 1999.



Compte rendu de la réunion du Conseil international, 10-11 juin 2000 (en anglais)

Extrait :

« Mission statement » :

- Un des problèmes du « mission statement » semble être que l'exécutif en soit à l'origine. On pense qu'un processus partant de la base aurait eu une meilleure dynamique.
- On fait remarquer que le même scénario s'est déroulé avec les principes de Chantilly : personne n'était totalement d'accord avec mais ils ont néanmoins réussi à saisir certains principes essentiels que toutes les sections revendiquent maintenant comme leurs.



Compte rendu de la réunion du Comité exécutif international de MSF, 4-5 avril 2005, environs de Genève (en anglais)

Extrait :

3. Identité [...]

- Le « mission statement » de MSF qui avait suscité d'intenses débats à l'époque de James Orbinski [Président du Conseil international de 1998 à 2000] a disparu de la mémoire collective. Rowan [Gillies, Président du Conseil international] ira fouiller les dossiers pour essayer de comprendre ce qui s'était passé.



C'était à la mode pour les entreprises d'avoir un « mission statement ». Puis les gens ont demandé ce qui n'allait pas avec la charte. L'argument avancé était que la charte devait être modifiée, le principe de neutralité rediscuté, etc.

Dr Greg McAnulty, MSF Royaume-Uni, membre du Conseil d'administration puis Président de 2001 à 2007 (en anglais)



MSF Australie n'a jamais signé. J'ai simplement dit à James [Orbinski, Président du Conseil international de 1998 à 2000] : « Ça ne nous intéresse pas, ce n'est pas une priorité et je ne pense pas que ce soit nécessaire ». Il a obtenu l'approbation de la plupart des sections. Et c'est tout, ils n'ont rien fait avec ça.

Fiona Terry, MSF Australie, Présidente de 1998 à 2001 (en anglais)

La nécessité d'une meilleure orientation de l'action du mouvement est régulièrement évoquée dans les rencontres internationales comme un besoin d'un « nouveau Chantilly ».

En 2000, les Mini AG [débat associatifs sur le terrain] de MSF Belgique, MSF Espagne et MSF Luxembourg votent des motions demandant l'organisation d'une Assemblée générale internationale extraordinaire, un « Chantilly III » afin de définir les orientations de l'internationalisation de MSF.

Pour le Conseil international, ces motions sont le signe d'un manque de communication concernant le processus d'internationalisation. Toutefois, l'organisation d'un événement tel qu'une Assemblée générale représentant un investissement important, il recommande que dans un premier temps, des débats soient organisés dans « l'espace virtuel ».



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 10-11 juin 2000 (en anglais)

Extrait :

- Les motions des Assemblées générales ont été passées en revue et les suivantes sont acceptées : [...]

La deuxième question abordée (par les AG belge, espagnole et luxembourgeoise) concernait l'organisation d'une Assemblée générale internationale extraordinaire appelée Chantilly III afin de définir l'orientation du processus d'internationalisation de MSF. Plusieurs éléments sont évoqués :

- Le fait que cette motion émerge semble indiquer un manque de communication sur les progrès réalisés sur le front de l'internationalisation. C'est pourquoi il apparaît nécessaire non seulement de consolider les mécanismes actuels mais aussi d'améliorer la circulation de l'information au sein du mouvement en expliquant ce que sont ces mécanismes et les progrès qui sont réalisés.
- Cela semble être une solution technique à un problème qui n'est pas bien défini. Nous avons organisé les précédentes réunions de Chantilly en réponse à des crises aiguës au sein du mouvement.
- L'organisation d'un tel événement nécessiterait un investissement énorme en termes de ressources, de travail et de finances.

- L'objectif d'un tel évènement ne semble pas très clair à ce stade.
- La demande pour un tel évènement (de la part de l'AG qui a présenté cette motion) est reconnue ainsi que la nécessité d'y répondre officiellement.
- Le mécanisme de présentation des motions au Conseil international est discuté : les motions doivent être des idées à examiner et transmises à l'exécutif si elles sont acceptées.

Présentation de la motion suivante :

Motion : Le Conseil international suggère l'utilisation de l'espace virtuel pour le débat et que, lorsque c'est nécessaire, les mini AG [mini Assemblées générales, débats associatifs sur le terrain] donnent leur avis sur le processus d'internationalisation. Par ailleurs en cas de proposition pour une nouvelle réunion, elle sera examinée avec soin.

Résultat : 16 pour
2 abstentions (MSF Belgique & MSF Luxembourg)

En 2004, malgré le travail accompli au cours des années précédentes sur la gestion de la croissance et la gouvernance, les tensions et les controverses continuent à croître au sein du mouvement MSF. Elles se cristallisent principalement autour de trois questions : la gestion du cas de l'enlèvement d'Arjan Erkel, le soutien de MSF à la DNDi (Initiative pour des médicaments contre les maladies négligées) et le positionnement public de MSF sur la crise au Darfour.

Ces tensions mettent en évidence l'urgence d'organiser une nouvelle réunion internationale pour réfléchir collectivement sur le « quoi et comment » de l'avenir de MSF.

En octobre 2004, dans une lettre au Conseil d'administration du Conseil international de MSF, Rowan Gillies, le Président du Conseil international, rappelle la suggestion faite un an auparavant par l'association MSF Hollande d'organiser une nouvelle réunion de type Chantilly. Il suggère de lancer ce « processus de Chantilly » en parallèle avec un « processus de réforme de la gouvernance ».

Cette proposition est appuyée par une lettre de MSF États-Unis qui s'inquiète des tensions dans le débat international en cours et de leur possible impact sur le travail de terrain. Ils proposent eux-aussi d'organiser un « Chantilly revigoré » pour « réunifier MSF selon [ses] principes de base ».



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Hollande, 24-25 octobre 2003 (en anglais)

Extrait :

Il est clair que les sections et les partenaires ont changé au fil du temps ; les règles de prise de décision doivent être adaptées à la nouvelle situation. Nous devons définir ce qu'est le cœur du mouvement ; sommes-nous toujours d'accord ? Avons-nous besoin d'un Chantilly III !? Cela nécessitera une réflexion dans tout le mouvement et un processus pour créer de nouvelles règles cadrant la prise de décision.



Lettre de Rowan Gillies, Président du Conseil international au Conseil international de MSF, 5 octobre 2004 (en anglais)

Extrait :

L'an dernier, l'association MSF Hollande nous a suggéré de nous lancer dans un processus de « Chantilly 2²⁶ ». Cela fait longtemps que nous ne l'avons pas fait, et MSF, comme le monde, a beaucoup changé. Si nous envisagions un tel processus, en examinant ce que nous sommes devenus et en définissant ce que nous sommes à ce stade de notre histoire, il devrait alors aller de pair avec une réforme de la gouvernance comme nous l'avons suggéré ci-dessus. Pour avoir une chance de succès, le processus de Chantilly comme la réforme de la gouvernance nécessiteraient un investissement financier et de temps important. Une première décision sur l'opportunité d'aller de l'avant devrait être prise lors de cette réunion du Conseil d'administration du Conseil international.

Personnellement, je pense que nous devrions considérer ces deux processus. Actuellement, nous semblons avoir des crises qui n'affectent pas notre opérationnalité, mais, sans plan pour résoudre ces problèmes sous-jacents, je crains que d'autres crises ne commencent à affecter nos opérations. Si cela se produisait, nous aurions manqué à nos responsabilités.



Lettre du Conseil d'administration de MSF États-Unis au Conseil international de MSF, 7 octobre 2004 (en anglais)

Extrait :

Cher Rowan, [...]

Nous vous écrivons en tant que Conseil d'administration de MSF États-Unis pour faire part de nos réflexions et de nos préoccupations sur deux sujets liés : les discussions à venir sur la gouvernance internationale et la question des relations et de la communication internationale. Une grande partie de ce dont le Conseil d'administration américain a discuté vient du sentiment que ces questions cruciales et d'une grande

26. Il s'agirait en fait d'un Chantilly III, car deux réunions de Chantilly ont déjà eu lieu en 1995 et 1996. Voir épisode 1.

portée affectent tous les aspects de l'association MSF et que nous sommes à un point critique pour les résoudre. Dans cet état d'esprit, ce qui suit est le résultat des discussions que nous avons eues lors d'une retraite d'une journée organisée à New York le 18 septembre 2004. C'est notre tentative de contribuer de manière productive au travail lourd et difficile qui nous attend. [...]

Par ailleurs, nous pensons que la crise à MSF, qui a été déclenchée, mais pas nécessairement causée, par l'affaire Arjan [Erkel, chef de mission enlevé au Daghestan], a affecté nos équipes et nos projets sur le terrain et, au-delà, les bénéficiaires que nous aidons. Nous avons senti une déconnexion entre ceux qui représentent les différentes sections opérationnelles (Présidents, Directeurs généraux, etc.) et les sections partenaires, les projets, les équipes sur le terrain. Les lettres reçues des équipes de terrain ont souligné clairement et très bien décrit les frustrations auxquelles toutes nos équipes sont confrontées. Les commentaires des équipes de terrain ont également illustré leur déception évidente par rapport aux positions [adoptées] et aux actions prises par leurs représentants et le risque réel de saper notre objectif ultime, à savoir aider les populations en danger. [...]

Nous pensons que pour faire avancer les dossiers internationaux de façon significative et durable, il est crucial de s'attaquer aux contradictions croissantes qui apparaissent à tous les niveaux de l'organisation, autant à l'intérieur des sections qu'entre elles. Le point le plus important, par rapport à nos projets et nos bénéficiaires, est le lien entre le terrain et les dirigeants des différentes associations. Les problèmes politiques et idéologiques qui semblaient prévaloir pendant la crise Arjan semblent en fait créer une tension et une frustration supplémentaires pour tous. Encore une fois, il convient de préciser que nous considérons que ces problèmes sont apparus lors de la crise Arjan, mais pas à cause de celle-ci.

Nous pensons que la meilleure façon de résoudre ces contradictions est d'organiser un forum ouvert à toutes les sections et où ces questions peuvent être débattues au niveau de l'association et pas seulement entre les dirigeants. Il semblerait que garder la porte fermée et une approche en silo (c.-à-d. passer d'une AG [Assemblée générale] à l'autre, discuter de ces problèmes seulement au niveau du Conseil international) ne fera que renforcer les positions antagonistes d'aujourd'hui et le sentiment d'animosité. Comme il s'agit d'une période complexe et délicate pour le mouvement, nous devons aborder le problème au niveau le plus large. Il est impératif que toute future tentative pour remédier aux fractures de l'international inclue absolument les volontaires sur le terrain et le personnel du siège, ainsi que les dirigeants de toutes les sections opérationnelles.

Dans cette perspective, nous suggérons d'organiser une assemblée/un débat qui ressemblerait à Chantilly, mais avec un ensemble plus spécifique d'objectifs traitant de la crise internationale et donnant la priorité au terrain. De cette façon, les problèmes pourront s'articuler autour de nos priorités organisationnelles fondamentales. Bien que

nous n'ayons pas de plan spécifique pour relancer Chantilly, nous pensons que l'organisation d'un événement comme celui-ci permettrait de résoudre nos problèmes urgents, de réunifier MSF sous la bannière de nos principes de base (notre Charte), et aurait un impact positif profond et durable sur notre mouvement.

Le 21 novembre 2004, le Conseil international décide donc d'organiser un nouveau processus de type Chantilly, incluant une réunion des représentants des mouvements. S'appuyant sur des contributions écrites antérieures, leurs débats réexamineront les principes de MSF dans un environnement en mutation. Un processus de réflexion sur des études de cas concrets est également prévu. Un groupe de travail et un chef de projet seront chargés d'affiner et de mettre en œuvre le processus.



Comptere rendu de la réunion du Conseil d'administration du Conseil international de MSF, Paris, 8-9 octobre 2004 (en anglais)

Extrait :

Tous les membres du Conseil d'administration du Conseil international s'accordent pour dire qu'il existe un risque qu'un débat sur la gouvernance aboutisse rapidement à un échange stérile sur la structure de MSF -> besoin d'une discussion sur les fondamentaux - pas seulement sur la procédure. Ce débat devra se pencher sur :

- Notre perception actuelle du rôle de MSF dans un monde en mutation :
 - o Niveau médical (le VIH change la nature de nos opérations)
 - o Appel à une intervention militaire (-> débat en cours depuis 33 ans à MSF et nous n'avons toujours pas de position claire) ; justice internationale (-> où en sommes-nous)
 - o Au sein de MSF, opérationnalité partagée, etc.
 - o L'«actualisation de Chantilly» qui pourrait être abordée avec le terrain
- Une réforme potentielle de nos institutions internationales :
 - o La définition des sections partenaires/centres opérationnels est devenu discutable ;
 - o Déséquilibre entre certaines plateformes (ExCom [Comité exécutif international] / Conseil d'administration du Conseil international) ;
 - o Nous avons des contradictions dans notre processus de prise de décision interne : comment respecter les avis minoritaires dans la construction des décisions internationales (Jean-Hervé [Bradol, Président de MSF France] mentionne que l'une de ses préoccupations est de préserver les droits d'une minorité si elle est exclue à la suite d'un vote. S'il est mis en minorité, il fera ce qui est demandé par la majorité en termes de ressources, mais il aimerait se réserver le droit d'exprimer son

opinion à l'extérieur sur certaines questions s'il est interrogé). Dans quelles circonstances sommes-nous d'accord pour ne pas être d'accord et dans lesquelles devons-nous tous être sur la même position ; y a-t-il besoin de plus de contrôle, etc.) ? ;

- o Construire des institutions internationales plus fortes (Comité exécutif, Conseil d'administration du Conseil international) ce qui voudrait dire transférer une partie de la souveraineté au mouvement international (au lieu de la transférer aux sections partenaires) ;
- o Avec l'émergence de groupes autour des centres opérationnels, le risque de logique de groupe (OCB [centre opérationnel de Bruxelles, OCBA [centre opérationnel de Barcelone-Athènes, OCP [centre opérationnel de Paris, etc.) qui pourrait conduire à une organisation en cinq groupes -> la décision de choisir ou non ce modèle par rapport celui de 19 groupes aura un impact sur la structure) ;
- o Sommes-nous une fédération, voulons-nous être une fédération ? -> il serait intéressant d'examiner le modèle fédéral (UE [Union européenne], Suisse, ONU [Organisation des Nations unies], etc.) ;
- **Aspects pratiques :** besoin évident de ressources et temps alloué pour poursuivre ce processus. En ce qui concerne la participation d'experts externes, tous les membres sont d'accord pour dire qu'ils pourraient être utiles dans le processus. Mais pour certains le premier travail préparatoire doit se faire en interne : la gouvernance est aussi une question d'attitude (nous avons peut-être les bonnes plateformes, mais s'il n'y a pas d'engagement national en premier lieu, cela ne peut pas fonctionner).

Décision :

Le Conseil d'administration du Conseil international réaffirme la nécessité impérieuse de poursuivre le débat sur la gouvernance en incluant les deux éléments suivants :

- Le rôle de MSF dans un monde en mutation
- Comment faisons-nous les choses (-> institutions internationales / fonctionnement)

Rowan [Gillies, Président du Conseil international de MSF] travaillera sur une proposition pour la prochaine réunion du Conseil international [...], notamment :

- Appel à un soutien pour travailler dessus (idée d'un groupe de travail ?), y compris la proposition de travailler avec des experts externes. Appui nécessaire de la part du Conseil international et du Conseil d'administration du Conseil international (besoin de l'engagement général des membres de ces plateformes) pour poursuivre ce processus.

Le Conseil international soumettra un nouveau processus de Chantilly à la décision.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, Genève, 19-21 novembre 2004 (en anglais)

Extrait :

Décision :

Le Conseil international est d'accord pour avancer sur le processus proposé par Rowan [Gillies, Président du Conseil international de MSF].

Ce processus comprendra deux volets :

- Une réunion de type Chantilly pour revoir nos principes dans un monde en mutation - sur la base de documents.
- Un processus de réflexion sur la gouvernance qui s'appuyera sur des études de cas concrets, notamment :
 - o L'affaire Arjan [Erkel] ;
 - o La DNDi [Initiative pour des médicaments contre les maladies négligées] ;
 - o La prise de parole publique sur le Darfour.

Calendrier :

- Identifier les personnes à rencontrer dans les semaines à venir et commencer à travailler -> Les membres du Conseil international doivent envoyer les noms à Rowan d'ici à la fin novembre.
- Ce groupe rendra compte au Conseil d'administration du Conseil international lors de sa prochaine réunion (26 février 2005).

Une personne sera engagée à temps plein pour organiser des réunions, des ateliers, etc.

Rafael Vilasanjuan, le Directeur général de MSF Espagne propose alors de nommer ce processus « La Mancha », d'après le roman de Miguel de Cervantes dans lequel Don Quichotte de La Mancha lutte sans fin et sans espoir contre les moulins à vent. Ce nom résonne avec l'image chaotique qu'à cette époque, nombre de responsables de MSF ont du mouvement international.



Compte rendu de la réunion des 19 Directeurs généraux de MSF international, 14-15 novembre 2005 (en anglais)

Extrait :

Processus de La Mancha -> Rowan Gillies [Président du Conseil international]

Pour mémoire, c'est Rafa Vilasanjuan [Directeur général de MSF Espagne] qui a trouvé le nom de « La Mancha » pour ce processus sur la gouvernance et l'identité.



La Mancha, évidemment, c'est à cause de Don Quichotte, parce qu'on avait l'impression qu'on se battait un peu contre les moulins à vent et que ce processus, c'était un peu l'épopée de la dernière chance. Auparavant, on avait envisagé de faire la réunion à Toulouse,

donc on avait pensé à l'appeler « Nothing Toulouse » [Nothing to loose = rien à perdre]. Ces choix de nom éclairent la texture de la crise dans laquelle on se situait. C'était une crise de confiance, mais aussi une crise institutionnelle, qui montrait les limites de nos fonctionnements à cette époque-là et de nos capacités d'arbitrage de ces fonctionnements.

Marine Buissonnière, MSF International,
Secrétaire générale de 2004 à 2007 (en français)

Les 10 et 11 juin 2005, l'Assemblée générale de MSF Suisse vote une motion proposée par les chefs de mission demandant une participation active de leur association au processus de La Mancha.

Le 23 juin 2005, le Conseil d'administration de MSF France vote en faveur de l'implication de l'association française dans le processus de La Mancha, à condition qu'une rencontre préalable ait lieu entre les dirigeants de MSF France, MSF Belgique et MSF Hollande et, qu'à la fin du processus, un accord soit signé pour renforcer les institutions internationales du mouvement.

La discussion entre les responsables des trois sections a lieu lors de la réunion du Conseil international des 24 et 25 juin 2005, La proposition pour le processus de La Mancha est ensuite officiellement approuvée par le Conseil international. Plusieurs conditions sont posées : réécriture de Chantilly et des principes de gouvernance, appropriation et engagement de tous les membres du Conseil international et mise au point sur les positions minoritaires dans le mouvement.



Compte rendu de l'Assemblée générale de MSF Suisse, 10 et 11 juin 2005 (en français)

Extrait :

Présentation des motions des chefs de mission
Motion 4

Prenant en considération les propositions venant des mini AG [mini Assemblées générales – débats associatifs sur le terrain], nous demandons une participation active de MSF Suisse à la relecture des principes de Chantilly tout en assurant une information continue pour tous les membres. Il est précisé que dans le cadre du processus de réflexion sur la gouvernance internationale dit processus « de la Mancha », ces principes seront revus. Lors des prochaines AG [Assemblées générales], toutes les sections seront invitées à voter sur une révision des principes de Chantilly.

La motion 4 est acceptée par 92 voix pour, et 25 abstentions.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF France, 23 juin 2005 (en français)

Extrait :

Vote

Le CA [Conseil d'administration] adopte, à la majorité moins une opposition, la proposition de s'engager dans le processus de La Mancha avec 4 pré-requis (allongement de la durée du mandat de Rowan Gillies [Président du Conseil international], réunion préalable entre Amsterdam [MSF Hollande], Bruxelles [MSF Belgique] et Paris [MSF France], accord pour renforcer les institutions internationales et coût raisonnable du processus interne).



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 24-25 juin 2005 (en anglais)

Extrait :

Session sur La Mancha [...]:

Introduction – Rowan [Gillies, Président du Conseil international] :

Rowan a insisté sur le fait que le manque de confiance actuel entre les sections doit être clarifié pour que le processus de La Mancha soit un succès. Les sections doivent être déterminées à organiser un débat sur l'identité et la gouvernance et prêtes à en accepter les conclusions. Il a invité les sections à un dialogue ouvert sur les principaux points de conflit :

- Les agendas implicites et les conflits :
 - o Transparence ;
 - o Indépendance ;
 - o Loyauté aux décisions ;
 - o Rôle du Bureau international ;
 - o Rendu de compte.
- Pour avancer nous devons commencer par mettre de l'ordre dans le bazar actuel :
 - o Être au clair sur les points de désaccords
 - o Être transparents [...].

• Comment rendre La Mancha durable et légitime - Principales conclusions de la discussion

Rowan insiste sur le fait que les trois « fauteurs de troubles » (MSF France, MSF Belgique et MSF Hollande) doivent d'abord décider s'ils sont prêts à aller de l'avant avec le processus. En effet, nous devons reconnaître les implications d'un processus réussi (un mouvement international plus fort et un processus de prise de décision plus clair). Si les trois fauteurs de troubles ne sont pas d'accord là-dessus, le processus n'en vaut pas la peine.

Position du Conseil d'administration de MSF France :

La majorité est en faveur du processus à quatre conditions :

- Nous avons besoin d'un pilote dans la cabine pendant toute la durée du vol.
- Nous sommes d'accord sur le fait que les trois fauteurs de troubles doivent d'abord s'entendre, c'est pourquoi MSF France a proposé une réunion à MSF Belgique et MSF Hollande.

- En tant que mouvement, nous devons nous mettre d'accord sur le fait que nous voulons un mouvement international plus fort.
- Le coût de l'ensemble du processus est un enjeu.

Position de MSF Belgique :

- Sur le principe, nous sommes favorables au processus, mais notre objectif n'est pas suffisamment clair. Pour Jean-Marie [Kindermans, Président de MSF Belgique], l'objectif devrait être de réécrire Chantilly et les principes de gouvernance.
- Fauteurs de trouble : MSF Belgique est aussi en faveur mais pense qu'il est remis en question par l'apparente réticence de MSF Hollande à y participer.
- Pour que le processus réussisse, il doit être rendu intéressant -> C'est notre responsabilité en tant que Conseil international. Cela signifie également que nous commençons par travailler sur les principes / le rôle / l'identité, puis que nous travaillons sur la gouvernance / structure.

Position de MSF Hollande :

Pas de position pour le moment, Albertien [van der Veen, Présidente de MSF Hollande] doit d'abord en discuter avec son Conseil d'administration.

-> Il faut une appropriation du processus pour qu'il soit intéressant pour les autres.

-> Les membres du Conseil international doivent s'engager à respecter les résultats du processus, en tenant compte du fait que l'objectif est de donner plus de pouvoir aux institutions internationales et des principes de gouvernance plus clairs. Si les gens ne sont pas d'accord avec ça, ça ne sert à rien de s'engager.

-> Jean-Hervé [Bradol, Président de MSF France] souligne également qu'un équilibre doit être trouvé pour préserver le droit des avis minoritaires (en se référant à l'exemple de la campagne sur l'affaire Arjan [Erkel, volontaire enlevé au Daghestan de 2002 à 2004] : MSF Hollande ne peut pas s'opposer à ce que le mouvement s'y engage mais peut ne pas l'appuyer -> nous ne devrions pas forcer une section à soutenir une position lorsqu'elle n'en est pas convaincue, mais la majorité devrait avoir l'espace nécessaire pour mettre en œuvre sa décision sans l'appui de tous).



« Où en est MSF aujourd'hui et pourquoi La Mancha », **document de discussion** de Rowan Gillies, Président du Conseil international, 30 juin 2005 (en anglais)

Extrait :

Et maintenant ?

Tout d'abord, MSF doit revoir ses « principes d'action », en tenant compte des défis auxquels nous sommes confrontés. Cela inclut les dilemmes mis en lumière par la prise en charge du VIH/sida, et notre relation au pouvoir et à la justice qui nécessitent une discussion fondamentale sur les limites de nos rôles et l'étendue de nos responsabilités en tant qu'organisation médicale humanitaire. Une fois redéfinies ces « principes d'action », nous aurons clarifié (dans une certaine mesure) nos limites et nos responsabilités. Cela

nous permettra d'identifier les questions qui nous concernent au niveau international (en fait, ces « principes d'action ») et celles qui concernent les sections nationales (tout le reste). En parallèle, nous devons reconnaître et clarifier nos façons de travailler ensemble, en veillant à renforcer la dynamique internationale, tout en conservant les aspects de notre organisation qui nous semblent importants (liberté d'innovation, association, respect des visions minoritaires, etc.)



Il y avait deux aspects dans La Mancha. Le premier consistait à prendre conscience du fait que nous avions un problème de gouvernance. Mais qu'est-ce qu'on voulait gouverner ? Est-ce qu'on savait qui on était à cette époque pleine de nouveaux défis ? Le deuxième, c'était que tout le monde se battait au sujet de tout : la DNDi, Arjan Erkel, etc. On avait besoin d'un objectif commun, d'une sorte de vision. C'était un peu comme organiser une fête à laquelle on participerait tous dans un an ou deux et pour laquelle on devait se préparer. Le mouvement international avait besoin d'une direction pour cesser de tourner en rond sur « la DNDi ceci, Arjan Erkel cela ». Pour moi ces crises, comme toutes les crises, étaient en partie fabriquées. Si ça n'avait pas été celles-là, il y en aurait eu d'autres sur le fait qu'on devenait un mouvement international, sur l'interdépendance, sur la responsabilité mutuelle.

Dr Rowan Gillies, Président du Conseil international de MSF de 2003 à 2006 (en anglais)

2. Le processus

Le processus est lancé à la mi-2005. Afin que tous les membres de MSF s'approprient le projet, il comprend des entretiens en binôme, l'élaboration de documents de discussion et une série de débats.

Les résultats de ces exercices sont présentés et utilisés pour définir les thèmes abordés lors de la conférence finale prévue en mars 2006 à Luxembourg.



« Qu'est ce que le processus de La Mancha » **Mémo** de Rowan Gillies, Président du Conseil international de MSF, juin 2005 (en anglais)

Extrait :

Un double objectif : ré-examiner l'identité, le rôle et l'organisation

Concrètement cela veut dire :

1. Ré-examiner la validité du document de Chantilly qui définit l'identité, le rôle et le mandat de MSF et analyser ce qui a changé au cours des dix dernières années, particulièrement dans notre environnement de travail.
-> Résultats attendus : « principes » actualisés et validés

et nouveau document légitime sur l'identité (« Document de La Mancha »)

2. En parallèle, ré-examiner notre structure et nos institutions actuelles et déterminer si elles sont encore adaptées à la réalité d'aujourd'hui, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de MSF.
-> Résultats attendus : institutions internationales renforcées et actualisation des statuts et du règlement intérieur de MSF International.

Qui pilote ?

C'est un projet et une responsabilité associative :

1. Le processus est piloté par Rowan Gillies, le Président du Conseil international. Il est soutenu par le Conseil d'administration du Conseil international et le Comité exécutif ainsi qu'une équipe composée de consultants et de membres de l'équipe du Bureau international.
2. Le processus est soutenu par toutes les sections représentées par leurs Présidents qui se sont engagés à le stimuler, à le mener à terme et à en mettre en œuvre les résultats. [...]

Conclusion

Ce qui est en jeu va au-delà du simple document ou de la réunion internationale. Il s'agit de raviver la motivation et l'entente au sein des MSF pour collectivement conduire la mission de notre organisation pour les années à venir et mieux aider les populations dans le besoin.

Au final, ce sont les bénévoles et les membres de l'association qui façonnent MSF. [...]

Aussi, ne manquez pas cette occasion de faire entendre votre voix sur des questions cruciales, car le résultat aura un impact pour les années à venir sur votre engagement avec MSF, que ce soit sur le terrain ou dans votre pays d'origine.



Il fallait qu'on trouve le moyen d'arriver à un accord politique, mais en même temps que le mouvement MSF se retrouve dedans. Il fallait que les gens au niveau des terrains, au niveau des différentes sections aient l'impression qu'ils avaient voix au chapitre et qu'ils pouvaient contribuer. On a donc réfléchi à comment construire un processus qui ferait l'équilibre entre ces deux ambitions, c'est-à-dire un accord politique fort, mais qui n'ait pas été « pré-cuisiné » ni qui soit imposé. On voulait trouver cet équilibre entre une réflexion interne et une réflexion externe qui mène à un accord politique inclusif. On a donc décidé de s'engager sur plusieurs voies de travail. On voulait engager les gens sur le terrain dans des discussions avec leurs collègues sans passer par le mécanisme des mini-AG [mini Assemblées générales – débats associatifs sur le terrain], qui étaient devenues très formelles et assez pauvres dans le contenu. On a donc lancé tout un mécanisme de consultation associative et organisé des discussions et des débats sur le terrain, ainsi que des entretiens.

Marine Buissonnière, MSF International,
Secrétaire générale de 2004 à 2007 (en français)



C'était bien d'avoir des gens du terrain qui revenaient et disaient : « Mon problème aujourd'hui, c'est ça ». L'idée avec le Conseil international était de faire en sorte que les choses soient aussi proches du terrain que possible. Personne n'allait lire le compte rendu des réunions du Conseil international, mais si quelqu'un le faisait, il pouvait dire : « Oui, ça m'affecte et ça va me donner un peu plus de cadre pour faire mes trucs et me permettre d'avancer ».

Dr Rowan Gillies, Président du Conseil international de MSF de 2003 à 2006 (en anglais)

Plus de 700 entretiens en binôme, basés sur un questionnaire, sont organisés dans tous les bureaux dans les sièges et sur le terrain.

Les personnes interrogées soulignent davantage les défis auxquels MSF est confrontée qu'une éventuelle crise d'identité. Elles révèlent l'exigence forte pour une organisation plus multiculturelle et intégrant mieux le personnel local, tant au niveau opérationnel qu'associatif.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration du Conseil international de MSF et du Comité exécutif, 21 octobre 2005, (en anglais)

Extrait :

Première session : point d'info et résultats des premières activités de La Mancha

• Entretiens en binôme :

Rowan [Gillies, Président du Conseil international] remercie d'abord tous les participants pour l'effort fourni. Le 13 octobre (date limite), le Bureau international avait reçu un total de 760 comptes rendus d'entretiens en binôme, dont la majorité provenait du terrain (expatriés et personnel local) et MSF Hollande en était le plus grand contributeur. Une ébauche de synthèse a été préparée pour cette réunion sur la base des 624 premiers entretiens en binôme reçus lors de la réunion du comité d'examen des entretiens organisée les 29 et 30 septembre 2005. [...].

La synthèse sera finalisée pour la réunion du DG19 [groupe des 19 Directeurs généraux] (mi-novembre) et intégrera les 136 entretiens reçus après la réunion du comité d'examen.

Les résultats de ces entretiens mettent davantage l'accent sur les défis que sur une crise d'identité. Ils confirment qu'un certain nombre de questions sensibles, qui ne sont pas nécessairement nouvelles, doivent être abordées. Ils lancent un appel fort en faveur d'un plus grand multiculturalisme, comprenant une meilleure intégration du personnel local tant au niveau opérationnel qu'associatif (touchant également le sujet de la gouvernance), un grand souci pour la qualité, etc. [...]

questions, il témoigne de fortes tendances et constitue un aperçu de certaines évolutions apparues au cours des dix dernières années. En tant que tel, on estime qu'il a déjà partiellement rempli son objectif initial.

La synthèse finale sera diffusée dans le mouvement et des versions papier seront envoyées aux missions sur le terrain.

Les contributions écrites des membres et du personnel de MSF sont recueillies. Certaines d'entre elles sont courtes et portent sur des questions concrètes, tandis que d'autres portent sur des sujets analytiques plus longs et plus larges liés à des questions fondamentales sur l'identité de MSF et ses missions.

Une série de contributions sont commandées à des « experts externes » qui donnent leur avis sur le document de Chantilly et les défis auxquels l'action humanitaire en général et MSF en particulier sont confrontés.

Tous ces documents seront ensuite traduits et compilés en trois volumes (en anglais, en français et en espagnol), intitulés « My Sweet La Mancha », qui seront distribués dans tout le mouvement.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, Berlin, 24-25 juin 2005 (en anglais)

Extrait :

- Session sur La Mancha : [...]
 - o Présentation rapide des sujets déjà identifiés - Ulrike von Pilar [Coordinatrice de la collecte des contributions écrites pour La Mancha : [...]

Quatre grandes thématiques ont été identifiées :

- o Chantilly dix ans après - relecture de la charte et du document de Chantilly sur notre mission et nos principes d'action ;
- o MSF en tant qu'organisation médicale humanitaire - quelles responsabilités ? (Cela doit naturellement inclure une discussion sur les limites) ;
- o La place et le rôle de MSF dans le monde - plus qu'un médecin ? Un acteur politique ? Porte-parole pour les personnes en danger ? Témoin ? Défenseur ? Militant ? Fou du roi ? MSF en tant qu'association et organisation internationale - comment gouverner l'ingouvernable ?

L'idée est de recueillir trois types de contributions écrites :

- Des articles très courts (1 à 2 pages) sur une des questions déjà identifiées (voir document ci-joint) ou sur toute autre qui pourrait venir à l'esprit. Tout le monde est invité à contribuer - les membres, le personnel local et international sur le terrain et le personnel du siège. Chacun de ces articles doit être lié à une réflexion sur les principes. Il doit être très clair et précis, il peut être provocateur et il doit être constructif. Contrairement aux entretiens en binôme, ces documents doivent être signés. Ils doivent être rédigés de manière à être compréhensibles par les nouveaux arrivants

et les experts. Ils devraient être amusants à écrire et à lire.

- Une douzaine d'articles de nature plus analytique traitant de sujets plus larges directement liés à nos questions fondamentales sur notre identité et notre mission (6-10 pages maximum). Ceux-ci seront rédigés par des MSF expérimentés que nous inviterons directement à contribuer ou qui y seront invités par leur section.

- Une huitaine de contributions commandées à des experts externes sur la manière dont ils comprennent le document de Chantilly et comment ils voient les défis auxquels est confrontée l'action humanitaire en général et MSF en particulier. Ces papiers ne doivent pas non plus dépasser 10 pages, ne doivent pas être académiques ni destinés à la publication et peuvent être provocateurs ou totalement libres.



J'avais décidé de dire aux auteurs, internes comme externes, de ne pas nous donner un papier scientifique mais plutôt quelque chose de très personnel sur les principes et sur MSF. Et certains sont très drôles. Par exemple, Jonathan Benton, un anthropologue anglais a titré son papier « The Secular Sanctity of MSF » [La sainteté séculière de MSF]. Il voyait MSF un peu comme une secte... et il avait raison ! On a récolté 120 articles. Ce processus n'était pas très structuré. On a manqué de temps et de stratégie !

J'envoyais chaque semaine une mise à jour à tout le Conseil international et aux Directeurs généraux. Quelqu'un a dit : « Mais ils écrivent vraiment, c'est fabuleux, on va en faire quelque chose ! ». Le livre, c'était l'idée de Laure Delcros. Tous les groupes n'ont pas participé de façon égale à cette préparation. Les Français, s'y sont mis très tard. Ils n'avaient pas cru ni prévu que ça deviendrait un livre. Et ils se sont réveillés tout d'un coup... !

Ulrike von Pilar, MSF International, Coordinatrice de la collecte des contributions écrites pour La Mancha en 2005-2006 (en français)



On avait sollicité l'ensemble des cadres du mouvement pour des contributions sur les sujets qui leur paraissaient être les sujets clés. Par exemple, Kenny Gluck [Directeur de opérations de MSF Hollande] et Pierre Salignon [Directeur général de MSF France] ont chacun écrit un papier sur le risque (risque institutionnel, risque individuel) inspiré directement de l'affaire Erkel. À l'époque, plusieurs papiers ont été écrits qui correspondaient à des positions que les personnes engagées dans MSF avaient envie de mettre en avant.

On avait aussi sollicité des personnalités extérieures pour qu'elles écrivent et donnent leur regard sur MSF et les enjeux contemporains. Le but était qu'elles renvoient à MSF un certain nombre de questions concernant ses opérations et son fonctionnement institutionnel.

On voulait réellement des contributions externes qui nous parlent. Or, souvent les contributions externes n'apportent pas forcément des réflexions qui nous challengent, non pas parce que les gens ne sont pas capables, mais parce qu'ils n'ont pas

forcément été mis au fait que c'était ce qu'on attendait d'eux. Donc, on avait vraiment besoin de quelqu'un qui passe du temps à dialoguer avec Peter Redfield ²⁷, Renée Fox ²⁸, Hugo Slim ²⁹, etc. pour leur expliquer où on en était, et solliciter des réflexions vraiment en phase avec les questions qu'on se posait. Ulrike a passé beaucoup de temps avec les auteurs externes. Son engagement en amont avec eux sur leurs drafts, etc. ainsi que ses connaissances du secteur humanitaire et la finesse de son analyse ont renforcé la richesse des contributions.

Marine Buissonnière, MSF International,
Secrétaire générale de 2004 à 2007 (en anglais)

En novembre 2005, le Conseil international s'accorde pour que les débats liés à La Mancha soient organisés par les associations, sur le terrain et au siège. Des documents sur chacun des thèmes choisis pour ces débats sont préparés par les membres du Conseil d'administration du Conseil international : internationalisation et personnel local, justice - droits de l'homme, gouvernance, responsabilité, accès aux soins de santé / responsabilités médicales. La synthèse des documents de travail sur ces sujets servira également de document de référence pour la conférence.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 26-27 novembre 2005 (en anglais)

Extrait :

Résolution sur les débats dans les sections et sur le terrain : Décision :

Le Conseil international s'accorde pour organiser des débats liés à La Mancha sur le terrain et dans les sections. Le Conseil international a également décidé que le Conseil d'administration du Conseil international élaborera dans les deux semaines à venir un résumé d'une à deux pages décrivant le débat et indiquant où se situent les différents arguments au sein de MSF sur chaque sujet.

Responsables pour chaque document :

Internationalisation et personnel local -> Isabelle [Ségui-Bitz, Présidente de MSF Suisse] (travaillera avec Jean-Hervé [Bradol, Président de MSF France] sur ce sujet)

Justice – Droits de l'homme -> Emilia [Herranz, Présidente de MSF Espagne] (travaillera avec Rowan [Gillies, Président du Conseil international] sur ce sujet)

Gouvernance -> Albertien [van der Veen, Présidente de MSF Hollande] (travaillera avec Rowan et Greg [MCAnulty, Président de MSF Royaume-Uni] sur ce sujet)

Redevabilité -> Bernadette [Orbinski, Trésorière du Conseil

international], Rowan et Clemens [Vlasich, Président de MSF Autriche] (travailleront ensemble sur ce sujet)

Accès aux soins / responsabilité médicale -> Jean-Marie [Kindermans, Président de MSF Belgique] (travaillera avec Jean-Hervé sur ce sujet)



« Descriptif des débats de La Mancha, janvier-février 2006 » par Rowan Gillies, Président du Conseil international de MSF, **Bulletin d'information interne n° 3, La Mancha** janvier 2006 (en français traduit de l'anglais)

Extrait :

Les thèmes des débats de La Mancha ont été définis et se classent en deux catégories. Ils n'ont pas vocation à couvrir la totalité des enjeux à venir ces prochaines années pour MSF, il s'agit plutôt de points de départ, à partir desquels nous pourrions aller de l'avant.

Les voici :

- Rôle et ambitions de MSF
 - o Opérations médicales
 - o Discours médical
 - o Positionnement humanitaire
- Gouvernance et principes
 - o Qualité et redevabilité
 - o Internationalisation et personnel local
 - o Gouvernance stratégique

Il est évident que bon nombre de ces sujets se retrouvent dans plusieurs groupes. Ainsi, la qualité relève à la fois de la redevabilité et des opérations médicales. Ces séparations artificielles servent essentiellement à structurer les débats, mais leurs frontières sont mouvantes.

J'ai tenté de définir quelques uns des principaux points des débats qui animent notre mouvement aujourd'hui, regroupés en quatre documents articles :

- Opérations médicales et discours médical
- Positionnement humanitaire
- Gouvernance, qualité et redevabilité
- Personnel local et international.

La liste est incomplète et les arguments sommaires. Ils ont pour seul but de servir de point de départ aux débats qui auront lieu sur le terrain et au siège en janvier et février, avant la conférence en mars. [...] Il est important de souligner que la plupart de ces thèmes, et plus particulièrement « Rôle et ambitions » sont par nature des débats permanents au sein de MSF. Nous n'avons pas dans l'idée d'apporter des réponses spécifiques en nous fondant sur un point précis, mais plutôt de clarifier certains principes, futures pierres angulaires de décisions justes.

Grâce aux débats sur la gouvernance, nous souhaitons définir comment remplir nos rôles, réaliser nos ambitions et prendre à l'avenir des décisions consensuelles.

27. Peter Redfield, Professeur associé au Département d'anthropologie de l'Université de Caroline du nord (Etats-Unis)

28. Renée Fox, Professeur émérite de sociologie à l'Université de Pensylvanie (Etats-Unis)

29. Hugo Slim, Directeur de recherche au Centre pour le dialogue humanitaire, à Genève (Suisse)



L'idée était d'essayer de nous concentrer sur la relation médecin-patient, ou la relation infirmier-patient : comment y parvenir, comment accéder à ces personnes et comment faire le lien entre le bon médecin, le bon patient et le bon traitement ? Et tout est parti de là.

Dr Rowan Gillies, Président du Conseil international de MSF de 2003 à 2006 (en anglais)



Ce n'est pas comme si on avait à chercher les questionnements ! Il était assez évident qu'on en avait... Le premier concernait la gestion des risques et des incidents de sécurité, notre rôle et notre responsabilité institutionnelle vis-à-vis de notre personnel. Le deuxième, c'était sur les limites de notre rôle en matière de recherche et développement. Le troisième, c'était les questions que nous posaient nos programmes de traitement du sida en raison du volume de cohortes de patients pris en charge et traités avec des médicaments de première ligne. Je me souviens d'une question formulée ainsi : « est-ce qu'on est une organisation « sida » ? ». Qu'est-ce que ça voulait dire sur l'identité de MSF ? Il y avait le problème du témoignage : jusqu'où on va, qu'est-ce qu'on dit dans un contexte où le mot « humanitaire » est déjà galvaudé. Ce n'était pas nouveau à l'époque, mais c'était une époque où on parlait beaucoup de « guerre humanitaire », d'utilisation de l'humanitaire par les partis aux conflits ? Et puis, quel était notre rôle en termes d'advocacy [de plaidoyer] ? Quelles sont les limites de nos prises de position concernant des solutions plus systémiques. Tout le monde avait encore à l'époque très en mémoire les conséquences des accords de Bamako sur les systèmes de recouvrement des coûts et le soutien apporté au départ par MSF à cette politique pour ensuite découvrir ses conséquences en termes d'exclusion dans ses propres programmes et au-delà. Doit-on ne parler que de ce qu'on voit et ne pas soutenir des solutions globales parce on sait qu'on ne peut pas en mesurer toutes les conséquences ? C'était aussi à l'époque tout le débat sur le traitement de la tuberculose et la manière dont l'application très orthodoxe du DOTS [Traitement de courte durée sous observation directe] avait aussi contribué à exclure des patients. Enfin, il y avait aussi notre éternel questionnement sur notre relation à la justice, sur ce qu'on lui dit ou pas. C'était un moment où toutes les questions autour de la Cour pénale internationale étaient très présentes. Elle venait de commencer à fonctionner et MSF avait déjà été sollicité. Qu'est-ce qu'on fait ? Qu'est-ce qu'on ne fait pas ? Qu'est-ce qu'on donne ? Qu'est-ce qu'on ne donne pas ? Qu'est-ce qu'on dit ? Qu'est-ce qu'on ne dit pas ? Tous ces questionnements avaient émergé à travers des réalités opérationnelles et exécutives.

Marine Buissonnière, MSF International, Secrétaire générale de 2004 à 2007 (en français)



Au niveau associatif à MSF Hollande, nous avons eu plusieurs sessions spéciales pour La Mancha. On en a fait un vrai truc associatif.

L'une des choses était de présenter les papiers et d'encourager les gens à en écrire d'autres. Je pense qu'il y a eu trois papiers venant de MSF Hollande. Pour nous, ça a été très utile parce que j'avais dit : « Je ne veux plus voir la question Erkel à l'ordre du jour donc on va choisir un autre sujet sur lequel les gens pourront discuter (rires)... Je suis certaine que vous pouvez le faire ! ».

Albertien van de Veen, MSF Hollande, Membre du Conseil d'administration de 2001 à 2004, Vice-présidente de 2003 à 2004, Présidente de 2005 à 2008 (en anglais)

Pour préparer la conférence de La Mancha et s'assurer que les débats soient conformes aux thèmes identifiés comme pertinents, d'anciens responsables de MSF ayant organisé ou joué un rôle clé dans les réunions de Chantilly sont consultés. L'une des leçons apprises de Chantilly est que les résultats de ce type de « grande messe » doivent être réfléchis et anticipés.

En novembre 2005, le Conseil international décide qu'après la conférence de La Mancha, il se réunira et travaillera à la rédaction d'un document de synthèse. Une fois soumis aux différentes Assemblées générales et Conseils d'administration du mouvement, puis validé par le Conseil international en juin 2006, ce document deviendra un document de référence pour l'avenir de MSF.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration du Conseil international et du Comité exécutif de MSF, 21 octobre 2005 (en anglais)

Extrait :

Principales conclusions de la réunion des centres de recherche (5 octobre 2005)

Rowan [Gillies, Président du Conseil international] informe le Conseil d'administration du Conseil international et le Comité exécutif des principales conclusions de la réunion concernant le type de document attendu de La Mancha. Le sentiment est qu'un nouveau document était nécessaire (en laissant celui de Chantilly tel quel). Mais, deux conceptions différentes sont apparues (principalement de Rony Brauman [ancien Président de MSF France, membre du Centre de réflexion sur l'action humanitaire de MSF France] et Nicolas de Torrente [Directeur général de MSF États-Unis]) sur l'objectif de ce document :

1. Un outil pratique à mettre en œuvre / un parapluie (un cadre exprimant une vision commune) ;
2. Une description de la réalité de MSF (avec toutes les différences existantes et ne cherchant pas une vision commune).



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, Londres, 26-27 novembre 2005 (en anglais)

Extrait :

Résolution sur la nature du document issu du processus de La Mancha

Décision :

Le Conseil international s'accorde pour dire que le document qui sera produit à l'issue de la conférence de La Mancha devra être un document de référence pour l'avenir, répondant aux questions fondamentales et intégrant les concepts du document de Chantilly.

Résolution sur le processus de validation des résultats de La Mancha :

Décision :

Le Conseil international se réunira immédiatement après la conférence et travaillera sur le document final de La Mancha qui sera soumis au vote des AG [Assemblées générales] et/ou des Conseils d'administration pour une validation finale lors de la réunion du Conseil international de juin 2006.



On avait aussi fait l'effort de retourner voir les gens qui avaient fait Chantilly. D'abord, parce qu'on voulait comprendre pourquoi on avait fait Chantilly et ce qui s'y était passé. On voulait associer ces gens-là de manière à ce que La Mancha ne soit pas uniquement une répétition de Chantilly car on voulait avancer. Je garde le souvenir de la richesse de l'engagement de ces personnes qui pourtant s'étaient un peu détachées de MSF, voire pour certaines étaient passées à autre chose. Leur profondeur de champ nous a permis, à nous qui avons le nez sur le guidon, d'éviter certains écueils.

Marine Buissonnière, MSF International,
Secrétaire générale de 2004 à 2007 (en français)

Les Présidents de MSF Belgique et de MSF France sont mandatés pour travailler ensemble sur le rôle médical/opérationnel/la mission sociale de MSF. Bien que leurs sections aient des approches divergentes, ils parviennent à un compromis et élaborent une proposition qui inclut les deux approches.

Un autre groupe est chargé de proposer une reformulation des principes de Chantilly.



Conférence de La Mancha – Luxembourg, 8-10 mars 2006 – Synthèse des débats (en anglais)

Extrait :

Les Mini AG [mini Assemblées générales – débats associatifs sur le terrain] et le processus d'entretiens en binôme mené

en 2005 ont confirmé qu'il n'y avait pas de crise d'identité au sein du mouvement MSF. Ils ont en revanche révélé le besoin de clarifier ou de reformuler certains des principes de Chantilly - en particulier : l'impartialité par opposition à l'indépendance par opposition à la neutralité ; le volontariat ; la dimension associative - et d'envisager de nouveaux principes (redevabilité, humanité, etc). Un comité, composé de Darin Portnoy [Président de MSF États-Unis, Nicolas de Torrente [Directeur général de MSF États-Unis], Christopher Stokes [Directeur des opérations de MSF Belgique] et Marc Dubois [Directeur général de MSF Royaume-Uni], a été nommé par le Conseil international en amont de la conférence pour examiner la description des principes énoncés dans le document de Chantilly et proposer une nouvelle formulation.



Au sein du Conseil international, nous avons plusieurs sous-groupes qui préparaient différents ordres du jour, sur la gouvernance et d'autres sujets. Ça fonctionnait très bien parce que cela permettait aux gens de faire connaissance.

Albertien van de Veen, MSF Hollande, Membre du Conseil d'administration de 2001 à 2004, Vice-présidente de 2003 à 2004, Présidente de 2005 à 2008 (en anglais)



Comme pour Chantilly, il fallait un papier dès le départ. Sur l'essentiel, en particulier sur des sujets qui divisaient MSF France et MSF Belgique, on s'est mis d'accord Jean-Hervé [Bradol, Président de MSF France] et moi : « Pourquoi nos opérations ? Dans quelles conditions ? Est-ce qu'on peut aussi avoir des opérations sur des sujets médicaux ? Quel est le sens qu'on leur donne ? » Tout cela, on l'a scellé ensemble et ça été très peu rediscuté.

On avait écrit ce papier progressivement en s'envoyant des idées. Petit à petit, on a trouvé un terrain d'entente sur pratiquement tous les sujets et en particulier sur celui des opérations. Lui, il voulait faire passer l'idée qu'on travaillait sur des urgences et des catastrophes bien précises. Moi je disais que ce n'était pas si simple que cela, qu'avec la Campagne pour l'accès aux médicaments essentiels, on ne travaillait pas seulement pour nos patients, mais que notre action bénéficiait aux autres. On a trouvé un compromis.

Sur les relations avec la Cour pénale internationale, on est arrivé aussi assez vite à un modus vivendi. La question du personnel local ne posait pas non plus de grosses difficultés. Quant à celle de la gouvernance, on a dit qu'on se pencherait dessus dans un deuxième temps.

Sur la vision du positionnement géopolitique du mouvement MSF, MSF Belgique était très orienté vers la création des entités au Sud pour nous aider à être mieux représentés et à être plus efficace sur les terrains. Jean-Hervé était plus réticent. Il avait voté du bout des doigts la création de sections en Afrique du Sud et au Brésil.

On a fait plusieurs allers-retours avec le texte. Et puis quand on a trouvé que ça commençait à tenir la route, on a soumis notre papier à Rowan [Gillies, Président du Conseil international]

qui a commencé à l'adapter. Ensuite on l'a discuté au Conseil d'administration du Conseil international.

Dr Jean-Marie Kindermans, MSF Belgique,
Président de 2001 à 2007 (en français)

3. La conférence au Luxembourg - mars 2006

En octobre 2005, le Conseil international établit les règles de participation à la Conférence de La Mancha. Afin d'assurer un équilibre entre les représentants du terrain et ceux du siège, les délégués seront nommés par les Conseils d'administration des sections et les directions opérationnelles. Ils décideront à titre individuel pour MSF et non pour leur propre section.



«Participation à la conférence de La Mancha 8-10 mars 2006» **Mémo** de Rowan Gillies, Président du Conseil international de MSF, octobre 2005 (en anglais)

Extrait :

Facteurs pris en compte concernant la participation :

- Large représentation des personnes impliquées dans les activités et les décisions de MSF ;
- Nombre gérable de participants ;
- Pour décider de ce qui est le mieux pour les activités de MSF, les participants doivent agir en tant qu'individus, et non en fonction de leur section, leur pays ou leur domaine d'activité spécifique ;
- Le groupe aura une autorité politique ou « morale », et non une autorité légale ou démocratique ;
- La conférence ne doit pas coûter trop cher ni être préjudiciable aux opérations ;
- Bon équilibre entre le personnel de terrain et le personnel de « bureau ». [...]

Il incombe à chaque Conseil d'administration, en tant que représentant de l'association, de faire la sélection pour sa section de la manière qu'il juge appropriée [...] et à chaque centre opérationnel de décider qui il envoie pour le représenter.

Il y aura donc environ 170 personnes à la conférence. J'aimerais réserver la possibilité pour le Président du Conseil international et le Conseil d'administration du Conseil international d'inviter début février d'autres personnes du mouvement qui seraient utiles au processus.

Le modèle proposé cherche à assurer un certain équilibre. Il s'agit d'une recommandation, il revient aux Conseils d'administration de prendre la décision finale sur la sélection des « délégués ». J'encourage également les Conseils d'administration à ne pas envoyer à cette conférence uniquement des personnes ayant fait leurs preuves mais

à envisager de choisir aussi celles qui seront les futurs dirigeants de MSF.

La question de la présence du personnel local (pas de la représentation, il s'agirait, comme pour les autres délégués d'avoir un avis en tant que personne et non comme « représentant » d'un groupe) devrait être traitée par les sections ou les centres opérationnels dans leur quota pour le terrain. Ce groupe devra comprendre à la fois le personnel local et les expatriés.

Devoirs des « délégués »

- Prendre des décisions en tant qu'individu en fonction des bénéficiaires pour l'avenir des opérations de MSF ;
- Lire tous les documents avant d'assister à la conférence ;
- Assister à toutes les séances ;
- En rendre compte aux Assemblées générales.

Délégués nommés par section et centre opérationnel :

Nommés par section :
6 personnes

Nommés par centre opérationnel :
11 personnes. [...]

Total : 114 + 55 = 169 délégués



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 26-27 novembre 2005 (en anglais)

Extrait :

Représentation à la conférence de La Mancha [...]

Décision :

Le Conseil international a convenu que chaque Conseil d'administration déciderait et reviendrait vers le Bureau international avant Noël 2005 avec les noms des personnes (et qui elles sont) qui viendront à la conférence pour leur section - À l'exception de MSF H[ollande] qui organise une Assemblée générale extraordinaire le 11 février 2006 pour prendre cette décision. Les conseils d'administration prendront leurs décisions avec la contrainte d'un nombre limité de délégués.

En outre, le Conseil international encourage :

- Un mélange d'anciens et de nouveaux collaborateurs
- Des représentants du terrain (expatriés et personnel local)
- Le Président du Conseil international et le Conseil d'administration du Conseil d'administration se réservent le droit d'examiner la liste des délégués et de nommer / inviter d'autres personnes qui pourraient potentiellement contribuer à la qualité des débats. Le Conseil international s'est également mis d'accord sur le principe d'inviter à la conférence des personnes de l'extérieur si cela devait être pertinent.

Chaque association choisit soigneusement ses délégués. Il est difficile de trouver des représentants du personnel local et certaines associations débattent de la question de savoir s'il y aura une position commune de la délégation ou plusieurs positions individuelles.



Compte rendu du Conseil d'administration de MSF Belgique, 16 décembre 2005 (en français)

Extrait :

c) Délégués à la conférence de La Mancha 8-10 mars, Luxembourg [...]

Un débat s'engage alors sur la qualité en laquelle les délégués participeraient à la conférence : à titre individuel ou comme représentant de leur section ?

Il s'en suit une discussion sur le bien-fondé de participer « la fleur au fusil » versus de façon préparée et pas trop naïve par rapport aux grands enjeux qui seront discutés et défendus entre sections. D'après certains, certaines sections sembleraient effectivement se préparer activement à défendre des positions bien claires par rapport à certains enjeux.

Puis un débat sur les critères de sélection des délégués s'engage :

- Capacité de s'exprimer devant un large public ;
- Importante expérience opérationnelle avec MSF B[elgique]
- Quelle démarche adopter dans la sélection ?
 - o candidats bien au fait des enjeux uniquement ou laisser place à des membres qui arriveraient avec leur fraîcheur et spontanéité ?
 - o ou les deux ne s'excluent pas mutuellement certains étant bien préparés d'autres moins ?
 - o ou allier les deux en proposant des échanges d'idées et débats préalables pour une mise à niveau, une conscientisation sur les enjeux. Ce qui ne veut pas dire harmonisation, chacun des participants gardant son autonomie.
 - o Si des visions divergentes coexistent en interne, regrouper autour de débats et dégager les points sur lesquels il y a convergence d'idées.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF France, 26 janvier 2006 (en français)

Extrait :

Les délégués à la conférence de la Mancha

Le nombre de places est réduit et les possibilités d'identifier des personnes avec les « compétences » nécessaires (à l'aise dans un groupe de 170 personnes) sont difficiles. Les représentants des personnels nationaux sont plus souvent 2 ; pour le terrain, expatriés, ils sont 4 à 5 ; pour les opérations et autres exécutifs, environ 4. L'appel à candidatures est lancé mais peu de personnes se présentent.

[...] Jean-Hervé Bradol [Président de MSF France] : [...] Je tiens à préciser que les administrateurs candidats, comme les autres membres de notre délégation, n'auront pas à défendre

une ligne unique. Il ne doit pas y avoir de construction spécifique d'appareil.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF États-Unis, 3-4 février 2006 (en anglais)

Extrait :

Identification des participants et décision [...]

La délégation sera composée de trois représentants du Conseil d'administration de MSF États-Unis et de trois représentants du bureau (Nicolas [de Torrente, Directeur général], Kris [Torgeson, Directrice de la communication] et Christophe [Fournier, Directeur des programmes]). Il [Darin Portnoy, Président] fait remarquer que, puisque l'association MSF États-Unis a élu les membres du Conseil d'administration, ceux-ci ont une légitimité associative. Il ajoute que les membres du Conseil d'administration ont l'expérience du terrain et qu'ils resteront avec MSF suffisamment longtemps pour assister à la mise en œuvre des décisions prises à La Mancha. Darin a également remarqué que, bien qu'à l'origine il y ait eu l'idée de faire participer des membres du personnel local à La Mancha, toutes les sections ont eu du mal à trouver du personnel local intéressé à participer.



L'objectif de ce rassemblement était d'avoir un moment où on se redonnerait un cadre commun. Et pour cela, il fallait une légitimité représentative des gens qui seraient présents à ce moment-là. À la conférence de La Mancha au Luxembourg, les Présidents et les Directeurs généraux des sections et les Directeurs des opérations étaient donc tous présents. Mais il y avait aussi un certain nombre de représentants des associations, pour ancrer cet accord dans une réalité associative, qu'on a d'ailleurs réaffirmée à La Mancha comme étant un des éléments clés de l'institution. On avait aussi beaucoup discuté sur la possibilité d'associer des personnes externes au mouvement à la conférence. On ne l'a pas fait parce qu'il fallait qu'on laisse la place aux gens de MSF : il était important que MSF se retrouve. Ensuite le choix et le rôle de ces personnes externes auraient nécessité un autre processus, et celui entamé était déjà suffisamment long. La seule personne qu'on avait invitée, c'était Renée Fox³⁰, parce que Renée suivait MSF depuis trente-cinq ans, et qu'on voulait que quelqu'un nous donne un jour une lecture anthropologique et sociologique externe de l'événement. Et donc c'était très bien qu'elle soit là.

Marine Buissonnière, MSF International,
Secrétaire générale de 2004 à 2007 (en français)




Nous avons un numerus clausus : trois personnes de l'association pourraient y aller. À MSF Hollande, ils

devaient présenter leur candidature et être élus par les membres de l'association. Et bien sûr, il y avait aussi moi-même, la Présidente, le Directeur général et deux ou trois membres du Conseil d'administration.

Albertien van de Veen, MSF Hollande, Membre du Conseil d'administration de 2001 à 2004, Vice-présidente de 2003 à 2004, Présidente de 2005 à 2008 (en anglais)

Les participants à la conférence doivent commenter les propositions résultant du processus sur trois questions principales : les rôles et les ambitions de MSF en termes d'activités médico-opérationnelles, le discours médical et le positionnement, et la gouvernance humanitaire et les principes du mouvement MSF. Ils doivent également définir les domaines de travail qui exigent des efforts soutenus de la part du Conseil international.

Pendant deux jours, des groupes de travail mixtes réfléchissent aux rôles et ambitions de MSF (opérations et postes) et à sa gouvernance (qualité, éthique médicale, responsabilité et gouvernance, personnel local, internationalisation, association, finances, croissance).

Toutes ces questions sont ensuite débattues en séances plénières, préalablement préparées par les modérateurs et les rapporteurs des groupes de travail. 



« État des lieux de la constitution associative de MSF »
Présentation à la conférence de La Mancha, mars 2006 (en anglais)

Extrait :

Réussites, échecs et défis :

- **Identité :** nos efforts pour améliorer la qualité, l'efficacité, etc. constituent-ils une menace pour notre dimension associative ou bien une association dynamique est-elle une condition préalable ?
- **Réussite :** un Conseil international où toutes les sections débattent et décident ensemble.
- **Encore un défi :** définir les rôles et les responsabilités des plateformes internationales dans le but d'accroître la transparence et la redevabilité,
- **Défi :** s'assurer que les décisions du Conseil international soient mise en œuvre.
- Le fonctionnement du Conseil d'administration du Conseil international et le besoin qu'il devienne un réel contre-pouvoir par rapport au Comité exécutif.
- **Personnel local :** Mettre en place des mesures pour assurer leur pleine et entière incorporation dans le mouvement : *un défi majeur et peut être un échec*
- **Défi :** Comment faire en sorte que l'exécutif soit responsable devant l'associatif. Comment rendre plus participative et dynamique la relation entre l'association, le conseil d'administration et l'exécutif.



Conférence de La Mancha, **Synthèse des débats**, Luxembourg, 8-10 mars 2006 (en anglais)

Extrait :

Résumé et conclusion sur le rôle et les ambitions de MSF

En ce qui concerne les déclarations fournies aux groupes de travail, un consensus général se dégage sur la nécessité d'une plus grande clarté dans les déclarations et entre elles. De l'avis général, MSF devrait être moins prescriptif.

La discussion a réaffirmé que MSF doit continuer de se concentrer sur l'innovation d'outils évolutifs à travers la recherche et le développement dans les contextes dans lesquels nous travaillons. La discussion a montré que MSF doit aussi mieux définir ce que sont ces outils.

En termes de plaidoyer, il est clair que MSF ne sera pas en mesure d'aplanir les différences internes, car chacune des différentes perspectives trouve son origine dans les expériences et intentions spécifiques des sections. Cependant, tout le monde s'accorde à dire que MSF a la responsabilité de documenter, d'analyser et de communiquer ce que nous voyons. Cette responsabilité doit satisfaire à deux exigences : tout plaidoyer ou témoignage doit être spécifique au contexte et le besoin de documentation, d'analyse et de communication doit être attribuable au contexte.

Quant à la discussion sur les solutions globales, certains étaient d'avis que MSF a (fortuitement) proposé des solutions (CAME [Campagne d'accès aux médicaments essentiels, DNDi [Initiative pour la recherche de médicaments contre les maladies négligées], etc.) et beaucoup ont exprimé la crainte que ce ne soit pas là le rôle de MSF. Ce qui en ressort, c'est que toutes les solutions développées par MSF étaient des éléments de réponse aux contextes dans lesquels nous travaillons et qu'elles ne peuvent pas être considérées comme des solutions globales.

Le défi pour le Conseil international sera maintenant d'articuler les idées débattues en plénière, puis de clarifier les déclarations présentées dans les groupes de travail, et enfin de porter ces déclarations devant les Assemblées générales plus tard dans l'année.

Résumé et conclusion [sur le personnel local, l'internationalisation et l'associatif]

Sur le changement d'attitude culturelle : nous devons commencer au niveau individuel, mais il doit y avoir des mesures pour l'accompagner.

Nous devons mettre fin à la discrimination interne.

Nous semblons être d'accord pour dire que toutes les sections ont besoin d'une politique « intégrale » en matière de ressources humaines qui autonomise le personnel local. Nous devons mieux documenter et connaître notre personnel local.

Nous devons définir des indicateurs pour mesurer les améliorations résultants de la mise en œuvre de nos politiques (y compris leur impact sur notre travail).

Nous devons être plus créatifs pour favoriser une participation réelle du personnel local à notre association. Le Conseil international doit suivre de près les progrès réalisés suite à ses résolutions : il doit tenir tous les membres de l'exécutif responsable sans échappatoire possible.

Nous devons donner accès à tous les postes, quelle que soit leur nationalité. [...]

Débat et conclusions [sur la croissance et la gouvernance]

Nous avons débattu de la question cruciale suivante : « Le Conseil international doit-il superviser la mise en œuvre de la mission sociale de MSF ? ».

Certains ont plaidé pour la cohérence - la diversité dans un cadre convenu - sans laquelle il serait difficile de renforcer nos structures de gouvernance.

D'autres pour des garanties ou des mesures pour empêcher qu'une autonomisation de « l'association internationale » ne conduise à la paralysie et à l'instrumentalisation.

D'autres ont mis l'accent sur le fait que les Présidents du Conseil international devaient être suffisamment compétents et disponibles avant qu'on ne leur confie plus de pouvoir. Pourquoi pas une structure (semi) permanente dans laquelle les Présidents s'approprieraient davantage les intérêts internationaux de MSF plutôt que les intérêts nationaux de leur section ?

D'autres encore ont proposé que le terrain bénéficie d'une délégation parallèle de pouvoir et de prise de décision, liés à la mission sociale de MSF.

Une question a été posée du processus d'adoption d'un document « La Mancha » pour le mouvement, étant donné l'échec du « mission statement » il y a quelques années. [...]

L'ancien Président international James Orbinski a répondu. Le Conseil international de l'époque lui avait demandé de diriger le processus pour définir un « mission statement ». Bien que la grande majorité des sections aient alors adopté ce texte, le prix Nobel de la paix a interrompu les efforts visant à convaincre [de sa pertinence] ceux, dont MSF France, qui n'étaient pas encore convaincus. Mais on pensait à l'époque que tout le monde pourrait être convaincu. Il [James] a ensuite dû consacrer ses efforts à représenter MSF et au discours du prix Nobel qui a, en quelque sorte, fait office de nouvelle déclaration. Pour James, aujourd'hui la structure doit être renforcée ; les responsabilités et les décisions à la majorité doivent être contraignantes et le Conseil international doit exercer son autorité sur l'exécutif.

En guise de provocation, la proposition a été faite d'abandonner le volontariat et la nature associative de MSF si l'associatif manquait de maturité pour se prendre en charge et se confronter à l'exécutif.

Enfin, des interventions ont été faites concernant le domaine de compétence du Conseil international. Il a été suggéré que celui-ci supervise les questions stratégiques (telles que la gestion de la croissance, introduction du rendu de compte entre les sections, les questions éthiques) plutôt que les politiques opérationnelles et médicales de MSF / sa mission sociale.

Dans l'ensemble, un accord semble émerger pour donner plus de poids au Conseil international : rien n'indique le contraire même si des questions, des préoccupations et des propositions ont été exprimées.

En conclusion, Rowan [Gillies, Président du Conseil international] a proposé trois déclarations portant sur :

- Le rôle du Conseil international dans la supervision de la mise en œuvre de la mission sociale et de l'orientation stratégique ;

- La redevabilité mutuelle et la transparence entre sections et dans les sections ;
- La reconnaissance du besoin de prendre des décisions en tant que groupe et de prendre des décisions internationales qui soient contraignantes sur quelques sujets essentiels, notamment :

- Le développement et l'orientation de MSF en tant qu'organisation internationale (ouverture de nouvelles sections, centres opérationnels, contrôle de la croissance et partage des ressources) ;
- La marque, la charte, l'éthique médicale, les documents de La Mancha et Chantilly ;
- Les questions d'abus de pouvoir et nos responsabilités en tant qu'employeur éthique ;
- L'obligation de se rendre mutuellement des comptes et faire preuve de transparence que ce soit entre sections et ou à l'intérieur de celles-ci. [...]

Résumé et conclusion : sur l'avenir des principes

Dans l'ensemble, un consensus émerge sur le fait que nous ayons besoin de principes et que même si le document de Chantilly reste valable, nous devons le réexaminer. Comme l'a rappelé Morten Rostrup [ancien Président du Conseil international], c'est la violation par MSF Grèce de ces principes qui a conduit à son expulsion du mouvement. Leur révision a donc des implications et ne doit pas être prise à la légère. De plus, la perception que MSF essaie de suivre des principes devient de plus en plus importante et il y a une demande, venant surtout du terrain, d'une plus grande clareté pour expliquer qui nous sommes.

Le réexamen du document de Chantilly sera long, car il devra être présenté à toutes les AG [Assemblées générales], mais cela vaut la peine de le faire, car cela nous aidera à nous concentrer sur ce que nous sommes. « C'est un exercice qui peut être crucial », conclut Morton.

Le 13 mars 2006, dans une lettre adressée au mouvement MSF, Rowan Gillies, Président du Conseil international de MSF, souligne la nouvelle énergie et la forte impulsion apportée par le processus de La Mancha.



Lettre de Rowan Gillies sur la conférence de La Mancha tenue à Luxembourg, 13 mars 2006 (en anglais, en espagnol, en français)

Extrait :

Chers membres, collègues et amis, [...]
Le premier jour était consacré à un état des lieux de ce qu'est MSF aujourd'hui, notre portefeuille opérationnel, nos moyens et notre structure associative et de gouvernance. S'il est apparu clairement que nous bénéficions d'une stabilité et d'une indépendance financière significatives et que l'interdépendance entre les 19 sections est devenue une réalité, il n'en reste pas moins que notre capacité à décrire nos opérations, particulièrement dans une optique

qualitative et au niveau international, reste limitée et que la faible connaissance que nous avons de nos 20 000 collègues nationaux est choquante. Une vue d'ensemble de la structure associative de MSF et de notre structure de gouvernance a également été présentée. Les documents qui se rapportent à cet état des lieux seront bientôt disponibles sur tukul. Les groupes de travail du premier jour ont abordé certains problèmes opérationnels : nos responsabilités humanitaires-médicales et notre positionnement public sur plusieurs questions. Il est juste de dire que ces groupes de travail auraient pu aboutir à de meilleurs résultats. En dépit d'excellentes présentations sur un certain nombre de questions et des débats marquants, il s'est avéré difficile d'approfondir un ou deux thèmes tant les sujets à couvrir étaient nombreux. Ceci dit, il y a eu beaucoup de discussions fructueuses et il est clairement apparu dans la plénière du lendemain que s'il subsiste des différences significatives sur les « zones grises », il n'y a pas de remise en questions de la compréhension globale du rôle de MSF. Cette même séance plénière a également mis en lumière l'importance que nous accordons à la diversité d'approches au sein de MSF tout en préservant une certaine cohérence et que les participants jugent préférable de se doter d'un document d'orientation descriptif et source d'inspiration plutôt que trop prescriptif. Les débats du deuxième jour, en groupes de travail, suivis de la plénière du troisième jour ont débouché sur des résultats importants pour l'avenir de MSF. Les groupes de travail ont affirmé la nécessité d'améliorer en profondeur la qualité de notre travail médical ainsi que la nécessité d'examiner la manière dont nous intégrons les principes d'éthique médicale dans nos prises de décision. L'amélioration de la qualité de nos opérations a été l'une des raisons principales pour justifier le besoin d'un rendu de compte mutuel et réciproque entre sections.

Les participants à la plénière ont par ailleurs largement reconnu la discrimination en interne à MSF et ce à de nombreux niveaux, particulièrement à l'égard de notre personnel local. Nous nous sommes engagés à prendre des mesures urgentes en tant qu'employeur et en tant qu'association pour changer la situation. L'objectif de ces mesures consiste non seulement à remplir nos obligations en tant qu'employeur mais aussi à améliorer nos interventions sur le terrain (l'un des groupes de travail a ainsi formulé comme l'un des objectifs principaux pour MSF que la « problématique » du personnel local ne soit plus un problème d'ici dix ans).

La question de la gouvernance a suscité un débat animé mais ouvrant la voie à des avancées, avec notamment une présentation visionnaire de la future structure par un chef de mission. Au final, un certain nombre de problèmes ont été clarifiés par le groupe. Tout d'abord, MSF doit rester une organisation à base associative mais, du fait du nombre croissant de responsabilités de MSF, cette dimension associative doit être renforcée, promue et mieux connue. Sur certains sujets essentiels, tel que le développement de MSF en tant qu'organisation internationale, les décisions doivent être prises au niveau international et respectées, même s'il est également clair que notre organisation doit rester « décentralisée et cohérente ».

L'accord le plus important, sans doute, bien que le moins

palpitant peut-être, auquel nous soyons parvenus est que les sections doivent mutuellement et réciproquement se rendre des comptes et être pro-activement transparentes les unes envers les autres, et que cela doit être le fondement du futur cadre qui reposerait sur la confiance et la connaissance plutôt que sur la crainte et l'ignorance.

Par ailleurs, les participants ont eu le sentiment que le Conseil International et les diverses plateformes internationales (particulièrement le DG19) doivent superviser la mise en oeuvre de la mission sociale de MSF ainsi que les orientations stratégiques globales qui lui sont données. Cela ne signifie cependant pas pour autant qu'il y ait une mission sociale homogène mais qu'il y ait un certain équilibre des pouvoirs dans la direction que nous empruntons.

La conséquence de cet engagement renouvelé vis à vis la dimension associative de MSF et des plateformes internationales se traduit sans aucun doute par un besoin de renforcer et d'investir dans la vie associative de MSF et de consolider la capacité des plateformes nationales et internationales afin qu'elles puissent travailler correctement et remplir cette mission avec énergie, compétence et crédibilité.

La conférence s'est terminée par une session stimulante sur les principes de Chantilly et la manière dont nous les caractérisons. Cette session a par ailleurs permis de discuter quelques étapes futures prometteuses proposées et donnant l'impulsion d'un débat qui se poursuivra toute l'année.

Le Conseil International s'est réuni samedi pour définir les prochaines étapes, et notamment un plan de travail en préparation des Assemblées Générales. Vous serez informés de l'avancement de ces travaux très prochainement.



« Ça s'est passé comme on l'avait imaginé, parce que c'est un événement qui avait été extrêmement préparé. C'est-à-dire qu'on n'est pas arrivé à La Mancha en se disant : « On espère que ça va bien se passer ». On avait évidemment structuré l'agenda, qui était un mix de plénière et de travaux de groupe.

Pour nous, l'équipe organisatrice, cela a été un exercice de deux jours et demi de cadrage de 200 personnes avec les présidents de sessions, les rapporteurs, etc. Je n'ai pas participé à La Mancha comme j'aurais aimé le faire en étant « invitée. » Donc, je n'ai malheureusement pas un souvenir précis de la texture ni de la couleur des débats. Ce dont je me souviens, c'est que lorsqu'on est arrivé dans cette salle, les sièges étaient organisés en face d'une scène et on a passé la première heure entre 7 heures et 8 heures du matin à changer les sièges pour que les gens soient face à face et se voient. En fait, on a fait un U avec la scène au bout pour que ce ne soit pas un échange avec la scène, mais un échange des gens entre eux. Cela peut sembler ridicule, mais je pense que ça a changé la dynamique de la réunion.

Marine Buissonnière, MSF International,
Secrétaire générale de 2004 à 2007 (en français)

« » Ça m'a beaucoup plu parce que tout était mélangé. Tout le monde a été mis dans des groupes de travail, indépendamment de sa section et chaque groupe était responsable de sujets spécifiques. Il y avait la question du personnel local. J'étais convaincue que ces différences entre expatriés et personnel local devaient disparaître. J'ai écrit un article avec quelqu'un de MSF Suisse sur ce sujet, parce que c'était la seule section qui avait avancé sur cette question. J'ai eu un problème dans ma propre section à cause de ça. Les gens disaient : « Non Albertien, il n'y a aucun problème, ce sont toujours les meilleurs qui sont promus ». On a eu un grand débat en interne. L'une des bonnes choses de La Mancha, c'est que ça a créé des ponts entre les sections. Il y avait des gens qui pensaient vraiment que nous n'étions pas très justes avec le personnel local et d'autres qui ne voyaient même pas le problème. Mais c'était vraiment indépendant de la section de chacun.

Albertien van de Veen, MSF Hollande, Membre du Conseil d'administration de 2001 à 2004, Vice-présidente de 2003 à 2004, Présidente de 2005 à 2008 (en anglais)

« » J'ai éclaté en sanglots à la fin de la dernière journée parce que j'étais tellement sous pression. Je ne croyais pas que ça s'achèverait sur une bonne note. Finalement, j'étais très contente que ça se soit plutôt bien passé, mais j'ai trouvé les résultats un peu décevants... Mais on ne peut pas tout résoudre. Ça n'avait pas non plus été le cas à Chantilly. Les Américains, en particulier le Directeur général, Nicolas de Torrente a posé les questions clés sur le traitement du sida : est-ce qu'on traite seulement nos patients ? Est-ce qu'on va au-delà ? Est-ce qu'on a une responsabilité vis-à-vis des populations ? Est-ce qu'on est suffisamment présent dans les conflits ? La question du personnel local a commencé à jouer un grand rôle. Et on n'a pas du tout résolu la question de la gouvernance.

Ulrike von Pilar, Coordinatrice de la collecte des contributions écrites pour La Mancha en 2005, 2006 (en français)

« » En fait, on a plutôt réaffirmé que Chantilly avait été quelque chose d'assez important à l'époque. Puis on a clarifié ce qui était important pour réorienter MSF. Ça a été un bon moment pour l'association.

Dr Darin Portnoy, MSF États-Unis, Président, représentant des sections partenaires au Conseil d'administration du Conseil international et Vice-président du Conseil international de 2004 à 2007 (en anglais)

4. L'Accord de La Mancha

Le 11 mars, dernier jour de la conférence, le Conseil international fixe les prochaines étapes du processus.

Pendant la conférence, l'équipe internationale travaille avec les rapporteurs de chaque session pour synthétiser les résultats des débats. Ces synthèses serviront de base à la première ébauche d'un accord qui sera affiné au cours des mois suivants.

L'accord final est rédigé avec l'aide de la Directrice de la communication de MSF États-Unis et des Présidents de MSF Belgique et MSF France.



Compte rendu de la réunion du Conseil international extraordinaire de MSF, 11 mars 2006 (en anglais)

Extrait :
Suivi de La Mancha

Décision sur les prochaines étapes après la conférence :

Une lettre post-conférence de La Mancha sera rédigée et envoyée à tout le mouvement le lundi 13 mars.

Les personnes disponibles dans les prochains jours pour travailler sur ce document sont : Kris [Torgeson, Directrice de la communication de MSF États-Unis], Greg [McAnulty, Président de MSF Royaume-Uni], Rowan [Gillies, Président du Conseil international], Jean-Marie [Kindermans, Président de MSF Belgique], Jean-Hervé [Bradol, Président de MSF France] et Isabelle [Ségui-Bitz, Présidente de MSF Suisse]. Emilia [Herranz, Présidente de MSF Espagne] et Albertien [van de Veen, Présidente de MSF Hollande] seront disponibles pour relire les brouillons. [...]

Le Conseil international passe ensuite en revue les projets de déclarations proposés à la conférence et discute des résultats de la conférence pour préparer le terrain de la finalisation du document de La Mancha qui sera par la suite soumis aux Assemblées générales. Pour fournir des conseils à l'équipe de rédaction, les sujets suivants ont été abordés : le contenu et la reformulation du document sur la gouvernance, les positions minoritaires et le personnel local.

Dans le cadre de la discussion sur la gouvernance, Isabelle [Ségui-Bitz, Présidente de MSF Suisse] a soulevé la question de la gestion de la croissance, y compris l'ouverture/fermeture de nouvelles sections, l'ouverture de bureaux délégués, l'opérationnalité partagée et la responsabilité du Conseil international. Le Conseil international est d'accord pour dire que cette question doit être examinée plus en détail.

Décision sur la gestion de la croissance

Une session sur la gestion de la croissance sera à l'ordre du jour de la prochaine réunion du Conseil international en juin 2006.

décisionnel concernant le document et se met d'accord sur les principales étapes.

Décision sur le processus décisionnel relatif au document de La Mancha

Tous les Présidents doivent être au même niveau lors de la prochaine réunion du Conseil international en juin et être mandatés pour prendre la décision finale sur l'Accord de La Mancha. Par conséquent, pour les sections dont l'Assemblée générale est prévue en fin d'année (après le Conseil international de juin - trois sections sont concernées), l'association devra être consultée avant le Conseil international - soit par l'intermédiaire du Conseil d'administration, soit par une Assemblée générale extraordinaire.



On a beaucoup travaillé avec les présidents de sessions et les rapporteurs sur ce qu'il était important de faire émerger tout en respectant la dynamique du débat. On préparait le Conseil international qui s'est déroulé juste à la fin de conférence. L'accord ne s'est pas écrit à l'issue des deux jours et demi d'évènement mais lors de ce Conseil international qui s'est appuyé sur le reporting des débats pour s'assurer d'être fidèle à ce que les gens avaient voulu en faire.

Marine Buissonnière, MSF International,
Secrétaire générale de 2004 à 2007 (en français)



Je me souviens d'être resté debout jusqu'à 2 ou 3 heures du matin pour écrire les notes des séances que j'avais présidées. Tout ce qui s'y rapportait, le niveau des discussions, les débats très animés sur l'indépendance, c'est vraiment là où j'ai senti la force que nous donnait le fait d'être une association. C'était assez brouillon, mais c'était quelque chose d'assez rare qui allait nous donner un cap et ça nous a permis d'obtenir le bon résultat, un document qui soit vivant et capable de nous donner une ligne directrice.

Dr Darin Portnoy, MSF États-Unis, Président,
représentant des sections partenaires au Conseil
d'administration du Conseil international et
Vice-président du Conseil international de 2004 à 2007
(en anglais)



Je suis allée à La Mancha pour représenter MSF États-Unis, mais aussi pour aider Rowan et Marine à rédiger le document. Ils étaient très impliqués émotionnellement dans La Mancha et à la fin du processus, ils étaient vraiment épuisés. Ils avaient tout donné! Il n'y avait pas grand-chose de plus qu'ils auraient pu offrir au mouvement. J'ai beaucoup d'admiration pour eux. On a travaillé ensemble à la rédaction de la première version de l'accord. Puis j'ai proposé : « laissez-moi faire venir Jean-Hervé [Bradol, Président de MSF France] et Jean-

Marie [Kindermans, Président de MSF Belgique] dans la pièce, ils peuvent nous aider ». Ensuite, nous avons travaillé directement avec le Conseil international. J'étais donc dans les coulisses, mais je faisais le travail concret. C'était très intense, très difficile, mais ça a été un excellent processus.

Kris Torgeson, MSF États-Unis, Directrice de la communication 2000-2007 (en anglais)



Comme souvent à MSF, c'est une question de personnalités... Rowan, Marine et moi nous étions tous les trois très différents les uns des autres, mais notre trio fonctionnait bien.

Ce sont les cinq grands Présidents des centres opérationnels qui ont vraiment défini et porté tout ça, sinon ça n'aurait pas marché, la Mancha n'aurait jamais donné aucun résultat. Jean-Hervé [Bradol, Président de MSF France] et Jean-Marie [Kindermans, Président de MSF Belgique] avaient des positions différentes mais au moins [ils] se connaissaient, se parlaient. Ils étaient d'accord sur ce qu'est l'essence de MSF. On aurait dit deux écoliers dans une classe, l'un à côté de l'autre à bavarder tout le temps, et cela a facilité les choses. Les Hollandais étaient très forts et plutôt constructifs. Il y a eu des bagarres et des controverses, mais ce n'était pas destructif. Il y avait une volonté d'avancer.

Ulrike von Pilar, Coordinatrice de la collecte des contributions écrites pour La Mancha en 2005-2006 (en français)

Dans les mois qui suivent, le projet d'accord est approuvé par les Assemblées générales et les Directeurs généraux de toutes les associations MSF, ce qui permet d'améliorer la formulation et de renforcer l'engagement à mettre en œuvre cet accord.



Compte rendu de l'Assemblée générale de MSF Suisse, 19 et 20 mai 2006 (en français) [édité]

Extrait :

Débat sur l'Accord de « La Mancha » [...]

Vote :

À l'unanimité des membres présents moins une abstention, l'Assemblée générale de MSF Suisse approuve l'Accord de La Mancha et donne à sa Présidente le mandat de débattre et convenir d'un accord final lors du Conseil international des 25 et 26 juin 2006, après avoir exposé les commentaires de l'Assemblée.



Compte rendu de l'Assemblée générale de MSF Hollande, 27 mai 2006 (en anglais)

Extrait :

Gouvernance de MSF International [...]

1. La proposition manque d'ambition, de clarté et de vision.
2. Le Conseil international devrait développer une conception des rôles et des responsabilités des organes associatifs et exécutifs et de leurs relations. Une proposition soumise aux Assemblées générales devrait la présenter. Le document actuel est trop vague pour prendre une décision pour le moment.
3. Le groupe de travail aimerait également que les implications pratiques des changements proposés et les ambitions pour les aspects associatifs de MSF soient plus claires.

Nous aimerions ajouter que nous ne sommes pas convaincus que le système de vote actuel au Conseil international, dans lequel chaque section dispose d'une voix, soit une bonne représentation de MSF. [...]

VOTE

Motion sur l'Accord de La Mancha :

«Je suis d'accord avec les concepts et les orientations présentés dans l'Accord de La Mancha dans son ensemble» [...]

La motion est approuvée.



Compte rendu de la réunion du Comité exécutif de MSF international, 13 juin 2006 (en anglais)

Extrait :

Commentaires du DG19 [groupe des 19 Directeurs généraux] sur l'Accord de La Mancha [...]

Les étapes qui suivront l'Accord de La Mancha consisteront à définir la gouvernance dans les statuts et à cristalliser les engagements, vis-à-vis du personnel local par exemple, dans un plan d'action. [...]

Le DG19 [plateforme des Directeurs généraux] a exprimé des préoccupations spécifiques :

- Le document devrait être plus explicite. Par exemple, le Conseil international devrait reconnaître qu'une communication et un partage accru de l'information entraîneraient des dépenses plus importantes dans les différents sièges.
- A-t-on besoin de faire la distinction entre une situation de conflit et une situation non conflictuelle ?
- Au point 1.4, certains Directeurs généraux souhaitent souligner que MSF ne fait pas la promotion de solution idéologique. MSF ne rend compte que sur la base de témoignages directs et de son expérience. MSF est une organisation humanitaire ; elle n'est pas politique. D'autres Directeurs généraux estiment que MSF devrait jouer un rôle plus important en s'attaquant aux racines des problèmes. Les efforts faits sur la recherche et développement ne doivent pas être qualifiés d'idéologiques, mais simplement de structurels. MSF devrait pouvoir être en mesure de faire des recommandations globales si elles sont liées à sa compétence et à son champ d'activité.

- Au point 1.7, clarifier si la prise de parole en cas de violations graves est obligatoire ou simplement encouragée.
- Au point 1.16, certains Directeurs généraux demandent que l'on définisse plus clairement jusqu'où MSF peut aller pour mettre d'autres institutions face à leurs responsabilités.
- Au point 2.5, la version finale du document devrait ajouter que les Conseils d'administration nationaux sont responsables et tenu de rendre des comptes.
- Certains Directeurs généraux sont en désaccord avec le point 2.11, qui identifie les domaines dans lesquels le Conseil international a un pouvoir contraignant de décision, comprenant «le développement, l'orientation, la croissance et le partage des ressources de MSF». Ils voient une contradiction avec le point 2.5 qui stipule que « [...] Les Conseils d'administration nationaux sont responsables des actions et de l'utilisation des ressources de leur section [...] ». Le Conseil international ne peut pas forcer une section à donner des fonds. D'autres Directeurs généraux s'accordent pour dire que le Conseil international devrait avoir une autorité sur les ressources puisque c'est le seul moyen de contrôler la croissance. Le DG19 a demandé des éclaircissements sur ce point et sur l'interprétation du partage des ressources.
- Sur le point 2.13, certains Directeurs généraux estiment qu'une position commune de MSF ne laisse pas suffisamment de place aux opinions minoritaires. Le Président du Conseil international a précisé que les opinions minoritaires ne peuvent pas faire obstacle à la majorité. Les sections ont le droit d'avoir une opinion minoritaire, mais elles doivent rester impliquées sur le sujet et expliquer les raisons de leur divergence.

Le DG19 a convenu que la promotion de l'Accord de La Mancha et le maintien de sa dynamique était une responsabilité partagée.

Décisions et prochaines étapes :

- Le Président du Conseil international fera part des commentaires du DG19 sur l'Accord de La Mancha au Conseil international.



L'accord a été soumis à toutes les Assemblées générales, qui ont eu la possibilité de faire des commentaires, de proposer quelques changements sur certaines questions, et il est revenu. Parce que les gens avaient eu cette possibilité, lorsque l'accord a été à nouveau soumis, tout le monde était en faveur ! Les gens ont aussi bien compris que «oui, nous sommes un mouvement international». L'impact sur la vie associative a été important.

Albertien van de Veen, MSF Hollande, Membre du Conseil d'administration de 2001 à 2004, Vice-présidente de 2003 à 2004, Présidente de 2005 à 2008 (en anglais)



Une fois que l'accord a été établi, comme l'ambition commune était de lui donner du poids, il a été soumis à l'ensemble des associations afin que celles-ci, qui

avaient participé en amont et à travers les représentants qu'elles avaient envoyés, se réapproprient le résultat final.

Marine Buissonnière, MSF International,
Secrétaire générale de 2004 à 2007 (en français)

Le 25 juin 2006, après une nouvelle série de discussions et d'amendements, le Conseil international approuve l'Accord de La Mancha qui comprend les recommandations des Assemblées générales et des Directeurs généraux. Ce document de référence, y compris son introduction, est un complément à la charte et aux documents de Chantilly dans lequel MSF s'engage à clarifier et à renforcer la gouvernance du mouvement et à la réviser régulièrement.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 24-25 juin 2006 (en anglais)

Extrait :

Concernant l'Accord de La Mancha, les 19 Assemblées générales / Conseils d'administration ont donné leur accord de principe sur le concept et les orientations présentées dans le projet d'accord et ont donné mandat aux Présidents de leurs sections de débattre et de finaliser le document lors de la réunion du Conseil international, en tenant compte des remarques exprimées par les Assemblées générales. [...] Avant la réunion, Rowan [Gillies, Président du Conseil international] et Kris [Torgeson, Directrice de la communication de MSF États-Unis] ont travaillé sur la manière d'inclure ces remarques. Une première version révisée a été soumise au Conseil d'administration du Conseil international le 23 juin pour discussion et pour signaler les questions ou articles à débattre au Conseil international. Sur la base des discussions du Conseil d'administration du Conseil international, une nouvelle version a été préparée et distribuée au Conseil international. Une pause d'une demi-heure est accordée pour permettre à tous les membres du Conseil international de lire attentivement le document. Les discussions qui ont suivi ont été très constructives et parfois animées, mais ont toujours reflété le profond désir de l'ensemble des membres du Conseil international de parvenir à un accord final. [...]

Sur la base des discussions du samedi 24 au matin, une nouvelle version du document a été préparée le soir même et soumise au Conseil international le lendemain matin pour commentaires et finalisation. [...]

Les commentaires ont été pris en compte et l'accord modifié. [...]

À l'issue des discussions du 25 juin, le Conseil international a voté la résolution suivante :

Considérant le document et les commentaires et changements qui viennent d'être acceptés pendant la présente réunion, le Conseil international approuve dans son intégralité la version finale de l'Accord de La Mancha.

Après une introduction dense présentant l'esprit de l'accord, le document couvre une série de questions regroupées en deux grands chapitres : l'action et la gouvernance.

Les 14 points du chapitre consacré à l'action constituent un accord médico-opérationnel qui réaffirme que :

- MSF intervient par choix, et non par obligation et conscription.
- l'acte médico-humanitaire individuel, respectueux des patients est au coeur de l'action de MSF,
- MSF a la responsabilité d'améliorer la qualité, la pertinence et la portée de son assistance,

Il recommande également de rendre publics les résultats et les critiques des actions de MSF et d'analyser les actions et les obstacles qui empêchent les patients d'avoir accès à des soins de qualité.

Réaffirmant que MSF n'assume pas la responsabilité du développement de la justice internationale et que son objectif n'est pas la promotion des droits de l'homme, il déclare toutefois que dans le cas d'actes de violence massifs et négligés contre des individus et des groupes, MSF doit s'exprimer publiquement, sans prétendre garantir la protection physique des personnes qu'elle aide.

Entre autres questions, le chapitre sur la gouvernance définit le rôle du Conseil international comme suit :

- superviser la mise en œuvre et guider l'orientation stratégique de la mission sociale de MSF en ce qui concerne les opérations et le positionnement public ;
- fournir un cadre pour gérer la croissance et le partage des ressources de MSF ;
- maintenir une responsabilité mutuelle entre les sections. Une grande partie de cette responsabilité doit être déléguée au groupe des Directeurs généraux (DG19) et mise en œuvre par ce dernier.

Tout en reconnaissant que MSF doit rester un mouvement décentralisé, l'Accord insiste sur le fait que certaines décisions du Conseil international sur des questions internationales fondamentales, à savoir la croissance du mouvement, la charte et les principes de Chantilly, la marque et l'Accord de La Mancha, la transparence et la redevabilité et la responsabilité de MSF comme employeur doivent être contraignantes pour toutes les sections MSF. Il reconnaît qu'il est urgent d'offrir des possibilités d'emploi équitables à l'ensemble du personnel sur la base des compétences et de l'engagement individuels, et de garantir des possibilités équitables d'accès à une adhésion véritable aux associations.

Il insiste sur la nécessité de « dynamiser la participation associative à tous les niveaux et d'explorer de nouvelles voies de participation associative, en donnant la priorité aux régions où MSF est sous-représentée, notamment par la création de nouvelles entités ».



« **Accord de La Mancha** » 25 juin 2006 (en anglais, en espagnol, en français)

Le processus de La Mancha est né de la nécessité de relever les défis internes et externes auxquels se heurte l'action de MSF. Après plus d'une année de discussions et de débats, il est clair que toutes les sections de MSF partagent une vision commune des bases de notre action, à la fois médicale et humanitaire, et si inextricablement liée à la prise de positions publiques et à la description de nos expériences (« témoignage ») que la dimension du « témoignage » ne peut plus être distinguée des opérations.

Nos principes fondamentaux restent ceux exprimés dans la Charte et le document de Chantilly. On se réfèrera à ces principes lors de la prise ou de la révision de décisions, en reconnaissant que chaque décision est un acte singulier et non le produit de l'application mécanique de principes.

S'inscrivant en complément de la Charte et des Principes de Chantilly, l'Accord de La Mancha ne donne pas une description exhaustive de l'action de MSF. Il décrit les aspects de notre action sur lesquels nous sommes d'accord et que nous considérons comme indispensables, en tenant compte de notre expérience passée et en évoquant les menaces actuelles et futures qui pèsent sur notre action. En tant que tel, l'Accord de La Mancha est un document de référence et les questions qu'il soulève seront réexaminées régulièrement.

Nos expériences passées, tant les échecs que les succès et les discussions contradictoires dont ils ont fait l'objet, ont eu une profonde influence sur l'évolution de la conception de notre rôle. Certains de ces succès, échecs et défis sont évoqués ci-dessous, tout comme certaines des conclusions tirées de nos actions en zones de conflit ou en réponse à des problèmes médicaux spécifiques.

Au regard des interdépendances croissantes au sein du mouvement MSF et de nos objectifs communs, nous reconnaissons que, pour continuer à améliorer notre travail, nous avons besoin d'une structure de gouvernance plus claire et plus forte, s'appuyant sur les valeurs essentielles que sont notre mission sociale (nos opérations et prises de positions publiques) et notre nature associative. L'Accord de La Mancha engage MSF à clarifier et renforcer notre gouvernance associative internationale.

L'Accord de La Mancha reconnaît en outre l'urgente nécessité de résoudre les questions de discrimination au sein de MSF qui affaiblissent notre capacité à réaliser pleinement notre potentiel opérationnel et associatif.

Pour expliquer comment le processus de La Mancha est arrivé à ces conclusions, il est essentiel de reconnaître deux influences majeures : d'une part, la diversité des opinions et le débat interne permanent sur nos échecs et nos réussites – une des grandes forces de notre association –; d'autre part, les défis à relever dans les contextes où nous intervenons.

Dans des contextes de conflit, MSF a, par le passé, appelé

à des solutions politiques spécifiques, par exemple, une intervention militaire au Zaïre (1996). Nous avons été témoins à Kibeho (Rwanda, 1995) et à Srebrenica (1995) de l'échec de la « protection internationale » explicite ou implicite. Nous avons aussi été confrontés au détournement massif de l'aide humanitaire, y compris la nôtre, au profit de criminels de guerre (camps de réfugiés rwandais entre 1994 et 1996, Libéria entre 1991 et 2003). De plus, nous sommes actuellement menacés dans le nord de l'Ouganda (2005) en raison d'une perception erronée quant à notre participation à la Justice internationale. En de telles circonstances, nous avons appris à être prudents dans nos actions sans pour autant nous interdire de dénoncer des crimes graves et ignorés, tels que le bombardement de civils, des attaques sur des hôpitaux ou le détournement de l'aide humanitaire. Prendre publiquement position en réaction à de telles situations et placer d'autres acteurs face à leurs responsabilités reste un rôle essentiel de MSF.

Ces dernières années, nous avons été témoins, d'une part, de la multiplication d'interventions militaires qui associent à leurs objectifs stratégiques le déploiement d'une composante « humanitaire » (Kosovo 1999, Afghanistan 2001, Irak 2003) et, d'autre part, de l'émergence de forces politiques et militaires qui rejettent notre présence même. Cette réalité nous a conduit à affiner notre conception du risque et à réaffirmer notre indépendance vis-à-vis de toute influence politique, principe essentiel pour garantir l'impartialité de notre aide.

MSF est intervenu dans des crises dont les conséquences médicales ne sont pas le fait de conflits armés mais qui peuvent souvent être qualifiées de catastrophiques. Le nombre de personnes touchées et le type de soins spécialisés requis dans de telles situations dépassent les capacités des structures sanitaires locales. Dans ces contextes, de nombreuses personnes sont exclues des soins en raison de facteurs multiples parmi lesquels l'usage limité de techniques médicales préventives pourtant reconnues pour leur efficacité, l'absence de traitements pour certaines pathologies, l'utilisation de traitements inefficaces pour d'autres et l'existence de divers obstacles au traitement.

L'expérience acquise dans de tels contextes nous a enseigné que nous ne pouvons pas nous contenter du transfert de savoirs et de techniques issus de la pratique des pays riches pour surmonter ces obstacles aux soins. Car même si les pathologies rencontrées sont proches, d'un point de vue biologique, de celles des pays riches, leurs profils épidémiologiques et les circonstances de la vie du patient et des soignants sont souvent si différents qu'il faut innover et adapter les pratiques et les protocoles médicaux. En outre, certaines pathologies sont propres à des populations qui sont peu l'objet de travaux de recherche et développement. C'est pourquoi nous avons appris à nous adapter, à mener campagne en faveur de solutions novatrices et à trouver des solutions afin d'améliorer la qualité des soins médicaux offerts aux patients dans nos programmes et au-delà.

Il ne fait aucun doute que nous avons souvent ignoré ou 395

n'avons pas réussi à résoudre divers problèmes médicaux : par exemple, nous n'avons pas accordé suffisamment d'attention à l'information donnée aux patients, à leurs préoccupations et à leurs choix, à la prise en charge de la douleur et à la prescription des médicaments les plus appropriés. Nous devons remettre en question notre acceptation de ce statu quo et tenter de faire face à ces négligences.

Qu'elles aient été menées dans le cadre de nos interventions médicales sur le terrain ou dans le contexte de la Campagne pour l'accès aux médicaments essentiels, nos actions ont été concrètes et ont abouti à des résultats importants pour les patients dans nos programmes et au-delà. Elles ne visent pour autant pas à proposer des solutions globales ou exhaustives. Nous avons appris que le soutien que nous avons jadis accordé de bonne foi à certaines solutions globales s'est révélé incompatible avec nos principes fondamentaux. Ce fut notamment le cas du soutien octroyé par MSF aux systèmes de recouvrement des coûts, qui ont eu pour conséquence, au sein de nos programmes et au-delà, d'exclure de l'accès aux traitements des pans entiers de la population.

La nature même de la pandémie de sida, en tant que maladie chronique, nous a mis au défi et nous a contraints à revoir nos modes d'intervention. Nous avons néanmoins connu quelques succès, tels que l'introduction des antirétroviraux dans nos programmes et l'approche intégrée du traitement, des soins et de la prévention. Notre action médicale n'a pas apporté de solution à la pandémie mais a aidé un certain nombre de personnes et a souligné la nécessité d'améliorer la prise en charge médicale, politique et sociale de cette maladie.

Conseil international de MSF, 25 juin 2006, Athènes

1. ACTION

1.1. Fournir une assistance médicale aux populations les plus vulnérables dans des situations de crise dues à des conflits et, le cas échéant, exposer publiquement les obstacles rencontrés restent au cœur de l'action de MSF.

1.2. Dans des situations de catastrophe qui dépassent temporairement les capacités de réponses des individus, des communautés et des structures sanitaires locales, notamment en l'absence d'autres acteurs, nous nous efforçons d'apporter des soins médicaux de qualité et toute aide pertinente susceptible de secourir le plus grand nombre possible de personnes et de contribuer à leur survie.

1.3. L'acte médical-humanitaire individuel, tel qu'il est pratiqué par tous les membres du personnel de MSF dont la majorité vit et travaille dans les pays de nos interventions, constitue la pierre angulaire de l'action de MSF.

1.4. Compte-tenu des insuffisances actuelles de la réponse humanitaire aux besoins des populations vivant dans des situations de crise, la responsabilité première de MSF est d'améliorer la qualité, la pertinence et la portée de sa propre assistance.

1.5. Obtenir des résultats cliniques de qualité dans le respect

constant du patient doit être le principal critère utilisé pour évaluer les progrès réalisés dans notre pratique médicale.

1.6. MSF affirme sa volonté de continuer à innover et de prendre des initiatives dans le souci constant d'améliorer la pertinence et l'efficacité de nos actions. C'est pourquoi différentes approches et stratégies opérationnelles peuvent naturellement co-exister au sein du mouvement MSF. Considérant que la diversité d'actions menées dans le cadre de l'objectif et de l'ambition commune de MSF est cruciale pour améliorer nos opérations, des stratégies opérationnelles différentes peuvent et devraient être mises en œuvre aux niveaux national et international.

1.7. Tout en consolidant son expérience directe des stratégies novatrices, MSF doit évaluer son propre impact, abandonner les stratégies thérapeutiques et les méthodes d'intervention inefficaces et utiliser au mieux celles qui se sont avérées efficaces.

1.8. Nous devrions rendre publics les résultats et examens critiques de nos actions, les analyser et les documenter ainsi que tout obstacle (médical, politique, économique, etc.) qui empêche les patients de nos programmes d'accéder à des soins de qualité en soulignant la nécessité de changements. Ainsi nous pouvons, et parfois devrions, apporter des éléments susceptibles de contribuer à l'élaboration d'une réponse pouvant aussi bénéficier aux patients hors de nos programmes.

1.9. Dans le cas d'actes de violence massifs et négligés à l'encontre d'individus et de groupes, nous devrions dénoncer ces situations publiquement, sur la base de nos témoignages de terrain, de nos données médicales et de notre expérience. Toutefois, par ces actions, nous ne prétendons pas garantir la protection physique des personnes que nous aidons.

1.10. MSF intervient par choix, non par obligation ou conscription, et peut décider de ne pas être présente dans toutes les crises, surtout en cas de menaces ciblant les travailleurs humanitaires.

1.11. Nous mettons tout en œuvre pour éviter que les actions que nous menons et nos biens, tant symboliques (par ex. notre marque et notre image) que matériels, ne soient détournés ou utilisés au profit de parties belligérantes ou à des fins politiques.

1.12. Tout en reconnaissant que la justice est essentielle, MSF se distingue des organisations qui font la promotion de la justice en n'assumant pas la responsabilité du développement de la justice internationale et ne participe pas à la collecte de preuves pour le compte spécifique des cours et tribunaux internationaux.

1.13. Les actions de MSF peuvent coïncider avec certains des objectifs d'organisations de défense des droits de l'homme. Cependant notre but demeure l'action médicale-humanitaire et non la promotion de tels droits.

1.14. La diversité des contextes, circonstances et cultures

dans lesquels nous opérons nous oblige à faire de chaque choix médical un acte singulier plutôt que l'application mécanique de principes. Nous devons faire ces choix en collaboration avec celles et ceux que nous aidons, en évaluant minutieusement les alternatives possibles et avec une vive préoccupation pour les conséquences potentielles. Cela signifie que nous devons faire preuve de clarté et de transparence quant à nos choix et aux dilemmes liés à l'éthique médicale, qui reste pour nous un point de référence fondamental.

2. GOUVERNANCE

2.1. Toutes les sections de MSF sont liées par un nom, un logo et des principes communs tels qu'énoncés dans la Charte et le document de Chantilly. Les statuts de «MSF International», l'Accord de La Mancha, les résolutions du CI et un haut niveau d'interconnexion et d'interdépendance complètent ces liens.

2.2. Se rendre mutuellement des comptes et pratiquer une transparence active au sein de MSF, tant au niveau des sections que du mouvement international, sont des éléments essentiels pour améliorer la pertinence, l'efficacité et la qualité de nos interventions.

2.3. MSF assume l'obligation de rendre des comptes et d'assurer une transparence active envers les populations qu'elle aide, ses donateurs et le grand public. Si un rendu de compte complet vis-à-vis des personnes que nous aidons peut être difficile à réaliser dans certaines situations, nous devons au minimum pratiquer une transparence active quant à nos choix et aux limites de notre capacité d'aide. Cette obligation de rendre des comptes vis-à-vis de l'extérieur est également essentielle pour améliorer la qualité de nos interventions.

2.4. Des associations actives et bien informées, tout comme les représentants de celles-ci, sont des éléments cruciaux pour assurer la pertinence de notre action et le maintien d'un mouvement MSF international fort. Il est essentiel de revitaliser la participation au mouvement associatif à tous les niveaux de MSF pour construire et préserver une gouvernance internationale crédible, compétente et pertinente.

2.5. Les membres du personnel de MSF sont personnellement responsables de leur conduite, en particulier en ce qui concerne les abus de pouvoir. Il incombe à MSF de mettre en place des cadres et directives clairs afin que les membres du personnel soient redevables de leur conduite.

2.6. Les Conseils d'administration nationaux sont responsables de leurs actes et de l'utilisation des ressources de leur section et en rendent compte aux autres sections de MSF.

2.7. Pour des raisons pratiques de cohérence internationale, la responsabilité déléguée par les sections nationales à leurs présidents respectifs pour prendre des décisions au niveau international devrait être uniforme dans tout le mouvement.

2.8. Le CI est notamment chargé de la responsabilité de :

- Superviser la mise en œuvre et guider l'orientation stratégique de la mission sociale de MSF, tant en ce qui concerne les opérations que les prises de positions publiques, notamment en faisant l'examen critique de sa pertinence, de son efficacité et de sa qualité ;
- Fournir un cadre pour gérer la croissance et le partage des ressources de MSF en tant qu'organisation internationale ;
- Veiller au respect des obligations de rendu de comptes entre sections.

En pratique, une grande partie de cette responsabilité est déléguée aux Directeurs généraux des sections, en tant que membres du DG-19, qui la mettent en œuvre.

2.9. Dans l'exercice de ses responsabilités, le CI doit rendre des comptes aux associations de MSF. Des rapports transparents communiqués dans des délais raisonnables sont essentiels. Il incombe au CI de mettre en place des mécanismes visant à garantir et évaluer la qualité de son travail et la capacité de ses membres à assumer leurs responsabilités.

2.10. Un mouvement MSF décentralisé devrait être maintenu afin d'encourager la diversité des actions et l'innovation. Toutefois, pour préserver la cohérence et les intérêts prédominants du mouvement MSF, il est indispensable que le CI prenne des décisions internationales contraignantes et auxquelles toutes les sections doivent adhérer, sur certaines questions internationales majeures, notamment :

- Le développement, l'orientation et la croissance de MSF en tant qu'organisation internationale. Ce point inclut l'ouverture et la fermeture de sections et de centres opérationnels.
- Les questions qui concernent la Charte, les Principes de Chantilly, les marques de MSF et l'Accord de La Mancha.
- Les questions relatives aux responsabilités de MSF en tant qu'employeur, y compris les abus de pouvoir.
- La transparence active et l'obligation de rendu de comptes, tant internes qu'externes, entre sections.

2.11. La participation à des projets internationaux d'appui opérationnel est une option pour les sections et une façon d'encourager l'innovation en vue d'améliorer les opérations. Toutefois, un rendu de comptes et un contrôle de la pertinence et de l'efficacité de tels projets ainsi que de l'utilisation appropriée des ressources de MSF sont nécessaires.

2.12. Lors de la formulation d'une prise de position publique internationale de MSF, tout devrait être mis en œuvre pour parvenir à parler d'une seule voix afin d'assurer une plus grande cohérence sur le terrain et vis-à-vis de l'extérieur. Néanmoins, reconnaissant que la diversité d'opinions est essentielle à la vitalité du mouvement MSF, s'il est impossible de parvenir à un accord sur une position commune, il est acceptable qu'une position majoritaire (la position internationale) et une position minoritaire coexistent. Si, après avoir pris en considération l'impact de son action sur le mouvement, la minorité décide d'exprimer publiquement sa position, cette minorité est obligée de préciser qu'elle exprime sa propre position et non la " position de MSF ». Les sections minoritaires ne devraient toutefois pas empêcher

la mise en œuvre de la décision et devraient participer à son suivi.

2.13. Nous reconnaissons l'urgente nécessité pour MSF de donner des opportunités d'emploi équitables à tous les membres du personnel sur la base de leurs compétences et de leur engagement personnel plutôt que de leur mode d'entrée dans l'organisation (par des contrats soit nationaux, soit internationaux). Ce point vise à soulever la question de l'utilisation inadéquate des ressources humaines et de la participation au processus décisionnel au sein de MSF. Une réponse urgente et concrète doit être apportée à cette question afin de favoriser une participation pleine et entière de notre personnel et ainsi de renforcer nos opérations.

2.14. Nous devons prendre des mesures proactives qui permettent d'accéder de façon équitable à une participation significative à la vie associative, tout en préservant l'esprit de volontariat. Ce faisant, nous acceptons la nécessité d'explorer de nouveaux modèles de participation à la vie associative, en donnant la priorité aux régions où MSF est sous-représentée, y compris, par exemple, par la création de nouvelles entités de MSF.

« » *Tout le monde a fait un effort sur la définition de la mission sociale et sur l'importance de la communication. Quasiment au tout début, il est réaffirmé que la mission sociale ne consiste pas simplement à livrer des cartons de médicaments. Le discours qui accompagne les actions fait intégralement partie de la mission sociale. Mais on s'est efforcé de cadrer nos activités. Par exemple, quand on disait « on n'est pas une organisation des droits de l'homme », on disait aussi « attention, dans les situations où il y a des violations graves des droits de l'homme et où personne n'en parle, voire où nous-mêmes on a appliqué une partie de nos ressources, dire qu'on n'est pas une organisation des droits de l'homme, ne signifie pas qu'on ne va pas parler ». Tout l'Accord de La Mancha est écrit comme ça.*

Dr Jean-Hervé Bradol, MSF France,
Président de 2000 à 2008 (en français)

« » *Concernant la question de la prise de parole publique, nous sommes parvenus à un compromis raisonnable. Ça nous a pris deux ou trois ans pour y arriver : « D'accord, il y a une position de MSF. Mais si en tant que section, vous n'êtes pas du tout d'accord, nous sommes ouverts d'esprit ; nous ne sommes pas Coca-Cola et si vous voulez dire "Pepsi c'est meilleur" vous pouvez le dire. C'est comme une minorité dans un jury au tribunal. Si vous avez une opinion minoritaire, vous pouvez dire : « OK, voilà l'opinion majoritaire, ce que MSF pense, mais nous, nous sommes l'opinion minoritaire ».*

Dr Rowan Gillies, Président du Conseil international
de MSF de 2003 à 2006 (en anglais)

« » *La Mancha, je trouve que ce n'est pas un texte révolutionnaire. Au niveau des principes, l'Accord ne dit rien de plus que Chantilly. Le texte prend acte de là où on en est et va plus loin sur certains points. Pour moi, il est moins important que Chantilly, qui apportait une réponse à des problèmes plus importants sur les principes de témoignage, de l'associatif, de la relation au pouvoir militaire. L'essentiel de La Mancha, c'est le lien entre le personnel international et le personnel local.*

Dr Jean-Marie Kindermans, MSF Belgique,
Président de 2001 à 2007 (en français)

« » *Ce qui était fascinant avec La Mancha, c'est qu'il s'agissait d'un véritable débat intellectuel étalé sur plusieurs mois, sur la façon dont on envisageait des questions aussi cruciales que la pratique médicale ou le témoignage, et chaque mot comptait vraiment. J'étais très impressionnée. Pour certains, bien sûr, c'était ridicule, mais pas pour moi. Un processus difficile n'est pas une mauvaise chose. Ça peut produire de bons résultats de parler de l'associatif d'une façon qui ne soit pas toujours « à l'américaine », sans faire de vagues : « on va parvenir à un consensus convenable et se mettre d'accord sur tout, sans se battre avec qui que ce soit... ». Il y a des racines françaises à cette culture du débat contradictoire, mais pas seulement. C'est aussi la culture que MSF s'est forgée au fil des ans et qui a fait son succès. La Mancha a été le moment où ça a été vraiment codifié. Voilà pourquoi quand on regarde ce processus, il est si important de se dire : « Oui, on pourrait dire que c'était un gaspillage de rassembler tous ces gens, de les observer en train de se battre, d'entendre leurs déclarations parfois dévastatrices. Mais quand on en vient au document, même s'il est loin d'être parfait, il n'est pas le fruit d'un consensus, mais le résultat de débats difficiles, de compromis et de décisions ».*

Kris Torgeson, MSF États-Unis, Directrice de la
communication de 2001 à 2007 (en anglais)

5. L'héritage de La Mancha

« » *Le mouvement avait grossi de manière très diverse et très autonome. Mais finalement, est-ce qu'il existait une identité commune ? Si oui, il fallait l'affirmer. C'est ce qu'on a fait avec La Mancha qui a réaffirmé une identité et des principes communs, notamment sur l'inclusion, le témoignage, le respect du personnel local, etc.*

Françoise Bouchet-Saulnier, MSF,
Directrice juridique depuis 1991 (en français)

« » Aujourd'hui je souris quand les gens me citent certains articles de La Mancha comme si c'était la nouvelle « théologie ». Je me souviens de la manière dont on l'a écrit et de ce qu'on voulait dire avec les mots qu'on a mis. Or aujourd'hui certains en proposent une forme d'exégèse ou à l'opposé une interprétation extrêmement orthodoxe qui ne capture pas l'esprit, la force politique de ce qu'avaient envisagé ceux qui l'ont écrit.

Un certain nombre de nos principes d'action ont été validés, ou en tout cas cadrés par La Mancha même s'ils sont parfois remis en cause dans certains contextes.

Le premier article de La Mancha réaffirme la primauté du rôle de MSF dans les conflits. Or aujourd'hui, les portfolios des centres opérationnels sont plus que jamais consacrés aux situations de conflits. Ensuite, on y parle de notre rôle dans les situations de catastrophes médicales qui ne sont pas des situations de conflit. Or aujourd'hui, on affirme notre présence dans des situations où les ressources locales et les capacités de réponse sont dépassées : la prise en charge des traitements de seconde ligne pour le sida, pour la tuberculose résistante, les traitements pédiatriques, Ebola. Ces activités, à mon sens, ont été cadrées par La Mancha.

Concernant le rôle prépondérant de nos collègues qui sont des nationaux des pays d'intervention, je trouve qu'effectivement on n'est pas allé assez loin. Ceci-dit, même si ce n'est certainement pas satisfaisant, il y a quand même pas mal de dynamiques qui se sont mises en place, de réflexions par rapport au parcours de carrière, d'expatriation du personnel local, de formation, d'engagement associatif, etc.

Enfin la voie dissidente dans les prises de parole est un concept qui a été compris et accepté.

Marine Buissonnière, MSF International,
Secrétaire générale de 2004 à 2007 (en français)

« » La Mancha a suscité la plus grosse participation associative internationale de l'histoire de MSF. Des gens ont écrit des textes, se sont réunis, tous les Conseils d'administration ont voté. La conférence internationale au Luxembourg était assez réussie, le débat était intéressant. Mais quand on investit deux ans de travail pour créer ce genre d'outil, une fois qu'il existe, il faut le faire vivre. Un texte comme ça, ce n'est pas une fin en soi, c'est un outil pour tous les jours. Quand on a signé l'accord, il y avait un optimisme sur le fait que ça pourrait être appliqué. C'est dommage qu'il n'y ait eu personne pour faire respecter cet accord politique et qu'il n'y ait que la part organisationnelle qui ait été mise en œuvre.

Dr Jean-Hervé Bradol, MSF France,
Président de 2000 à 2008 (en français)

« » La Mancha a aplani un certain nombre de choses. Aujourd'hui les politiques opérationnelles sont trop semblables. Il y a moins de diversité.

Dans l'Accord de La Mancha, on a beaucoup mis en avant

l'importance de la diversité du personnel. Ça s'est beaucoup amélioré, par la force des choses, pas forcément par volonté, mais parce que c'était notre seule solution pour pouvoir continuer à faire des opérations. On ne peut donc pas dire que la Mancha n'a pas été mise en œuvre.

Mais ces papiers-là et ces moments-là ont une utilité très limitée, sauf Chantilly dont certaines décisions sont encore valables, sur la structuration du Comité exécutif, etc. Mais pour le reste...

De toute façon, il y a longtemps que les gens n'ont plus l'œil sur la Mancha pour prendre leurs décisions. On ne peut pas imaginer les responsables de MSF se disant : « ils ont écrit ça dans La Mancha, donc on va le faire », ce n'est pas comme ça que ça se passe.

Pour moi, la Mancha c'est « out ». Les gens ne se réfèrent plus à la Mancha aujourd'hui pour prendre des décisions, et heureusement !

Dr Jean-Marie Kindermans, MSF Belgique,
Président de 2001 à 2007 (en français)

« » Ensuite la question s'est posée : « Est-ce qu'on peut mettre en œuvre ce qu'on a prévu à La Mancha ? Est-ce qu'on peut mettre en place les structures qui vont nous y aider ? ». Certains choix concernant notre action médicale et le témoignage, sur lesquels on passait notre temps à discuter ont été mis en œuvre dans nos prises de décisions opérationnelles, etc. Six mois après la conférence, tout le monde citait La Mancha : « c'est écrit dans l'Accord de la Mancha ». Parfois j'en ris, parce que ça devrait être un document vivant, pas une doxa. Il faut constamment le remettre en question.

Je pense globalement que tous ces processus internationaux sont vraiment au cœur de ce qui rend MSF à la fois si différente et capable de continuellement se réinventer et rester pertinent. Pour moi, d'une certaine façon, le mouvement international réinvente MSF, la garde en vie et la pousse à se remettre constamment en question.

Mais je crains qu'en croissant trop, MSF ne soit plus capable, en tant que mouvement, de continuer d'avoir des discussions difficiles mais franches.

Kris Torgeson, MSF États-Unis, Directrice de la
communication de 2001 à 2007 (en anglais)

« » Dans la société britannique, on est naturellement cynique quand il s'agit de ce genre de grands projets sur l'identité. Ça me semblait donc un peu inutile.

Dans une certaine mesure, c'était bien, mais je ne suis pas sûr que les conclusions aient été très utiles... Je ne pense pas qu'on ait retrouvé cet effet de cristallisation que Chantilly avait produit, en se concentrant sur l'importance de la charte. Il y a eu beaucoup de gens impliqués, beaucoup de déclarations des plus anciens, beaucoup de tout ça était vieillot et ratait le cœur de cible de l'action : le terrain. Je sentais qu'il y avait beaucoup de vieux dinosaures qui essayaient de justifier leurs

actions dans le passé. Mais ensuite je suis parti de MSF, et je n'ai pas vu les conséquences de certaines de ces conclusions, et peut-être qu'elles ont eu une plus grande portée que je ne le pensais.

Dr Greg McAnulty, MSF Royaume-Uni, membre du
Conseil d'administration puis Président de 2001 à 2007
(en anglais)



En matière de prise de parole publique, c'est grâce à La Mancha si par la suite on ne s'est pas battus sur le Myanmar. Je me souviens que MSF France, qui quittait le pays, a fait une communication avec laquelle MSF Suisse et MSF Hollande, qui restaient, n'étaient pas d'accord. Mais grâce à La Mancha, ils ont dit : «Ok, vous faites ça, c'est votre truc, on ne boycottera pas tant que ce ne sera pas fait de façon trop agressive». Enfin, il y avait à nouveau MSF prenait la parole publiquement et ça n'a plus donné lieu à d'énormes discussions. Beaucoup de choses qui auparavant se transformaient en grandes bagarres n'en étaient plus. Ils avaient trouvé un compromis. Peut-être que ça a aussi été bon pour les questions de sécurité. Après La Mancha, il y a eu de gros incidents, en particulier des enlèvements qui auraient pu facilement créer d'énormes bagarres à l'international. On avait dit - c'était aussi dans La Mancha - que pour ces incidents c'est la section opérationnelle concernée qui serait responsable. Même si on n'est pas d'accord, on se tait. Peut-être qu'on avait besoin de certains de ces conflits pour que les gens voient les avantages apportés par La Mancha. C'était important, même si on en a très peu entendu parler dans le mouvement. Ça a vraiment contribué à stabiliser MSF en tant que mouvement international.

Albertien van de Veen, MSF Hollande, Membre du
Conseil d'administration de 2001 à 2004, Vice-présidente
de 2003 à 2004, Présidente de 2005 à 2008 (en anglais)



Le seul hic avec ce document, c'est qu'il ne traitait pas des problèmes qu'on rencontrerait par la suite... Donc on n'avait toujours aucun document pour nous aider à affronter les problèmes de l'avenir!

Dr Rowan Gillies, Président du Conseil international
de MSF de 2003 à 2006 (en anglais)

III. ORGANISER LA MISE EN ŒUVRE DE L'ACCORD POLITIQUE DE LA MANCHA (2007-2011)

Si la nécessité d'un cadre de gouvernance pour réguler la croissance du mouvement est reconnue, examinée en détail et débattue depuis plusieurs années, l'Accord de La Mancha ne prévoit pas de décisions pratiques sur la manière de réorganiser cette gouvernance.

Pourtant, de solides mécanismes de gouvernance s'avèrent essentiels pour permettre la mise en œuvre de cet accord.



Pendant la conférence de La Mancha, on a parlé d'éléments de gouvernance et on a dit que si MSF votait ce nouvel accord, il allait y avoir des questions de gouvernance à se poser. Mais on était aussi arrivés à un stade où on saturait. On ne se sentait pas la fraîcheur nécessaire pour passer à l'étape suivante immédiatement.

Marine Buissonnière, MSF International, Secrétaire générale de 2004 à 2007 (en français)

A. LE SUIVI DE LA MANCHA (2006-2008)

1. Fixer des priorités (2006)

Les 24 et 25 juin 2006, le Conseil international crée des groupes de travail sur la mise en œuvre des principales recommandations de l'Accord de La Mancha. En décembre 2006, d'autres décisions sont prises, sur la base des premiers résultats de ces groupes de travail.

Pour faciliter la préparation d'un plan stratégique international, le Conseil international fixe alors une

série de priorités pour la mise en œuvre de l'Accord de La Mancha :

- Responsabilité mutuelle et association : il est demandé d'améliorer la définition du périmètre et du calendrier des travaux.
- Personnel local :
 - o À la suite d'une étude sur les mesures et les lacunes de la politique de MSF en tant qu'employeur socialement responsable, les Directeurs généraux sont invités à réfléchir plus spécifiquement à la formation et l'accès aux postes de responsabilité pour le personnel national.
 - o Les premiers résultats d'une autre étude sur l'accès du personnel à la vie associative montre que pour le personnel national, cet accès est encore limité par des procédures et des critères spécifiques. Il apparaît donc essentiel de donner plus de sens à l'acte d'adhésion à une association. Cela implique que les membres soient correctement informés et s'engagent dans la vie associative.
 - o Le Conseil international demande qu'un état des lieux exhaustif de ces questions soit établi, qui inclut en particulier des entretiens avec le personnel national.

- Portée des prises de décision du Conseil international, orientation stratégique et supervision de la mise en œuvre de la mission sociale de MSF :

Le DG19-EXDIR, la plateforme internationale regroupant les Directeurs généraux des 19 sections, est reconnue comme la contrepartie exécutive du Conseil international. Un groupe de travail est chargé de clarifier la répartition des rôles entre exécutif et associatif au niveau international, en liaison avec le groupe de travail sur la gouvernance exécutive.

- Mini AG [Assemblées générales] : s'appuyant sur une [revue](#) des Assemblées générales annuelles de terrain, le Conseil international décide qu'elles comprendront désormais deux journées de débats, l'une sur des questions internationales qu'il déterminera lui-même, l'autre sur des questions proposées par les Conseils d'administration des sections. Les miniAG sont rebaptisées « Débats associatifs de terrain » (FAD = Field Associative Debates³¹).

31. C'est l'acronyme FAD qui est utilisé en français.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 24-25 juin 2006 (en anglais) [édité]

Extrait :

Au-delà de La Mancha – Résolutions et décisions sur les étapes suivantes :

C. Personnel local [...]

La résolution suivante est votée :

Prenant acte de la volonté de soulever la question du personnel local et de l'engagement exprimé dans l'Accord de La Mancha de s'en emparer, mais constatant aussi l'échec du mouvement à mettre en œuvre la résolution du Conseil international de novembre 2004, le Conseil international demande au Bureau international de dresser un bilan complet des mesures actuellement mises en œuvre. Ce bilan devra inclure les actions prises au niveau international (EXDIR) [plateforme des Directeurs généraux] et au niveau national et de se pencher sur les lacunes suivantes :

- MSF comme employeur socialement responsable vis-à-vis de son personnel local;
- Promotion, formation, gestion et engagement du personnel local dans la prise de décision et l'accès à des responsabilités au sein de MSF ;
- Accès à la vie associative de MSF.

En complément, le Conseil international demande que ce bilan énumère et décrive les stratégies ainsi que les plans d'action et mesures concrètes mises en place par les sections sur la question du personnel national. Ce bilan devra permettre au Conseil international de garantir la mise en œuvre de sa résolution de novembre 2004.

Approuvée à l'unanimité [...]

D. Principe de gouvernance au niveau exécutif : [...]

Décision sur les mesures suivantes :

Le Conseil international soutient les mesures prises en réponse à la «résolution de novembre du Conseil international de novembre 2005 sur la plateforme DG19» en particulier le concept de faire de la plateforme des Directeurs généraux DG19 le pendant exécutif du Conseil international.

Le Conseil international reconnaît un besoin clairement identifié de travailler sur la définition des rôles entre l'exécutif et l'associatif au niveau international, en s'appuyant sur l'Accord de La Mancha. [...]

- Gouvernance associative [...]

Le Conseil international vote ensuite la résolution suivante :

Tenant compte de l'aboutissement du processus de La Mancha, matérialisé par l'Accord du même nom, et en particulier la réaffirmation de la nature associative de MSF et de son rôle crucial dans la gouvernance de MSF, ainsi que la supervision de la mise en œuvre et de l'orientation de sa mission sociale, le Conseil international nomme un groupe de travail dont l'objectif est de traduire ces principes dans des mécanismes de gouvernance concrets. Ce groupe travaillera sur :

La définition du rôle et des responsabilités des deux plateformes associatives, à savoir le Conseil international et le Conseil d'administration du Conseil international.

Ces mandats devront être élaborés en conformité avec le règlement intérieur. [...]

Le groupe de travail collaborera avec le groupe de travail exécutif sur la gouvernance. Le Conseil international demande au groupe de travail de présenter ses résultats lors de sa prochaine réunion en novembre 2006 pour en débattre et décider de la marche à suivre.

Approuvée à l'unanimité [...]

Mini Assemblées générales – débats associatif du terrain :

Suite à la demande du Conseil international en novembre 2005, le Bureau international a conduit une analyse des mini Assemblées générales [mini AG]. Ce bilan décrit les problèmes et identifie un certain nombre de défis (calendrier, objectifs et attentes vis-à-vis des mini AG, différentes questions discutées, etc.). Les retours sur les débats des «mini La Mancha» organisés en amont de la conférence au Luxembourg sont plutôt positifs : il semble important de saisir cet élan pour réformer les mini Assemblées générales. [...]

Décision du Conseil international sur les étapes suivantes :

Le Conseil international reconnaît que les mini Assemblées générales / débats associatifs du terrain [FAD en anglais] sont :

- Un moyen de dynamiser l'engagement associatif et favoriser une adhésion qui ait du sens pour les membres ;
- Un outil de rendu de compte pour le Conseil international vis-à-vis des membres des associations de MSF et le terrain ;
- Au niveau national, un outil pour préparer les Assemblées générales annuelles.

Le nom change et devient «débats associatifs du terrain» [FAD].

La structure sera composée de deux parties :

- Une journée dédiée à des questions/sujets internationaux choisis par le Conseil international ;
- Une journée dédiée à des questions/sujets nationaux choisis par les Conseils d'administration nationaux.

Le Conseil international s'accorde aussi pour réviser le calendrier des FAD afin qu'ils soient organisés plus tôt dans l'année, Ceci pour donner le temps de préparer un compte rendu présenté aux Assemblées générales annuelles.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 2-3 décembre 2006 (en anglais)

Extrait :

Session sur la mise en œuvre de La Mancha [...]

- Personnel local (suite de la résolution du Conseil international de juin 2006)

- o Les mesures prises et les lacunes actuelles au niveau exécutif : [...]

Pour Jean-Hervé [Bradol, Président de MSF France], cette question est liée à la croissance, puisque la majorité de nos dépenses principales est consacrée aux ressources

humaines. Lorsque nous planifions de croître, nous devons garder à l'esprit que cela induit aussi une augmentation du nombre d'employés. Nous devons donc garantir de [bonnes] conditions de travail sans oublier de gérer les questions liées à la culture du travail. [...]

Albertien [van de Veen, Présidente de MSF Hollande] [...] pense que La Mancha est un bon moyen de stimuler l'amélioration. Un poste a récemment été créé à Amsterdam. En outre, la section lance un appel aux autres membres du centre opérationnel d'Amsterdam (par exemple à Jean-Michel Piedagnel [Directeur général de MSF Royaume-Uni] pour qu'ils accélèrent le processus afin de répondre aux exigences de la résolution du Conseil international. [...]

Jean-Marie [Kindermans, Président de MSF Belgique] a expliqué que le processus [au centre opérationnel de Bruxelles] a débuté il y a longtemps sous la pression du terrain, du département des opérations et des sections partenaires (en particulier des sections nordiques). [...]

En ce qui concerne MSF Suisse, Isabelle [Ségui-Bitz, Présidente de MSF Suisse] a expliqué qu'une personne récemment nommée a préparé un plan d'action ambitieux qui va dans la même direction que les centres opérationnels de Bruxelles et de Paris. Isabelle s'est engagée à faire avancer cette question dans sa section.

Concernant l'augmentation du nombre d'employés depuis 1998, même si les données ne sont pas complètement fiables, on observe quand même une tendance. Jean-Marie se demande si le volume des opérations a augmenté proportionnellement pendant cette même période. Pour Jean-Hervé, cela pose aussi la question de la qualité de nos actes médicaux : la plupart sont réalisés par notre personnel national donc pour améliorer la qualité, il faut gérer et accompagner ce personnel. [...]

À l'issue de la discussion, le Conseil international vote la résolution suivante :

- Nous reconnaissons la grande qualité de l'étude sur le personnel national.
- Nous soutenons avec force les recommandations formulées par l'EXDIR [plateforme des Directeurs généraux] lors de la réunion de novembre 2006.
- Nous demandons que la réflexion du EXDIR se penche plus particulièrement l'année prochaine sur :
 - o La formation ;
 - o L'accès à des postes à responsabilités.
- Nous soutenons vivement le processus visant à supprimer la distinction entre personnel international et national dans la définition des politiques RH [de gestion des ressources humaines]
- Nous attendons des résultats concrets de la part de tous les centres opérationnels en matière de mise en œuvre des recommandations et demandons un rapport d'étape détaillé en novembre 2007.

Approuvée à l'unanimité.

- Problématique au niveau associatif et cadre d'action

Dans un premier temps, Laure [Bonnevie, assistante de

direction au Bureau international] a présenté les résultats préliminaires et les questions soulevées par le premier bilan de l'accès du Personnel local à la vie associative. Malheureusement, en raison du manque de temps, l'exercice n'a pas pu être terminé. Il a donc été décidé de proposer des termes de référence détaillés d'un état des lieux complet. [...]

Principales conclusions de la discussion : [...]

Concernant le point soulevé par Anneli [Eriksson, Présidente de MSF Suède] sur le nombre de d'employés qui sont actuellement membres des associations de MSF, Laure indique que les informations collectées au niveau associatif sont rares, et relève la difficulté d'obtenir des chiffres précis. Elle ajoute qu'elle n'a pas pu discuter avec toutes les sections et n'est donc pas en mesure de présenter un état complet de la situation. [...]

Comme stipulé dans les termes de référence ci-joint, la personne qui sera engagée devra mener des entretiens avec le personnel national. En outre, il est suggéré que cette personne se rende sur le terrain lors des FAD [débats associatifs de terrain] et s'entretienne avec le plus grand nombre de personnes possible.

Il a aussi été proposé d'inclure cette question [de la participation du personnel national à la vie associative] à l'ordre du jour des « co-days » [journées de réunion des coordinateurs de missions] des sections et que les membres des Conseils d'administration qui se rendent sur le terrain pour les FAD soulèvent aussi ce point (en utilisant un même questionnaire) afin d'aborder le plus de sujets possibles. [...]

Compte rendu des groupes de travail du Conseil international : [...]

• Groupe de travail sur les priorités :

Jean-Marie [...] présente les résultats principaux des travaux, notamment les quatre thèmes identifiés :

- o Le personnel national : déjà traité ;
- o La croissance : sera discutée plus tard au cours de la réunion ;
- o Redevabilité mutuelle : parmi les points à traiter, nous devons définir précisément ce que nous entendons par là et jusqu'où nous voulons aller. Par exemple : utiliser l'étude de typologie (avec une analyse plus poussée ?), examiner des thématiques spécifiques (le choléra en Angola, en Birmanie), organiser des visites conjointes de nos programmes, plus d'échanges avec les autres centres opérationnels, etc. Nous avons besoin d'un calendrier pour définir et nous accorder sur le champ d'application de cet exercice de rendu de comptes.
- o Associations – une adhésion qui ait du sens. Déjà traité dans le point sur l'accès à la vie associative de MSF pour le personnel national. Question principale : comment voulons-nous que l'association évolue et comment souhaitons-nous travailler en tant qu'association ? Pour avancer : nommer une personne qui étudie ce point à travers le prisme du personnel national.

Parmi les autres questions liées à La Mancha dont le Conseil

international est chargé, le groupe a identifié celle de la définition de la « mission sociale ». Selon l'Accord de La Mancha, « le CI [Conseil international] est notamment chargé de la responsabilité de superviser la mise en œuvre et guider l'orientation stratégique de la mission sociale de MSF ». Qu'est-ce que cela signifie, quel champ d'application sur la prise de décision envisageons-nous sur ce point (quel périmètre) ? Faut-il un plan d'action ou une vision stratégique sur ces questions spécifiques ? [...]

Décision :

Le Conseil international approuve et soutient les priorités proposées par le groupe. En ce qui concerne l'adhésion qui ait du sens à la vie associative, le Conseil international s'accorde sur une première étape qui consistera à identifier la personne qui travaillera sur le problème d'accès du personnel national à la vie associative de MSF. Cette personne se penchera ensuite sur la question plus large du sens de l'adhésion à la vie associative.



« L'accès à la vie associative de MSF pour le personnel national », **Termes de référence** pour un état des lieux complet, décembre 2006 (en anglais) [édité]

Extrait :

OU SONT LES PROBLEMES ? [...]

• Ambiguïtés persistantes et obstacles internes :

Malgré plusieurs résolutions du Conseil international (novembre 2003 et 2004 pour les plus récentes), et bien que ce débat se poursuive depuis des années, comme le montrent notamment les mini Assemblées générales et les Assemblées générales annuelles, l'accès à la vie associative de MSF n'est pas simple pour le personnel national. En théorie, tous les centres opérationnels ont maintenant ouvert leurs associations au personnel national, mais ce que cela signifie n'est pas encore clair. À qui ouvrent-ils leurs associations ? Dans les faits, peu de choses ont été mises en place, et même quand c'est le cas, des ambiguïtés et un certain nombre d'obstacles subsistent encore.

• Procédures spécifiques et critères :

En théorie tout le personnel, qu'il soit local ou international, peut devenir membre. Mais en pratique, les associations ont mis en place des procédures spécifiques (par exemple : en demandant la cooptation par des membres, les candidats doivent soumettre leur demande à un comité ou une commission particulière) et/ou des critères spécifiques ont été définis pour que le personnel local devienne membre. Ces critères sont soit très précis (avoir une expérience minimale avec MSF, avoir une adresse électronique, etc.), soit plus subjectifs (démontrer son engagement pour MSF).

D'un point de vue plus pratique, ces procédures/critères ne sont pas toujours conformes aux statuts et au règlement intérieur. Encore plus importante est la question de la mise en œuvre et de la cohérence lorsqu'il y a plus d'une section présente dans un pays donné et lorsque des règles différentes sont appliquées pour l'adhésion.

En matière de principe, adapter le montant de la cotisation au coût de la vie du personnel local – au moins trois associations pratiquent cela alors qu'une section applique le même forfait pour le personnel local et international – pourrait être considéré comme de la discrimination positive. Mais les procédures et les critères mentionnés ci-dessus soulèvent des questions sur les motifs de ces décisions.

• « Adhésion de qualité » :

Pour certains, il est pour l'instant impossible d'ouvrir les associations à tout le personnel local (la structure associative n'est pas adaptée, risque d'inégalité dans la composition de l'association et perte de contrôle). L'objectif est donc de commencer par attirer ceux qui sont véritablement intéressés, motivés, ayant la capacité d'influencer les orientations et à long terme, celle d'animer le débat associatif au niveau local (« adhésion de qualité »).

Pour l'instant, le nombre de candidats à l'adhésion reste limité comparé au nombre total d'employés locaux.

-> Cela s'explique-t-il par les procédures et les critères en place ? Ceux qui sont devenus membres rentrent-ils dans les critères d'une « adhésion qualitative » ?

Pour essayer de répondre à ces questions, il serait utile d'étudier le profil des employés locaux déjà devenus membre mais aussi comprendre comment ils ont été informés de la procédure et ce qui les a motivés à devenir membres. Il serait aussi intéressant de demander aux non-membres s'ils ont été informés de la possibilité d'adhérer (et des procédures/critères) et ce qu'ils en pensent ?

• Association versus syndicat :

Les critères, qu'ils soient subjectifs ou objectifs, ont aussi pour but d'éviter la confusion entre adhérer à une association et s'engager dans un syndicat. Les retours des mini Assemblées générales ces dernières années ont soulevé cette ambiguïté, il est arrivé que des employés réclament à travers les débats/forums associatifs de meilleures conditions de travail (salaires, avantages, etc.). L'adhésion peut aussi parfois être perçue comme un moyen d'obtenir une promotion interne (accès à l'expatriation ou à un poste à responsabilités, etc.). Cette confusion/ambiguïté a mené le Conseil d'administration de MSF France à rejeter des demandes d'adhésion et en décembre 2004 à envoyer aux chefs de mission et aux coordinateurs de terrain une note qui clarifiait quels types de droits l'adhésion donne aux membres et ce qu'elle ne permet pas.

La mise en œuvre de la résolution du Conseil international de novembre 2004 (qui traite notamment de la discrimination en interne dans le recrutement, la promotion et la formation du personnel local ainsi que la volonté de devenir un employeur socialement responsable de vis-à-vis du personnel local) atténuera le risque d'une telle ambiguïté pour le personnel local qui souhaite devenir membre. L'analyse des questions liées au personnel local de MSF, que Jean-Christophe Dollé³² a

32. « National Staff in MSF » [le personnel local de MSF]. Rapport de Jean-Christophe Dollé, Bureau international – novembre 2006 (en anglais).

conduite en novembre 2006, donne un aperçu clair et détaillé de la position des centres opérationnels sur ce point. Elle met en lumière les lacunes et formule des recommandations aussi bien au niveau des centres opérationnels qu'au niveau international.

-> Ces procédures et ces critères doivent-ils progressivement disparaître au fur et à mesure de l'amélioration de la situation au niveau de l'employeur ?

-> Que pourrait-on faire entre temps pour atténuer le risque de confusion ? Comment initier/insuffler une appropriation par le personnel local d'une organisation comme MSF (qu'est-ce qui différencie MSF d'un autre employeur - *en termes de principes, de valeurs, etc.*) ?

• « Une adhésion qui ait du sens » :

Le message des participants à la conférence de La Mancha était clair et a été repris dans l'accord final. Tous ceux qui font le travail font partie de l'associatif et devraient dès lors avoir la possibilité de comprendre ce qu'est MSF (et donc qu'on leur explique) et la possibilité de s'engager, de participer au débat associatif et de peser sur les décisions stratégiques de l'association. Devenir membre devrait rester un choix individuel. Mais au minimum, le personnel devrait en avoir la possibilité et y être encouragé. Ceux qui veulent devenir membres d'une association MSF devraient aussi savoir que cela implique des responsabilités. Ils doivent avoir une compréhension juste de ce que cela signifie, leur participation doit être concrète ; par exemple, il ne s'agit pas seulement d'influencer les opérations dans leur propre pays, mais d'influencer la stratégie, la vision et l'orientation d'ensemble de MSF. Tous les membres associatifs sont concernés à égalité (personnel local et international)

• Être correctement informé sur MSF :

Pour que ceci se matérialise, le personnel local devrait recevoir des explications claires sur les valeurs défendues par MSF, sur les principes de l'association ainsi que sur les défis médicaux et humanitaires auxquels MSF fait face. [...]

Quel rôle pour les Conseils d'administration ?

- Les chefs de mission ont-ils un rôle à jouer en tant que « représentants » de MSF sur le terrain ? Les avis diffèrent sur ce point. Cependant, que ce soit le chef de mission ou une autre personne qui anime la vie associative au niveau du terrain, restent le problème de rotation fréquente du personnel et avec lui la question de la perte de la mémoire institutionnelle, la perte de dynamique et de continuité.
- Quelles sont les leçons que les associations MSF tirent de ces expériences et de ces stratégies ?

Autres plateformes/forums pour s'engager :

En plus de l'accès aux informations liées à la vie associative, il est indispensable d'offrir des forums pour participer et contribuer au débat associatif. Puisque l'ensemble des employés locaux qui sont devenus membres ne peuvent pas participer en personne aux Assemblées générales des associations existantes, comment peuvent-ils être représentés et faire entendre leurs voix ? Comment peuvent-ils exercer une influence ?

- Des sites Internet associatifs (pour tous les membres) mais pas accessibles à tous ? Il y a chaque année des débats associatifs comme les FAD, et d'autres plus spontanés, qui sont organisés sur le terrain, mais quelle légitimité ces forums ont-ils à influencer ? Le vote électronique à l'Assemblée générale n'est pas toujours juridiquement possible et il est seulement disponible pour l'élection des membres du Conseil d'administration ? Le vote par correspondance mais applicable seulement aux élections des membres du Conseil d'administration ? Toutes ces possibilités seraient-elles suffisantes pour garantir une participation significative ?

- Quelles sont les autres possibilités à explorer ? Créer de nouvelles associations dans des pays émergents qui seraient représentées dans les plateformes associatives internationales ; créer une association internationale, etc.

Fidéliser les membres :

Un des problèmes actuels concerne aussi la « fidélisation » des membres du personnel local sur la durée (par exemple MSF France comptait 16 membres en République démocratique du Congo en 2005 et plus qu'un seul en 2006), en particulier lorsque MSF ferme un projet (voir MSF Belgique en Arménie fin 2006).

-> Quelles les stratégies les associations ont-elles élaborées sur ce point ?

L'adhésion aux associations des sections partenaires

Les sections partenaires, notamment celles qui gèrent un desk décentralisé, mais pas seulement, souhaiteraient intégrer le personnel local à leurs associations. Certaines le font déjà.

-> Quel en est l'impact sur leur vie associative et sur celle des centres opérationnels ?

• La « nature associative » de MSF

Le débat sur l'accès à la vie associative de MSF pour le personnel local pose la question plus large de notre fonctionnement en tant qu'association et de la signification de l'adhésion pour tous les membres qui s'engagent ou veulent s'engager (au-delà du personnel local par exemple).

Certains questionnent la nécessité d'être membre de l'association pour participer au débat. Certains questionnent aussi la direction prise par certaines associations MSF vers l'institutionnalisation de l'associatif en déléguant la vie associative à un groupe/département spécifique alors qu'ils considèrent que cela devrait être une responsabilité commune basée sur la spontanéité.

En pratique, certains prétendent que nous ne fonctionnons pas vraiment comme une « association » au sens traditionnel.

-> Comment cela peut-il fonctionner dans le contexte d'un mouvement international composé de 19 associations nationales ?

2. Réorganiser les plateformes et les postes internationaux (2006-2008)

a. Les plateformes internationales

Fin 2006, un groupe de travail sur la gouvernance associative est chargé par le Conseil international de se pencher sur les rôles et les responsabilités des plateformes associatives et sur les moyens de traiter les décisions non contraignantes prises par le Conseil international. Cette tâche est menée de concert avec le groupe de travail chargé d'établir le règlement intérieur et avec l'exécutif sur la redevabilité mutuelle.

Deux ans plus tard, en novembre 2008 le Conseil international met en place un nouveau groupe de travail sur la gouvernance. Ce «groupe de travail Conseil international/EXDIR [plateforme des 19 Directeurs généraux]», composé d'un mélange de responsables associatifs et exécutifs, est chargé de préparer une proposition pour la gouvernance du mouvement qui incluerait une partie exécutive. La proposition sera soumise au Conseil d'administration de chaque association, à l'EXDIR et au Conseil international pour décision finale.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 24-25 juin 2006 (en anglais)

Extrait :

C. Gouvernance associative [...]

Le Conseil international vote la résolution suivante :

Considérant les résultats du processus de La Mancha, matérialisés dans l'Accord de la Mancha, et en particulier la réaffirmation de la nature associative de MSF et son rôle crucial dans la gouvernance et dans la supervision de la mise en œuvre et l'orientation de la mission sociale de MSF, et reconnaissant le besoin urgent de traduire ces principes dans des mécanismes de gouvernance concrets, le Conseil international nomme un groupe de travail responsable de : Définir le rôle et l'obligation de rendu de comptes des plateformes associatives, à savoir le Conseil international et le Conseil d'administration du Conseil international. Ces termes de référence devront être élaborés en lien avec le règlement intérieur. [...]

Le groupe de travail devra communiquer avec le groupe de travail de l'exécutif sur la gouvernance.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 2-3 décembre 2006 (en anglais)

Extrait :

• Groupe de travail sur la gouvernance associative :

Le groupe reconnaît que le Conseil international dans son ensemble devrait en assumer la responsabilité. Le groupe insiste aussi sur le besoin de communiquer avec la plateforme des Directeurs généraux sur certaines questions telles que la croissance et le rôle de facilitateur du Bureau international, etc.

Le groupe s'est concentré sur trois thèmes principaux :

- o Les rôles et responsabilités (Conseil international, Conseil d'administration du Conseil international, Président du Conseil international, Vice-président du Conseil international) – ce point a également été traité par le Bureau international lors du travail sur les statuts de MSF International. Un certain nombre de questions sont encore à considérer et devraient être incluses dans le règlement intérieur.
- o L'obligation commune de rendre des comptes [redevabilité mutuelle] : l'exécutif s'est aussi penché sur cette question [...], discutée à la réunion du dernier Bureau du Conseil international (25 septembre). Ce dossier sera partiellement traité dans le règlement intérieur.
- o Comment aborder les décisions non contraignantes : là encore, la discussion sur ce point précis est encore ouverte et devra être traitée dans le règlement intérieur.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 29-30 novembre 2008 (en anglais)

Extrait :

En raison du manque de temps et en l'absence de proposition sur la partie exécutive de la gouvernance du mouvement, cette session se résume à une discussion dont l'objectif, en particulier pour le Conseil international, est de mettre au point l'orientation générale sur le partage des tâches et des responsabilités entre le Conseil international et le Bureau du Conseil international.

Le processus sera le suivant : un groupe de travail composé de Directeurs généraux sera créé pour travailler sur une proposition concrète de gouvernance du mouvement. Cette proposition sera ensuite présentée à chaque Conseil d'administration des sections MSF, au EXDIR [plateforme des Directeurs généraux] en avril 2009 avec une décision finale du Conseil international en juin 2009.

Le Conseil international recommande au groupe de travail sur la gouvernance d'inclure dans leur proposition les points suivants :

- Développer la partie exécutive ;
- Éviter les chevauchements entre les rôles et responsabilités de l'associatif et de l'exécutif ;
- Définir clairement les rôles et responsabilités du Conseil international et du Bureau du Conseil international.
- Évaluer s'il faut/comment développer plus précisément le modèle du Bureau du Conseil international.

- Étudier la configuration différente des fonctions du Conseil international et du Bureau du Conseil international et créer différents Comités permanents (médical, finances, etc.).



On avait un processus, rien n'a été fait au hasard. C'est la chose la plus importante. Dès le début, chaque étape a été approuvée par le Conseil international, chaque étape a été communiquée.

Au départ, on a mis sur pied un groupe de travail pour la réforme de la gouvernance qui comptait des membres de l'exécutif. Ensuite, on a changé ça, les membres se sont succédé au fil des ans. On a essayé de faire appel à des experts différents. Le groupe de travail a duré quatre ans. On a donc eu un groupe de travail sur différentes parties, travaillant sur la structure des centres opérationnels, la structure associative, etc. Nous avons aussi obtenu l'aide de certains consultants, mais c'est vraiment le groupe de travail qui a fait le travail, ça n'a pas été confié à l'extérieur. Le meilleur travail de MSF n'est pas externalisé. Tous venaient de différents coins du mouvement, de l'exécutif, du Conseil international, avec différents types de propositions.

Kris Torgeson, MSF International, Secrétaire générale de 2008 à 2012 (en anglais)

b. Le [Président](#) et le [Vice-président](#) du Conseil international, le [Secrétaire général](#) et le [Bureau international](#)

Le 25 septembre 2006, le Conseil d'administration du Conseil international valide le nouveau profil de poste du Secrétaire général de MSF International. Christopher Stokes prend ses fonctions à ce poste en septembre 2007, après une période intérimaire pendant laquelle l'équipe du Bureau international a été soutenue par les Directeurs généraux du mouvement.

Entre-temps, le 2 décembre 2006, Christophe Fournier a succédé à Rowan Gillies à la présidence du Conseil international.

En juin 2007, Anneli Eriksson, la Présidente de MSF Suède est élue Vice-présidente du Conseil international pour deux ans. Son profil de poste indique qu'elle doit consacrer 50% de son temps à cette fonction, qu'elle remplacera le Président du Conseil International si nécessaire et sera chargée de dossiers spécifiques.

Elle démissionnera en mars 2008 pour des raisons personnelles, et sera remplacée par Reinhard Dörflinger, le Président de MSF Autriche, élu Vice-président du Conseil international en juin 2008 pour trois ans avec le même profil de poste.

À la même époque, Christopher Stokes démissionne de son poste de Secrétaire général de MSF International et prend le poste de Directeur général de MSF Belgique. En mai 2008, il est remplacé au poste de Secrétaire générale par Kris Torgeson.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration du Conseil international de MSF, 25 septembre 2006 (en anglais)

Extrait :

Profil de poste du Secrétaire général

Marine a rédigé un nouveau profil de poste afin de refléter l'évolution du poste ces trois dernières années et les résultats du processus de La Mancha.

L'EXCOM [Comité exécutif international] a approuvé ce nouveau profil de poste et transmis au Bureau du Conseil international pour validation finale.



Profil de poste du Secrétaire général de MSF International, septembre 2006 (en anglais)

Extrait :

F) Redevabilité et détails de la nomination du Secrétaire [général de MSF] international

Le Conseil international nomme sur les conseils de l'EXDIR [plateforme des Directeurs généraux] le Secrétaire général de MSF International. Ce dernier est responsable devant le Conseil international et entretient des relations étroites et privilégiées avec le Président et le Trésorier du Conseil international. Malgré la séparation des rôles avec le Président, ils travaillent en étroite collaboration car certaines questions sont communes à l'exécutif et à l'associatif (le Secrétaire général travaille au niveau exécutif et le Président du Conseil international travaille au niveau du Bureau).



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 2-3 décembre 2006 (en anglais)

Extrait :

Préambule :

Conformément au résultat du vote électronique organisé au Conseil international entre les 5 et 19 juillet 2006 et par lequel Christophe [Fournier] a été élu, Rowan [Gillies] a transmis ses responsabilités de Président du Conseil international à Christophe au début de la réunion du 2 décembre 2006. Christophe a donc présidé la plupart des sessions et voté en tant que Président du Conseil international tandis que Rowan a voté en tant que Président de MSF Australie (20 votes au total).



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 23-24 juin 2007 (en anglais)

Extrait :

Vote pour le poste de Vice-président : [...]

Sur un total de 20 voix : 19 voix en faveur de Anneli [Eriksson] et une abstention. Christophe [Fournier] félicite Anneli et lui souhaite la bienvenue en tant que nouvelle Vice-présidente du Conseil international pour les deux prochaines années.

Anneli siège maintenant au Conseil d'administration du Conseil international en tant que Vice-présidente du Conseil international.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration international de MSF, 18 mars 2008 (en anglais)

Extrait :

Christopher Stokes (Secrétaire général de MSF International) et Anneli Eriksson (Vice-présidente du Conseil international) ont démissionné de leurs postes respectifs pour raisons personnelles. [...]

Le profil de poste du Secrétaire général de MSF international va être revu et sera prêt fin mars. [...] Le comité de sélection devrait être composé des cinq représentants des centres opérationnels (soit un Directeur général ou Président d'une section opérationnelle ou partenaire) et du Président du Conseil international. [...] Christopher Stokes a été élu comme nouveau Directeur général du centre opérationnel de Bruxelles et prendra son poste en septembre 2008.

Le poste de Vice-président du Conseil international sera ouvert début avril. Si aucun candidat ne se déclare d'ici la mi-mai, le poste sera ouvert à tous les membres des Conseils d'administration des associations nationales.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 28-29 juin 2008 (en anglais)

Extrait :

Kris Torgeson, la future Secrétaire générale de MSF International remplacera Christopher Stokes dès octobre 2008. Le comité de sélection a présenté à l'unanimité sa candidature au Conseil international le 28 mai 2008. Un vote électronique a été organisé et le Conseil international a nommé à l'unanimité Kris Torgeson comme nouvelle Secrétaire générale de MSF International le 29 mai 2008. [...] Reinhard Dörflinger [Président de MSF Autriche] est élu Vice-président du Conseil international pour trois ans en remplacement d'Anneli Eriksson.

Il siègera en tant que Vice-président au Conseil international et du Conseil d'administration international.

En novembre 2008, par souci de sauvegarder l'identité médicale de MSF, le Conseil international vote une résolution stipulant que les Présidents des associations MSF doivent justifier d'une formation médicale. Cette règle sera incluse dans les statuts du Conseil international. Certains membres faisant valoir que peu de médecins sont disponibles pour assumer ces responsabilités, des exceptions seront admises, mais uniquement pour de courtes périodes.

Cette décision est contestée par une motion de l'Assemblée générale de MSF Allemagne en 2009. Le Conseil international maintient toutefois sa décision.

Dans le même esprit, il encourage les médecins à prendre des responsabilités opérationnelles.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 29-30 novembre 2008, (en anglais)

Extrait :

Présidents – profession médicale

Rendre obligatoire pour les présidents de MSF un profil médical est en discussion depuis longtemps. Certaines sections ont demandé que le Conseil international se positionne clairement sur ce sujet. Le Conseil d'administration du Conseil international en a débattu (le 28 octobre 2008) et émis la recommandation suivante :

Afin de préserver l'identité médicale de l'organisation, le Conseil d'administration du Conseil international recommande que le Président du Conseil international soit de profession médicale et que les statuts du Conseil international soient révisés pour inclure que les droits de vote soient conditionnés à ce statut médical. [...]

- MSF Norvège juge préférable un mélange des profils plutôt qu'un seul pour traiter les différents problèmes. Il est plus important d'avoir une ligne hiérarchique claire, des plateformes médicales pour traiter de questions/priorités médicales et d'établir une distinction claire entre les Conseils d'administration et les exécutifs. L'Assemblée générale veut choisir le candidat qui réponde le mieux au poste de Président et dans neuf cas sur dix, ce sera une personne de profession médicale. [...]

- À MSF Luxembourg, nous avons des personnes qui viennent du milieu médical au Conseil d'administration, mais elles ne souhaitent pas assumer les responsabilités d'un président. Personne ne se présente. Appliquer la règle et dire que le président doit être de profession médicale ne fera pas avancer les choses. Tout en comprenant la valeur de la composante médicale de MSF, MSF Luxembourg pense malgré tout que compter sur d'autres professions au sein du Conseil international présente une valeur ajoutée. [...]

- MSF Japon n'a pas choisi délibérément une personne hors du milieu médical pour ce poste. En fait, aucun professionnel médical n'était prêt à se présenter. [...] Le poste de Président exige une expérience au sein de MSF. Au Japon, les personnes issues du milieu médical doivent exercer leur métier à plein temps en raison du manque de professionnels de santé. Quel est le rôle du Conseil international et que devrait être son ordre du jour ? Dans notre expérience, les questions médicales y sont peu présentes. [...] Avoir des profils différents au Conseil international peut amener de la diversité et une valeur ajoutée.

Si l'on observe toutes les plateformes de MSF, les profils médicaux sont minoritaires et cela pose problème pour une organisation médicale. Si un compromis doit être trouvé, il faudrait une clause stipulant que le Conseil international devrait toujours être composé majoritairement de médicaux. Aujourd'hui, aucune question médicale n'apparaît à l'ordre du jour, mais le Conseil international a permis à l'organisation de réaliser de grands progrès par le passé sur les problèmes de santé (VIH, tuberculose, modification des protocoles

de traitement du paludisme, l'avortement). La situation actuelle est claire : les plateformes opérationnelles clés (le RIOD [réunion internationale des Directeurs des opérations], l'EXCOM [Comité exécutif international], l'EXDIR [plateforme des 19 Directeurs généraux] ne comptent pratiquement pas de médicaux. Nous savons que nous nous sommes de moins en moins médicaux et que cette « démedicalisation » se retrouve à tous les niveaux, puisque le ratio des employés de professions médicales au siège est très bas. Le problème est que si cette situation perdure, dans trois ans il n'y aura plus que trois personnes de professions médicales à siéger au Conseil international. D'expérience, nous savons que si nous n'en faisons pas une règle, d'ici quelques années, aucun des cadres supérieurs (chefs de mission, chargés de programme, Directeur des opérations, Directeurs généraux) n'aura un profil médical. Si nous ne fixons pas de règle aujourd'hui pour le Conseil international, il connaîtra la même évolution. C'est aussi une question de principe, il importe de préserver l'identité médicale de notre organisation.

Afin de préparer la formulation exacte de l'article (6.1) des nouveaux statuts internationaux sur lequel le Conseil international votera, celui-ci donne les orientations suivantes :

La majorité du Conseil international (18 voix pour sur 19³³, MSF Norvège est contre) est en faveur du principe selon lequel : les Présidents des sections devraient être de professions médicales.

La majorité du Conseil international (16 voix pour sur 19, MSF Luxembourg, États-Unis et Japon sont contre) s'accorde sur les seules exceptions possibles suivantes :

- Une exception au principe ci-dessus mentionné est possible pour une durée limitée (un an) ;
- En cas de durée plus longue (au-delà d'un an), les droits de vote de ce membre du Conseil international seront suspendus ;
- Cette règle s'applique dès la prochaine Assemblée générale de chaque section ;
- Une liste des « professions médicales » et « para médicales » reconnues devra être élaborée et faire l'objet d'un accord.

Le Conseil international charge le Président du Conseil international de rédiger le texte exact de l'article des statuts du Conseil international mentionné ci-dessus, et de l'envoyer au minimum 30 jours avant le vote qui sera organisé par téléconférence.

En lien avec la discussion sur le leadership des profils médicaux et sur les discussions du Conseil international en tant que plateforme médicale, le Conseil international recommande ce qui suit :

Le Conseil international encourage de nommer des professionnels médicaux à des responsabilités opérationnelles. Pour : 18 ; Abstention : 1 (MSF Norvège) ; Contre : 0.

c. Statuts et règlement intérieur

Le 3 décembre 2006, le Conseil international, réuni en Assemblée générale, approuve les statuts révisés de MSF International et un premier règlement intérieur. Il nomme un groupe de travail chargé d'élaborer une deuxième série de règles.

En novembre 2008, il décide d'inclure dans le règlement intérieur de MSF International l'ouverture aux membres associatifs de MSF de certaines de ses sessions.



Compte rendu de la réunion extraordinaire du Conseil international, 3 décembre 2006 (en anglais)

Extrait :

Objectif et ordre du jour de cette réunion extraordinaire du Conseil international :

Cette réunion extraordinaire a été convoquée pour procéder à la révision des statuts et à l'adoption d'un premier règlement intérieur pour MSF International (selon la décision prise par le Conseil international le 24 juin 2006). [...]

Révision des statuts de MSF international [...]

À l'issue de la discussion, le Conseil international est passé au vote et a approuvé à l'unanimité les statuts révisés. [...]

Approbation du premier règlement intérieur

Comme l'a expliqué Rowan [Gillies], Président du Conseil international, le premier règlement intérieur proposé pour cette réunion extraordinaire du Conseil international n'est qu'un point de départ. Un travail supplémentaire sera nécessaire pour en achever la rédaction. [...]

Le Conseil international vote à l'unanimité le premier règlement intérieur en pièce jointe. [...]

Décision :

Le Conseil international nomme un groupe de travail chargé d'élaborer une deuxième série de règles internes pour le Conseil international de juin 2007.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 29-30 novembre 2008 (en anglais)

Extrait :

Ouverture de certaines des sessions du Conseil international [...]

L'an dernier, l'Assemblée générale annuelle de MSF États-Unis a voté une motion en faveur de l'ouverture de certaines sessions du Conseil international. Plusieurs membres du Conseil international présents à New York à cette époque ont soutenu cette motion qui est présentée aujourd'hui. Le Conseil international s'accorde pour ouvrir certaines de ses sessions aux membres associatifs.

Le Conseil international décide que certaines sessions de ses réunions seront ouvertes aux membres associatifs de MSF.

33. Le samedi 29 novembre 2008, seuls dix-neuf membres votants étaient présents (MSF Espagne n'était pas représentée).

Approuvé à l'unanimité.

Le Conseil d'administration du Conseil international est responsable de la préparation et de la diffusion de l'ordre du jour des réunions du Conseil international en indiquant clairement les sessions à huis clos. Cet ordre du jour sera communiqué au minimum un mois avant la réunion du Conseil international et indiquera les sessions à « huis clos » qui seront fermées, y compris aux membres associatifs.

Les membres associatifs de MSF seront admis aux sessions ouvertes, uniquement en tant qu'observateurs pour ne pas déséquilibrer ni compliquer les débats entre les membres du Conseil international.

Cette décision devra être incluse dans le règlement intérieur du Conseil international et ses modalités de mise en œuvre seront étudiées par le Conseil d'administration du Conseil international.

Approuvé à l'unanimité

3. Encadrer la croissance institutionnelle et financière

L'une des responsabilités assignées au Conseil international par l'Accord de La Mancha est de fournir un cadre de gestion de la croissance et du partage des ressources du mouvement MSF, ainsi que de garantir la redevabilité mutuelle entre les sections.

Le 24 juin 2006, le Conseil international reconnaît que, jusqu'à présent, la croissance institutionnelle n'a été que le fruit d'une politique de « fait accompli ».

Remettant en question le moteur de cette croissance, essentiellement axée sur les ressources, il souligne la nécessité d'une vision stratégique qui la mette au service des opérations. Il convient également que l'association a la responsabilité de donner des conseils pour encadrer l'expansion naturelle de l'exécutif.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 24-25 juin 2006 (en anglais)

Extrait :

• Gestion de la croissance

Sur la base des documents et d'une compilation des comptes rendus des réunions internationales [...] sur la croissance et l'opérationnalité partagée, préparée par Laure [Bonnevie, Bureau international], Isabelle [Ségui-Bitz, Présidente de MSF Suisse] a présenté un état des lieux des discussions et décisions prises par MSF depuis 1995 sur la gestion de la croissance.

Malgré des discussions nombreuses depuis 2001, la « politique du fait accompli » semble être la règle. En novembre 2005, le Conseil international a demandé au groupe de travail

de l'exécutif sur la croissance³⁴ de lui préparer un état des lieux de la croissance d'ici fin 2005. Ce groupe de travail a maintenant rédigé un premier jet qui doit encore être discuté par l'exécutif.

Quelle est la situation actuelle :

- Des partenariats solides ont été noués entre sections (« blocs ») ;
- Il y a beaucoup d'argent disponible mais pour quel objectif ?
- Volonté de poursuivre la croissance – pour de nouvelles raisons ;
- Défis au niveau du mouvement et aux niveaux national et international ;
- Des outils ont été mis en place (comptes internationaux consolidés, étude de typologie, etc.).

Avec La Mancha, nous avons donné plus de pouvoir au Conseil international -> il est nécessaire de définir son rôle et la vision stratégique sur la croissance. Mais, plus encore, les Présidents doivent être au clair sur leur rôle. Isabelle soulève ensuite l'importance pour le Conseil international de conserver une certaine distance avec les intérêts nationaux et de prendre des décisions sur les ambitions du mouvement. [...]

Sa présentation est suivie d'un tour de table sur l'état d'avancement de l'ouverture de nouveaux bureaux dans chaque section et d'un débat sur les raisons qui ont conduit à ces ouvertures :

- MSF Belgique : deux bureaux ouverts en Afrique du Sud et au Brésil qui au départ étaient des missions et où la section a l'intention de créer de nouvelles entités ;
- MSF France : aucune nouvelle entité depuis l'ouverture d'un bureau délégué aux Émirats il y a une dizaine d'années ;
- MSF Australie : recrutement en Nouvelle-Zélande où il n'y a pour l'instant qu'une boîte aux lettres, mais intérêt pour l'ouverture d'un bureau pour les ressources humaines et la collecte de fonds ;
- MSF Hong Kong : il est prévu de créer des bureaux de liaison et de plaider en Chine afin de sensibiliser un public plus large à MSF dans ce pays + opération de recrutements dans les pays voisins (dont l'Inde) via des groupes de soutien ;
- MSF Royaume-Uni : un « bureau » à Dublin pour accélérer le recrutement de médecins + prévisions d'élargir les activités à la collecte de fonds privés ;
- MSF Hollande : bureau de recrutement en Inde (avec une marque déposée pour être conforme à la législation) ;
- MSF Allemagne : idée d'ouvrir un bureau de recrutement en Pologne, mais aucune mesure n'a été prise dans ce sens pour l'instant ;
- MSF Autriche : des actions concrètes ont été prises pour ouvrir un bureau en République tchèque ;
- MSF Espagne : un bureau de recrutement a été ouvert en Argentine ; le bureau de Lisbonne a été fermé.
- MSF Suisse : l'exécutif souhaite ouvrir des bureaux en Turquie et au Mexique pour les ressources humaines et la collecte de fonds ;

34. Ce groupe de travail est composé de Dirk van der Tak (Directeur général de MSF Hong Kong), Pierre Salignon (Directeur général de MSF France) et Eric Ouannes (Directeur général de MSF Japon).

- MSF Suède : recrutement en Finlande avec une page Internet en finlandais (la marque est enregistrée mais il n'y a pas de bureau) ;
- MSF Grèce : discussions en cours sur la possibilité d'organiser de la collecte de fonds à Chypre dans le futur. Pour cela, il faudrait créer une association avec un Conseil d'administration. Mais avant d'aller plus loin, MSF Grèce souhaiterait une résolution du Conseil international ;
- MSF Japon : recrutement en Corée du Sud mais pas de bureau (un médecin venant de Corée du Sud siège maintenant au Conseil d'administration de MSF Japon) ;
- MSF Italie : étudie la possibilité d'organiser des opérations de recrutement en Afrique du Nord (information fournie par Marine suite à une discussion du DG19 [plateforme des 19 Directeurs généraux]).

Principales conclusions de la discussion :

• Raison de la croissance :

Les ressources humaines et le recrutement figurent parmi les raisons principales données pour justifier l'ouverture de nouveaux bureaux. Pour Jean-Hervé [Bradol, Président de MSF France], c'est difficile à comprendre, car il est déjà compliqué de trouver des postes disponibles pour les premières missions et MSF dispose déjà d'un personnel national issu de cultures sous-représentées à MSF (par exemple à MSF France, le personnel national a doublé en quelques années).

Pour Valérie [Wistreich, Présidente de MSF Royaume-Uni], le recrutement à Dublin cible les médecins qui ont des expériences à l'étranger et Jean-Marie [Kindermans, Président de MSF Belgique] relève la difficulté de recruter certaines compétences spécifiques (par exemple des médecins, des infirmiers francophones). La question est maintenant de savoir si ces bureaux de recrutement répondent ou non à ces besoins.

Pour Rowan [Gillies, Président du Conseil international], la question est de savoir si nous voulons grandir et planter notre drapeau partout et si nous avons pour objectif l'expansion du concept de l'action humanitaire et de nos valeurs (notre but est-il de mener des opérations ou de « faire passer le message » ?).

Jean-Marie rappelle que l'une des principales raisons du processus de La Mancha était d'améliorer nos opérations, ce n'est pas seulement une question de ressources. En outre, comme l'a souligné Albertien [van der Veen, Présidente de MSF Hollande], la croissance continue aura un impact sur la qualité.

• Rôle de l'associatif dans ce débat :

Darin [Portnoy, Président de MSF États-Unis] souligne que ce débat dure depuis des années et que tant la direction que nous prenons que ce que nous voulons restent toujours à éclaircir. Tout le monde s'accorde sur cette remarque et le besoin de faire mieux. Pour Albertien, les raisons invoquées pour ouvrir de nouveaux bureaux/entités sont toujours trop vagues (ressources humaines, mais pour quoi faire) et nous courons le risque que cela prenne des proportions ingérables. Au niveau du Conseil international au moins, nous devrions nous engager à suivre la situation et à actualiser les informations régulièrement.

Rowan rappelle la discussion du Conseil d'administration

du Conseil international et de l'EXCOM [Comité exécutif international] d'octobre 2005 qui a mis en lumière une scission franche entre l'exécutif et l'associatif : l'exécutif continuera naturellement à se développer, l'associatif ne passe-t-il pas à côté de sa responsabilité en ne mettant pas la pression sur l'exécutif sur ce point ?

a. Structurer la croissance institutionnelle

En mars 2007, le Conseil d'administration du Conseil international et l'EXCOM admettent qu'ils ne sont pas en mesure d'estimer si l'organisation actuelle en cinq centres opérationnels est la meilleure pour les opérations. Mais ils reconnaissent qu'il n'existe aucune raison de procéder à une réorganisation sur une logique géographique. Ils recommandent donc d'encourager la copropriété des opérations par les sections.

Trois nouvelles entités potentielles sont présentées dont la création est envisagée voire même engagée, sur la base de trois logiques différentes :

- **Le bureau de MSF en Turquie serait associé à l'OCG [centre opérationnel de Genève] dans le cadre d'un partenariat primaire ;**
- **Le bureau de MSF Afrique du Sud mis en place par l'OCB [centre opérationnel de Bruxelles] vise à avoir une représentation de MSF en Afrique via une association ;**
- **MSF Afrique au Kenya, également appelée Initiative MSF Afrique, prévoit de créer une association internationale MSF basée en Afrique afin de renforcer la participation des Africains au mouvement.**

Est ensuite proposée une série de critères pour la création et la gestion au sein du mouvement de nouvelles entités basées sur un modèle différent de celui des sections opérationnelles/sections partenaires :

- **Ces entités doivent apporter une valeur ajoutée opérationnelle**
- **Le multiculturalisme ne doit pas être la raison d'être de leurs créations. Cependant, une meilleure représentation de MSF en dehors de l'Europe et l'autonomisation du personnel local sont recommandées ;**
- **Ces entités seront validées par le Conseil international qui sera chargé d'en suivre l'évolution. Cela commencera par une évaluation des entités ouvertes depuis 2002 et des éventuelles entités intéressantes à ouvrir à l'avenir ;**
- **De nouveaux moyens internationaux pour améliorer la recherche médicale épidémiologique et opérationnelle et rationaliser l'offre logistique et les capacités de formation des ressources humaines seront étudiés.**



«Organiser la croissance du mouvement», **Conclusions et recommandations** pour les prochaines étapes, réunion conjointe du Conseil d'administration du Conseil international et de l'EXCOM [Comité international] de MSF, 20-21 mars 2007 (en anglais)

Extrait :

Entités opérationnelles :

- Il y a besoin de plus de cohérence et de coordination dans les opérations menées par les cinq centres opérationnels.
- Nous convenons que nous n'avons pas les outils pour confirmer si la structure actuelle des cinq centres opérationnels est le meilleur moyen de fournir un niveau satisfaisant de réactivité, de diversité et de capacité de gestion opérationnelle.
- Nous ne voyons actuellement pas de raisons de réorganiser la structure opérationnelle de MSF selon une logique géographique.
- Nous reconnaissons que tous les centres opérationnels devraient avoir un accès fiable et prévisible aux ressources. Cela ne veut pas dire qu'ils ont besoin d'être de taille égale.
- Nous devrions encourager et renforcer la co-responsabilité des opérations par les sections à travers les directions opérationnelles existantes.

Approuvé à l'unanimité.

Nouvelles entités/structures :

- Aujourd'hui, nous observons qu'un certain nombre de nouvelles entités ne répondent pas au modèle habituel des sections/sections partenaires. Nous devons définir l'utilité et les critères (y compris la nécessité d'un accord du Conseil international) pour ces entités différentes.
- Toute nouvelle structure/entité devrait apporter une valeur ajoutée opérationnelle clairement établie.
- De nouvelles entités pourraient être créées et soutenues par une section MSF donnée, mais le mouvement international doit à tout moment pouvoir suivre leur développement et en avoir la co-propriété, si le Conseil international le demande.
- Le Conseil d'administration du Conseil international demande au Bureau international de coordonner une évaluation générale sur ce qui pourrait constituer les entités les plus intéressantes à créer à l'avenir et sur la pertinence des entités nouvellement créées depuis la réunion d'Altafula de septembre 2002.
- Le conseil d'administration du Conseil international soutient l'idée d'explorer de nouvelles approches pour redynamiser la recherche épidémiologique, médicale et opérationnelle et rationaliser la logistique et la formation des ressources humaines.
- Les nouveaux projets internationaux devraient renforcer la rationalisation et s'appuyer sur les compétences existantes au lieu de créer des postes supplémentaires dans les sièges.
- Le multiculturalisme mis en avant pour justifier la création de nouvelles entités n'est pas jugé convaincant. Nous reconnaissons que le mouvement pourrait gagner en diversité en ayant non seulement une meilleure représentation hors d'Europe, mais aussi une meilleure intégration du personnel national de MSF aux postes de direction et dans notre vie associative.

Approuvé à l'unanimité.

En juin 2007, le Conseil international reconnaît également que la future «initiative MSF Afrique», s'inscrit bien dans l'esprit de La Mancha, car elle favorise à la fois la dimension associative des nouvelles entités et la participation du personnel local aux activités associatives. À condition que ses objectifs soient clarifiés, le Conseil international accepte que l'initiative Afrique aille de l'avant, mais lui refuse le droit d'utiliser le nom MSF. Il demande à l'OCA [centre opérationnel d'Amsterdam] de trouver un moyen de lier cette nouvelle entité de MSF à son association. MSF Allemagne et MSF Royaume-Uni répondent à cette demande en parrainant l'initiative.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 23-24 juin 2007 (en anglais)

Extrait :

Initiative africaine au Kenya

Les recommandations proposées ne permettent pas d'éclairer ce qui devrait être fait concernant l'initiative africaine au Kenya. Plusieurs discussions ont été organisées entre le représentant de cette initiative, James Kambaki [membre fondateur de l'Initiative africaine], et Reinhard Dörflinger [Président de MSF Autriche] qui représente le groupe de travail associatif. Suite à ces discussions, l'objectif de ce groupe n'est pas clair. Depuis le début (soit il y a presque deux ans), il n'a organisé aucun débat associatif concret. Les membres de l'initiative ont fait part au groupe de travail associatif de leur idée de fonctionner comme une plateforme associative. Mais la structure proposée ressemble plus à une structure exécutive, semblable à un bureau satellite. C'est pourquoi le Président du Conseil international a suggéré de rédiger une lettre qui explique la différence entre l'exécutif et l'associatif et qui demande la formulation d'objectifs plus clairs. Certains membres du Conseil international ont demandé d'être plus vigilants et compréhensifs, car le concept d'association pourrait être perçu différemment en France, au Japon, en Colombie ou dans d'autres pays. La majorité des membres du Conseil international se sont accordés sur la possibilité de les soutenir/guider afin que des débats associatifs puissent être organisés au Kenya. Cela permettra au mouvement MSF de voir les résultats de ces débats et à la manière dont ils pourront influencer ou non la mission sociale. [...]

Le Conseil international encourage l'OCA [centre opérationnel d'Amsterdam] à évaluer comment la «future initiative MSF Afrique» peut être associée à leur structure associative. Cette initiative n'a pas l'autorisation d'utiliser le nom MSF sans un accord préalable du Conseil international.



« Ça a été un processus un peu compliqué parce que peu de gens au Bureau international savaient quoi faire de ça. Il ne s'agissait pas d'un seul pays, mais de quelque chose de nouveau qui prenait la forme d'une entité »

régionale. C'était donc « faites ceci, faites cela » tout le temps, et on essayait d'atteindre tous les objectifs que le Bureau international nous fixait.

Ensuite, il y a eu des réserves de la part des opérations de ces régions à s'impliquer vraiment. Au-delà des opérations, ils avaient l'habitude d'avoir comme seule activité associative les FAD [Field Associative Debate - débats associatifs sur le terrain]. Mais il y a eu ensuite un plus grand groupe associatif, beaucoup plus indépendant des opérations et qui voulait faire beaucoup d'événements associatifs : soirée d'information, discussions sur les raisons et la façon de gérer ceci ou cela. On a aussi essayé de couper le lien entre exécutif et associatif. Il y avait un chevauchement, parce que certains membres de l'association étaient encore membres de l'exécutif. Comme on n'était pas une section, il n'y avait pas d'activité possible : pas de collecte de fonds, la communication n'était autorisée que pour les besoins des opérations. On ne pouvait pas demander à nos membres de payer pour les activités de l'association. Alors, comment pouvait-on être autosuffisants en quelques années sans outrepasser les limites de l'exécutif?

James Kambaki, Membre fondateur de MSF Afrique de l'Est (en anglais)

b. L'architecture financière internationale : l'Accord de partage des ressources (RSA)³⁵

En mars 2007, le Conseil d'administration du Conseil international et l'EXCOM (Comité exécutif international) reconnaissent que :

- La croissance de MSF doit être basée sur les besoins opérationnels ;
- Une croissance limitée est nécessaire pour maintenir le niveau et l'amélioration de la qualité des opérations ;
- Les outils permettant d'évaluer la pertinence de la croissance et d'assurer le rendu de comptes font défaut. Ils insistent pour que tous les centres opérationnels aient un accès fiable et prévisible aux ressources et que la charge financière et les avantages soient partagés entre les sections. Un groupe de travail est chargé d'établir un plan de croissance et de redistribution sur trois ans. Ces recommandations sont approuvées par le Conseil international en juin 2007 et mises en oeuvre au cours des années suivantes.



« Organiser la croissance du mouvement », **Conclusions et recommandations** pour les prochaines étapes, réunion conjointe du Conseil d'administration du Conseil international et de l'EXCOM [Comité exécutif international] de MSF, 20-21 mars 2007 (en anglais)

Extrait :

Motifs de la croissance :

- Nous reconnaissons que la croissance de MSF doit être basée sur les besoins opérationnels.
- Nous réaffirmons la résolution du Conseil international de 2002 et observons que la croissance reste déséquilibrée.
- Pour garder le niveau actuel des opérations, il faut conserver un indispensable niveau d'innovation et améliorer la qualité de notre travail, une croissance limitée est inévitable.
- Nous manquons encore de chiffres fiables (sur les dépenses, la collecte de fonds, les ressources humaines) pour prévoir notre croissance. Les sections de MSF doivent s'engager à mieux définir et fournir des données fiables qui seront compilées par le Bureau international.
- Nous n'avons pas d'outils nous permettant d'évaluer la pertinence de notre croissance. Une meilleure définition de la qualité de notre croissance s'accompagnera d'un processus à long terme de mise en œuvre d'une meilleure redevabilité.
- Nous devons nous accorder sur des critères de suivi et juger de la pertinence de la croissance, et concevoir les outils et les mécanismes pour collecter ces données au niveau du Bureau international, et enfin, évaluer progressivement et rendre compte de la pertinence de la croissance au niveau opérationnel et institutionnel.

Approuvé à l'unanimité [...]

Orientation actuelle à confirmer au sein du mouvement :

- Nous sommes d'accord pour que les sections du mouvement partagent la charge et les bénéfices des financements institutionnels et des investissements dans la collecte de fonds privés.
- Nous réaffirmons notre engagement à nous mettre d'accord sur des ratios.
- Nous nous engageons à améliorer les mécanismes de rendu de comptes internationaux existants et en même temps à proposer de travailler sur un « plan de croissance et de redistribution sur trois ans » :
 - o La croissance d'un centre opérationnel est fixée à 8% maximum par an.
 - o Toutes les sections sont encouragées à répondre aux besoins de tous les centres opérationnels (plus de collecte de fonds ; révision des réserves et des besoins et planification de la croissance).
 - o Les sections MSF s'engagent à mieux définir et fournir des données fiables qui seront consolidées par le Bureau international.
 - o Une redistribution progressive des fonds privés et de la charge des financements institutionnels 2008-2009-2010.
 - o Travailler à partager la charge des investissements complémentaires validés et justifiés au niveau opérationnel.
 - o Travailler sur la rationalisation du soutien financier et la consolidation des partenariats pertinents pour une

35. « Ressource Sharing Agreement ». C'est l'acronyme en anglais RSA qui est utilisé en français

meilleure prédictibilité du soutien, et une redevabilité et une coresponsabilité renforcées des opérations.

o Partir des mécanismes actuels des centres opérationnels pour améliorer le rendu de comptes sur les fonds alloués par toutes les sections.

- Pour réaliser le travail proposé et coordonner de nouveaux projets et initiatives internationales potentielles, il est nécessaire de renforcer le Bureau international, ainsi qu'éventuellement les plateformes internationales.
- Le Conseil d'administration du Conseil international a chargé un groupe de travail de réaliser le « plan de croissance et de redistribution sur trois ans » et de le présenter aux plateformes internationales concernées en juin 2007.

Approuvé à l'unanimité.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 23-24 juin 2007 (en anglais)

Extrait :

Décisions du Conseil international sur les étapes suivantes :
[...]

Le Conseil international approuve les recommandations du Conseil d'administration du Conseil international de mars 2007 sur les motifs de la croissance, les centres opérationnels et les nouvelles entités. [...] Le Conseil international reconnaît le travail réalisé par le groupe de travail du Conseil international et l'EXDIR [plateforme des Directeurs généraux] pour formuler des propositions.

Ces propositions serviront de base à l'élaboration d'une architecture financière dans le cadre d'une proposition plus globale de partage des ressources pour le Conseil international de novembre 2007. Cette proposition doit inclure :

- Un mécanisme mutuel de redevabilité opérationnelle et organisationnelle ;
- Un niveau supérieur de coordination opérationnelle au niveau exécutif ;
- Un plan d'investissement pour la recherche de fonds privés ;
- Une proposition d'accord sur les niveaux de financements institutionnels ;
- Une proposition d'accord sur les ratios ;
- La proposition du groupe de travail du Conseil international sur les nouvelles entités.

Le Conseil international encourage son Président et son Vice-président à prendre contact avec les Conseils d'administration nationaux pour élaborer la proposition finale.

En vertu du principe de solidarité financière, le Conseil international s'engage à garantir les opérations de tous les centres opérationnels (sans aller en deçà des trois mois minimum convenus de réserves) jusqu'à ce qu'un accord final soit conclu au plus tard en juin 2008, mais à la condition de limiter la croissance totale à 8 %.

Nous nous engageons à fournir au Bureau international toutes les informations nécessaires pour travailler sur les propositions d'allocation, y compris le budget et les prévisions de collecte de fonds et les partenariats privilégiés, pour toutes les sections d'ici à fin septembre 2007.

Approuvé à l'unanimité

c. Le cadre de gestion de la croissance du mouvement

En décembre 2007, le Conseil international approuve « le Cadre de gestion de la croissance du mouvement MSF » proposé par le groupe de travail exécutif/associatif sur la croissance.

Ce document de référence servira de base à la politique de croissance et de partage des ressources du mouvement au cours de la décennie suivante.

Le principe d'un plafond de croissance partagé fixé à 8 % par an en moyenne sur quatre ans au niveau des sections pour les opérations est approuvé. Un taux maximum de croissance similaire est exigé pour les sièges. Des exceptions seront autorisées en cas d'urgences majeures non couvertes par les dotations d'urgence annuelles, pour des investissements structurels ponctuels et pour des dépenses exceptionnelles dues à l'innovation opérationnelle.

Le Comité des Directeurs généraux (EXDIR) est chargé de mandater une Commission internationale des finances et de la collecte de fonds afin d'évaluer la possibilité de mobiliser davantage de fonds privés, d'abord dans les sections existantes et ensuite dans les pays où MSF n'est pas représentée comme section. Cette commission doit nourrir la proposition de l'EXDIR et la recommandation du Conseil international sur l'investissement à long terme dans la collecte de fonds privés.

Un scénario de partage des ressources est approuvé qui tient compte des principes de solidarité, du respect des partenariats privilégiés et introduit une gestion internationale du partage des ressources financières afin d'assurer un financement sûr et prévisible des opérations. En cas de perturbation majeure menaçant cet accord de partage des ressources (Ressources Sharing Agreement – RSA), le Conseil international assumera la responsabilité de garantir la continuité de financement des opérations des cinq centres opérationnels.

La diminution progressive du pourcentage des financements institutionnels est également encouragée.

En ce qui concerne les nouvelles entités, le Conseil international réaffirme que les décisions concernant les entités existantes (et futures), à l'exception des sections, des missions et de toute initiative virtuelle portant le nom de MSF, relèvent de sa responsabilité exclusive.

Un moratoire sur les ouvertures de nouvelles entités et un gel de tout développement significatif susceptible de modifier la nature des nouvelles entités existantes, sont temporairement imposés jusqu'à la réunion du Conseil international de juin 2008. Entre temps, le Conseil

d'administration du Conseil international et l'EXCOM (Comité exécutif international) sont chargés d'élaborer un plan pour les nouvelles entités et d'organiser l'évaluation de celles dont le statut est en cours de changement.

L'information sur les nouvelles entités doit être transparente et mise à la disposition du Conseil international et de l'ensemble du mouvement.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 1-2 décembre 2007 (en anglais)

Extrait :

Ressources [...]

4. Limiter la croissance [...]

Décision du Conseil international sur les étapes suivantes :

Le Conseil international avalise le principe d'une limitation commune de la croissance fixée à 8% par an en moyenne sur quatre ans pour les opérations au niveau des sections et demande un taux de croissance maximal similaire pour les sièges, jusqu'à ce que nous puissions nous mettre d'accord sur des ratios qui nous permettraient de piloter les coûts des sièges de manière plus précise. Des exceptions sur cette limitation à 8% de la croissance seront autorisées en cas d'urgences majeures non couvertes par les dotations d'urgence annuelles, pour des investissements structurels ponctuels et pour des dépenses exceptionnelles dus à l'innovation opérationnelle. Toutes les exceptions devront être présentées et discutées à l'EXCOM [Comité exécutif international] et approuvées par le Conseil d'administration du Conseil international. Elles seront présentées chaque année au EXDIR [plateforme des Directeurs généraux] et au Conseil international. Approuvé à l'unanimité

5. Générer des ressources financières

Décisions du Conseil international sur les étapes suivantes :

Le Conseil international veut encourager les sections qui présentent un potentiel de collecte de fonds à fournir un effort pour générer des fonds privés supplémentaires. Ces fonds serviront essentiellement à leurs partenaires opérationnels actuels, mais devraient aussi bénéficier à d'autres centres opérationnels qui en ont besoin. Une section qui augmente sa collecte de fonds sera soutenue si nécessaire par les centres opérationnels qui souhaitent partager aussi bien les risques que les avantages.

Approuvé à l'unanimité

Le Conseil international demande à l'EXDIR [plateforme des Directeurs généraux] de charger une commission spéciale (commission internationale des finances et de la collecte de fonds) d'évaluer la possibilité de mobiliser davantage de fonds privés, d'abord au sein des sections existantes et ensuite dans les pays où MSF n'est pas représentée en tant que section. Cette évaluation servira de base pour la proposition de l'EXDIR et la recommandation du Conseil international sur l'investissement à long terme dans la collecte de fonds privés. Les Conseils d'administration des sections qui reçoivent

ces recommandations auront toujours le dernier mot (et la responsabilité légale) sur la possibilité ou non, pour eux, de respecter les recommandations. Approuvé à l'unanimité

6. Partage des ressources financières

Christophe [Fournier, Président du Conseil international] rappelle que les scénarios proposés sont évolutifs et devraient pouvoir s'adapter aux changements. [...]

Les membres du Conseil international s'accordent sur l'objectif principal du scénario, à savoir poursuivre le financement des opérations. Ainsi, en cas d'écart important, le mouvement sera responsable de couvrir les coûts.

Décisions du Conseil international sur les étapes suivantes :

Le Conseil international approuve le scénario 3. Ce scénario prend en compte les principes de solidarité, le respect des partenariats privilégiés et introduit la gestion internationale du partage des ressources financières afin de garantir un financement prévisible pour les opérations. Le Conseil international demande à la commission internationale des finances et de la collecte de fonds de définir les détails du scénario 3 et d'un mécanisme d'examen qui prenne en compte les écarts potentiels entre les prévisions et la réalité, aussi bien pour les objectifs de financements institutionnels que pour ceux de la collecte de fonds.

En cas de bouleversement majeur qui menacerait l'accord du partage des ressources précédemment mentionné, le Conseil international est responsable de garantir un financement continu des opérations des cinq centres opérationnels.

Approuvé à l'unanimité

7. Proposition d'accord sur les niveaux de financements institutionnels [...]

Décision du Conseil international sur les étapes suivantes :

Le Conseil international soutient l'objectif de réduire graduellement le pourcentage de fonds institutionnels, tout en gardant à l'esprit les besoins permanents de financement institutionnel dans les prochaines années et en tenant compte des autres sources de revenus et de nos besoins opérationnels.

17 pour

2 abstentions (MSF Danemark, MSF Suède)

1 contre (MSF Norvège) [...]

8. Gestion de la croissance structurelle

Proposition pour un accord sur les ratios [...]

Décision du Conseil international

Le Conseil international ayant approuvé le fait que la commission internationale des finances et de la collecte de fonds affine les ratios du paragraphe 3.a de la proposition, ceux-ci n'ont pas fait l'objet d'un vote. Cependant, le Conseil international a discuté spécifiquement de la diversité des fonds privés et s'est accordé sur l'objectif de garantir la diversité des sources de financement sans fixer de points de références.

9. Proposition sur les nouvelles entités [...]

L'évaluation avait pour objectif principal d'étudier les motifs de création et la valeur ajoutée de nouvelles entités pour les besoins opérationnels de MSF. Les sections justifient de diverses manières l'investissement dans de nouvelles entités. Certaines raisons légitiment la création d'une nouvelle entité, d'autres justifient des investissements

déjà entrepris avant la création formelle d'une entité. [...] Le Conseil international demande une clarification des rôles, du champ d'application et du montage juridique afin de garantir le suivi. En outre, le statut légal et les obligations doivent être clairement définis dans le pays. [...]

Catrin [Schulte-Hillen, Bureau international] rappelle les définitions d'un centre opérationnel, d'une section, d'un bureau délégué et d'un bureau satellite. Un bureau satellite est clairement une initiative individuelle pour des activités spécifiques sous l'autorité d'une section. Un bureau délégué relève plus de la volonté du mouvement de se positionner dans un certain environnement et pourrait prendre une dimension associative.

Enfin, l'équipe [chargée de l'étude sur les nouvelles entités] propose une approche contextuelle comparative pour étudier les nouvelles entités. L'idée est de les positionner selon les potentiels et les risques associés au contexte, notamment le nombre d'habitants, l'influence politique, le respect des droits de l'homme, le développement socio-économique, l'industrie et la fabrication, les centres universitaires et de recherche, les médias, l'environnement humanitaire, le potentiel en ressources, etc. [...]

Discussion

[...] Après un vote de 16 voix en faveur et trois abstentions, l'EXDIR [plateforme des Directeurs généraux] a demandé au Conseil international de prendre la responsabilité de l'ouverture et de la fermeture des nouvelles entités. En outre, ils [Directeurs généraux] se sont engagés à mettre en place un moratoire sur l'ouverture de toute nouvelle « nouvelle entité » et de geler tout développement significatif d'une entité, comme le développement de nouvelles activités. L'EXDIR souhaite clairement éviter de se retrouver devant un fait accompli et désire être plus engagé dans la décision qui devra être prise sur les nouvelles entités ces prochains mois.

Anneli [Eriksson, Vice-présidente du Conseil international] présente les trois recommandations sur la proposition de croissance qui sera votée par le Conseil international :

- La responsabilité du Conseil international sur la création/fermeture de nouvelles entités, la croissance et l'orientation ;
- La mise en place d'un groupe de travail spécifique Conseil international/EXDIR pour affiner les critères et les catégories.
- L'approbation de la recommandation de l'EXDIR en faveur d'un moratoire et d'un gel du développement significatif des entités.

Pour commencer, Christa [Hooks, Présidente de MSF Royaume-Uni] souligne le fait qu'il ne lui semble pas pleinement justifié d'étudier l'ensemble des entités, puisque, selon elle, l'initiative de Nairobi [initiative MSF Afrique] a une origine différente. Elle est la seule entité à avoir commencé de manière autonome, la seule qui voulait vraiment devenir MSF. De plus, comme elle n'a pas été mise en place par une section, personne ne se bat pour la soutenir. '

Anneli considère que dans le cadre de l'approche comparative des contextes, aucune entité ne devrait être désavantagée. [...] Isabelle [Ségui-Bitz, Présidente de MSF Suisse] explique que MSF Suisse est en train de changer les statuts de l'entité

mexicaine, car il est plus facile de développer les missions dans le pays en étant enregistré. Au départ, le plan était de développer aussi [le recrutement des] les ressources humaines et la collecte de fonds, mais les études prévues sur cette dernière ne seront finalement pas réalisées. MSF Suisse va attendre l'étude internationale.

Tankred [Stoebe, Président de MSF Allemagne] considère que tout le monde aura de bonnes raisons à faire valoir, mais le gel devrait s'appliquer à chaque nouvelle entité.

Jean-Hervé [Bradol, Président de MSF France] n'est pas d'accord pour mettre toutes les motivations sur un pied d'égalité et il ne considère pas que les conséquences soient similaires. Pour lui, geler la collecte de fonds à Dubaï pendant six mois serait un suicide.

Christa explique qu'en Irlande, la loi va changer et que s'il n'y a pas d'enregistrement avant cette modification, l'entité irlandaise devra fermer ses portes, car elle n'aura pas la capacité légale de collecter des fonds. Elle est d'accord avec l'idée d'un gel, mais pas pour détruire quelque chose qui existe déjà.

Albertien [van der Veen, Présidente de MSF Hollande] comprend ce gel comme un message suggérant de ne pas investir dans de nouvelles entités. En outre, l'enregistrement en lui-même ne veut rien dire et d'autres entités ont déjà été enregistrées sans l'accord du Conseil international. Ioana [Papaki, Présidente de MSF Grèce] acquiesce et ajoute que l'enregistrement ne devrait pas être une porte d'entrée pour de nouvelles activités. Albertien ajoute qu'elle pense que décider de la création de nouvelles entités exige un aperçu plus clair de l'ambition stratégique, de la direction vers laquelle nous, en tant que mouvement, avons choisi d'aller, et d'investir et d'en expliquer les raisons. En outre, nous devons considérer quelles sont les conséquences sur l'architecture actuelle du processus de prise de décision et la structure du mouvement. [...]

Finalement, la majorité requise des quatre cinquièmes n'est pas atteinte pour approuver la série de recommandations dans son intégralité, telle que présentée dans le rapport. Les recommandations sont donc votées par bloc.

Décisions du Conseil international sur les étapes suivantes :

Les recommandations suivantes sont approuvées à la majorité des quatre cinquièmes :

1. Toutes les sections, représentées par leurs Présidents au Conseil international, adhèrent à la déclaration selon laquelle la croissance structurelle préoccupe l'ensemble du mouvement. En conséquence, toutes les sections s'engagent à procéder de manière transparente et à fournir les informations au Conseil international et à son Bureau, au Bureau international et à l'EXDIR [plateforme des Directeurs généraux] avant qu'une disposition pratique soit prise concernant la création de nouvelles entités nationales.

2. Les décisions sur les entités existantes (et futures) qui ne sont ni une section ni une mission et toute initiative virtuelle qui engagerait le nom de MSF sont du ressort exclusif du Conseil international et sont sujettes à :

- un moratoire temporaire sur le lancement d'initiatives pour l'ouverture de nouvelles entités ;

- un gel temporaire de tout développement significatif

des nouvelles entités existantes qui entraînerait un changement de leur nature (y compris le développement de nouvelles activités), jusqu'au Conseil international de juin 2008 ;

- Le Conseil international est responsable de la surveillance de la « redevabilité organisationnelle » et des résultats ;

- Les informations (finance, personnel, etc.) sur les nouvelles entités sont transparentes et communiquées au Conseil international.

3. Le Conseil international demande à son conseil d'administration et à l'EXCOM [Comité exécutif international] d'élaborer un plan pour les nouvelles entités déjà existantes en se basant sur des variables de caractéristiques et de critères. Le plan prendra aussi en compte l'utilisation de catégories (noms et définitions) et une approche contextuelle comparative. Le Conseil d'administration du Conseil international, l'EXCOM et les sections examineront ce plan et une décision sera prise par le Conseil international en juin 2008, après avoir été présenté à l'EXDIR [plateforme des Directeurs généraux].

4. Les informations relatives aux nouvelles entités seront transparentes et mises à disposition de l'ensemble du mouvement. Le rapport et les annexes seront diffusés.

16 Pour

4 Abstentions (MSF Hollande, MSF Espagne, MSF Autriche, MSF France)

Selon décision du Conseil d'administration du Conseil international lors de la réunion du 30 novembre, et comme expliqué oralement à la réunion du Conseil international, la plateforme Conseil d'administration du Conseil international/EXCOM évaluera et discutera avant fin 2007 des entités actuellement en train de modifier leurs statuts.

« » En 2007, en matière de financement institutionnel, il n'existait aucune politique commune. Cela dépendait de chaque centre opérationnel. La seule limite qui existait était celle des 50% établie par l'accord de Chantilly. En ce qui concerne les ressources privées, tout était basé sur la construction historique du mouvement. Les groupes s'étaient constitués soit sur des bases politiques comme [les centres opérationnels de] Paris et Amsterdam, soit sur des bases contractuelles comme [le centre opérationnel de] Bruxelles. Paris bénéficiait de 70% des fonds collectés par MSF États-Unis, MSF Japon et MSF Australie. Amsterdam : idem. Bruxelles bénéficiait aussi des fonds de toutes ses sections partenaires grâce à une convention de groupe qui servait de cadre à la gestion des flux financiers. Et puis, [les centres opérationnels de] Genève et Barcelone étaient tout seuls dans leur coin. Genève n'avait que l'Autriche. Barcelone n'avait la Grèce que depuis très récemment et ils touchaient 20% de rien... si je puis dire !

En revanche, l'attribution des 30% restants, [c'est-à-dire] la partie qui n'était pas allouée à leur centre opérationnel de référence (primary partner) était laissée à la discrétion des sections partenaires. Une des conséquences était qu'il existait une énorme compétition entre les centres opérationnels dont

les responsables faisaient chaque année le tour des sections partenaires pour essayer d'avoir une part du gâteau de ces 30%. C'est ce qu'ils appelaient « les concours de beauté ». Et les deux perdants de l'histoire étaient toujours Genève et Barcelone qui n'avaient quasiment pas de section partenaire. À ce qu'ils considéraient comme une injustice, les autres répondaient : « ce n'est pas une injustice, c'est nous qui avons investi pour ouvrir les sections, c'est donc normal qu'on récupère notre retour sur investissement ».

On n'était pas du tout dans une perspective à long terme de gestion financière du mouvement. Depuis 2005, on produisait juste des comptes consolidés certifiés mais le budget lui n'était toujours pas consolidé. Cela a été mis en place plus tard.

Il n'y avait aucune anticipation, ce qui causait aussi des soucis au niveau des investissements à faire en matière de collecte de fonds.

Ce document-cadre de 2007 marque donc vraiment un tournant dans la reconnaissance de l'interdépendance des sections en matière de financement et de son impact sur les finances du mouvement. On a commencé à passer d'une gestion sur une base annuelle au niveau des sections, à quelque chose qui ressemblait à une gestion au niveau international en reconnaissant enfin la réalité de ce mouvement.

Le travail de production du premier RSA, l'accord de partage des ressources/resource sharing agreement, a commencé là, avec ce document. On a décidé de construire un cadre international de partage des ressources, en s'engageant dans un mécanisme de solidarité qui empêcherait qu'un centre opérationnel disparaisse par manque de ressources financières. Bien entendu, cette situation ne s'était jamais présentée. Mais cela allait mieux en le disant. C'était la première fois qu'on mettait cela par écrit.

Les groupes, les sections, tous devaient être au service des opérations. Les lignes directrices du document posent des principes qui en font un document fondateur : un accès à de l'argent prévisible pour tous les centres opérationnels, des investissements en collecte de fonds au niveau du mouvement, et un partage de ressources sur la base d'une croissance accordée. Tout ce qu'on a fait après, on l'a toujours fait autour de ces piliers, sous une forme ou une autre, avec des mécanismes de surveillance, des modes de gouvernance et de prise de décision. Mais les principes sont toujours ceux-là.

Remi Obert, MSF International, Coordinateur financier de 2002 à 2006, MSF France, Directeur financier de 2007 à 2013 (en français)

« » L'acquis fondamental du Conseil international pendant toute cette période, a été de créer l'inextricabilité des sections, de rendre tout le monde interdépendant, donc de rendre impossible de se tenir à l'écart. Et ce sont les finances qui ont joué un rôle clé avec le RSA [Ressource Sharing Agreement = accord de partage des ressources].

Jusqu'ici, tous les Directeurs généraux des centres opérationnels faisaient chaque année le tour des sections partenaires, pour sécuriser l'argent pour l'année d'après. On appelait cela les « concours de beauté ». Les Belges ont commencé à être agacés lorsque que les Suisses ont séduit les Italiens et commencé à

leur prendre de l'argent. Les Italiens étaient contents parce que c'était pour eux une manière d'exister vraiment. On ne pouvait pas continuer comme ça, ça n'avait pas de sens.

À la Mancha, on a donc commencé à dire que l'argent de MSF était l'argent de MSF, qu'il était à tout le monde et donc qu'on allait trouver un système pour se le partager. Et puisqu'il était à tout le monde, tout le monde avait le droit de savoir ce qu'on en faisait et on allait aussi créer un système de rendu de compte. Christophe Fournier [Président du Conseil international de 2007 à 2010] est d'ailleurs venu me voir et m'a dit : « J'aimerais bien postuler pour être Président international parce que ce projet me plaît bien... ». Ce projet était donc inscrit dans l'accord de La Mancha et ensuite on l'a mis en œuvre. Tout l'associatif était d'accord là-dessus. Peut-être que certains Directeurs généraux ne l'étaient pas, mais ça s'est fait quand même parce que tout le monde s'est rendu compte que le système des « concours de beauté » était infernal. On a commencé par figer les choses en décrétant : « L'année prochaine, on va tous augmenter le budget opérationnel de X% maximum [8%]. On fige l'image aujourd'hui, tout le monde croît de cette façon et on prendra l'argent sur cette base ». À ce moment-là, c'était un acquis majeur pour le Conseil international car il n'y avait pas de retour en arrière possible. Les 8% n'ont pas été tenus. Mais très vite, on a mis en place des pourcentages et des clés de répartition et ça a fonctionné. Petit à petit, les Américains n'ont plus travaillé seulement avec les Français, les Allemands plus seulement avec les Hollandais, les Italiens plus seulement avec les Belges etc. Ça a tout changé et ça a consolidé le mouvement international.

Dr Jean-Marie Kindermans, MSF Belgique,
Président de 2001 à 2007 (en français)



Le RSA [Resource Sharing Agreement = accord de partage des ressources], c'est un des accords politiques les plus importants du mouvement. Avec le RSA, les financiers décident qu'ils ne veulent pas avoir le pouvoir. Ils disent en substance : « On est venu travailler dans une organisation dans laquelle les décisions ne doivent pas être prises sur la base de l'argent ». Ils remettent leur pouvoir dans la balance en demandant que des décisions politiques soient prises sur la base du projet opérationnel et que ce ne soit pas celui qui a le plus d'argent qui décide.

Françoise Bouchet-Saulnier, MSF,
Directrice juridique depuis 1991 (en français)

En juin 2008, le Conseil international approuve la plupart des recommandations formulées par le groupe de travail de son Conseil d'administration et de l'EXDIR [plateforme des Directeurs généraux] sur les nouvelles entités et leurs capacités en matière de collecte de fonds :

• La représentation et la collecte de fonds doivent être

considérées comme les deux activités « autonomes » justifiant potentiellement la création d'une nouvelle entité.

• Une entité est définie comme étant une structure juridique et exécutive avec des activités concrètes et continues.

• Il existe trois catégories d'entités ayant des caractéristiques respectives (bureau satellite, bureau délégué et section) qui reflètent précisément les différents rôles et positions des entités dans le mouvement MSF.

• Les noms des entités de MSF doivent refléter le mouvement dans son ensemble, par exemple MSF (Médecins Sans Frontières) en Afrique du Sud, MSF au Brésil.

• Le nom/marque dans la langue nationale et internationale, le logo et l'acronyme doivent être enregistrés comme propriété de MSF International par l'intermédiaire du Bureau international.

Le Conseil international valide l'existence des entités de MSF au Brésil, aux Émirats Arabes Unis et en Afrique du Sud en tant que bureaux satellites « en raison de leurs activités actuelles et de leur potentiel ». Mais il considère que les entités de MSF en Inde, au Kenya, au Mexique, en Turquie et le bureau à Guangzhou [Chine] ne relèvent d'aucune des catégories définies :

• L'initiative au Kenya sera examinée lors de la discussion sur la dimension et la vie associatives de MSF ;

• Le bureau de Guangzhou sera considéré comme faisant partie de la section de Hong Kong ;

• Une réflexion sur le développement potentiel de MSF en Inde et au Mexique sera engagée par le Conseil d'administration du Conseil international.

Les entités de MSF en Irlande, en République tchèque et en Argentine resteront « gelées » jusqu'à ce que de plus amples informations et discussions sur leur contribution au mouvement soient disponibles.

Le Bureau international et le Conseil d'administration du Conseil international sont chargés du suivi des décisions du Conseil international relatives aux entités.

Le Bureau international veillera à ce que les décisions relatives au processus concernant les entités se reflètent dans les statuts et le règlement intérieur de MSF International.

Le Conseil international s'engage à :

• Mettre en place un groupe de travail pour organiser la réflexion et l'action sur le développement associatif de MSF, en accordant une attention particulière aux demandes de nouvelles initiatives associatives ;

• Entamer une réflexion sur la gouvernance internationale de MSF ;

• Mettre en place un processus de révision des 19 sections.



Plan pour les « nouvelles entités de MSF et considérations connexes », Groupe de travail du Conseil d'administration du Conseil international et du Comité exécutif international de MSF, Catrin Schulte-Hillen, juin 2008 (en anglais)

Note: ce document est la version finale de ce plan et inclut les recommandations adoptées par le Conseil international en juin 2008)

Extrait :

En décembre 2007, le Conseil international de MSF a approuvé un « Cadre pour la gestion de la croissance du mouvement MSF », portant sur le partage des ressources et la responsabilité mutuelle comme moyen d'améliorer les opérations et l'utilisation rationnelle des ressources. Dans ce cadre, le Conseil international s'engage à une croissance gérée/limitée et assume la responsabilité de toutes les entités de MSF.

11 entités/initiatives qui bénéficient du soutien de différentes sections ou groupes sont actuellement à l'étude. Une mission d'évaluation (octobre/novembre 2007) a présenté des informations sur la structure actuelle des entités et une proposition pour un traitement cohérent de ces dernières. Sur cette base, le Conseil international a chargé un groupe de travail conjoint du Conseil d'administration du Conseil international et de l'EXCOM [Comité exécutif international] de présenter au mouvement MSF une proposition pour le développement des 11 entités créées depuis 1991 et pour les questions connexes.

[...] Recommandations votées par le Conseil international

Directives

- Le Conseil international reconnaît les activités de représentation et de collecte de fonds comme étant les deux seules activités à valeur ajoutée/justifiant potentiellement la création d'une nouvelle entité. Les activités liées au soutien opérationnel (y compris les ressources humaines) sont considérées comme des atouts potentiels, mais dont la valeur ajoutée n'est pas suffisante pour justifier la création de nouvelles entités.
- Le Conseil international reconnaît que l'identification et l'élaboration de critères quantitatifs et qualitatifs (comprenant la représentation) sont jugés nécessaires pour permettre la transparence de l'évaluation des propositions relatives aux entités et sont essentiels à la transparence organisationnelle. Le Conseil international considère que la proposition l'état des lieux des sections existantes est susceptible de fournir une cartographie des pratiques actuelles du mouvement, à partir de laquelle des indicateurs pourront être identifiés et développés.
- En attendant l'examen de la structure de gouvernance internationale, le Conseil international approuve la proposition du groupe de travail établissant trois catégories avec leurs spécificités propres (bureau satellite, bureau délégué et section) afin de refléter correctement les différentes fonctions/rôles et positions des entités dans le mouvement MSF. [...]
- Le Conseil international déclare que les noms des entités

de MSF devraient refléter le mouvement dans son ensemble : la formulation idéale étant MSF (Médecins Sans Frontières) en Afrique du Sud, MSF au Brésil. Les contraintes juridiques nationales relatives aux noms devront être respectées, mais justifiées.

- Le Conseil international affirme que le nom/marque dans la langue nationale et internationale ainsi que le logo et l'acronyme doivent être enregistrés comme propriété de MSF International par l'intermédiaire du Bureau international.

Entités

- Pour les besoins de l'étude en cours, le Conseil international convient de définir l'entité comme étant une structure juridique et exécutive dotée d'activités permanentes effectives.
- Les initiatives qui ne sont pas encore fonctionnelles font l'objet d'un processus de proposition complète au niveau du Conseil international. Il en va de même pour les entités qui souhaitent changer de rôle/catégorie.
- Le Conseil international décide que l'Inde, le Kenya, le Mexique, la Turquie et le bureau de Guangzhou n'entrent dans aucune des trois catégories, mais comme suit :
 1. Il considère l'initiative au Kenya comme entrant dans le cadre de la discussion sur la dimension et la vie associatives de MSF ;
 2. Il considère le bureau de Guangzhou comme faisant partie de la section MSF Hong Kong ;
 3. Les initiatives futures pour le développement d'une entité au Mexique et en Inde feront l'objet d'un processus de proposition complète soumise au Conseil international. Le Conseil international demande à son Conseil d'administration d'engager une réflexion sur le développement potentiel de MSF en Inde et au Mexique.
 4. Décourage toute présentation future d'une proposition pour la Turquie.
- Le Conseil international s'accorde avec l'EXDIR [plateforme des Directeurs généraux] pour considérer que l'approbation internationale des entités doit tenir compte d'une vision plus large incluant le développement du mouvement (+ affiliation de nouvelles entités), le partage des ressources, la structure de gouvernance ainsi que l'examen des sections actuelles.
- Le Conseil international partage le soutien de l'EXDIR à la proposition du groupe de travail sur les nouvelles entités et sa crainte que la transformation de ces six entités en bureaux satellites ne mène à une croissance indifférenciée et incontrôlée. Le Conseil international décide donc :
 1. De faire du Brésil, des Émirats Arabes Unis et de l'Afrique du Sud des bureaux satellites en raison de leurs activités existantes et de leur potentiel, à condition qu'il y ait une implication internationale au profit du mouvement, un examen minutieux des plans de développement futurs et la considération d'affiliation au sein des groupes.
 2. De geler l'Irlande, la République tchèque et l'Argentine jusqu'à ce que de plus amples informations soient disponibles et que des discussions aient lieu sur leur position et leur contribution au développement du mouvement.
- Le Conseil international reconnaît l'investissement à long terme qu'impliquent les activités de collecte de fonds et

décide que ces initiatives de collecte ne soient pas lancées là où elles ne sont pas déjà mises en œuvre aujourd'hui, ceci jusqu'à l'approbation de la recommandation à long terme de la Commission [internationale de finances et] de collecte de fonds.

- Le Conseil international convient que le mouvement doit être prêt à fermer des entités existantes si elles sont jugées incompatibles avec une vision stratégique plus large.

Processus et suivi

Le groupe de travail recommande au Conseil international d'approuver le processus (Chapitre 3.2.1 et 3.2.2) notamment :

- Les propositions de futures entités ou de changement de statut/catégorie d'entité doivent être présentées au Président international et au Conseil d'administration du Conseil international. La proposition sera analysée au niveau du bureau international et du Conseil d'administration du Conseil international avant d'être soumise au Conseil international.
- Les propositions (nouvelles initiatives, développement impliquant un changement de catégorie ou remise en question d'une entité existante, y compris sa fermeture) doivent obtenir les 4/5^e des voix du Conseil international pour être approuvées.

- Les entités soumettent les statuts proposés (statuts initiaux ou modifiés) pour examen par le Bureau international. Les statuts doivent refléter (dans la mesure du possible sur le plan juridique) le rôle/fonction proposée pour décision par le Conseil international.

- Les statuts comprennent, sans s'y limiter, la mention que l'entité fait partie d'un mouvement international, qu'elle adhère à la charte de MSF, au document de Chantilly et à l'Accord de La Mancha, et s'engage à se conformer aux résolutions et décisions du Conseil international.

- Le nom/marque dans la langue nationale et internationale ainsi que le logo et l'acronyme seront enregistrés comme propriété de MSF-International par l'intermédiaire du Bureau international.

- Un contrat sera alors établi entre le Bureau international et l'entité autorisant cette dernière à utiliser les marques enregistrées pour une durée d'un an (un renouvellement automatique peut être établi).

- Le Bureau international et le Conseil d'administration du Conseil international sont chargés du suivi des décisions du Conseil international relatives aux entités. [...]

- Le Conseil international demande au Bureau international de veiller à ce que les entités soient identifiées dans le cadre du système international de rendu de compte. Pour cela, le Conseil international demande à l'EXDIR de fournir un meilleur aperçu des effectifs/taille des entités de MSF, des stratégies de recrutement et des coûts.

- Le Bureau international est chargé de veiller à ce que les décisions du Conseil international sur les processus concernant les entités soient intégrées dans les statuts et le règlement intérieur de MSF International.

Sujet connexe

- Le Conseil international demande à l'EXDIR de proposer une politique concernant la création et la gestion de sites Internet sous le nom de MSF.

- Le Conseil international décide de créer d'urgence un

groupe de travail pour s'engager dans la réflexion et l'action sur le développement associatif de MSF, en accordant une attention particulière aux demandes de nouvelles initiatives associatives. Le groupe de travail devrait inviter les membres des projets d'initiatives associatives et présenter des idées concrètes au Conseil international en décembre 2008. Le groupe de travail devra travailler en étroite collaboration avec celui qui est en charge de la réflexion sur la gouvernance.

- Le Conseil international s'engage à mener une réflexion sur la gouvernance internationale de MSF. Il mandate un groupe de travail mixte associatif et exécutif pour élaborer et proposer une vision pour le développement du mouvement, la gouvernance, y compris la méthodologie et les critères pour l'examen des sections. Le processus commencera par une réunion du Conseil d'administration du Conseil international et de l'EXCOM en septembre.

- Conformément à son engagement en faveur d'une vision plus large du développement de MSF, le Conseil international propose de lancer un processus de revue des 19 sections.



Dans l'accord de La Mancha, il y avait l'affirmation de l'égalité entre tous les membres du personnel local comme du personnel expatrié et entre toutes les entités de MSF. Avec cette affirmation, venait l'idée que MSF était une organisation de mâles blancs dominants, etc., que cela devait changer et que les seuls centres opérationnels légitimes seraient à terme ceux qui ne seraient plus en Europe, mais ailleurs, de préférence dans les pays du Sud. La lecture de cette affirmation qu'ont faite les centres opérationnels en place, a été : « il faut qu'il y en ait quelques-uns d'entre nous qui meurent ». La question s'est alors posée de savoir quelles entités, voire quels centres opérationnels seraient sacrifiés sur l'autel de cette réorganisation/diversification.

La croissance financière a été un élément politique important dans le sens où elle posait les questions suivantes : à qui appartiennent les ressources collectées, qui peut les utiliser et pour quoi faire. On s'est vite mis d'accord sur le fait que cette croissance financière ne devait pas être utilisée pour faire grossir des sièges sans faire des opérations. Mais une fois qu'on avait dit ça, on n'avait pas réglé la question de la survie des petits centres opérationnels [sans sections partenaires] ni le clientélisme des sections non-opérationnelles. En fait, on a créé une sorte d'insécurité institutionnelle qui a donné lieu à des formes d'agressivité parce qu'aucun centre ne voulait se faire tuer au nom de cette nouvelle légitimité.

Françoise Bouchet-Saulnier, MSF,
Directrice juridique depuis 1991 (en français)

4. Développer la vie associative et l'adhésion à l'association internationale

L'Accord de La Mancha reconnaît que la nature associative de MSF est cruciale pour son action et pour la cohésion du mouvement. L'adhésion et la participation aux activités des associations doivent donc être fortement soutenues et encouragées à tous les niveaux.

Des mesures proactives destinées à donner du sens à cette adhésion associative doivent être prises.

De nouvelles voies de participation associative doivent être explorées, en particulier dans les régions où MSF est sous-représentée et où la création de nouvelles entités doit être envisagée.

En juin 2007, le Conseil international adopte les observations et recommandations d'un « Rapport sur l'accès du personnel local à la vie associative » réalisé entre mars et juin 2007.

Ce rapport note que bien que certains obstacles aient été levés grâce aux efforts et aux ressources mises en œuvre au sein du mouvement, le personnel local ne représente encore que 3 % des membres associés de MSF.

En outre, de nombreuses préoccupations et interrogations subsistent concernant l'accès du personnel local à l'association. Parmi celles-ci :

- Le risque que le personnel local utilise les associations pour résoudre des problèmes liés à leur statut d'employés plutôt qu'associés ;
- Des variations et inégalités dans les critères d'adhésion adoptés par les associations ;
- L'absence d'une véritable définition commune de ce qu'est une association MSF.

Les principales recommandations d'amélioration suivantes sont proposées :

- Définir ce qu'est une « affiliation associative "qui ait du sens" », pour le personnel local comme pour le personnel international.
- Créer une association internationale et/ou des associations régionales afin d'améliorer la vie associative. Impliquer le personnel local dans le processus de prise de décision de l'exécutif - processus considéré comme plus important pour une vie associative fonctionnelle qu'une innovation dans la structure ou le modèle.

Le personnel local interrogé pour le rapport, considère que les trois rôles principaux d'un membre associatif sont la prise de décision, la copropriété et les liens avec la société civile. Selon eux, une adhésion "qui ait du sens" s'obtiendra en développant :

- Les capacités personnelles des membres: prise de conscience et compréhension de ce qu'est MSF, de sa

dimension associative et de son fonctionnement, ainsi que des défis humanitaires et médicaux auxquels MSF est confrontée ;

- La possibilité pour le personnel recruté sur le plan local d'accéder à des plates-formes et à des canaux de diffusion ;
- La motivation des membres grâce à l'aspect social de la vie associative, au sentiment d'appartenance, au partage de l'information dans le mouvement.

De nouveaux modèles de structure associative sont suggérés, permettant une plus grande égalité d'accès et pouvant aussi prendre la forme d'initiatives locales :

- Une association internationale ;
- Des associations régionales ou de groupe ;
- Des associations locales autour de projets de terrain.

Le Conseil International décide alors de créer un poste de coordination senior au sein du Bureau international afin d'animer le réseau des différents coordinateurs des associations et de partager l'information associative au sein du mouvement.



Étude associative du Bureau international sur le personnel local, Michalis Fotiadis, Frances Stevenson et Khaled Menapal, juin 2007 (en anglais)

Extrait :

Résumé [...]

Michalis Fotiadis et Frances Stevenson avec l'aide de Khaled Menapal ont conduit cette analyse entre mars et juin 2007. Les informations ont été collectées au moyen de questionnaires dont le but était d'obtenir des données quantitatives sur la situation actuelle et des données qualitatives sur les expériences et le ressenti du personnel local. Les questionnaires ont été utilisés pour conduire des entretiens semi-dirigés qui ont aussi été diffusés dans le mouvement pour être remplis et renvoyés. Des entretiens approfondis ont été menés avec des membres des Conseils d'administration et de l'exécutif. Environ 275 personnes (75 % de personnel local) de 31 pays d'intervention ainsi que des sièges ont participé à cette étude. Des sources écrites internes et externes ont aussi été utilisées.

État des lieux [...]

Grâce à un effort et aux ressources investies par le mouvement sur la question, les obstacles se réduisent, mais il reste encore beaucoup de chemin à parcourir avant que l'on puisse considérer que le personnel local a bien pleinement accès à la vie associative.

La plupart des sections avec des activités de terrain opérationnelles ont mis en place des procédures pour permettre au personnel local de devenir membre de leur association. Et la plupart des sections qui n'ont pas d'opérations sur le terrain sont en train de le faire. [...]

Le personnel local représente 3,5 % des 6'000 membres de l'association. Un membre associatif sur 28 est issu du

personnel local et un membre du personnel local sur 128 fait partie d'une association. [...]

La majorité des sections ont entre un et trois employés qui travaillent à temps plein pour leur association. Dans les sections plus petites, ce sont des salariés qui remplissent ces fonctions, en plus d'assumer d'autres responsabilités. La plupart des Conseils d'administration ont un membre désigné qui se concentre sur les questions associatives. Sur le terrain, les associations dépendent dans une large mesure du chef de mission pour soutenir et faciliter l'adhésion et l'activité associative. Le personnel local reçoit les mêmes informations que le reste des membres et certaines associations ont créé des moyens de communication spécifiques pour informer le personnel local sur l'adhésion et MSF dans son ensemble. [...]

Le personnel local peut accéder aux plateformes et événements associatifs sur le terrain, mais leur accès à l'Assemblée générale reste très limité. On aide un petit nombre d'entre eux à assister physiquement aux Assemblées générales et les autres peuvent voter par courrier électronique, courrier ou procuration.

Problèmes émergents et préoccupations [...]

- Impact potentiel sur le mouvement et les associations. Le nombre d'employés locaux qui pourraient potentiellement rejoindre les associations pourrait avoir un impact énorme et radical sur MSF et diluer ou changer son identité. [...] Il pourrait créer un déséquilibre entre les centres opérationnels et les sections partenaires, puisque le personnel local aura tendance à adhérer à l'association du centre opérationnel pour lequel il travaille. Les caractéristiques nationales des petites associations pourraient être diluées suite à un afflux de personnel local, alors que d'autres s'inquiètent de la perte du caractère international de leur association si de nouvelles associations locales se forment. [...]
- Accès du personnel local : le personnel local n'est peut-être pas assez informé ou véritablement motivé pour participer à la vie associative et au pilotage de MSF. Des inquiétudes particulières sont soulevées concernant le risque que le personnel local comprenne mal la nature des associations et en (ab)use pour traiter de questions sur leurs conditions de travail. Les membres du personnel local travaillant dans leur propre pays peuvent aussi manquer d'impartialité et de neutralité. Enfin, dans certains pays, l'activité associative peut être un facteur de risques pour le personnel local et avoir des conséquences sur leur capacité à participer.
- Critères d'adhésion : les différences et les inégalités entre les critères d'adhésion adoptés par les associations inquiètent. Il existe des différences dans les critères appliqués au personnel local et international, ce qui n'est pas justifiable et est contraire à l'esprit de La Mancha. [...]
- Capacité de soutien à la vie associative : [...] Les sections adoptent des approches différentes dans leur soutien à la vie associative au niveau des sièges. Sur le terrain, les associations dépendent du chef de mission, mais beaucoup se demandent si cela leur garantit le soutien nécessaire. [...] Le problème vient de l'information qui est communiquée (ou sa non-communication) et la façon dont elle l'est.
- Dimension associative : des inquiétudes s'expriment sur la

valeur de la dimension associative pour la mission sociale de MSF. Ces inquiétudes sapent l'engagement des membres et l'intégration du personnel local.

La vie associative et une adhésion qui a du sens [...]

MSF est désormais un large mouvement international composé de 19 associations et il n'existe pas de définition commune sur ce qu'est une association MSF. Pour le personnel local qui a participé à cette étude, l'association est « un groupe de personnes qui se rassemblent pour œuvrer à un objectif commun ». Beaucoup ont le sentiment que l'associatif existe à MSF uniquement dans son acception abstraite et que, dans les faits, il n'y a pas d'adhésion authentique et égalitaire ouverte pour tous, mais ils veulent devenir membres. [...]

Pour que le modèle de gouvernance associative puisse fonctionner, MSF a besoin que les membres de son association remplissent ces trois rôles :

- La prise de décision : les membres doivent participer et contribuer aux discussions et aux décisions qui déterminent l'identité et l'orientation de MSF. [...]
- La copropriété : les membres doivent être responsables de ce que fait MSF. [...]
- Le lien avec la société locale : les membres ancrent MSF dans la société locale et promeuvent MSF et l'humanitarisme.

Ces rôles se reflètent dans ce qui donne son sens à l'adhésion – autant pour le personnel local que pour tout autre adhérent :

- Capacité personnelle : un membre doit connaître et comprendre MSF, sa dimension associative et son fonctionnement ainsi que les défis humanitaires et médicaux auxquels MSF fait face.
- Opportunités : un adhérent doit pouvoir accéder aux canaux d'influence et de prise de décision, par exemple en participant à des plateformes formelles (FAD -débat associatif sur le terrain, Assemblées générales, Conseils d'administration, et rassemblements ponctuels comme celui de La Mancha) et à des forums de discussion informels. Le personnel local a moins d'opportunités d'accéder à ces plateformes et canaux que le personnel international.
- Motivation : les adhérents sont motivés par un sentiment d'appartenance, de valeurs partagées et de « famille ». Le volet social de la vie associative est un élément clé. Les membres ont aussi besoin de sentir qu'ils ont un impact : ils ont besoin de savoir qu'il existe des plateformes et des processus pour faire entendre leurs opinions, et d'avoir la preuve qu'ils sont entendus. [...]

Modèles alternatifs et nouvelles entités

Pour beaucoup, le modèle associatif actuel empêche le personnel local d'avoir pleinement accès à la vie associative parce qu'il est « trop grand, trop centralisé et trop européen ». [...]

Une structure associative de 19 associations, pratiquement toutes implantées dans des pays « occidentaux », dont 14 en Europe, soulève des questions sur la pertinence de ce

modèle. Tout d'abord, la confusion d'affiliations et les adhésions multiples peuvent saper la légitimité et la légalité de la structure de gouvernance. Deuxièmement, beaucoup de membres ont un accès très limité aux plateformes de prises de décision de haut niveau. [...]

Troisièmement, il est difficile de créer un sentiment d'appartenance « à une même famille » lorsque l'association est large, diffuse et centrée dans un pays ou un continent différent. [...]

Si l'adhésion a une signification pour tous les membres, la structure associative doit refléter les changements qui surviennent à MSF. Certains pensent que MSF devrait considérer une structure associative différente pour permettre un accès plus équitable à toutes les personnes maintenant éligibles à y participer. Un certain nombre de modèles ou d'éléments ont été suggérés qui pourraient être utilisés seuls ou en combinaison :


(a) Une association internationale pourrait être créée. Les membres auraient une adhésion internationale qui les affilierait à MSF sans lien avec une des dix-neuf sections. [...]

(b) Des associations de groupes ou régionales pourraient être créées. [...]

(c) La création d'associations locales ou d'organismes associatifs permettrait de répondre au souci de lourdeur et de coût des associations internationales ou régionales/de groupe. Un petit organisme associatif pourrait se constituer autour de chaque projet ou pays de projet, chacun avec un Conseil d'administration et un système de délégation formalisé et structuré. [...]

(d) Certains pensent que la clé d'une dimension associative constructive, comprenant le personnel national, réside dans une approche ou une culture associative informelle. L'implication du personnel local dans le processus de décision de l'exécutif est la clé d'une vie associative fonctionnelle plus qu'une nouvelle structure ou un nouveau modèle.

Beaucoup sont en faveur de renverser l'approche habituelle vis-à-vis des nouvelles entités et de permettre la création d'associations à l'initiative de la base plutôt que par une décision venue d'en haut. La proposition d'un groupe de personnel expatrié et local en Afrique de créer une association MSF Afrique illustre la volonté au sein du mouvement d'avoir une vie associative accessible. Cela a engendré des réflexions sur ce qui constitue une « véritable » association MSF. Les critères peuvent inclure : l'expérience à MSF, la compréhension et l'engagement, un objectif clairement défini et une valeur ajoutée, un lien fort avec les réalités opérationnelles par l'intermédiaire d'un centre opérationnel, un environnement externe propice, une masse critique, un mouvement de la base, une approche transversale des sections et une autonomie financière.

 **Compte rendu** de la réunion du Conseil international de MSF, 23 juin 2007 (en anglais)

Extrait :

Doit-on créer un poste de coordinateur associatif international au sein du Bureau international puisque

beaucoup d'évènements tournent autour de l'associatif et qu'il y a une volonté de renforcer l'associatif ? Anara Karabekova, assistante de direction, est chargée de coordonner le réseau et de centraliser les initiatives. Cependant, Christopher [Stokes, Secrétaire général de MSF International] reste ouvert à toutes les suggestions. Plusieurs présidents souhaitent qu'une personne au niveau central (Bureau international) coordonne tous les coordinateurs associatifs et facilite le partage de l'information. [...]

Rapport sur l'accès du personnel local à la vie associative / adhésion qui ait du sens [...]

Recommandations :

Le Conseil international approuve les recommandations du rapport sur l'accès du personnel local à la vie associative, à l'exception de l'évaluation de l'impact de la vie associative sur la mission sociale qui a déjà été traitée lors du processus de La Mancha.

Le Conseil international s'engage à mettre l'accent sur le besoin d'harmoniser les critères d'adhésion et demande au Bureau international de renforcer la coordination entre toutes les associations en recrutant un employé senior.


Le Conseil international demande au Bureau international d'envisager de travailler à la définition de la création d'associations informelles/satellites/locales dans le cadre de l'évaluation à mener sur toutes les nouvelles entités de MSF.

En novembre 2008, le Conseil international demande au groupe de travail associatif de lui soumettre des propositions concernant la définition d'une « adhésion porteuse de sens », et l'implication possible de nouvelles initiatives dans la vie associative du mouvement.

Il rappelle qu'anticiper les réponses à certaines questions permettra d'éviter de fausses attentes qui pourraient interférer avec l'exécutif et les opérations.

Tout en affirmant comprendre la volonté de l'Initiative Afrique d'utiliser le nom MSF et d'être reconnue comme faisant partie du mouvement, le Conseil international ne l'autorise pas à porter le nom de MSF Afrique.

Il examine une idée de l'OCB [centre opérationnel de Bruxelles] qui s'efforce de promouvoir la vie associative sur le terrain en créant soit une adhésion transnationale aux associations des centres opérationnels existants, soit une association internationale. Le groupe de travail sur l'associatif est chargé d'explorer l'idée d'une adhésion internationale.

 **Compte rendu** de la réunion du Conseil international de MSF, 29-30 novembre 2008, (en anglais)

Extrait :

Groupe de réflexion sur l'associatif

Actuellement, plusieurs réflexions sont en cours au sein de différents groupes de travail ou sections de MSF (gouvernance, structures associatives, idées associatives des centres opérationnels, initiatives venant de différents endroits sur la création d'une dynamique associative), qui pourraient être interconnectées avec le travail du groupe de réflexion sur l'associatif. Certaines de ces discussions ne font que commencer et nécessiteront un certain temps avant de pouvoir déboucher sur une proposition concrète à débattre au Conseil international. Dans le même temps, il est urgent de conseiller et orienter les initiatives associatives telles que MSF Afrique dans leurs étapes/développements futurs au sein du mouvement associatif MSF.

Jusqu'à présent, le groupe de réflexion s'est principalement consacré au brainstorming et à l'examen de certaines des différentes initiatives associatives en cours. Les deux idées qui ressortent aujourd'hui sont : a) l'accès du terrain à la vie associative par l'implication des plateformes exécutives (idée de l'OCB [centre opérationnel de Bruxelles]) et b) une adhésion internationale.

Le Conseil international demande que la dimension associative n'interfère pas avec l'exécutif, car le mandat principal de l'association est de superviser et d'avoir un regard distancié sur ce qui est fait par l'exécutif. Les objectifs et le rôle de la vie associative sur le terrain doivent être clarifiés pour éviter de créer de fausses attentes pour le terrain.

• MSF Afrique :

Le Président de MSF Royaume-Uni explique que l'initiative MSF Afrique vient de la base. Les personnes à l'origine de cette initiative détiennent à MSF et veulent y être associés. La grande majorité d'entre eux ont été membres du personnel local dans nos missions, ils ont travaillé sur le terrain et connaissent MSF. Ils ont quelque chose à dire et MSF Royaume-Uni aimerait les aider à le faire. Ils demandent à pouvoir utiliser le nom de MSF, qu'on entende leur voix, qu'on les reconnaisse comme faisant partie du mouvement MSF et qu'on leur donne le nom de MSF Afrique.

Le Conseil international comprend la nécessité de reconnaître cette initiative comme faisant partie de MSF, et demande au groupe de réflexion sur l'associatif d'établir si d'autres initiatives associatives se trouvent dans une situation similaire. Le Conseil international rejette la proposition visant à ce que le groupe basé au Kenya s'appelle MSF Afrique.

• Adhésion internationale :

Comme mentionné plus haut, l'idée de l'OCB de promouvoir la vie associative dans les missions de terrain est une piste intéressante pour aborder la dimension associative de MSF. Cette idée est basée sur une approche transnationale, mais toujours au sein d'un seul groupe. Si nous sommes vraiment une seule et même organisation internationale, nous devrions également envisager la possibilité de créer une adhésion internationale. L'idée derrière l'association internationale est d'élargir le nombre de membres non seulement au personnel local actuellement employé par MSF, mais aussi à ceux qui n'en font plus partie. C'est une

préoccupation pour certains anciens membres du personnel local qui souhaitent rester connecté à MSF, mais qui n'ont pas les moyens de le faire. Il faut qu'il y ait une sorte d'adhésion internationale, plus inclusive.

Certains membres du Conseil international se demandent s'il existe une définition claire de l'« adhésion porteuse de sens » [*Meaningful membership*] et comment elle est comprise par tous. Nous savons que lorsque sur le terrain, on parle de l'intérêt d'être membre associatif de MSF, certains peuvent le comprendre comme en lien avec leur contrat de travail et le considérer comme une approche paternaliste, sans lien avec les principes de MSF.

Le groupe de réflexion sur l'associatif est chargé d'étudier différentes [autres] organisations proposant une adhésion internationale et de tirer des leçons de leurs expériences.

Le Conseil international demande au groupe de réflexion de présenter des propositions concrètes pour la réunion de juin 2009 sur les questions suivantes :

- Définir une « adhésion porteuse de sens » [*meaningful membership*] ;
 - o Comment impliquer les nouvelles initiatives associatives (en particulier, mais pas seulement, « l'initiative MSF Afrique ») dans la vie associative du mouvement et comment ces initiatives peuvent éventuellement être représentées au Conseil international ;
 - o Explorer et présenter l'idée d'une adhésion internationale à MSF, ses avantages et ses inconvénients pour le mouvement.



Après La Mancha, il y a eu ce moment où on a parlé de l'associatif international avec les voix de tous à travers le monde, aussi bien les membres du personnel local que ceux du personnel international, qui une fois rentrés chez eux ne savaient plus comment participer à cet associatif. Tout a commencé avec l'étude que nous avons faite sur l'accès du personnel local aux associations. C'était l'un des premiers travaux que nous avons entrepris après la réaffirmation par La Mancha du fait que MSF est un mouvement associatif international.

Tout d'abord, nous avons rassemblé toutes les personnes de chaque association qui s'occupaient de l'associatif. Même si depuis 1992, l'association internationale de MSF était formellement représentée par le Conseil international, il n'existait rien pour les membres au niveau international. La seule chose que nous avions, c'était les mini AG [mini Assemblées générales – débats associatifs sur le terrain]. Ensuite, au niveau du Conseil international, nous avons essayé de mettre tout cela en perspective. Et puis, nous avons essayé de trouver comment embarquer les nouvelles initiatives associatives qui naissent ici et là.

Michalis Fotiadis, MSF International, Coordinateur associatif de 2007 à 2011 (en anglais)

B. LE PROCESSUS DE RÉFORME DE LA GOUVERNANCE (2009-2011)

1. Etablir des propositions (2009)

En février 2009, le cahier des charges du nouveau groupe de travail sur la gouvernance du Conseil international et de la plateforme des directeurs généraux (EXDIR), nommé par le Conseil international en novembre 2008, est finalisé. Le groupe est composé des Présidents de MSF Belgique, MSF Allemagne et MSF Royaume-Uni, des Directeurs généraux de MSF États-Unis, MSF Allemagne et MSF Hollande, du Président du Conseil international et du Secrétaire général de MSF International. Deux consultants sont embauchés pour aider au processus.

La mission de ce groupe de travail va se dérouler en deux phases. La première, jusqu'en juin 2009, sera consacrée au renforcement des plateformes de gouvernance existantes, la seconde à élaborer des propositions de nouveaux modèles de gouvernance associative et exécutive pour MSF.



Cahier des charges du Groupe de travail sur la gouvernance du Conseil international et l'EXDIR, [plateforme des directeurs généraux] de MSF, 29 février 2009 (en anglais)

Extrait :

Contexte :

Le Conseil international et l'EXCOM [Comité exécutif international] ont confié (en novembre 2008) au groupe de travail composé de membres de l'associatif et de l'exécutif la mission d'analyser la structure de la gouvernance exécutive et associative de MSF et de proposer de nouvelles pistes de révision en l'adaptant aux défis internes et externes auxquels MSF fait actuellement face.

S'appuyant sur les documents de principes de base que sont la charte, les principes de Chantilly et l'Accord de La Mancha, le groupe de travail réaffirme la nature associative de MSF et le besoin de préserver des espaces pour la diversité opérationnelle tout en s'efforçant d'améliorer la cohérence, l'efficacité, la transparence et l'obligation de rendre compte de nos opérations et de nos actions en tant que mouvement international.

Champ d'application :

Reconnaissant le besoin de traiter rapidement des problèmes de gouvernance spécifiques qui se posent sur le court terme ainsi que, si nécessaire, de mettre en œuvre un examen et une analyse plus détaillés de l'architecture d'ensemble de l'organisation, le groupe de travail propose un processus en deux phases à mener sur une année.

Phase 1 (six mois) : de janvier à juin 2009

En s'appuyant sur l'abondance de documents de réflexion et de propositions sur la gouvernance de MSF qui ont été publiés après La Mancha, le groupe de travail aura pour objectif dans la phase 1 :

- D'identifier les défis internes auxquels MSF fait face et auxquels notre structure de gouvernance actuelle ne peut répondre correctement ;
- D'identifier les défis externes auxquels MSF fait face et auxquels notre structure de gouvernance actuelle ne peut répondre correctement ;
- De proposer une (des) option(s) immédiate(s) de consolidation, de réglage et d'amélioration de la structure de la gouvernance actuelle de MSF en définissant les rôles, responsabilités et autorités des plateformes de gouvernance chargées de prendre les décisions, soit : le Conseil international et son conseil d'administration, l'EXDIR, l'EXCOM, le RIOD [Réunion internationale des Directeurs des opérations] et le DIRMED [plateforme des Directeurs médicaux].

Phase 2 (six mois) : de juillet à décembre 2009

Réalisant que l'ajustement de la structure de la gouvernance actuelle de l'organisation n'est sans doute pas adapté pour réaliser les objectifs de l'organisation sur le long terme, le groupe de travail aura pour objectif lors de cette phase 2 :

- De décrire les ambitions que l'organisation souhaite réaliser dans la décennie à venir et pour lesquelles une restructuration de la gouvernance sera nécessaire ;
- D'analyser les déficiences de l'architecture de gouvernance actuelle, aussi bien au niveau associatif qu'exécutif. L'examen de ces permettra de relever les défis et les ambitions identifiées que les actions immédiates de renforcement de notre gouvernance mises en œuvre dans la phase 1 ne peuvent pas surmonter ;
- De définir clairement les exigences de base d'une structure de gouvernance de MSF revisitée qui traiterait des déficiences actuelles identifiées ;
- De proposer une (des) nouvelle(s) option(s) pour la gouvernance de l'exécutif et de l'associatif de MSF qui réponde(nt) à ces exigences, d'évaluer les avantages et les inconvénients de ces options et comment elles pourraient être réalisées et planifiées dans le cadre d'un échéancier. Ces options seront alors soumises à la décision au Conseil international et du EXDIR après une phase de consultation avec les associations et les Conseils d'administration nationaux.

Méthodologie :

Le groupe de travail s'engage pendant la mise en œuvre des phases 1 et 2 décrites ci-dessus à :

- Consulter et prendre en compte les opinions des plateformes concernées au sein du mouvement et, notamment, du Conseil international et de son conseil d'administration, du EXDIR, du comité exécutif des directeurs généraux, des plateformes des Directeurs des opérations et médicaux, ainsi que de tous les autres acteurs du mouvement, y compris les autres associations et membres de l'équipe dirigeante, en

préparant des questions et des études en vue de conduire des entretiens et des discussions organisées et équitables.

- Informer régulièrement le Conseil international et l'EXDIR de l'avancée des travaux du groupe de travail, du processus et du calendrier pour proposer de nouvelle(s) option(s) de gouvernance.

[...] Pour la phase 2 qui débutera en juillet 2009, le groupe de travail propose d'engager un consultant externe qui offrira son expertise sur la gouvernance organisationnelle et sur la réorganisation souhaitée par MSF, notamment en s'appuyant sur les exemples d'autres organisations, à but lucratif ou non, qui ont réussi à se restructurer.

En juin 2009, le Conseil international remplace le Groupe de travail associatif par un Comité permanent du Conseil international sur l'associatif (*International Council Associative Standing Committee – ICASC*) qui supervisera toutes les questions liées à la dimension associative du mouvement et collaborera avec le groupe de travail sur la gouvernance associative.

Ce comité permanent soutiendra les diverses initiatives associatives en cours sur le terrain, que le Conseil international s'est engagé à intégrer.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 26 juin 2009 (en anglais)

Extrait :

Groupe de travail sur l'associatif

Reinhard Dörflinger, le Vice-président du Conseil international, a présenté les recommandations [du Groupe de travail sur l'associatif]

Ci-dessous, les principales conclusions de cette discussion : [...]

Le Conseil international a l'impression que ces recommandations sont trop générales et ne proposent aucune mesure concrète pour avancer sur les problèmes en jeu. Des éléments importants manquent dans le rapport, tels que la raison d'être, le fondement et la vision. Plusieurs membres du Conseil international ont fait part de leur déception sur l'absence de collaboration entre ce groupe de travail et le groupe de travail sur la gouvernance. Les travaux de ces deux groupes internationaux sont si étroitement associés et essentiels pour le mouvement que chaque groupe doit prendre en considération les réflexions de l'autre pour progresser. C'est la raison pour laquelle, le Conseil international a proposé que les travaux à venir du groupe de travail sur l'associatif (que l'on appellera dorénavant le Comité permanent du Conseil international sur l'associatif) soient menés en collaboration avec le groupe de travail sur la gouvernance. Le Conseil international souligne l'importance de traiter aujourd'hui de la gouvernance associative, afin que nous puissions conserver à l'avenir un mouvement MSF solide. Le fait qu'il y ait de plus en plus d'initiatives qui viennent

du monde entier (lieux de missions, bureaux locaux, autres), montre le plein engagement des personnes investies dans la mission sociale de MSF. Le point important aujourd'hui reste d'orienter les nouvelles initiatives associatives dans l'intérêt de tout le mouvement. [...]

[...]Comité permanent du Conseil international sur l'associatif

Le Conseil international approuve la création d'un Comité permanent sur l'associatif qui supervise les questions associées à la dimension associative du mouvement.

Les recommandations actuelles du groupe de travail sur l'associatif ne sont pas assez détaillées sur les questions des définitions, des limitations et de l'accès à une adhésion du terrain à l'associatif à MSF.

L'architecture associative future de MSF doit être traitée dans le cadre du processus de la réforme de la gouvernance, engagé en juillet et dont les propositions seront mises en forme au début de l'année 2010. Cette réflexion doit :

- Étudier les modèles qui peuvent aussi inclure des idées internationales, régionales et/ou du terrain sur l'associatif ;
- Délimiter clairement les avantages et inconvénients et le pourquoi d'une adhésion internationale et étapes nécessaires pour la réaliser.
- Définir les règles et la signification de l'adhésion – personnel payé ou non, droit de vote, représentation du Conseil international, etc.

Le Conseil international soutient la création du nouveau Comité permanent du Conseil international sur l'associatif et lui demande de commencer immédiatement les travaux pour soutenir Nairobi, Monrovia et les autres initiatives de terrain, pour leur permettre de débattre sur le thème de la mission sociale de MSF.

Le Conseil international s'engage à trouver les moyens pour intégrer ces nouvelles initiatives, sachant que cela passe par des investissements, notamment en s'appuyant sur les débats associatifs sur le terrain [FAD], la Lettre d'information du mouvement, les outils Internet, etc.

18 pour, 2 abstentions (MSF Italie, MSF Autriche) – APPROUVEE

La revue des dix-neuf sections, commandée en juin 2008 et présentée en juin 2009, révèle que le mouvement est perçu à la fois comme un atout en raison de ses possibilités illimitées de contribution à la mission sociale, et comme une menace en raison de la charge excessive de travail institutionnel qu'il impose, de sa structure irrationnelle et des menaces que celle-ci fait peser sur l'image publique de MSF.

Le Conseil international demande un recentrage collectif et le développement du dispositif institutionnel autour des opérations ainsi qu'un processus commun et clair

de prise de décision et de délégation dans les domaines clés.



« Principales conclusions de la revue des sections MSF » **Rapport final**, Gunilla Kuperus, Catrin Schulte-Hillen & Comité de pilotage du Conseil international et de l'EXDIR de MSF, juin 2009 (en anglais)

Extrait :

Conclusions :

En 1997, MSF a mis en place les éléments de base qui ont permis le développement des sections partenaires (auparavant délégations) et des groupes (partenariats fonctionnels) afin d'encourager toutes les sections à accroître leur soutien à la mission sociale de MSF en fonction de « leurs capacités et de leurs aptitudes ». La revue des sections met en lumière l'effort méticuleux qui a accompagné la construction des 19 sections MSF, en règle générale dans le respect des directives internationales, mais aussi en utilisant pleinement les opportunités d'interprétation auxquelles certaines décisions laissent le champ libre.

Les 19 sections se sont lancées dans un grand nombre d'activités dont le recrutement, la collecte de fonds, la communication et les relations publiques, le soutien opérationnel et aux programmes et/ou la gestion opérationnelle ainsi que l'animation d'une association afin de pouvoir contribuer aux opérations de MSF. Même si les cinq Conseils d'administration [des sections opérationnelles] conservent la responsabilité de la gestion opérationnelle et de la prise de décision, cette étude révèle les aspirations de toutes les sections à contribuer plus directement aux opérations et l'envie pour certaines sections partenaires d'utiliser leur potentiel et leur expérience afin de piloter et de gérer les opérations « accueillies » par leurs sections. Si le modèle organisationnel des sections est assez similaire, la diversité est bien visible (en matière d'histoire, d'expérience, de taille, de ressources par pays, de géographie et d'environnement socioculturel). Cette diversité constitue le point fort du mouvement. [...]

Les « partenariats fonctionnels » proposés en 1997, désormais nommés « groupes/centres opérationnels », jouent un rôle central dans le fonctionnement du mouvement. Même si les groupes diffèrent en taille et dans la formalisation de leurs partenariats, les sections soulignent l'investissement engagé dans la construction et la gestion de ces partenariats aussi bien au niveau exécutif qu'associatif. Beaucoup soulignent également les limites de la « logique de groupe », notamment en raison de l'interaction croissante des sections au-delà de leur groupe. Les sections aspirent à devenir de « véritables acteurs » du mouvement et à ne pas avoir à compter sur leur groupe pour croître. Dernier point, mais non des moindres, elles reconnaissent l'existence sur certaines questions de tensions entre « la logique de groupe », l'internationalisation du mouvement MSF et la duplication du travail et d'investissement qui y sont associées.

MSF est considérée comme un mouvement ayant un potentiel énorme, mais aussi représentant une menace. Le potentiel

se réfère principalement aux possibilités de contribution à la mission sociale de MSF qui semblent illimitées via les entités déjà existantes et le développement de nouveaux « marchés ». La menace s'incarne surtout dans la crainte que la charge de « travail institutionnel » n'étouffe les activités opérationnelles, mais aussi dans celle que l'irrationalité de l'organisation ne nuise à l'image de MSF auprès du grand public. Un des points clés concerne la perception de l'incapacité du mouvement à se positionner de manière cohérente, précise et opportune sur les questions clés liées à l'actualité. Les difficultés pour clarifier la situation actuelle (gouvernance, vision commune du futur du mouvement, rôles et contributions des entités MSF et préoccupations associées à la duplication des tâches), les aspirations contradictoires à consolider la gouvernance internationale tout en voulant conserver l'autonomie des sections/entités sont évidentes. Autre point intéressant, certaines sections considèrent que la nature eurocentrique du mouvement représente un danger pour le développement du potentiel de la mission sociale de MSF sur d'autres continents.

Dix-sept sections sur 19 considèrent leurs associations et/ou Conseils d'administration comme « dynamiques ». En 2008, lors des Assemblées générales des 19 sections, une moyenne de 40 % des membres votaient (les pourcentages varient de 16 à 82 %). À l'échelle du mouvement, en 2008, MSF France représentait 30 % de tous les membres votants. La contribution de l'association au niveau national semble importante (représentation et identité de MSF, fidélisation du personnel, soutien à l'exécutif dans la communication et les événements, supervision du développement de l'exécutif/bureau). Plusieurs sections ont étendu leurs associations régionalement (Hong Kong, Australie, Autriche, Royaume-Uni). Les discussions sur une éventuelle association internationale sont restées timides.

La contribution de l'association aux opérations suscite de vives préoccupations. Un certain nombre de sections se demandent si les conseils d'administration sont en mesure (connaissances, temps, expérience) de prendre des décisions éclairées sur les questions de plus en plus complexes qui se posent tant au niveau national qu'au niveau international.

QUESTIONS CLÉS ÉMERGENTES ET RECOMMANDATIONS

Les questions qui ressortent de la revue des sections s'articulent autour de trois piliers : (1) le « rôle » actuel redéfini de MSF, clarifié dans l'Accord de La Mancha, et les réflexions qui en ont découlé sur la cohérence, la diversité et l'obligation de rendre des comptes ; (2) la contribution à la mission sociale et (3) à la gouvernance. Ce document souligne les tensions entre l'engagement à innover et à être cohérent réaffirmé dans La Mancha et l'organisation structurelle du mouvement MSF. La similarité des actions des centres opérationnels et le soutien à la structure ainsi que des organisations de sections de plus en plus semblables ont contribué à des duplications inutiles et à une charge de travail institutionnel pour gérer et prendre des décisions. L'étude souligne l'engagement permanent de chacune des sections à contribuer à la mission sociale de MSF. Elle insiste également sur l'importance d'avoir

une même compréhension des « contributions » qui sont considérées comme collectivement utiles à la mission sociale.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 26 juin 2009 (en anglais)

Extrait :

Revue des 19 sections [...]

Étant donné le cadre de l'action de MSF défini dans l'Accord de La Mancha et les inquiétudes sur la croissance et la rationalisation de nos ressources collectives mises en lumière par la Revue [des 19 sections], le Conseil international déclare qu'il est nécessaire d'établir une différenciation des rôles et des contributions potentielles des sections et des entités. Le Conseil international considère que le niveau des contributions (collecte de fonds, santé, opérations, représentation, ressources humaines) devrait se baser sur les besoins opérationnels et selon les sections et/ou sur le potentiel et les compétences régionales.

19 pour, 1 abstention (MSF Danemark) – APPROUVÉE [...]

Opération et discussion sur la décentralisation des desks [...]

En prenant acte de la décentralisation des desks/cellules, essentiellement pour des motifs institutionnels, et le fait que la Revue [des 19 sections] montre que les sections aspirent vraiment à « accueillir » des desks/cellules, il s'agit de définir une stratégie spécifique sur la décentralisation/délocalisation des desks/cellules.

Le Conseil international demande qu'une proposition sur une stratégie spécifique de décentralisation/délocalisation des desks/cellules soit mise en place dans le cadre des travaux actuels sur la croissance et la rationalisation.

Cette stratégie doit s'appuyer sur la revue des desks/cellules décentralisés qui sera mis en œuvre dans la deuxième moitié de 2009 selon les vœux de l'EXCOM [Comité exécutif international].

La stratégie doit présenter les motifs de la décentralisation/délocalisation des desks/cellules, les critères pour accueillir un desk/cellule ainsi que la définition du mode opératoire (délocalisé ou décentralisé).

19 pour, 1 abstention (MSF Hollande) – APPROUVÉE [...]

La Revue des [19] sections révèle l'immense charge de travail institutionnel qui pèse sur un nombre limité de décideurs opérationnels au sein de MSF. Des mesures spécifiques sont nécessaires pour atténuer cette pression.

Le Conseil international demande que toutes les sections diminuent la charge de travail des décideurs opérationnels et cherchent activement les moyens d'y parvenir.

Le Conseil international demande que l'EXDIR [plateforme des Directeurs généraux] propose des approches globales pour améliorer la communication interne, y compris l'accès aux informations et aux décisions opérationnelles pertinentes pour ceux qui ont besoin de ces informations dans la mise en œuvre de leur travail.

19 pour, 1 abstention (MSF Royaume-Uni) – APPROUVÉE [...]

Logique de structure des centres opérationnels :

- Pourquoi avons-nous besoin de cinq centres opérationnels ? Conservons-en seulement trois ; les autres peuvent fusionner (Tankred [Stoebe, Président de MSF Allemagne] ;
- Nous devons expliquer les raisons de l'existence de cinq centres opérationnels. Il est important de conserver à l'esprit la mission sociale de MSF et sa contribution à cette dernière (Jacqui [Tong, Présidente de MSF Royaume-Uni] ;
- Fusionner n'est peut-être pas le terme adéquat. Nous devons parler d'efficacité et éviter les doublons au lieu de fusionner (Isabelle [Ségui-Bitz, Présidente de MSF Suisse]).

La Revue des [19] sections a confirmé une convergence des ambitions opérationnelles et des chevauchements dus à l'organisation actuelle des centres opérationnels. Il faut se mettre d'accord sur une stratégie future de partage des activités de soutien opérationnel.

Le Conseil international demande que toute adaptation des fonctions actuelles de soutien s'inscrive dans le cadre des besoins de la mission sociale.

Le Conseil international demande que la réflexion sur la rationalisation des fonctions de soutien aux opérations étudie des alternatives aux modèles actuels (par exemple : fusion/séparation des tâches, développer l'expertise, etc.)

Unanimentement

Le groupe de travail sur la rationalisation et la croissance doit être renforcé afin de préciser la définition des contributions et des critères pour les sections [...]

La Revue des [19] sections a souligné l'absence de compréhension commune de ce qu'implique « la contribution des sections » à la mission sociale. Il est nécessaire de définir clairement quelles activités (« les contributions ») nous devons mettre en œuvre ensemble pour soutenir la mission sociale de MSF et déterminer quelles sections sont les mieux placées pour concevoir ces activités.

En s'appuyant sur les conclusions de la Revue des [19] sections et des recommandations du groupe de pilotage, le Conseil international demande qu'un groupe exécutif/associatif (probablement le groupe de travail sur la croissance/rationalisation « renforcé » par des moyens et la contribution de membres associatifs) se voie confier la mission de définir précisément ces activités et de rédiger d'ici décembre 2009 des recommandations sur les sections les mieux placées pour offrir telles ou telles « contributions ». En se fondant sur ces définitions et recommandations, le Conseil international demandera ensuite à chaque section de déclarer quelle est sa contribution essentielle à la mission sociale et d'adapter ses activités en conséquence.

Approuvé à l'unanimité.

Les nouveaux termes de référence du Conseil international et de son Conseil d'administration proposés par le groupe de travail sur la gouvernance sont approuvés pour la période couvrant la seconde phase du processus de réforme de la gouvernance.

Trois Comités permanents sont mis sur pied : un Comité médical, un Comité financier et un Comité associatif. Chacun d'eux est composé de membres du Conseil international appuyés par des experts ad hoc.

Caisse de résonance associative des plateformes et des fonctions de l'exécutif, ils suivent des dossiers spécifiques et préparent des recommandations à l'intention du Conseil international.

Le groupe de travail est ensuite chargé de proposer un modèle exécutif et associatif alternatif pour le mouvement, en donnant la priorité à la mission sociale. En ce qui concerne la gouvernance exécutive, il lui est demandé de proposer des options pour une organisation qui peut aller jusqu'à inclure une réduction du nombre de directions opérationnelles.

Ce processus de réforme de la gouvernance sera également renforcé par le Comité permanent sur l'associatif et par le soutien du groupe de travail sur la croissance et sa rationalisation aux différentes plateformes internationales (ressources humaines, logistique, communication) afin qu'elles développent une vision.



Proposition de clarification des rôles et du fonctionnement du Conseil international et de son Conseil d'administration et de leurs responsabilités vis-à-vis des plateformes exécutives, Christophe Fournier, Président du Conseil international de MSF, 27 mai 2009 (en anglais) [édité]

Extrait :

Le groupe de travail, composé des Directeurs généraux et des Présidents, s'est accordé sur le besoin de consulter le plus largement possible avant de proposer une réorganisation de notre système de gouvernance. L'objectif devrait être de clarifier ce qui aujourd'hui existe et [de] n'opérer que des ajustements mineurs pour le rendre aussi fonctionnel et efficace que possible, alors que nous sommes en train de débattre d'une éventuelle nouvelle architecture. [...]

MSF est une très grande organisation et même si beaucoup de personnes ont exprimé leur enthousiasme à voir émerger un nouveau modèle de gouvernance au sein du mouvement, ces mêmes personnes ont aussi, en même temps, exprimé des idées divergentes sur ce que devra être ce nouveau modèle. Il va réellement falloir du temps pour le concevoir et j'espère qu'une année sera suffisante pour concevoir quelque chose d'acceptable. Entre temps, le mouvement unifié doit continuer à fonctionner avec le mécanisme actuel, ce qui nous amène à proposer les mandats suivants. [...]

2. Les Comités permanents du Conseil international

Ils sont composés de membres du Conseil international qui ont un intérêt ou une expérience particulière sur la plateforme ou la fonction exécutive, de membres de l'associatif ou non membres de MSF apportant des connaissances dans un domaine particulier. Idéalement, un ou deux membres du Conseil d'administration du Conseil international devrai(en) t participer à chacun des Comités permanents afin de mettre en relation au maximum ces comités sur toutes les questions urgentes/émergentes associées aux opérations de terrain de MSF et pour lesquelles le conseil d'administration du Conseil international effectue le suivi.

L'objectif d'un Comité permanent est d'agir en tant que partenaire et organe de réflexion auprès des différentes plateformes et fonctions de l'exécutif, d'élaborer ensemble une orientation stratégique sur les questions ad hoc et de présenter des recommandations au Conseil international. Au-delà du Comité médical du Conseil international pour lequel nous avons trouvé un accord de principe [...], je souhaiterais proposer de constituer en juin deux autres Comités permanents du Conseil international, un sur les finances et l'autre sur les questions associatives. [...]

2.1. Le Comité médical permanent du Conseil international

Objectif d'ensemble :

De superviser, de questionner et d'offrir une contribution sur les décisions prises par l'exécutif, la plateforme des Directeurs généraux [EXDIR] et le Comité exécutif [des Directeurs généraux des cinq sections opérationnelles – EXCOM] en ce qui concerne les priorités médicales que MSF développera. [...]

2.2. Le comité financier permanent du Conseil international

Les objectifs :

- De préparer sous l'autorité du Trésorier du Conseil international des recommandations au Conseil international sur le rapport des auditeurs sur les comptes combinés internationaux.
- De préparer si nécessaire, un examen/décision du Conseil international sur les mécanismes internationaux de partage financier en lien avec le groupe de travail idoine de la plateforme des Directeurs généraux [EXDIR].
- De préparer si nécessaire, un examen/décision du Conseil international sur la gestion de la croissance financière en lien avec le groupe de travail idoine de la plateforme des Directeurs généraux [EXDIR]. [...]

2.3. Le Comité permanent du Conseil international sur l'associatif

Objectifs :

- Sélectionner/proposer au Conseil international des thèmes à débattre lors des débats associatifs sur le terrain (FAD).
- Sélectionner les motions des FAD afin de les présenter au Conseil international en vue d'éventuelles résolutions.
- Sélectionner les motions des Assemblées générales ou des plateformes associatives afin de les présenter au Conseil international en vue d'éventuelles résolutions.
- Suivre toute nouvelle initiative associative et effectuer des recommandations au Conseil international pour la gestion de ces initiatives.
- Travailler sur des tâches spécifiques confiées par le Conseil international. Superviser et participer activement au site Internet associatif international (qui sera créé) [...]

3. Rôle et fonction du Conseil d'administration du Conseil international

La composition et les pouvoirs du conseil d'administration du Conseil international sont stipulés dans les statuts de l'association internationale (articles 16 à 19) :

L'association est administrée par un Conseil d'administration du Conseil international.

Il est composé d'un Président, d'un Trésorier, et d'autres membres du Conseil international dont le Vice-président.

Toutes les directions opérationnelles doivent être représentées au conseil d'administration du Conseil international.

Le Conseil international peut élire des membres supplémentaires si nécessaire conseil d'administration du Conseil international.

Le conseil d'administration du Conseil international a les pleins pouvoirs sur la gestion et l'administration dans le cadre des pouvoirs qui sont conférés au Conseil international. En outre, sous sa responsabilité, il peut aussi accorder des pouvoirs spéciaux et spécifiques à une ou plusieurs personnes.

Le Conseil d'administration du Conseil international, présidé par le Président de l'association, dispose des pouvoirs suivants :

- Assure, supervise et facilite la mise en œuvre des résolutions du Conseil international ;
- Prend des décisions au nom du Conseil international en cas d'urgence ; le conseil d'administration du Conseil international décide si cette urgence mérite une décision et informe immédiatement le Conseil international si une décision a été prise ;
- Garantit un fonctionnement efficient et dynamique du Conseil international ;
- Prend des initiatives et a la possibilité de déléguer au Secrétaire général ;
- Représente le mouvement international dans le monde entier ;
- Réfléchit sur la pertinence, l'effectivité, l'efficience et la qualité des opérations des sections de Médecins Sans Frontières.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 26 juin 2009 (en anglais)

Extrait :

Gouvernance [...]

Le Conseil international demande que le groupe de travail sur la gouvernance et que le comité permanent du Conseil international sur l'associatif travaillent ensemble sur :

- L'évaluation des rôles et responsabilités actuels de l'association nationale ;
- La recherche de modèles associatifs alternatifs et/ou complémentaires.

Approuvé à l'unanimité [...]

Les membres du groupe de travail sur la gouvernance ont longuement discuté et se sont mis d'accord pour diviser le travail en deux phases. Comme il ne sera pas possible

de revoir toute la gouvernance dans un délai aussi court, la phase initiale (phase 1) a pour objectif de clarifier les rôles et responsabilités des plateformes existantes de la gouvernance internationale. La phase 2 étudiera les différentes options sur le futur modèle de gouvernance de MSF. [...]

Phase 1 :

Il est important de clarifier les rôles et les responsabilités des plateformes internationales clés avant d'étudier les différents modèles de gouvernance. [...]

Principales conclusions des entretiens avec les Présidents du Conseil international [depuis la création de MSF International] :

- Le Conseil international reste l'organisme suprême de prise de décision du mouvement MSF ;
- La participation et le partage des responsabilités au sein du Conseil international sont importants ;
- Les membres du Conseil international souhaitent participer plus activement aux différentes questions rapportées au Conseil international en participant aux Comités permanents du Conseil international ;
- Il serait souhaitable d'obtenir un partage du pouvoir équilibré et partagé entre les membres du Conseil international ;
- Le sentiment général est que le conseil d'administration du Conseil international concentre trop de pouvoirs et a tendance à retirer au Conseil international ses pouvoirs ;
- La composition du conseil d'administration du Conseil international ne représente pas équitablement le mouvement MSF ;
- Les dates des réunions devraient être reconsidérées pour consacrer plus de temps à la préparation des réunions du Conseil international.

La proposition de renforcer le Conseil international, les Comités permanents du Conseil international et le conseil d'administration du Conseil international a été rédigée en s'appuyant sur les conclusions des entretiens avec les membres du Conseil international, sur les statuts du Conseil international et sur des propositions partagées dans le passé avec le Conseil international.

La proposition actuelle a une durée limitée, jusqu'à ce que le groupe de travail sur la gouvernance rédige une proposition de réorganisation de la structure de la gouvernance de MSF :

- Conserver le Conseil international comme organe de décision principal du mouvement MSF ;
- Créer les Comités permanents :
 - o Associatif ;
 - o Financier ;
 - o Médical ;
- Conserver le conseil d'administration du Conseil international pour :
 - o Suivre la mission sociale (opérations, prise de position publique, communication, etc.)
 - o Suivre la mise en œuvre des recommandations du Conseil international ;
 - o Suivre les questions urgentes au nom du Conseil international ;

- Les Comités permanents du Conseil international et le conseil d'administration du Conseil international rendent compte au Conseil international.
- Reconsidérer le calendrier des réunions du Conseil international/du EXDIR [plateforme des Directeurs généraux :
 - o Les réunions du Conseil international devraient être organisées en juin (après les Assemblées générales) et en novembre ou décembre ;
 - o L'EXDIR devrait être organisé en mars ou avril et septembre ou octobre.

Discussion [...]

- Le processus de révision de la gouvernance est trop lent. [...] Un ralentissement est à craindre et pour le moment, en tant que Conseil international on ne peut pas donner d'orientation précise sur l'avenir (Marie-Pierre [Allié, Présidente de MSF France]). [...]
- Les expériences passées avec les groupes de travail ont montré que les personnes s'engagent à participer aux Comités permanents, mais l'enthousiasme initial risque de diminuer progressivement. On peut questionner une telle approche sur le long terme. En outre, trop de personnes avec des profils différents seront engagées dans la prise de décision (dans le futur Conseil international, potentiellement encore plus large que le Conseil actuel). Cela ne permettra pas de prendre des décisions rapides et cohérentes comme l'exige MSF (Jean-Marie [Kindermans, Président de MSF Belgique]). [...]

Le Conseil international approuve la proposition de termes de référence du Conseil international et le Conseil d'administration du Conseil international, y compris la proposition de Comités permanents (médical, finances et associatif) pour la période intérimaire de la phase 2 du processus de réforme de la gouvernance.

17 pour, 3 abstentions (MSF Belgique, France, Suisse) – APPROUVÉE [...]

Calendrier de la phase 2 des travaux du groupe de travail sur la gouvernance

Il s'agit d'un processus d'un an pour réformer la gouvernance de MSF. [...]

Les objectifs :

- Décrire les ambitions ;
- Analyser les déficiences ;
- Identifier les principes organisationnels communs (la proposition du EXDIR est disponible) – partager la vision, confiance réciproque, base de discussion future ;
- Offrir de nouvelles options pour le modèle de gouvernance.

Méthodologie de base :

Ce processus sera un exercice informatif et consultatif. L'objectif est d'engager une expertise (1) externe et (2) semi-externe.

1 – Orienter le processus, organiser des entretiens, respecter le calendrier, collecter des documents, etc.

1 - Orienter le groupe de travail dans sa réflexion, offrir des points de vue venant du monde extérieur et questionner le groupe de travail [...].

Le Conseil international approuve le calendrier présenté et la méthodologie de base pour la phase 2 du processus de réforme de la gouvernance.

Le Conseil international approuve l'utilisation des services de deux consultants (1 à temps plein, 1 externe à temps partiel).

Le Conseil international soutient pleinement le processus et s'engage à tout faire pour garantir sa réussite.

Approuvé à l'unanimité. [...]

Gouvernance (suite)

- La question du jour : Veut-on promouvoir la logique de groupe ou travailler dans une architecture organisationnelle différente ? [...] Le groupe de travail de la gouvernance peut présenter plus de modèles, mais aujourd'hui nous n'avons pas d'alternative sauf l'approche autour des centres opérationnels (Pim [de Graaf, Président de MSF Hollande]) [...].

- Le groupe de travail sur la gouvernance devra réfléchir à la possibilité d'un mécanisme organisationnel différent (Tankred [Stoebe, Président de MSF Allemagne]) [...].

- Lors de la réunion de mars 2007 du Conseil d'administration du Conseil international et de l'EXCOM [Comité exécutif international], il a été clairement notifié que la seule option de gouvernance possible, pour le moment, est la logique de groupe, qui s'articule autour des priorités opérationnelles et donc autour de la mission sociale. Le partage des plans opérationnels de chaque centre opérationnel a commencé seulement en 2009 et constitue une des premières étapes vers la mise en œuvre de l'Accord de La Mancha (Christophe [Fournier, Président du Conseil international]) [...].

- Le diagnostic actuel de la situation selon la Revue des [19] sections : deux centres opérationnels ne peuvent pas se développer et leurs ambitions sont limitées.

Des modèles différents peuvent être envisagés : modèle centralisé, modèle autour de centre opérationnel, modèle de fédération. Une fois que nous connaissons leurs avantages et leurs inconvénients, nous choisirons ce qui fonctionnera le mieux pour MSF. Le groupe de travail sur la gouvernance devrait considérer des options différentes (Jacqui [Tong, Présidente de MSF Royaume-Uni], Hakon [Bolkan, Président de MSF Norvège]). [...]

[...] Le groupe de travail sur la gouvernance doit étudier différentes options, mais le Conseil international doit clairement le guider sur les orientations à suivre. La gouvernance du mouvement est importante et elle concerne tout le monde. La manière dont le groupe de travail traitera cette question sera importante. Nous devrions être suffisamment courageux et francs avec nous-mêmes et nous préparer aux modèles qui seront proposés, car ce ne seront peut-être pas des modèles qui conviendront à tous. Déjà, aujourd'hui, deux centres opérationnels plus modestes craignent pour leur survie. Il y a des rumeurs sur une potentielle fusion, etc. Nous devons être honnêtes et être prêts à prendre des décisions douloureuses (Jean-Marie, Kristina [Bolme, Présidente de MSF Suède]). Le groupe de travail sur la gouvernance proposera des modèles et des idées, mais c'est le rôle du Conseil international de suggérer en avance l'orientation et des recommandations claires, y compris sur des questions sensibles, par exemple le nombre

de centres opérationnels (Raffaella [Ravinetto, Présidente de MSF Italie]). [...]

- Pour le groupe de travail sur la gouvernance, il sera important de recevoir des conseils pour étudier les différentes options. [...] Devons-nous chercher à augmenter ou à diminuer le nombre de centres opérationnels dans notre processus de réflexion sur la future gouvernance du mouvement ? D'autres options seront aussi étudiées, mais nous devons connaître la recommandation du Conseil international sur l'orientation (Tankred) [...].

- Proposer des recommandations claires sur la réduction ou la modification du nombre de centres opérationnels fausserait-il le processus de réflexion du groupe de travail sur la gouvernance ? Doit-on vraiment donner de telles recommandations ? Ne souhaiterait-on pas que le groupe de travail sur la gouvernance étudie tous les moyens possibles pour réformer notre système de gouvernance ? (Paula [Farias, Présidente de MSF Espagne])

La recommandation proposée sur la diminution du nombre de centres opérationnels n'a pas atteint la majorité des quatre cinquièmes. La formulation de la résolution du Conseil international votée est donc la suivante :

L'examen des sections a souligné les limitations actuelles de l'organisation avec cinq directions des opérations et des tensions provoquées par toutes les sections aspirant à développer le mouvement MSF et à y jouer un rôle actif. Le groupe de travail sur la gouvernance devrait examiner et proposer des options pour une structure qui pourrait inclure la réduction du nombre de directions des opérations.

19 pour, 1 abstention (MSF Espagne) – APPROUVÉE

Le Conseil international reconnaît la pertinence des conclusions de la Revue des [19] sections et les recommandations du groupe de pilotage et demande qu'elles soient incluses dans les réflexions et décisions futures sur la croissance et la gouvernance du mouvement MSF.

Approuvée à l'unanimité.



Comment gouverner, quel organe central pour remplacer le Conseil international ? Le Conseil International, c'était quand même une belle idée qu'il avait fallu mettre en place, qui avait sauvé bien des situations, et qui continuait à en sauver. Pour moi, ce n'était pas un crève-cœur de changer et je pensais qu'il fallait évoluer. Mais, le Conseil international était-il déjà tellement dépassé qu'il faille le jeter aux oubliettes ? C'était quand même un peu le saut dans le vide ! Et puis, je me suis dit que la réforme se ferait à la vitesse où elle se ferait et qu'on verrait bien. Comme je savais que les Français allaient freiner des deux fers, je me disais que cela prendrait un peu plus de temps et que cela permettrait de laisser mûrir davantage les propositions.

Dr Christophe Fournier, Président du Conseil international de MSF, de 2007 à 2010 (en français)



On s'était mis d'accord pour que les décisions internationales soient prises par un organe suprême, qui restait à définir. On en avait parlé à la Mancha, mais il fallait l'élaborer. Comment concevoir une structure qui serait ressentie comme étant l'organe international adéquat pour la prise de décisions aux niveaux associatif et exécutif dans les domaines sur lesquels on s'était mis d'accord au niveau international ? On savait qu'il y aurait des désaccords sur ce qui serait inclus ou non, mais au moins on s'était accordé sur ces domaines. Cet organe n'allait pas décider de tout. Il ne prendrait des décisions que dans ces domaines. Donc, quelle était la meilleure structure permettant de prendre des décisions éclairées ?

Kris Torgeson, MSF International, Secrétaire générale de 2008 à 2012 (en anglais)

Le 23 septembre 2009, le groupe de travail sur la gouvernance organise une «réunion de lancement de la réforme de la gouvernance» avec le Conseil d'administration du Conseil international, le Comité exécutif international (EXCOM) et les Directeurs des opérations (RIOD) afin de définir les objectifs et critères du processus.

Pour promouvoir l'inclusion, la responsabilité et la cohérence à l'échelle du mouvement, ils proposent de créer une «Assemblée générale internationale (AGI)» et un «Conseil d'administration international (IB)»³⁶.

Un consultant externe donne un aperçu des différents modèles de gouvernance des organisations.

Des espaces spéciaux sur les sites Internet associatifs de MSF sont ouverts pour permettre à chaque membre d'exprimer son opinion et ses idées sur le processus de réforme de la gouvernance.



«Commentaires sur la réunion de lancement du processus de réforme de la gouvernance» **Lettre** de Christophe Fournier, Président du Conseil international de MSF, 25 septembre 2009 (en anglais)

Extrait :

Le groupe de travail a engagé deux consultants pour nous aider à gérer ce processus ambitieux. [...]

Pour résumer, le processus comprend une phase d'élaboration intensive qui sera menée par le groupe de travail jusqu'à la prochaine réunion du Conseil international, en décembre, au cours de laquelle plusieurs options pour l'avenir seront discutées. Les réflexions et les idées des membres seront les bienvenues pendant cette période et une phase de consultation du mouvement sera organisée lors d'une conférence prévue début 2010 (la date reste à confirmer) et

36. En français, c'est IB, l'acronyme en anglais de «International Board» qui est utilisé.

des débats associatifs sur le terrain [FAD] qui se tiendront au début de l'année prochaine.

Ce sont les Assemblées générales qui auront le dernier mot et voteront sur les différents scénarios proposés et ces résultats serviront de base à la prise de décision finale lors de la réunion du Conseil international de juin 2010. Cela paraît loin, mais si l'on veut observer strictement le calendrier, le temps nous est compté.

Pour compléter les contributions du groupe de travail, MSF a aussi sollicité la participation d'une personne externe avec une expérience de réforme de gouvernance dans d'autres ONG internationales. Cette personne a présenté un aperçu qui a permis de clarifier et de questionner la singularité des problèmes auxquels MSF fait face.

Suite à la séance de ce matin, un diagnostic commun solide des défis auxquels MSF est confronté et des exigences de base auxquels nous souhaitons répondre en concevant la future gouvernance a été établi. Nous avons besoin d'une contribution plus importante de la part des Directeurs des opérations et, impérativement, d'une analyse complémentaire de nos ambitions associatives. Mais les fondations sont assez solides pour nous permettre d'aller de l'avant. [...]

En résumé, la future gouvernance de MSF doit :

- Se baser sur l'impact positif de la mission sociale de MSF en faveur des populations que nous aidons ;
- Permettre une prise de décision claire et rapide lors des opérations ;
- Réaliser des opérations de plaidoyer efficaces et pertinentes ;
- Garantir la coopération, une délégation claire, la complémentarité et minimiser les duplications de tâches au sein du mouvement. Ceci est au cœur de l'équilibre entre cohérence et diversité ;
- Permettre l'autonomisation sur le terrain pour toutes les activités.
- Permettre une représentation externe claire pour tout engagement hors MSF ;
- Permettre une résolution effective des conflits ;
- Élaborer des stratégies cohérentes pour obtenir l'accès et être acceptés dans des environnements hautement non sécurisés.

Cette liste présente les conclusions de cette séance et met en lumière les questions qui doivent être au centre de la stratégie de MSF à l'échelle de tout le mouvement. [...] MSF est solidement positionné pour organiser des changements significatifs au lieu de simplement peaufiner la structure existante. Cependant, même si nous devons être ambitieux, nous devons aussi nous assurer que le processus se concentre sur ce qui importe le plus, ce qui est réalisable dans le temps imparti, et ne pas essayer de mettre au point tous les détails d'un seul coup.

La dernière partie de la réunion a consisté en une séance ouverte de «brainstorming» afin que chacun propose d'éventuels scénarios pour l'avenir en tenant compte des défis déjà identifiés. Des avis ont été donnés sur la valeur

d'une association internationale/supranationale, le choix entre une structure à cinq ou trois directions des opérations, le concept de groupe, le besoin de plateformes de prises de décisions collectives, le réseau et l'autonomie, etc.



«Bulletin associatif du mouvement international»
Publication interne de MSF International, septembre 2009, n°4 (en anglais, en français, en espagnol)

Extrait :

En juin dernier, le CI a pris la décision de lancer un processus de consultation ambitieux dans l'ensemble du mouvement en vue de réformer et d'adapter notre gouvernance. Beaucoup d'entre nous reconnaissent que nous devons faire un réel effort pour nous adapter aux défis internes et externes auxquels nous sommes con-frontés. Notre but est d'établir un modèle de gouver-nance pour MSF qui traduise la responsabilité com-mune que nous avons vis-à-vis de notre mission sociale. Cette réorganisation et cette restructuration toucheront tant l'aspect associatif de MSF que son aspect exécutif et renforceront le leadership, les rôles et les responsa-bilités ainsi que les processus de prise de décision et de reddition de comptes. Concrètement, cette démarche devrait nous permettre, entre autres, de définir et de mettre en oeuvre ensemble les grandes orientations de nos stratégies opérationnelles, d'être plus cohérent dans la façon dont nous choisissons d'être représentés dans des contextes hautement sensibles, d'être plus rapi-des et pertinents dans nos positionnement publique et d'engager nos ressources collectives pour le seul béné-fice de notre mission sociale.

La nécessité d'aborder sérieusement la question de notre gouvernance a été exprimée à maintes reprises depuis La Mancha et dans les nombreux débats que nous avons eus au sein des différentes assemblées générales de cette année. Il est maintenant temps de cadrer cette discus-sion, de rassembler les opinions et les idées et d'avancer afin de pouvoir prendre une décision finale au CI de juin 2010. Afin de réussir ce travail important, nous devons entendre toutes les personnes qui, au sein de MSF, veu-lent exprimer leurs opinions et offrir leurs idées – le point d'aboutissement étant le vote de tous les membres associ-atifs au printemps prochain. Chacun aura plusieurs occa-sions pour exprimer ses idées. Nous ouvrirons bientôt un espace spécial sur les sites web associatifs et sur Tukul2 afin de partager plus d'informations sur le processus et de rassembler les diverses opinions. Un groupe spécial de présidents et de directeurs exécutifs assurera le suivi du processus et synthétisera les nombreuses orientations dif-férentes qui seront certainement proposées et qui seront ensuite débattues au cours des FAD de 2010 et qui fer-ont l'objet d'un vote lors des AG. Des informations com-plètes expliquant les enjeux et le déroulement du processus seront diffusées largement au début du mois d'octobre.



Le processus mis en place incluait le groupe de travail, mais s'ouvrait aussi à l'ensemble de l'associatif pour qu'il apporte ses idées. Ce n'était pas comme La Mancha où chacun avait écrit des papiers. Il s'agissait de faire transiter les réflexions par une plateforme afin de suggérer des idées visionnaires. Ce processus s'est déroulé pendant les Assemblées générales de 2009 et les FAD [débats associatifs sur le terrain] de 2010. Personne ne voulait parler de la réforme de la gouvernance. Mais on leur a dit que c'était la seule solution pour apporter de nouvelles idées, qu'on ne pouvait pas abandonner cette réforme aux seules personnes des centres opérationnels et ne pas, au minimum, contribuer avec de nouvelles idées.

Kris Torgeson, MSF International, Secrétaire générale de 2008 à 2012 (en anglais)

Le 1er décembre 2009, la plateforme des Directeurs des opérations des cinq centres opérationnels (RIOD) présente les grands principes opérationnels qui devront être abordés par toute nouvelle structure de gouvernance.

Les Directeurs des opérations mettent en avant plusieurs exigences :

- **L'appropriation commune de la mission sociale ;**
- **La décentralisation de la prise de décision ;**
- **La délégation des responsabilités conformément aux principes de subsidiarité ;**
- **Un règlement rapide des conflits ;**
- **De l'innovation ;**
- **La responsabilité et la mutualisation des fonctions supports.**

Tout en reconnaissant qu'une association dynamique liée à la société civile est un atout pour les opérations, le RIOD condamne la dilution des responsabilités observée chez de nombreux partenaires associatifs responsables de la mission sociale et de l'action globale de MSF.



Contribution des directeurs des opérations (RIOD) sur les défis posés à MSF, principes de base et choix pour la gouvernance, **Document de travail**, 1^{er} décembre 2009 (en anglais)

Extrait :

3. Principes de base de l'organisation

• L'objectif de toute réforme interne ou de changement de modèle ne peut viser qu'à l'amélioration de l'action de MSF sur le terrain et sa capacité de réaction aux défis [...]. La pertinence de tout modèle de gouvernance ou organisationnel devrait être testée en articulation avec ce principe.

• À MSF, on trouve des personnes de toutes nationalités qui s'identifient à une même mission sociale (charte, Chantilly, La Mancha) et qui, ensemble, s'associent pour la réaliser. Elles élisent en leur sein des administrateurs qui supervisent la mise en œuvre de la mission sociale et délèguent les responsabilités à une structure exécutive.

• L'unicité de la mission sociale signifie que l'on s'identifie à une identité singulière sur le terrain et qui utilise le même nom (Médecins Sans Frontières) vis-à-vis des acteurs externes, et ce dans tous les pays. Tous les programmes sont mis en œuvre au nom de MSF et les opérations sont donc la copropriété des membres associés à travers leurs délégués.

• Le contenu de la mission sociale et les projets opérationnels qui la sous-tendent devraient déterminer les exigences de base de tout système de gouvernance et l'architecture organisationnelle de MSF.

• La mission sociale et l'identité de MSF exigent un mouvement/organisation unitaire qui garantisse :

- o La prise de décision rapide pour répondre aux urgences, la crédibilité opérationnelle et la gestion de la sécurité ;
- o La cohérence de nos relations avec les acteurs externes et les États, notamment dans des contextes de guerres, mais aussi en tant qu'acteur mondial de la santé ;
- o L'opportunité, la prédictibilité et la prise de risque dans notre communication et nos prises de position publiques ;
- o L'équilibre stratégique des opérations vis-à-vis des pays, des axes d'interventions, et des réponses aux nouveaux défis (nouvelles maladies, climat, etc.)
- o L'utilisation de moyens et de soutien rationnels et proportionnés par rapport aux besoins/activités des projets, en tant qu'obligation éthique envers les donateurs qui nous soutiennent.
- o L'investissement stratégique sur les moyens et les politiques d'entraide (champs d'expertise : expertise spécialisée, unités de réflexions, ressources humaines, approvisionnement, centres de formation, évaluations, etc.) permettant non pas une compétition de talents, mais une mutualisation des talents et des savoirs.

• Pour être remplies, ces exigences reposent sur des individus aux niveaux associatif et exécutif rendus responsables et obligés de rendre compte de leur réalisation et qui ont suffisamment d'influence pour le faire.

• Le champ d'application des responsabilités pour tout organe exécutif unitaire du mouvement MSF peut être basé sur le principe de subsidiarité : ce qui ne peut pas être réalisé aux niveaux inférieurs dans l'intérêt de la seule mission sociale et de l'identité commune soit par nature ou par inefficacité (désaccord). Un autre choix pourrait être le principe de délégation : le centre délègue tous les pouvoirs vers les niveaux inférieurs hormis une liste précise et limitée.

• La capacité d'initiative et de prises de risques, la pertinence dans les analyses des besoins et des pratiques, la réactivité dans la prise de décision et la mobilisation des

ressources sont toutes mieux réalisées à travers une structure opérationnelle décentralisée basée sur une délégation solide des responsabilités au terrain.

- Il existe une valeur ajoutée à avoir un réseau de différents centres opérationnels capables de lancer et de maintenir des programmes, SI cette diversité sert les intérêts des populations en détresse (réactivité, capacité opérationnelle élargie, complémentarité géographique et programmatique, créativité, et émulation transversale, meilleure utilisation des ressources) et inversement [si elle] n'affaiblit pas la mise en œuvre de la mission sociale (dispersion de l'énergie en raison de la compétition en interne ; obstruction de la section présente, ce qui amène à un niveau d'assistance inférieur ; confusion des acteurs externes ce qui handicape la crédibilité et l'accès ; processus complexes retardant le positionnement/prises de paroles publiques; utilisation des ressources mal optimisée ; frein aux idées innovantes, etc.).
- La condition pour qu'une structure opérationnelle décentralisée ait une valeur ajoutée positive (et non l'inverse) est que les responsables exécutifs qui doivent rendre des comptes de l'action globale de MSF puissent véritablement prendre des décisions dans leur sphère de responsabilité définie et puissent immédiatement arbitrer les conflits internes.

4. Choix alternatifs à considérer pour une nouvelle gouvernance

Tout nouveau modèle doit considérer trois niveaux différents de prise de décision : l'associatif, l'exécutif (le siège) et le terrain. À chaque niveau, des choix peuvent être faits qui orienteraient MSF dans des directions différentes sachant que les combinaisons sont multiples.

4.a Les choix au niveau associatif

- Dans tous ses aspects, la *structure exécutive complexe de MSF est simplement le miroir de son organisation associative* : 19 associations autonomes ont créé 19 organes exécutifs autonomes sur un pied d'égalité dans la mise en œuvre de la mission sociale. [...]
- Les conséquences du modèle actuel sont bien connues :
 - o Les règles de l'adhésion ont tendance à couper les liens potentiels avec la société ;
 - o L'établissement d'un lien formel entre les centres opérationnels et les nations (France, Belgique, Hollande, Suisse, Espagne) aux yeux de nos contemporains, à une époque où les pays occidentaux sont acteurs dans de nombreux conflits – peut être un poids pour nos opérations ;
 - o Un sentiment d'injustice des sections non opérationnelles dans leur participation à la gestion des centres opérationnels et dans les pays non autorisés à créer leur propre association nationale ;
 - o Malgré le « sans Frontières », nous montrons que nous ne sommes pas capables de nous organiser au-delà du concept des identités nationales ;
 - o Aucun exécutif n'est rendu responsable de l'action globale de MSF (opérations, positionnement, gestion) et donc

ne doit rendre des comptes pour les choix généraux pris et l'ensemble des ressources allouées ;

- o Personne ne devrait être surpris par la faible efficacité de la gouvernance et les lacunes actuelles du mouvement : le choix a été de limiter la prise de décision à l'échelle du mouvement à deux jours par an, soit la durée des réunions du Conseil international.
- o L'existence de 19 associations souveraines amène à la création d'une multitude de plateformes formelles et informelles, de processus d'échanges d'informations qui restent difficiles à coordonner, coûtent cher et sont assez inefficaces en matière de prise de décisions.

Les choix au niveau associatif incluent entre autres ce qui suit :

- « Dénationaliser ou non » l'association et diminuer le nombre d'administrateurs élus responsables de la mission sociale et du suivi des opérations ; cela peut se faire soit à travers les associations nationales qui délèguent les pouvoirs à un organe central qui les représente ou par l'intermédiaire d'une association internationale ;
- Délier ou non l'existence d'une association avec une structure exécutive correspondante ;
- Promouvoir ou non l'associatif (plutôt que le seul exécutif) comme un moyen stratégique d'investissement dans des contextes/cultures importants pour soutenir MSF dans le monde entier, notamment par la création d'un large réseau de professionnels de santé dans plusieurs pays ;
- Dissocier ou non les sections « partenaires » des centres opérationnels.

La plateforme internationale des Directeurs des opérations a besoin d'une association dynamique et plus tournée vers l'extérieur, qui trouve ses relais dans les sociétés civiles du monde entier et peut peser positivement sur le fonctionnement des programmes. D'un autre côté, elle a besoin de moins d'homologues associatifs responsables de la mission sociale et de l'action globale de MSF afin d'éviter une forme de « balkanisation » croissante de l'obligation de rendre des comptes (sections, centres opérationnels, plateformes internationales, Conseil international, etc.) qui dilue les responsabilités.

Le 9 décembre 2009, Unni Karunakara est élu Président du Conseil international de MSF. Il prendra ses fonctions en juin 2010.

Le Conseil international vote une série de résolutions encadrant le processus de réforme de la gouvernance :

- **La proposition de réforme de la gouvernance associative doit être développée dans le sens de la mise en place d'un Conseil d'administration international (International Board – IB) élu, inclure la possibilité de créer une Assemblée générale internationale (AGI) et/ou un statut de « membre associatif international », avec des avantages et des inconvénients clairement exposés ;**
- **Cette proposition sera présentée lors d'une conférence internationale en mars 2010, puis approuvée par le**

Conseil international et envoyé aux Assemblées générales pour approbation ;

- **L'approbation finale sera donnée par le Conseil international en juin 2010.**

Bien qu'aucune décision ne soit encore prévue dans ce domaine, le Conseil international insiste de nouveau pour que le groupe de travail sur la gouvernance continue, de concert avec les plateformes exécutives (RIOD, EXDIR, EXCOM), d'élaborer des propositions pour une gouvernance exécutive à l'échelle du mouvement.

Il est également chargé de collaborer étroitement avec le comité permanent du Conseil international sur l'associatif afin d'établir des propositions concernant la composition d'une association internationale et des critères de représentation des entités à l'Assemblée générale internationale (AGI).



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 9 décembre 2009 (en anglais)

Extrait :

Le CI a élu Unni Karunakara prochain Président du Conseil international (à partir de juin 2010). [...]

Après avoir discuté en trois sous-groupes des questions de gouvernance, le CI a voté les résolutions suivantes. Les quatre cinquièmes de voix favorables ont été nécessaires pour que toutes les résolutions relatives aux questions de gouvernance soient adoptées.

- La proposition de gouvernance associative, y compris la structure et les fonctions de l'exécutif, doit être développée en priorité par le groupe de travail et présentée à la Conférence de mars afin qu'ensuite lors de sa réunion de mars le CI prenne une décision, l'envoie aux assemblées générales pour décision finale lors de sa réunion de juin. 19 voix pour, 1 abstention (MSF Italie) - ADOPTÉE

- Ce modèle associatif doit être développé dans le sens d'un conseil international élu (IB), y compris en examinant la possibilité d'une Assemblée générale internationale et/ou d'une adhésion internationale, avec exposition des avantages/inconvénients permettant d'aboutir à des recommandations/choix clairement élaborés.

Unanime

- Un calendrier, un plan et des ressources clairs pour la mise en œuvre doivent être établis et décidés d'ici juin 2010, et les premiers éléments doivent être présentés pour discussion lors de la réunion du CI de mars.

Unanime

- Le CI charge le groupe de travail sur la gouvernance de continuer à diriger les travaux du RIOD et de l'EXDIR/EXCOM sur des idées concrètes pour un changement de la gouvernance exécutive (c'est-à-dire de la gestion) à l'échelle de l'organisation.

Unanime

- A court terme, le groupe de travail sur la gouvernance doit travailler avec les organes exécutifs (RIOD/EXCOM/EXDIR) pour :

a) optimiser leur mandat, leur responsabilité et leur fonctionnement ;

b) élaborer et mettre en œuvre des propositions pilotes pour améliorer la gestion sur le terrain.

Unanime [...]

- Le groupe de travail sur la gouvernance du CI travaille en étroite collaboration avec le Comité permanent associatif du CI à l'élaboration de propositions concernant:

o Les critères d'adhésion associative à MSF (proposés par le Comité permanent associatif du CI d'ici décembre 2009, pour la réunion du CI de mars 2010)

o L'adhésion en tant que membres individuel et les mécanismes de vote

o Les critères de représentation des entités à l'Assemblée générale internationale (d'ici juin 2010)

o Et, en tenant compte des ressources disponibles pour ce faire.

Unanime



Jusqu'alors, le Conseil international était composé d'une vingtaine de personnes qui se réunissaient deux fois par an. Le Conseil d'administration du Conseil international (ICB) se réunissait tous les mois et demi et était composé de représentants des cinq centres opérationnels, plus deux personnes des sections partenaires. Pour moi, le Conseil international ne fonctionnait pas bien. Je me souviens de réunions infernales où plus de la moitié des représentants des sections partenaires étaient des personnes envoyées pour prendre des notes, qui ne disaient rien du tout. Et souvent ces représentants variaient d'une réunion à l'autre. Les débats étaient creux. C'était toujours la même discussion entre les mêmes personnes. Il n'y avait ni continuité, ni participation. Donc, on s'est dit que ce Conseil international, qui était le pouvoir associatif « suprême », était trop faible pour prendre des décisions concernant la cohérence du mouvement. Il fallait un organe associatif suprême avec de la légitimité. Mais ça ne pouvait pas être l'ICB parce qu'il était composé en majorité des représentants des cinq centres opérationnels.

J'ai alors proposé qu'on s'inspire du système associatif du centre opérationnel de Bruxelles (OCB). J'ai dit : « Dans le Conseil d'administration de l'OCB, on a un représentant de chaque section et six personnes élues. Tout le monde est représenté. Tous ces gens-là participent à la prise de décisions et ont un sentiment d'appropriation. Ce Conseil d'administration a la légitimité requise pour prendre des décisions concernant toutes les opérations de Bruxelles ». Et puis, on a proposé de mettre en place l'Assemblée générale internationale pour élire les membres de ce nouveau Conseil [d'administration] international (IB). L'objectif était de lui donner de la crédibilité, plus de cohérence en le composant d'un nombre non négligeable de personnes non représentantes d'un centre opérationnel et des gens plus engagés et plus informés. Pour ce faire, on a décidé que les membres élus devraient consacrer un tiers de leur temps à cette activité. Pour moi, l'objectif principal était d'avoir un organisme de

gestion du mouvement qui lui donne sa cohérence et sa vision, avec des gens légitimés par des élections, qui soient toujours présents aux réunions et tous au courant de ce dont on parle. Cela devait donner de la cohérence et de la crédibilité aux décisions.

Dr Jean-Marie Kindermans, MSF Belgique,
Président de 2001 à 2007 (en français)



Bruxelles était, comme souvent, en avance sur les autres en matière d'associatif. Ils organisaient déjà une assemblée de représentants de toutes les associations/sections de l'OCB, « l'OCB Gathering [rassemblement associatif de l'OCB] ». Cela préfigurait un modèle d'association internationale avec un droit de vote. Évidemment, une Assemblée générale internationale, cela nous paraissait quand même très coûteux. Et puis, sur quoi voterait-elle ? Le risque était de diluer les décisions. Il fallait donc que cette association internationale puisse être représentée par un organe beaucoup plus restreint – le nouveau Conseil [d'administration] international (IB) - qui prendrait les décisions et il fallait mettre en place un système représentatif. Et c'est là qu'on s'est dit que toutes les associations devaient pouvoir se sentir représentées au nouveau Conseil [d'administration] international, et donc pouvoir en élire les membres, sauf ceux qui siègeraient de facto.

Dr Christophe Fournier, Président du Conseil international de MSF, de 2007 à 2010 (en français)



Le processus était déjà presque bouclé quand je suis devenu Président. «Voilà la réforme de la gouvernance, les statuts, il faut que cela se concrétise, que toutes les sections le signent». J'ai regardé cette réforme et il y a beaucoup de choses que je n'aurais pas faites, et avec lesquelles je n'étais pas d'accord, mais je voulais aussi qu'on arrive à laisser la réforme de la gouvernance derrière nous. Je ne voulais pas qu'on recommence nos discussions à zéro. Le problème à l'époque, c'est que les responsables ne parlaient pas des opérations, toutes les réunions avaient pour sujet la réforme de la gouvernance. Je voulais en terminer le plus vite possible et pouvoir ensuite me concentrer sur les questions opérationnelles et d'identité.

En gros, ils avaient réalisé que le Conseil international était dysfonctionnel. Ils voulaient un groupe plus petit pour pouvoir prendre des décisions plus rapidement tout en ouvrant la représentation à toutes les nouvelles associations, puisque l'organisation s'était agrandie. Mais ils ne voulaient pas non plus que cette inclusivité empêche les responsables de prendre des décisions rapidement. On avait eu de nombreux cas dans le passé où le Conseil international n'en avait pas été capable. J'ai compris le raisonnement, mais nous à MSF, on fait parfois un peu les choses à l'envers. On avait encore cette approche historique et un peu émotionnelle qui consistait à dire : « nous sommes tous associés pour agir, MSF c'est un mouvement ». Tout ça était génial, mais on ne voyait pas bien

où exactement l'associatif exerçait son influence. On ne savait pas si l'associatif influençait les Conseils d'administration et si ceux-ci étaient alors capables d'influencer les centres opérationnels.

Dr Unni Karunakara, Président du Conseil international de MSF de juin 2010 à juin 2013 (en anglais)

2. Les nouvelles entités

La création et le développement de nouvelles entités se poursuivent, à l'initiative de certains groupes désireux d'ouvrir de nouveaux marchés pour trouver des ressources ou à la suite d'initiatives associatives du personnel local.

Les diverses plateformes internationales s'efforcent de suivre et d'encadrer cette évolution.

En juin 2010, le Conseil international accepte ainsi de mettre en place des protocoles d'accord (MOU) pour plusieurs nouvelles entités candidates au statut de bureau satellite.



Décisions du Conseil international de MSF sur la réforme de la gouvernance, version finale, 1er juillet 2010 (en anglais)

Extrait :

Protocole d'accord pour les nouvelles entités

Le Conseil international s'est félicité de la décision de son Conseil d'administration sur la signature de protocoles d'accord entre le Directeur général de la section qui parraine le projet [de nouvelle entité] et le Secrétaire général du Bureau international. Les protocoles d'accord apportent plus de clarté et de transparence sur l'existence de ces bureaux. Le Conseil international a demandé d'inscrire à l'ordre du jour de sa réunion de décembre 2010 un débat sur les nouvelles entités et leur avenir, en tenant compte des recommandations de la stratégie internationale de collecte de fonds ainsi que de la valeur ajoutée que les activités de représentation [de ces nouvelles entités] sont susceptibles d'apporter à MSF en général.

a. L'Inde

En avril 2009, les participants aux débats associatifs sur le terrain (FAD) en Inde, dont la plupart travaillent sur des missions de l'OCA [centre opérationnel d'Amsterdam], votent une motion appelant les sections et les centres opérationnels de MSF à encourager le développement d'une fondation MSF Inde qui deviendrait un membre actif du mouvement pour les FAD de 2010.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Royaume-Uni, 17 avril 2009 (en anglais)

Extrait :

Compte rendu des débats associatifs sur le terrain (FAD) en Inde :

Un compte rendu général de la FAD de l'Inde a été donnée par FS [Frances Stevenson, membre du Conseil d'administration] et sera complété par son rapport. Une motion a été proposée : La FAD Inde demande aux sections et aux centres opérationnels de MSF de soutenir et d'encourager le développement d'un « Trust »³⁷ de MSF Inde qui deviendra un membre actif du mouvement d'ici aux FAD 2010.

S'appuyant sur une évaluation de la collecte de fonds commandée par le Conseil international en juin 2010, MSF Hollande prend l'initiative d'élaborer une stratégie et de mettre en place un bureau pour une fondation MSF Inde. Le fait que l'Inde soit un pays producteur de médicaments génériques est considéré comme un des avantages qu'apporteraient au mouvement MSF l'ouverture d'une entité en Inde. En effet de nombreux produits pharmaceutiques utilisés dans les projets sur le terrain sont fabriqués en Inde.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 25-27 juin 2010 (en anglais)

Extrait :

Stratégie globale de collecte de fonds [...]

Le Conseil international a approuvé les recommandations de l'EXDIR [plateforme des Directeurs généraux] concernant la stratégie à long et moyen terme de la collecte de fonds. [...] Compte tenu des résultats de « l'analyse comparative sur les nouveaux marchés » et de la volonté de diversifier et d'assurer les investissements de collecte de fonds, l'EXDIR accepte de lancer des activités de collecte de fonds en Corée du Sud et en Inde [...]. Ces plans / stratégies de collecte de fonds doivent faire l'objet de propositions lors de la prochaine réunion de l'EXDIR en novembre 2010.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Hollande, 3 décembre 2010 (en anglais)

Extrait :

Debriefing de la réunion de MSF Inde des 25 et 26 novembre

37. Le trust est un acte juridique unilatéral de *Common Law* [un des principaux systèmes juridiques en vigueur dans le monde dont les règles sont principalement édictées par les tribunaux et au fur et à mesure des décisions individuelles] dans lequel un individu ou une personne morale transfère des actifs au trust et confère le contrôle de ces biens à un (ou plusieurs) tiers ou à une (ou plusieurs) institution — le(s) *trustee(s)* — pour le compte du ou des bénéficiaire(s). [https://fr.wikipedia.org/wiki/Trust_\(droit_anglais\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Trust_(droit_anglais))

Hans [van de Weerd, Directeur général de MSF Hollande] explique qu'une étude sur la collecte de fonds a été réalisée en Inde et qu'il est prévu qu'un projet pilote de collecte de fonds soit maintenant réalisé. Cela n'a pas été fait en raison d'un manque de ressources. Un emploi à temps plein de MSF H[olland] sera mis en place en 2011. MSF Inde s'est d'abord concentrée sur la collecte de fonds, mais il faut investir davantage sur l'image et la réputation. De plus, la loi actuelle stipule que l'argent recueilli en Inde doit être dépensé dans le pays. Harry [van Schooten, membre du Conseil d'administration de MSF Hollande] s'interroge sur l'intérêt d'essayer d'améliorer l'image de MSF en Inde sur la base de notre profil international si les fonds ne peuvent être dépensés que localement ? Hans lui répond que l'Inde joue un rôle important au niveau international et que les restrictions actuelles imposées par l'État finiront par être levées. MSF est connu dans les villes indiennes, mais pas par la classe moyenne en développement. Les mesures à prendre consistent à communiquer sur nos activités en Inde, nous faire connaître des associations médicales et informer des institutions médiatiques. Pim [de Graaf, Président de MSF Hollande] ajoute qu'Oxfam a récemment réussi à détourner cette loi. Hans déclare que l'équipe de direction préfère que le soutien de MSF Inde reste une activité de MSF Hollande et non de l'OCA [centre opérationnel d'Amsterdam].



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Hollande, 4 février 2011 (en anglais)

Extrait :

3. Association [...]

MSF Inde : MSF Hollande est traditionnellement responsable du trust indien, Katrien Coppens en est la responsable exécutive. Les autorisations administratives sont gérées par le trust et il n'a obtenu l'autorisation de mener des opérations en Inde que la semaine dernière seulement. [...] L'Inde a demandé la création d'une association. MSF a toute une série d'intérêts en Inde, des perspectives prometteuses de collecte de fonds, le fait que le pays soit un producteur de médicaments, la campagne d'accès, etc. Le Conseil international a donc demandé à MSF Hollande de prendre l'initiative et d'élaborer une stratégie. Deux personnes seront engagées, l'une sera chargée de rédiger le plan de collecte de fonds et l'autre, responsable de projet, développera l'ensemble de l'organisation et l'identité (médicale). Le Conseil d'administration [de MSF Hollande] devra prendre une décision officielle à ce sujet lors de sa prochaine réunion.

Parallèlement, les participants aux débats associatifs sur le terrain [FAD] en Inde votent une motion demandant aux Assemblées générales des centres opérationnels de soutenir la création d'une association régionale en Inde.



Annexe au rapport de synthèse des FAD [débat associatifs sur le terrain], 2010 (en anglais)

Extrait :

INDE OCB – OCA – OCBA - OCP [...]

Motion 5 : Création d'une association

Les FAD [Field assembly debates/débat associatifs sur le terrain] qui se sont tenues en Inde demandent aux AG [Assemblées générales] de l'OCA [centre opérationnel d'Amsterdam], l'OCBA [centre opérationnel de Barcelone-Athènes], l'OCP [centre opérationnel de Paris] et de l'OCB Gathering [assemblée des représentants des associations/sections du centre opérationnel de Bruxelles] de soutenir la création d'une association régionale en Inde.



J'ai commencé à travailler comme membre du personnel national dans un programme de santé mentale de l'OCB [centre opérationnel de Bruxelles] dans le sud de l'Inde après le tsunami en 2004. J'ai rejoint MSF en partie à cause de la nature associative de l'organisation. Ce dialogue, ces discussions, le fait de pouvoir parler des bénéficiaires, de comment améliorer nos programmes m'inspirait vraiment. Donc à chaque fois que je revenais de mission, je faisais part de ma disponibilité aux missions de l'OCB en Inde. Ils m'ont aussi demandé de réaliser une sorte de formation à l'associatif. C'était à l'époque où le SANOU³⁸ a été développé. Cette unité de formation de l'OCB a d'abord fait un projet pilote dans un pays francophone, au Niger, puis ils m'ont demandé si je pouvais animer le premier pilote de cette même formation dans un pays anglophone. Alors je les ai aidés en Inde. J'ai aussi utilisé le module SANOU pour faire connaître l'association MSF au personnel de l'OCB en Inde. C'est aussi à ce moment que les FAD [débat associatifs sur terrain] intersectionnels ont été mis en place. En 2010, pendant le FAD qui a eu lieu à Delhi, on a eu une discussion sur ce que MSF pouvait faire à partir de la région, à partir de l'Inde. Avec trois centres opérationnels présents en Inde depuis de nombreuses années, pourquoi est-ce qu'on n'avait pas une entité associative dans ce pays ? Les chefs de mission sont restés en retrait, disant que ce n'était pas leur affaire et que si on voulait faire quelque chose, on devait présenter une motion et la développer nous-mêmes.

Le FAD a donc présenté une motion affirmant que nous devrions avoir une association MSF en Inde. Cela a attiré l'attention du mouvement puisqu'il y avait une volonté exprimée par le personnel.

Mais il y avait peu de gens qui étaient disponibles pour faire ce travail. J'ai rédigé seul une note sur les raisons pour lesquelles nous voulions avoir une association. Une fois la motion passée, je suis allé voir les différentes missions pour assurer le suivi. Le chef de mission pour l'OCA [centre opérationnel d'Amsterdam] m'a alors dit que c'était une initiative entièrement dirigée par l'OCB et qu'on devrait s'intéresser davantage à la manière

dont les autres centres opérationnels fonctionnaient dans la région. Comme je suis ensuite parti en mission, je n'ai pas vraiment pu assurer le suivi, alors ça s'est arrêté.

Parthesarathy Rajendran, MSF SARA³⁹,
membre fondateur, (en anglais)

b. L'Afrique de l'Est

En juin 2009, alors qu'ils n'ont pas encore organisé de débats associatifs, les membres de l'initiative africaine de MSF au Kenya proposent de créer une structure qui ressemble davantage à une structure exécutive similaire à une antenne d'un centre opérationnel qu'à une structure associative. Le Conseil international leur demande de présenter des objectifs plus clairs.

En décembre 2009, l'initiative africaine de MSF au Kenya prend le nom de « association MSF Afrique de l'Est (EAA) », une entité regroupant des membres du Burundi, de Djibouti, d'Erythrée, du Kenya, d'Ouganda, du Rwanda, de Somalie, du Soudan, du Soudan du Sud et de Tanzanie, ayant travaillé avec toutes les sections opérationnelles MSF présentes en Afrique orientale.

MSF Royaume-Uni soutient ce projet de création associative, OCBA [centre opérationnel de Barcelone-Athènes] l'accueille dans son bureau de Nairobi et le Conseil international s'engage à leur apporter un soutien financier.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 26 juin 2009 (en anglais)

Extrait :

Groupe de réflexion sur l'associatif

Initiative africaine au Kenya

D'après les recommandations, on ne sait toujours pas ce qui doit être fait concernant l'initiative africaine au Kenya. Plusieurs discussions ont eu lieu entre le représentant de cette initiative, James Kambaki, et Reinhard Dörflinger [Président de MSF Autriche] au nom du groupe de réflexion sur l'associatif. Suite à ces discussions, le but/objectif de ce groupe [l'initiative africaine] n'est toujours pas clair. Depuis le début (il y a presque deux ans), ils n'ont organisé aucun débat associatif. Ils ont échangé avec le groupe de réflexion sur l'associatif leurs idées sur la manière dont ils envisagent de fonctionner : en tant que plateforme associative. La proposition qu'ils ont présentée semble être davantage une celle d'une structure exécutive - semblable à celle d'un bureau satellite. C'est pourquoi le Président du Conseil International a proposé de rédiger une lettre leur

38. La formation SANOU (« Bienvenue » en langue Haoussa) est une session d'introduction à MSF développée par le centre opérationnel de Bruxelles (OCB) dans l'objectif de « renforcer la capacité du personnel à agir en tant qu'ambassadeurs de MSF ».

39. MSF SARA [South Asia Regional Association, Association régionale d'Asie du Sud-Est] sera créée par des membres du personnel national de MSF en Inde et en Asie du Sud-Est en 2012 et sera officiellement reconnue comme membre institutionnel du mouvement MSF par l'Assemblée générale internationale en 2014.

expliquant la différence entre exécutif et associatif, et leur demandant de présenter des objectifs plus clairs.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Royaume-Uni, 17 juillet 2009 (en anglais)

Extrait :

i. Initiative Afrique

Le Conseil d'administration de MSF Royaume-Uni avait bien pris conscience des changements dans l'ambition de MSF Afrique, initiés au fil du temps par diverses pressions du Conseil international, mais l'aspiration de MSF Afrique à devenir un centre opérationnel a été une surprise, tout comme le manque général de communication et de discussion entre les membres de l'Initiative Afrique et les autres les membres du Conseil d'administration avant que la proposition ne soit soumise, et le langage peu diplomatique qui en a découlé.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Royaume-Uni, 22 janvier 2010 (en anglais)

Extrait :

Association Afrique de l'Est (EAA)

Ulrike von Pilar [membre du Conseil d'administration de MSF Royaume-Uni] et Simon Heuberger [coordinateur associatif de MSF Royaume-Uni] sont membres du groupe qui a préparé et animé la réunion de l'Association Afrique de l'Est qui s'est déroulée en décembre. Simon Heuberger a gagné la confiance du groupe grâce à son appréciable soutien. Un comité de pilotage et un coordinateur d'association (10 heures [par semaine]) ont été recrutés. L'Association Afrique de l'Est occupera des bureaux dans les locaux d'OCBA [centre opérationnel de Barcelone-Athènes] qui l'aidera également à ouvrir un compte bancaire. Ils travaillent actuellement sur leur système d'adhésion, contactent tous les membres précédemment intéressés et élaborent un plan et un budget. Le Conseil international s'est engagé à les soutenir financièrement.

En décembre 2010, le Conseil international enregistre la demande d'adhésion de l'Association Afrique de l'Est (EAA) à l'Association internationale de MSF (MSF International) et recommande que la future Assemblée générale internationale l'admette comme membre institutionnel de MSF International.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 10-12 décembre 2010 (en anglais)

Extrait :

Candidature du groupe associatif d'Afrique de l'Est – EAA

[East Africa Association, Association Afrique de l'Est]

Le Conseil international reconnaît la candidature de l'EAA comme la première demande d'adhésion en tant que membre institutionnel de l'Association internationale de MSF (MSF International).

Conformément aux recommandations de l'ASC [Associative standing committee/Comité permanent sur l'associatif] et du Conseil d'administration du Conseil international, il demande à l'ASC de suivre l'évolution de cette candidature. Dans l'attente d'une décision de la future Assemblée générale internationale concernant l'adhésion comme membre institutionnel de MSF international,

- L'EAA es invitée à envoyer un représentant pour assister et participer à la réunion du Conseil international de juin 2011.
- L'EAA n'aura pas le droit de vote au Conseil international et ne pourra être présente lors des sessions à huis clos.

Le Conseil international approuve le plan d'action et le budget de l'EAA en accord avec les recommandations de l'ASC. Le Conseil international recommande que la future l'Association internationale de MSF admette l'EAA comme membre institutionnel de MSF International.

Vote unanime en faveur.



Compte rendu du Conseil de l'OCA [centre opérationnel d'Amsterdam], 13-14 décembre 2010 (en anglais)

Extrait :

Lors de sa précédente réunion le Conseil [de l'OCA] a décidé d'inviter l'association Afrique de l'est à envoyer un délégué (sans droit de vote) aux réunions du Conseil. Les modalités proposées par Pim [de Graaf, Président de l'OCA] sont acceptées.

c. La République tchèque et le Mexique

En décembre 2009, le conseil d'administration du Conseil international rejette les demandes de statut de bureau satellite pour MSF en République tchèque et MSF au Mexique.

En janvier 2010, il autorise un test de collecte de fonds au Mexique et son évaluation par les Directeurs de collecte de fonds de MSF.

Il n'est plus possible d'investir dans la collecte de fonds en République tchèque. Mais les résultats des tests dans les deux pays seront intégrés dans le plan d'investissement global du mouvement.



Compte rendu de la réunion du Conseil de l'OCG [centre opérationnel de Genève], 28 décembre 2009 (en anglais)

Extrait :

Compte rendu sur la dernière réunion du Conseil international

[...] L'idée était de légaliser les activités des entités et de s'assurer à court et moyen terme de leur potentielle valeur ajoutée, comme identifié par l'évaluation internationale sur la collecte de fonds réalisée en 2008.

L'OCG a présenté une demande pour que les bureaux du Mexique et de la République tchèque obtiennent le statut de bureaux satellites. MSF Allemagne s'est opposée à tout changement de statut, puisque selon eux, nous devrions d'abord achever la réforme de la gouvernance avant de pouvoir décider sur les nouvelles entités. [...]

Après discussion, le Conseil international procède au vote. Pour rappel, la majorité des 4/5^e est nécessaire pour approuver/changer le statut d'une entité. L'abstention est considérée comme « non favorable ». Le Conseil international a voté sur chaque entité.

Les résultats du vote sont les suivants : [...]

République tchèque pour le statut de bureau satellite : 13 pour, 6 contre (MSF Allemagne, MSF Norvège, MSF Australie, MSF France, MSF Hong Kong, MSF Norvège, MSF Luxembourg), 1 abstention (MSF Japon).

Mexique pour le statut de bureau satellite : 13 pour, 5 contre (MSF Allemagne, MSF Norvège, MSF France, MSF Japon, MSF Danemark), 2 abstentions (MSF Honk Kong, MSF Luxembourg).

Aucune décision n'ayant été prise sur l'avenir de ces entités, il a été décidé qu'il incombait au Conseil d'administration du Conseil international d'étudier cette question avec les Présidents.

Nous nous trouvons dans une situation très inconfortable, et même si au niveau du Conseil d'administration du Conseil international, nous sommes d'accord pour que ces entités poursuivent leurs activités, il y a cette règle du Conseil international, donc personne ne sait comment continuer.



Compte rendu de la réunion du Conseil de l'OCG [centre opérationnel de Genève], 28 décembre 2009 (en anglais)

Extrait :

Point de la présidence [...]

Suivi du Conseil d'administration du Conseil international sur les nouvelles entités :

Après le refus sur le statut de bureau satellite pour le Mexique, la République tchèque et l'Irlande, le Conseil d'administration du Conseil international s'est réuni le 20 janvier et a pris les décisions suivantes :

- Pour le Mexique, il a été convenu de poursuivre le test de collecte de fonds en avril jusqu'à son aboutissement. Les résultats du test seront évalués par les Directeurs de la collecte de fonds et intégrés au plan d'investissement global qui sera présenté à la prochaine réunion du Conseil international. L'appui à la mission au Mexique peut se poursuivre. [...]

- Pour la République tchèque, il n'est plus possible d'investir dans la collecte de fonds, mais les résultats des tests seront intégrés au plan d'investissement global.

Pour ces trois sections, un protocole d'accord entre les Directeurs généraux des sections concernées doit être signé avec la Secrétaire générale de MSF International, Kris Torgeson.

d. L'Argentine et l'Amérique Latine

En juillet 2010, le Conseil d'administration de l'OCBA [centre opérationnel de Barcelone-Athènes] décide d'explorer une initiative associative régionale pour l'Amérique latine proposée par le bureau en Argentine et des volontaires du Brésil et de Colombie.

En janvier 2011, s'appuyant sur la présence d'un bureau de MSF en Argentine depuis plusieurs années et sur son réseau avec les autres entités MSF de la région, le Conseil d'administration de l'OCBA décide de soutenir la création d'une association MSF pour l'ensemble de l'Amérique latine, basée en Argentine.

Pour soutenir cette demande devant le Conseil international, ils mettent en avant le nombre important de personnel médical qualifié recruté par l'intermédiaire du bureau argentin en Amérique latine pendant des années et prêt à s'engager dans une association régionale.



Compte rendu de la réunion des Conseils d'administration de l'OCBA [centre opérationnel Barcelone-Athènes], 10-11 juillet 2010 (en anglais)

Extrait :

5. Réforme de la gouvernance

5.1 Retour sur le Conseil international de juin

Par les Présidents de MSF Espagne et MSF Grèce
Principaux points de discussion : [...]

- L'Argentine et le Brésil ont discuté du soutien à une initiative associative en Amérique latine. L'idée de relier l'Argentine à la Colombie ainsi que les personnes qui aideront dans ce processus a également été discutée.

5.2 Prochaines étapes

Conclusions du Conseil d'administration sur les prochaines étapes : [...]

- Explorer la dynamique associative en Amérique latine : souhaitant explorer la dynamique associative de l'Amérique latine, les membres du Conseil d'administration de l'OCBA attendent un rapport écrit basé sur la relation entre l'Argentine, la Colombie et le Brésil.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Espagne, 22-23 janvier 2011 (en anglais)

Extrait :

Session sur l'Argentine [...]

- L'ordre du jour n'est pas encore clos, mais les questions

opérationnelles seront abordées en raison du nombre important d'expatriés. Il est temps de les impliquer dans la vie associative de MSF.

- Il est temps de trouver une formule pour une Assemblée en Argentine.

Le Conseil d'administration décide que :

Simone [Rocha, Directrice générale de MSF Brésil] et José-Antonio [Bastos, Président de MSF Espagne] participeront à la réunion de Buenos Aires les 18-19 février [...]

Argentine (initiative associative) [...]

Le Conseil d'administration décide :

- De soutenir la création d'une association nationale en Argentine et de lui proposer son soutien ;
- José-Antonio Bastos travaillera avec Unni [Karunakara, Président du Conseil international] sur cette question.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Espagne, 12-13 mars 2011 (en anglais)

Extrait :

José-Antonio Bastos (Président de MSF Espagne)

- La légitimité d'une association en Argentine est incontestable (basée en Argentine, pour toute l'Amérique latine). Le plus par rapport aux nouvelles entités est qu'il s'agit de la naissance spontanée d'une association MSF, avec des gens qui ont beaucoup à offrir.
- L'Argentine sera une association liée à un exécutif rattaché à l'OCBA [centre opérationnel de Barcelone-Athènes]. Le recrutement pour l'Amérique latine est basé à Buenos Aires.
- L'association argentine sera la contribution de l'OCBA au mouvement international en aidant à diversifier les racines de MSF à travers le monde.

Le Conseil d'administration recommande :

- De reconnaître et soutenir le travail effectué dans les bureaux en Argentine ;
- En dépit du gel sur le personnel en Argentine consenti par le Conseil d'administration dans le cadre d'un avec le Conseil international, on estime que le bureau argentin devrait avoir plus de personnel (actuellement cinq) ;
- De donner officiellement le feu vert pour la création d'une association argentine avec le soutien de l'OCBA (défendu par José-Antonio Bastos) ;
- D'anticiper le fait que l'Argentine voudra peut-être être une entité souveraine et faire partie de l'OCBA dans le futur. Un projet de transfert de souveraineté devrait donc être mis au point ;
- Que l'OCBA ait une représentation claire au Conseil d'administration argentin et réciproquement dans le cadre de l'IONi [International Operation Network Initiative/ Initiative pour un réseau opérationnel international].

Le Conseil d'administration décide :

- De soutenir la création d'une association en Argentine ;
- De faire un état des lieux et de planifier les scénarios possibles ainsi que ses objectifs.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Espagne, 9 avril 2011 (en anglais)

Extrait :

11:30-14:30 Session ouverte du Conseil d'administration de MSF Espagne

Situation opérationnelle

Présentation AMLAT [Amérique latine]

Aitor Zabalgogezkoa [Directeur général de MSF Espagne] Un résumé des plans en cours d'élaboration entre l'IONi [International Operation Network Initiative/ Initiative pour un réseau opérationnel international] et notre projet pour l'Amérique latine a été présenté.

- Nous ne comptons pas faire marche arrière sur le plan opérationnel en Amérique latine ni en ce qui concerne les principales zones d'intervention pour la construction d'un empire OCBA [centre opérationnel de Barcelone-Athènes].
 - Le mouvement en construction en Amérique du Sud et en Amérique latine vise à gagner du soutien et de meilleures capacités et ressources pour l'ensemble du mouvement et pour l'OCBA.
 - L'Argentine est un bon endroit pour commencer à travailler sur cette question, comme beaucoup d'autres pays pourraient l'être [...]. Tout au long de la décennie où nous avons travaillé dans ce pays, ils ont démontré qu'ils ont la capacité et de bons potentiels. L'Argentine est un front important en termes de ressources humaines et c'est pour cette raison que nous l'avons considérée comme plus que pertinente.
 - Il y a un an, nous avons demandé aux responsables argentins de rechercher des opportunités au niveau régional et pas seulement en Argentine. Le concept que nous cherchons à construire, c'est la régionalisation de la zone. [...]
 - En ce qui concerne la collecte de fonds, la communication et les finances, après une décennie de travail en Argentine, nous sommes connus. [...]
 - Concernant les questions médicales et logistiques au plan opérationnel, la représentation sera étudiée dans le mois à venir avec le Brésil, l'Argentine et le Mexique. Nous savons que nous devons travailler en réseau avec les bureaux latino-américains, y compris les États-Unis, en raison de leur influence et de leur capacité de porte-parole du mouvement. Nous encouragerons d'autres bureaux à nous rejoindre dans la mesure de nos possibilités. [...]
 - Nous disposons aussi d'un volet formation grâce à l'unité médicale brésilienne et du soutien de l'Université de Sao Paulo. [...]
 - Un autre avantage est l'unité médicale brésilienne. Elle est entièrement intégrée au département médical et nous obtenons de bons résultats en pédiatrie, obstétrique, maladies négligées, etc. C'est une bonne plateforme pour rester à niveau en termes d'expérience médicale. [...]
- Le Conseil d'administration :
- José-Antonio Bastos [Président de MSF Espagne] [...]
- Actualisation de la liste des Latino-Américains de l'association argentine : le bureau argentin a identifié un avocat expert en droit des associations dans le pays, afin de voir quel serait le statut juridique. Nous sommes actuellement enregistrés en tant que MSF Espagne et

nous devons voir si cela est compatible ou non avec une association Latinoaméricaine basée en Argentine. [...]

- La candidature au Conseil international doit être présentée six mois avant l'AGI [Assemblée générale internationale], la formulation de la candidature va donc devoir être rapide - il s'agira d'une demande formelle pour la création d'une association latinoaméricaine, même si tous les détails ne seront pas nécessairement finalisés dans la première version.

- L'argument principal à faire valoir devant le Conseil international sera le nombre de personnes de la région ayant travaillé pour MSF en une décennie. La plupart d'entre elles ont une formation médicale et une expérience en tant qu'expatriés sur le terrain, occupent des positions intermédiaires et supérieures dans les diverses sections du mouvement, et ont montré une volonté de débattre et un engagement politique. C'est un groupe qui a beaucoup à offrir et qui va rafraîchir et dynamiser MSF. C'est un groupe qui se développe et qui naît exactement comme MSF Belgique, Hollande, Espagne et Suisse sont nées.

- Il espère pouvoir compter sur un soutien pour préparer un argumentaire clair en faveur d'un groupe MSF ayant quelque chose à offrir et dont la principale motivation est de participer aux débats sur ce qu'est MSF. Sa valeur ajoutée est évidente. La seule crainte est la discussion finale sur les statuts et l'opposition claire et évidente de MSF France et de MSF Belgique à l'élargissement de l'association MSF et à l'intégration de nouvelles entités [...].

Le CA [Conseil d'administration] décide :

- D'approuver la proposition de plan d'action pour l'Amérique latine présentée par l'exécutif ; [...]
- De soutenir, si nécessaire, l'exécutif à mieux coordonner ses activités avec celles de l'association.



Le groupe était surtout constitué d'Argentins, huit ou dix personnes, quelques Colombiens et moi-même. Il y avait une volonté organique de s'associer. La réforme de la gouvernance a été la dernière impulsion, qui a permis aux Latino-Américains, en particulier aux Argentins, de s'associer. On voulait vraiment construire une association qui représente nos idées et notre expérience en tant que Latino-Américains. Il était très clair dès le début qu'on ne voulait pas de lien exécutif. Même s'il y avait un bureau en Argentine, qui n'était même pas une section, même si l'OCBA [centre opérationnel de Barcelone-Athènes] nous soutenait, on a convenu avec eux qu'on serait indépendants de l'exécutif. On pensait que l'une des richesses qu'on pouvait apporter était d'avoir un groupe de personnes ayant de l'expérience dans différents centres opérationnels, à différents postes, dans différents pays d'Amérique latine et d'ailleurs. Ce serait une force pour le mouvement. Il ne s'agissait pas d'agiter un drapeau en disant «Je suis Argentin, je suis associé, je travaille avec l'OCBA et je vais apporter ceci».

On a décidé de former un Conseil d'administration constitutif et d'entamer tout le processus de demande d'adhésion institutionnelle. Un Argentin en était le Président, j'étais le Vice-président et avec ce petit Conseil d'administration constitutif, on s'est lancé dans tout le processus de candidature, l'engagement initial devant être financé par

l'OCBA pendant trois ans. On a engagé une coordinatrice associative.

Dr Jonathan Novoa, MSF Amérique latine,
membre fondateur (en anglais)

3. Opérationnalité versus représentativité

Le développement des groupes MSF et des nouvelles entités a placé la question de la représentativité au cœur des tensions qui ont conduit à la réforme de la gouvernance. Cette question reste au cœur de l'élaboration de modèles pour la nouvelle gouvernance.



On était en train de multiplier le nombre d'entités qui elles-mêmes portaient ce qu'elles pouvaient porter, c'est-à-dire la communication, la collecte de fonds, le recrutement, mais qui affaiblissaient de façon très importante le cœur opérationnel : tout le monde soutenait les opérations, mais il s'en faisait de moins en moins.

En revanche, la règle associative qu'on avait mise en place était une règle démocratique : une entité égale une voix, égale un droit au vote. On avait donc une majorité automatique et écrasante des entités non opérationnelles qui étaient beaucoup plus nombreuses que les sections opérationnelles.

Ce travail de réforme de la gouvernance a donc été lancé sur la base : «Après tout, si on est plus nombreux, ce n'est pas grave. Mais il faut quand même qu'on trouve un système pour que l'objet opérationnel reste au centre, et non cette démocratie qui fait que les non-opérationnels sont majoritaires par principe».

Françoise Bouchet-Saulnier, MSF,
Directrice juridique depuis 1991 (en français)

a. Les modèles de gouvernance : un seul MSF («One MSF») ou un «MSF de groupes» ?

Les 11 et 12 mars 2010, la conférence sur la réforme de la gouvernance de MSF qui se tient à Castelldefels, près de Barcelone, réunit les membres des Conseils d'administration de toutes les associations MSF, les Directeurs généraux des sections opérationnelles, les Directeurs des opérations, les membres du Bureau international ainsi que des représentants du terrain. De l'avis même de ses organisateurs, cette conférence n'est pas suffisamment préparée et se déroule de façon plutôt chaotique.

La première journée est consacrée à des ateliers-débats sur les différents thèmes proposés par le groupe de travail sur la gouvernance.

Le deuxième jour, pour assurer une certaine légitimité aux résultats qui seront présentés pour approbation aux Assemblées générales du mouvement, le Président du Conseil international organise ce qu'il considère comme un sondage à main levée. Cet exercice est contesté par certains participants qui le considère comme un vote déguisé et illégitime.



Le premier jour de la conférence, le samedi, était consacré à des ateliers de discussions sur les différentes propositions. Pour le dimanche, tout était ouvert, c'est-à-dire qu'il n'y avait même pas d'agenda... On avait pensé organiser l'agenda du dimanche avec ce qui sortirait des discussions du samedi. C'était totalement débile. Le samedi, j'ai fait une introduction en compagnie d'anciens Présidents internationaux comme Doris Schoepper et Morten Rostrup, qui ont défendu la proposition de réforme. Puis j'ai laissé les choses se faire. Kris [Torgeson, Secrétaire générale de MSF International] a trouvé que je ne donnais pas assez d'orientations aux discussions. Je lui ai répondu que ce n'est pas en étant directif qu'on obtiendrait un peu de débat démocratique. Elle m'a fait comprendre que si je ne faisais rien, on n'arriverait à rien. Elle avait raison. Le dimanche matin, j'ai donc présenté une liste des différentes propositions issues des discussions de la veille et j'ai proposé aux participants de donner leur avis à main levée. Je ne voulais pas les faire voter car ils ne représentaient qu'eux-mêmes. Donc, j'énonçais les points et hop les mains se levaient. Sauf celles des membres de MSF France qui bouillaient dans leur coin. Ils sont finalement venus me voir, rouges de colère et m'ont dit : « Tu ne peux pas faire ça ! Ils vont croire que c'est un vote ! ». J'ai alors à nouveau précisé que ce n'était pas un vote, qu'il s'agissait juste d'indiquer si on travaillait dans la bonne direction, si ces décisions devaient être celles qui seraient présentées aux Assemblées générales. Et puis, comme j'étais lancé, j'ai terminé en disant : « Est-ce qu'on peut proposer dans le projet de gouvernance la réduction des centres opérationnels de cinq à trois ? »... Et là, le représentant de MSF Australie au Conseil d'administration de MSF France est venu me dire : « Non, Christophe, tu ne peux pas demander ça, franchement ça tombe du ciel... ». J'ai dit : « OK, bon on arrête » et on a arrêté là-dessus !

Kris était satisfaite parce que j'avais repris les choses en main. Sur le site [Internet] international, il y avait des commentaires du genre : « Qui est ce dictateur ? ». Mais au moins, tout ce travail de préparation de réforme de la gouvernance, celui qu'on allait faire voter aux Assemblées générales était, dans ses grandes lignes, avalisé par une réunion des membres de toutes les associations du mouvement. Ce mécanisme a remplacé celui initialement suggéré d'un référendum avant les Assemblées générales. C'était une façon un peu politique d'organiser « un congrès » (pour reprendre des termes politiques) pour donner un peu de légitimité à ce qu'on allait soumettre à un vote.

Deux modèles différents de structure et de gouvernance du mouvement sont mis sur la table et discutés de manière intensive :

- Un modèle de gouvernance centralisée, appelé « one MSF (un seul MSF) », s'appuyant sur la proposition d'un groupe de chefs de mission d'étendre le dispositif international de la mission en Afghanistan - un modèle de représentation unique et une mutualisation des fonctions de coordination - à d'autres dispositifs opérationnels ; Le concept qui sous-tend le « One MSF » est présenté comme permettant une meilleure coordination des activités, une représentation plus cohérente et une meilleure gestion de la sécurité - ce qui est particulièrement pertinent dans un contexte comme celui de l'Afghanistan. Il diffère du cadre opérationnel traditionnel, où chaque section maintient une équipe de coordination distincte et, par conséquent, sa propre représentation dans un pays donné.

- Un modèle de « gouvernance basée sur les centres opérationnels », soutenu par les représentants des centres opérationnels pour lesquels le « One MSF » va à l'encontre de la nécessité de maintenir un mouvement décentralisé afin d'assurer la diversité opérationnelle requise par l'Accord de La Mancha.

Enfin, les représentants de MSF Belgique proposent un modèle intermédiaire, basé sur une sorte de fédération de cinq groupes MSF, où les droits de vote ne sont pas accordés aux entités elles-mêmes, mais au portage des opérations.



Les autres chefs de mission étaient très curieux du modèle d'organisation qui avait été mis en place en Afghanistan à la demande du Conseil international en 2008, avec une représentation unique et une mutualisation des fonctions de coordination, confiée à l'OCB [centre opérationnel de Bruxelles], mais permettant à d'autres centres opérationnels de rejoindre l'initiative.

Dans leur intervention à la réunion de Casteldefells, les chefs de mission, qui considéraient que les divergences dans la représentation de MSF sur le terrain coûtaient cher et limitaient l'opérationnalité plutôt qu'elles ne la favorisaient, ont suggéré de répliquer ce modèle d'optimisation des ressources et de représentation unique. En fait, c'est le Conseil international qui avait imposé ce modèle de représentation unique en Afghanistan, ce qui avait évidemment suscité l'indignation de l'exécutif. Ils n'appréciaient pas de recevoir des instructions opérationnelles d'un Conseil d'administration associatif.

La proposition des chefs de mission a été caricaturée par l'expression populiste « One MSF ». Elle a été interprétée comme la volonté de créer un modèle analogue à celui du CICR [Comité international des Croix-Rouge et des Croissant-Rouge], avec un seul exécutif basé dans un grand bâtiment quelque part. Ce n'était pas du tout l'intention de la proposition portée par les chefs de mission, mais c'est comme cela que l'histoire a été racontée. Et il y a eu un retour de bâton des centres opérationnels qui ont toujours été très sensibles au maintien d'un maximum de souveraineté et d'autonomie.

Ils ont surfé sur cette vague de peur vis à vis des « gens qui voulaient devenir comme le CICR ». J'ai fini par me retirer de cette discussion parce qu'en réalité, elle produisait l'effet inverse de celui souhaité : en fait, cette peur d'un seul grand MSF était agitée pour revenir sur certains des accords de mutualisation qui existaient auparavant.

Michiel Hofman, MSF, Coordinateur de mission inter-sections en Afghanistan de 2009 à 2011 (en anglais)

« Je trouvais que c'était une bonne chose. Au moins, il y avait des gens qui étaient des libres-penseurs dans MSF, qui pensaient que c'était l'occasion pour nous de travailler ensemble, comme une seule organisation, pour la sécurité, pour économiser les ressources.

Le point principal était de savoir si nous devions être un seul MSF et rationaliser avec, dans chaque pays d'intervention un seul centre opérationnel présent, un seul centre d'approvisionnement, une seule ligne de communication, ou si nous devions avoir une structure internationale a minima, organisée autour des cinq groupes opérationnels. C'étaient vraiment les deux extrêmes. Et puis il y avait aussi d'autres modèles.

Kris Torgeson, MSF International, Secrétaire générale de 2008 à 2012 (en anglais)

« Beaucoup de gens qui n'avaient pas grandi dans ces différentes écoles de pensée, française, belge, hollandaise ou quelle qu'elle soit... qui travaillaient sur le terrain en parlaient déjà depuis des années : « On devrait mettre en place un seul mouvement, un seul MSF ». Mais c'est à la réunion de Casteldefells qu'on en a vraiment parlé ouvertement. Un groupe de chefs de mission s'est réuni et a présenté cette proposition. Ils l'ont fait parce qu'ils en avaient assez que sur le terrain les sections ne puissent pas travailler ensemble. Et très souvent, le problème ne venait pas des chefs de mission mais des desks. Au Sud-Soudan, par exemple, si toutes les sections de MSF partageaient la même base de vie, on économiserait 1 million de dollars par an. Mais on ne le fait pas. Maintenant, il y a certains arguments pour justifier ça et certains d'entre eux sont sans doute raisonnables. L'une des choses que j'ai réalisées quand je suis devenu Président [du Conseil] international, c'est qu'être le visage de MSF et représenter cette organisation à l'OMS [Organisation mondiale de la santé], à l'ONU [Organisation des Nations Unies] ou auprès de différents gouvernements, c'était la partie facile du rôle à jouer. Le plus difficile a été d'être le visage de MSF au sein du mouvement.

Dr Unni Karunakara, Président du Conseil international de MSF de juin 2010 à juin 2013 (en anglais)

« Cette fameuse réunion de Casteldefells a été très chaotique et a mis toutes les tensions au grand jour. Au début de la conférence, l'évidence c'était le « One MSF » un projet porté par un groupe de chefs de mission, une forme de contestation basée sur des revendications qui n'étaient pas très construites. Ils remettaient en cause la légitimité de la représentation des centres opérationnels en tant que tels en disant : « pourquoi avoir cinq centres opérationnels, ça ne nous sert à rien puisqu'on s'aime tous, qu'on s'entend bien ». Le « One MSF » c'était : « Il faut un seul MSF et partout » et cela impliquait une montée en puissance de la représentativité locale. Cela faisait peser des risques sur le maintien du savoir-faire opérationnel de MSF, le socle de son identité, qui avait été inventé [par] et se trouvait encore dans les centres opérationnels et pas dans les sections non opérationnelles.

Ils ouvraient ainsi la boîte de Pandore de la démagogie, sans savoir comment la contrôler et quand et comment la fermer. Les représentants des centres opérationnels ont alors réalisé qu'il pouvait s'avérer dangereux de laisser cette réforme partir dans n'importe quel sens et se sont réveillés.

Les responsables du groupe belge qui est composé de nombreuses entités, se rendaient compte qu'ils étaient en permanence remis en cause par ces sections non-opérationnelles qui jouaient sur la concurrence entre les centres opérationnels. À terme, on risquait que ce soit ces dernières qui décident quel MSF elles voulaient, à quelles opérations elles voulaient attribuer leurs ressources. Ce « One MSF » leur permettrait de ne plus avoir à prendre de décisions sur la base d'enjeux opérationnels mais de pouvoir faire leur business en se laissant porter par leurs votes majoritaires.

Les Belges ont alors proposé de structurer les centres opérationnels et de donner une légitimité aux opérations dans un nouveau cadre de gouvernance : le droit de vote ne serait pas accordé aux entités en tant que telles mais au portage des opérations.

Enfin, certaines personnes, comme Meinie [Nicolai, future présidente de MSF Belgique], certains chefs de mission qui s'étaient ralliés et moi-même avons pris la parole et défendu ce projet. On est arrivé à convaincre. À MSF, on peut faire des coups tordus en cachette, mais quand il y a un débat transparent, on arrive souvent à prendre de bonnes décisions. Quand des gens se mouillent pour poser les enjeux sur la table et réfléchir à ce qu'on peut faire, ils arrivent souvent à convaincre.

Françoise Bouchet-Saulnier, MSF, Directrice juridique depuis 1991 (en français)

« On [les opposants au « One MSF »] disait : « On s'appuie sur notre histoire et sur ce qui existe déjà.

Notre capacité opérationnelle vient aussi du fait qu'on a des dynamiques complémentaires. Il faut rationaliser mais on ne pourra jamais intervenir correctement sur une catastrophe de l'ampleur du tremblement de terre en Haïti⁴⁰

40. Un tremblement de terre avait frappé Haïti le 12 janvier 2010

si on est une seule organisation, une grosse machine». Il fallait préserver la dynamique et l'autonomie opérationnelle, que chaque centre opérationnel puisse continuer à avoir des opérations réactives sans créer un système mondialisé. Toutefois, chaque petit groupe ne pouvait pas faire tout ce qu'il voulait sans concertation. Il fallait un contrôle qui permette de ne pas séparer le politique de l'opérationnel. Les Belges ont alors fait la proposition intéressante de travailler sur un mouvement qui serait une conjonction de groupes, une fédération en quelque sorte. C'était un bon compromis.

Dr Marie-Pierre Allié, MSF France, Présidente de juin 2008 à juin 2013 (en français)



Il fallait tenir compte du fait que toutes les sections opérationnelles étaient occupées à construire leurs groupes, leurs centres opérationnels. À l'époque, MSF Belgique était très avancé. MSF Hollande se débattait avec ses partenaires. MSF France ne refusait pas la réforme de la gouvernance mais Marie-Pierre [Allié, la Présidente] était très occupée à sécuriser la construction du centre opérationnel de Paris (OCP). Ce n'était pas simple car elle devait expliquer aux sections partenaires que tout allait bien à Paris alors qu'ils étaient en pleine crise. Elle suivait tout de très près, mais ça allait trop vite par rapport au rythme de mise en place de l'OCP, que la réforme de la gouvernance risquait de fragiliser. Malgré tout cela, il y avait une forte volonté de sécuriser la représentation des groupes dans l'organe de gouvernance, le nouveau Conseil international, en faisant en sorte qu'un représentant de chacun des groupes y siège automatiquement.

Dr Christophe Fournier, Président du Conseil international de MSF, de 2007 à 2010 (en français)

Le cœur de cette proposition est la mise en place d'une [Assemblée générale internationale \(AGI\)](#) reconnue par toutes les entités et les membres associatifs comme la plus haute autorité du mouvement. Cette AGI déléguera certains pouvoirs spécifiques à un [Conseil d'administration international \(IB\)](#) qui supervisera la mission sociale et le partage des ressources conformément à la vision stratégique pluriannuelle du mouvement MSF.

Le Conseil d'administration international entre en vigueur en juin 2011 et la transition vers le nouveau système de gouvernance doit être achevée en 2012 au plus tard.

Une association internationale de membres individuels, la [Movement Wide Association](#) (association pour l'ensemble du mouvement) (MWA)⁴¹, doit être créée

d'ici 2012. L'adhésion sera ouverte à tout membre associatif d'entités MSF existantes et aux autres membres répondant aux critères associatifs. Son mécanisme d'élection sera défini par le Conseil international d'ici décembre 2010.

Les Assemblées générales des différentes associations, sollicitées par le Conseil international pour approuver l'orientation générale de la proposition, donnent mandat à leurs Présidents pour présenter leurs suggestions d'amélioration lors du Conseil international des 25, 26 et 27 juin 2010, au cours duquel la nouvelle gouvernance associative est finalement approuvée.

Au cours de cette réunion, des discussions tendues ont lieu concernant la représentation des centres opérationnels au Conseil d'administration international et les critères de représentation des entités à l'Assemblée générale internationale.

Finalement, le Conseil international s'accorde sur les prochaines mesures à prendre :

- La révision des statuts de MSF International afin de les mettre en conformité avec la réforme ;
- La définition de critères d'adhésion à la MWA et des modalités de sa représentation à l'Assemblée générale internationale (AGI).



Réforme de la gouvernance de MSF, **Proposition** du Conseil international aux Assemblées générales, 14 mars 2010 (en anglais)

Extrait :

Le Conseil international demande aux Assemblées générales d'approuver l'orientation générale de sa proposition, de faire les recommandations qu'elles jugent nécessaires pour l'améliorer, et enfin de déléguer à leur Président respectif le mandat de promouvoir ces recommandations lors de la discussion finale au Conseil international de juin 2010 à Amsterdam où une décision sera prise sur la nouvelle gouvernance associative du mouvement. Les recommandations des Assemblées générales peuvent porter, entre autres, sur le rôle et la composition de l'Assemblée générale internationale [AGI] et du Conseil d'administration international [IB], sur les éléments que devrait contenir une vision stratégique à l'échelle du mouvement et sur le calendrier de la mise en œuvre de ces changements.

Il a été convenu lors du Conseil international de décembre 2009 que les Assemblées générales ne seront pas invitées à se prononcer sur l'aspect exécutif de notre gouvernance. Afin de s'assurer du lien entre les changements au niveau associatif et les exécutifs dans les sièges et sur le terrain, les principales plateformes exécutives (EXDIR [plateforme des Directeurs généraux], EXCOM [Comité exécutif international], DIRMED [plateforme des Directeurs médicaux] et RIOD/DirOps [plateforme des Directeurs des opérations]) seront révisées et présentées dans les prochains mois. De plus, des progrès ont été accomplis sur les responsabilités exécutives et la prise de décisions concernant le déploiement et la

coordination des activités sur le terrain, l'allocation des ressources pour les activités d'appui opérationnel, et sur l'élaboration et l'approbation des politiques et des priorités médicales pour l'ensemble du mouvement. Dans ce but, un accord opérationnel entre les centres opérationnels a été approuvé par l'EXCOM à Barcelone le 11 mars dernier. Cet accord représente un progrès significatif pour la gouvernance de terrain.



Réforme de la gouvernance de MSF : **Décisions** du Conseil international, 1^{er} juillet 2010 (en anglais)

Extrait :

2. L'Assemblée générale internationale (AGI)

2.1 Objectif général

L'AGI est l'Assemblée générale de «MSF International». Elle est la plus haute autorité du mouvement et est donc le gardien de la charte et de l'identité de MSF.

2.2 Droits

Représentation à l'AGI

L'AGI se compose comme suit :

- Le Président international ;
- Le Trésorier [international] ;
- Toutes les entités associatives approuvées par l'AGI peuvent élire deux membres à l'AGI (dont au moins un médical). Chaque entité membre doit déterminer l'éligibilité et le mode de désignation de ses représentants à l'AGI (soit du/par Conseil d'administration ou de l'Assemblée générale). [...]

Droit de vote à l'AGI

- Toutes les entités membres disposent d'une représentation et de droits de vote égaux ;
- Un vote par représentant ;
- Le Président [international] n'a qu'une seule voix ;
- Le Trésorier [international] peut voter s'il est un membre élu du Conseil d'administration international. Il ne peut pas voter s'il en est un membre coopté.

2.3 Devoirs / rôle et responsabilités

- Élire ou nommer les membres d'un Conseil d'administration international [IB], y compris le Président de l'AGI et de l'IB [Conseil d'administration international] ;
- Déléguer à l'IB la responsabilité et l'autorité de surveiller le respect de la charte et des accords internationaux par les entités ;
- Approuver une vision pluriannuelle pour le mouvement MSF ;
- Demander à l'IB de rendre compte lors d'une présentation annuelle et approuver son rapport moral et les comptes financiers combinés ;
- Approuver les recommandations de l'IB visant à créer/supprimer des entités associatives et la représentation de MSF dans un pays/une région, exception faite des missions sur le terrain (décision prise à la majorité des 4/5^e). Fait des recommandations au Conseil d'administration international ;
- Développer et animer la vie associative du mouvement ;

- Nommer au besoin des Comités permanents de l'AGI qui seront responsables devant elle ;
- Possibilité de déléguer tout pouvoir non conservé par l'AGI à l'IB uniquement (mais pas aux plateformes exécutives) ;
- Approuver les recommandations de l'IB sur la création/suppression de directions opérationnelles (à la majorité des 4/5^e).

2.4 Fonctionnement

Réunions

- 1 par an ;
- Entre les réunions : Comités permanents, débats en ligne, etc. ;
- Proposer au besoin des rassemblements de type « La Mancha » pour une réflexion plus large.

Président de l'AGI [ou Président international]

- Il est élu par l'AGI ;
- Il préside également l'IB ;
- Il ne peut exercer aucune autre fonction exécutive/associative dans MSF ;
- Mandat : Trois ans et limité à deux mandats.

3. Le Conseil d'administration international [IB]

3.1 Objectif général

L'AGI délègue au Conseil d'administration international des pouvoirs spécifiques pour superviser la mission sociale et les ressources du mouvement en conformité avec la vision pluriannuelle du mouvement MSF.

3.2 Composition de l'IB

- Tout membre d'une entité associative de l'AGI/MSF International peut se porter candidat à l'IB.
- Le Conseil d'administration sera composé de 12 personnes, dont le Trésorier. Si aucun des membres élu n'est en mesure de remplir le rôle de trésorier, l'IB en cooptera un. Les membres cooptés n'ont aucun droit de vote.
- Des sièges seront réservés pour les représentants des Centres opérationnels (leur Président ou un membre du Conseil d'administration). Tous les autres sièges seront pourvus par élection. L'ensemble des membres de l'IB doivent abandonner toute responsabilité exécutive au sein de MSF.
- Les candidats doivent prouver qu'ils disposent de suffisamment de temps pour assurer leur mandat et qu'ils satisfont à l'un des critères suivants :
 1. Avoir une expérience senior de direction sur le terrain ;
 2. Avoir une expérience senior de direction dans un siège ;
 3. Avoir une expérience significative en tant que membre d'un Conseil d'administration.
- Le profil de poste d'un membre de l'IB doit décrire les compétences de base souhaitées.
- L'IB doit conserver parmi ses membres une majorité des deux tiers de membres ayant un profil médical.
- Le Président peut être rémunéré sur la base d'un plein temps. En revanche, tous les autres membres de l'IB ne devraient pas être rémunérés pour leur travail au-delà d'un mi-temps dans le but de préserver l'esprit associatif de l'IB.
- À l'exception du Président, du Trésorier et du Vice-président, personne ne peut être simultanément membre votant de l'IB et de l'AGI.

3.2 Devoirs / rôle et responsabilités

- Approuver la vision pluriannuelle pour le mouvement et en faire la présentation devant l'AGI pour approbation.
- Approuver le plan (sur cinq ans) de partage des ressources et superviser la situation financière de l'ensemble du mouvement en s'assurant de la création et l'allocation appropriées des ressources et de leur adéquation avec la vision pluriannuelle.
- Préparer et présenter à l'AGI pour approbation un rapport moral annuel, un rapport sur le budget international et les comptes financiers combinés.
- Approuver les accords internationaux liés à la mise en œuvre de la vision pluriannuelle du mouvement MSF ainsi que d'autres décisions et accords internationaux exceptionnels.
- Tenir les Conseils d'administration des directions opérationnelles responsables de la mise en œuvre de ces accords internationaux.
- Conformément aux accords internationaux, tenir les Conseils d'administration des différentes entités responsables, prendre des mesures et en proposer à l'AGI en cas de non-conformité.
- Approuver les plans d'action (pluriannuels) des directions opérationnelles (y compris les ressources nécessaires à leur mise en œuvre) tels que présentés par l'EXCOM [Comité exécutif international] en conformité avec la vision pluriannuelle du mouvement MSF et avec les points de désaccord potentiels soulevés par le Comité exécutif. Dans ce cadre, l'IB peut refuser partie d'un plan qui serait en contradiction avec la stratégie du mouvement ou encourager l'action dans des domaines qui n'auraient pas été repris par une direction opérationnelle.
- Émettre des recommandations sur la création/fermeture d'entités associatives et de bureaux de représentation de MSF dans un pays/une région, à l'exception des missions de terrain, et soumettre la recommandation à l'AGI pour approbation (décision à la majorité des 4/5^e).
- Émettre des recommandations sur la création/fermeture d'une direction opérationnelle et soumettre la recommandation à l'AGI pour approbation (décision prise à la majorité des 4/5^e).
- Si la responsabilité fiduciaire locale des entités ne peut être déléguée, tous les Conseils d'administration (des entités et des directions opérationnelles) seront responsables devant l'IB concernant :
 1. La mise en œuvre de la mission sociale conformément aux ambitions stratégiques convenues au niveau international et aux principes de MSF contenus dans la charte, Chantilly et La Mancha ;
 2. Les contrats, accords ou décisions adoptées au niveau international (tels que les résolutions de l'IB/AGI, les accords de partage des ressources du mouvement, les accords bilatéraux avec l'IB/AGI, les protocoles d'accord). Ces contrats, accords ou décisions doivent indiquer clairement le délai de validité ainsi que les conséquences en cas de non observance.
- Assurer le règlement rapide des conflits au sein du mouvement.
- Élire le Vice-président et nommer le Trésorier (pour approbation de l'AGI). Nommer le Secrétaire général.
- Approuver/retirer la nomination de membres additionnels

[directeurs exécutifs représentant les sections non opérationnelles] de l'EXCOM.

L'exécutif rend compte devant l'IB :

- De la coopération dans le développement, la mise en œuvre et le suivi des ambitions stratégiques ;
- De la résolution rapide des conflits au niveau exécutif ;
- De l'opportunité du plaidoyer du positionnement public ;
- De l'allocation du soutien opérationnel en évitant toute duplication et en assurant la complémentarité (y compris l'ouverture de nouveaux bureaux) ;
- Du déploiement efficace des ressources sur le terrain en ce qui concerne l'adaptation des systèmes de gestion et le cas échéant l'utilisation de systèmes de support communs ;
- De veiller à ce que des politiques et des stratégies exécutives à l'échelle du mouvement soient en place et à ce que les plateformes intersectionnelles soient pilotées ;
- De l'élaboration et de la mise en œuvre de cadres pour la production et l'allocation des ressources (y compris l'ouverture de nouveaux bureaux) [...].

4. Vision/ambitions stratégiques

4.1 Cadre

Selon la proposition faite en mars [réunion de Casteldefells des 11 et 12 mars 2010] :

«Le développement d'une vision stratégique à l'échelle du mouvement est perçue comme une étape essentielle dans l'élaboration des activités et des ambitions de MSF pour les années à venir.»

Le Conseil international propose qu'une telle vision comprenne les points suivants :

- Redevabilité mutuelle ;
- Priorités médicales ;
- Ambitions pour les activités de MSF ;
- Diversité opérationnelle ;
- Complémentarité ;
- Création de ressources et accords de partage.

L'exécutif doit élaborer la vision et la proposer pour approbation à l'IB puis à l'AGI. Les opérations auront alors la responsabilité de déterminer comment la mettre en œuvre. [...]

5. Plan de mise en œuvre de la réforme de la gouvernance

Selon la proposition faite en mars :

«Pour la mise en œuvre de cette proposition, le Conseil international recommande les étapes suivantes :

La transition vers la mise en place complète de l'AGI et de l'IB s'étalera sur environ deux ans. L'objectif étant d'achever le processus au plus tard en 2012, l'IB sera créé en juin 2011 et la dernière réunion du Conseil international se tiendra en décembre 2010.

D'ici décembre 2010, le Conseil international se prononcera sur :

- Les types et les critères des entités à représenter ;
- Le nombre de sièges à créer pour l'AGI et le moment où ils le seront.

Une association de membres individuels pourrait être établie d'ici 2012, et son adhésion être ouverte à tout membre de l'association d'une entité existante ainsi qu'à ceux qui répondront aux critères associatifs. Un mécanisme d'élection des représentants de cette nouvelle entité associative à l'AGI serait déterminé par le Conseil international d'ici décembre 2010.»

Lors du Conseil international de juin, des progrès ont été réalisés sur les questions décrites ci-dessus et le plan de mise en œuvre suivant validé.

En février et mars 2011, la Directrice juridique de MSF et les Présidents des sections opérationnelles s'inquiètent de l'absence d'expression du caractère central des opérations dans les statuts proposés. Pour y remédier, ils proposent d'ajouter un préambule à ces statuts indiquant que les activités de MSF sont menées par plusieurs directions opérationnelles. D'autres membres du Conseil international déclarent se satisfaire d'une mention soulignant que l'objectif général de ces activités est d'améliorer sa mission sociale. Finalement le préambule affirme que MSF est « actuellement composé de Directions opérationnelles ».

Des préoccupations sont également exprimées concernant les critères d'inclusion des nouvelles associations dans l'AGI [Assemblée générale internationale], jugés trop souples. Cet excès de souplesse pourrait entraîner une dérive vers une centralisation du mouvement qui risquerait d'entraver l'autonomie des centres opérationnels.

En juin 2011, le Conseil international approuve à l'unanimité les [nouveaux statuts de l'association « Médecins Sans Frontières International », abrégée « MSF International ».](#)



Commentaires sur la nouvelle version des statuts de MSF International, Françoise Bouchet-Saulnier, Département juridique de MSF France, février 2011 (en anglais)

Extrait :

Exemples et questions :

- L'intérêt des opérations ne semble pas être au cœur de la nouvelle structure. Toute décision peut être prise sans l'accord des centres opérationnels, même s'ils sont tous les cinq d'accord entre eux. Cela renforce l'idée que les centres ne seraient pas capables de défendre les intérêts des opérations et qu'il est possible de prendre des décisions sans justification opérationnelle. La preuve du caractère central des préoccupations opérationnelles fait totalement défaut dans les statuts proposés, car les centres opérationnels minoritaires ne bénéficient même pas d'un droit de veto collectif.

Par exemple, MSF International peut décider de fermer l'OCG [centre opérationnel de Genève] même si l'ensemble des centres opérationnels y était opposé (article 16(2)j).

- La nouvelle structure établit un transfert de contrôle de l'Exécutif vers l'Associatif. Ainsi, l'article 16(2)(k) stipule que le Conseil d'administration international (IB) peut ouvrir ou fermer des bureaux créés en soutien aux opérations. Par exemple, les bureaux de MSF Hong Kong et MSF Émirats [Arabes Unis] peuvent-ils être fermés par l'IB ?

- Les activités de MSF International incluent la surveillance des agissements de ses membres (article 4(2) (a) et (h)). Par exemple, MSF International peut contrôler la pertinence et la qualité des opérations des centres opérationnels, y compris les protocoles médicaux ?

- MSF International déterminera le cadre général des accords de croissance et de partage des ressources entre les membres institutionnels (article 4(2)(i), 16(2)(l) et (m)). Cela signifie que MSF International pourrait imposer à certaines sections des obligations financières substantielles et sans précédent. Par exemple, MSF International, par le biais de l'accord de partage des ressources (Ressources Sharing Agreement – RSA), pourrait imposer que MSF États-Unis ou MSF Japon lui transfère 99% de tous les fonds reçus lors des activités annuelles de collecte de fonds ? Et imposer ensuite des sanctions en cas de non-respect de sa décision ?

- MSF International aurait le pouvoir d'approuver, d'objecter ou de bloquer des accords qui ont été conclus entre ses membres en dehors du cadre de l'association (article 16(2)(l)). Par exemple, des accords inter-sections sur la gouvernance à l'intérieur des groupes et les accords financiers pourraient être bloqués. [...]

Suggestion :

Les éléments mentionnés ici doivent faire l'objet d'un arbitrage politique final afin de s'assurer que les statuts prévoient un contrepoids au pouvoir créé par le transfert de responsabilité des entités existantes à la responsabilité collective incarnée par l'AGI.

Mise en garde :

La nouvelle structure internationale de MSF induit un changement radical. Les dispositions des statuts relatives à la prise de décision impliquent une perte d'autonomie pour les entités nationales existantes, ce qui peut être incompatible avec les obligations légales nationales de leurs Conseils d'administration (voir les lois françaises et américaines sur l'autonomie des Conseils d'administration et le contrôle qu'ils doivent conserver sur leurs décisions et leurs finances). Il semble que nous sommes en train de passer d'une structure visant à coordonner les différentes entités de MSF à une structure décisionnelle exerçant une autorité directe sur des questions qui étaient auparavant du ressort de chaque entité individuelle. Les concepts de « mutualisation » et de « coordination » sont remplacés dans les nouveaux statuts par une subordination des membres à l'association internationale et à ses décisions, qui sont contraignantes même s'ils sont en désaccord avec.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration du Conseil international de MSF, 17 février 2011 (en anglais)

Extrait :

Statuts de MSF International

Introduction par Unni [Karunakara, Président du Conseil international] et développements depuis la réunion du Conseil international de décembre 2010.

Unni a chargé les avocats de rédiger une nouvelle version des statuts fondée sur les décisions précédentes du Conseil international et du Conseil d'administration du Conseil international ainsi que sur les statuts existants. Unni, Kris [Torgeson, Secrétaire générale de MSF International], Adrio [Bachetta, consultant sur la réforme de la gouvernance internationale de MSF] et Françoise Saulnier [Directrice juridique de MSF] ont donné des instructions. Unni estime que les avocats ont fait du bon travail.

Françoise avait des préoccupations et voulait directement en faire part aux avocats. Comme une grande partie d'entre elles étaient de nature politique plus que juridique, Unni a jugé que le Conseil d'administration du Conseil international devrait en discuter avant de les transmettre aux avocats. Unni demande aux membres du Conseil d'administration du Conseil international de donner leur avis sur la note de Françoise et le projet de réponse, ainsi que d'exprimer toute autre préoccupation qu'ils pourraient avoir concernant les statuts.

Reinhard [Dörflinger, Président de MSF Autriche] [...] Pour lui, la nouvelle version des statuts est bonne.

Pour Matt [Spitzer, Président de MSF États-Unis], le document et son objectif sont clairs et s'inscrivent dans le cadre de ce que nous attendons et sont en conformité avec les décisions prises par le mouvement.

Pim [de Graaf, Président de MSF Hollande] est d'accord avec le document et félicite ceux qui l'ont rédigé. Néanmoins, le fait que des responsables de MSF remettent en question certaines décisions politiques doit être pris au sérieux car nous devons éviter un scénario où les AG [Assemblées générales] n'approuveraient pas les statuts à cause de doutes sur les orientations politiques générales. Il est regrettable que ces questions soient soulevées maintenant, mais elles restent légitimes et nous devons y répondre.

Meinie [Nicolai, Présidente de MSF Belgique] pense que le document est bon dans l'ensemble même si elle comprend les inquiétudes de Françoise concernant une menace possible sur ce qui fait l'essence même de MSF et la façon dont nous gérons les opérations.

Unni explique que dans la nouvelle version du [Processus de réforme de la gouvernance], toute mention d'une éventuelle augmentation du nombre de représentants de la MWA [Movement Wide Association] à l'AGI [Assemblée générale internationale] a été supprimée suite aux discussions du Conseil d'administration du Conseil international à Paris. La confusion provient du fait que le Conseil international n'a pas atteint la majorité des 4/5^e à Athènes sur la question de la représentation à deux sièges pour la MWA (la majorité des 4/5^e est nécessaire pour toute modification des statuts).

Marie-Pierre [Allié, Présidente de MSF France] partage

les préoccupations de Meinie et considère qu'il s'agit de questions cruciales. Elle note que globalement, Françoise défend l'opérationnalité de MSF et la nécessité de la garder comme objectif fondamental. Marie-Pierre croit qu'il est important d'ouvrir davantage MSF aux autres sociétés, cultures, etc. Et d'intégrer de nouvelles voix pour alimenter la réflexion et le débat au sein d'un groupe plus large. Mais cela doit être fait avec prudence. Être plus inclusif est une bonne chose, mais nous devons aussi être responsables et ne pas donner du pouvoir à ceux qui ne devraient pas en avoir. Nous devons savoir clairement quelles entités nous faisons rentrer et ce que nous en attendons. Nous avons besoin d'un processus qui offre des garanties et une sécurité totale, car les centres opérationnels ont déjà accepté d'être en minorité dans l'IB.

Déjà à Barcelone [réunion de Casteldefells des 11 et 12 mars 2010], Marie-Pierre avait fait part de ses inquiétudes sur la manière d'organiser l'inclusivité et le besoin de garanties solides quant à la composition de l'AGI, avec des critères solides et clairs pour l'acceptation d'une candidature. Nous devons être très prudents puisque l'AGI peut rejeter une décision de l'IB et en prendre une autre. Ouvrir la porte à un nombre croissant d'associations peut nous conduire très rapidement dans une direction que nous n'avons ni choisie ni prévue.

Marie-Pierre pense qu'à ce stade, les statuts n'offrent pas suffisamment de garanties quant aux accords politiques que nous avons conclus. De plus, comme les statuts font référence au règlement intérieur pour un grand nombre de questions clés, il sera impossible de prendre une décision sur les statuts sans :

1. Une version préliminaire du règlement intérieur ;
2. Des critères clairs concernant l'admission de nouveaux membres à l'AGI.

Abiy [Tamrat, Président de MSF Suisse] rappelle qu'au cours de ces dix dernières années, nous avons eu des statuts très approximatifs, un règlement intérieur inachevé, mais que nous avons quand même réussi à travailler. Il ne voit donc pas en quoi de nouveaux statuts, et de bien meilleure qualité, pourraient nous empêcher de fonctionner. Néanmoins, Abiy comprend les préoccupations concernant l'équilibre des pouvoirs entre l'AGI et l'IB et il reconnaît le besoin de formuler des recommandations claires sur la façon dont la MWA devrait être intégrée à l'AGI. Nous devons consacrer le temps nécessaire pour identifier les problèmes et trouver la bonne voie à suivre.

Unni pense que la crainte d'une prise de pouvoir au sein de l'AGI par de nouvelles entités est exagérée. Les 19 sections actuelles ont chacune deux représentants à l'AGI. Pour que ces sections soient une minorité d'un cinquième à l'AGI, cette dernière devrait compter 190 membres.

Marie-Pierre fait remarquer que beaucoup d'associations frappent à la porte. Comme il n'y a pas de ligne directrice sur le comment et pourquoi les accepter, la réponse la plus simple est de dire oui (comme la décision du Conseil international concernant l'initiative pour l'Afrique de l'Est). Nous pouvons donc rapidement nous retrouver avec beaucoup plus de gens à l'AGI que prévu.

Unni reconnaît que la composition de l'AGI et un déséquilibre de pouvoir potentiel résultant d'un changement rapide de

sa composition sont des préoccupations légitimes. Mais les statuts contiennent déjà tous les dispositions pour contrôler cela, par exemple :

Ces articles garantissent que la taille de l'AGI restera également sous le contrôle de l'IB. De plus, la note à envoyer aux nouvelles entités (que le Conseil d'administration du Conseil international a approuvée) stipule clairement que le respect de tous les critères ne garantit pas un siège à l'AGI, puisque ce sera une décision au cas par cas fondée, entre autres choses, sur la valeur ajoutée de l'entité.

Unni accepte pleinement le fait que nous avons échoué à discuter de manière adéquate de la candidature de l'initiative pour l'Afrique de l'Est au Conseil international et de la valeur ajoutée qu'ils apporteraient au mouvement. Il s'est agi plus d'un échec du processus que d'un problème de formulation des statuts. Toutefois, il accueille positivement des propositions concernant des termes spécifiques à inclure dans les statuts sur ce sujet.

Pour Matt, nous devons trouver le bon équilibre entre la peur et la candeur ; prendre des risques tout en nous assurant de ne pas faire courir de risque à la nature même de l'organisation. Il reconnaît qu'il doit y avoir des critères et une formulation claire de ce que l'on attend de nouveaux membres.

Il semble que dans le processus de définition de ces critères, nous soyons devenus moins ambitieux puisque nous avons décidé qu'ils s'appliqueraient aux sections existantes (certaines petites sections craignaient de ne pas pouvoir s'y conformer).

Meinie convient de la nécessité de mieux définir et de renforcer ces critères. Ceux-ci devraient aussi s'appliquer aux sections existantes et nous devons être prêts à prendre des décisions difficiles. Elle est d'accord pour une surveillance minutieuse de la composition de l'AGI, car cet organe aura en main la charte, les statuts et l'identité de MSF.



À Castelldefels [réunion des 11 et 12 mars 2010], on était juste parvenu à renverser le fait accompli du « One MSF ». Ensuite, il a fallu inventer un contre-modèle. Rédiger les statuts adaptés à la réforme de la gouvernance a demandé un énorme travail. Quand on m'a reproché de faire de la politique, j'ai expliqué : « Non, je ne fais pas de la politique, je vous présente juste des options. Quand on écrit du droit, on met du pouvoir à certains endroits. Selon ce qu'on écrit, cela veut dire que le pouvoir sera là ou là. Moi je vous écris les deux modèles, et je vous dis que dans ce modèle, le pouvoir est là et dans celui-ci, il est ici. Maintenant, vous décidez où vous voulez que le pouvoir soit. Vous me dites qu'il n'y a pas de pouvoir, mais je vous dis que dans ce qu'on vient d'écrire, on vient mettre le pouvoir à tel endroit, est-ce que c'est bien là où vous voulez le mettre ? ». Cela a été une bataille de fous. J'ai continué à expliquer pour convaincre qu'on devait rester sur une légitimité opérationnelle et pas de représentativité.

Françoise Bouchet-Saulnier, MSF,
Directrice juridique depuis 1991 (en français)

b. La « Movement Wide Association » (MWA), association pour l'ensemble du mouvement

En décembre 2010, le Conseil international décide que la Movement Wide Association (MWA) sera inscrite dans les statuts en tant que groupe de membres individuels et recommande qu'elle bénéficie de deux sièges à l'Assemblée générale internationale (AGI).

En mars 2011, MSF Belgique et MSF France s'interrogent sur l'obligation de rendre des comptes pour les membres individuels de la MWA et celle de leurs représentants.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 10-12 décembre 2010 (en anglais)

Extrait :

Movement wide association (MWA/Association pour l'ensemble du mouvement)

Le Conseil international décide que les critères individuels et les critères de composition et de taille des membres institutionnels énoncés dans les statuts s'appliquent à la MWA.

Décision (majorité des 4/5^e), adoptée avec :
19 voix pour
1 abstention (MSF Italie)

Le Conseil international décide que la MWA sera incorporée dans les statuts en tant que corps électoral [groupe] de membres individuels (sur la base de l'adhésion/affiliation individuelle à MSF International).

Décision (majorité des 4/5^e), adoptée avec :
16 voix pour
3 contre (MSF France, MSF Belgique, MSF Italie)
1 abstention (MSF Australie)

Le Conseil international décide que la représentation de la MWA (ayant rempli les critères susmentionnés) dispose de deux sièges à l'AGI [Assemblée générale internationale]. Le Conseil international recommande à l'AGI d'envisager la représentation de la MWA.

14 voix pour - 2 contre - 4 abstentions. (Pas d'approbation formelle, mais acceptée comme indication positive permettant le développement d'un projet de statuts et d'une proposition détaillée. Sous réserve de l'approbation officielle du Conseil international en juin 2011).

Le Conseil international décide de et s'engage à soutenir la proposition sur la MWA pour sa présentation et son approbation en juin 2011 [...].

Décision (majorité des 4/5^e), adoptée avec :
16 voix pour
3 contre
1 abstention



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration du Conseil international de MSF, 17 février 2011 (en anglais)

Extrait :

Movement wide association - MWA [Association pour l'ensemble du mouvement]

Marie-Pierre [Allié, Présidente de MSF France] et Meinie [Nicolai, présidente de MSF Belgique] sont préoccupées par l'obligation du groupe des membres individuels de la MWA et de leurs représentants de rendre des comptes. Bien que représentant un fardeau administratif, toute section se plie à des contraintes plus claires en termes de rendu de compte que celles qui sont actuellement proposées pour le groupe des membres individuels [de la MWA]. Pour Marie-Pierre, cette organisation n'est pas conforme aux choix faits à Barcelone [réunion de Castelldefels les 11 et 12 mars 2010] et décidés par le Conseil international en juin 2010.

Matt [Spitzer, Président de MSF États-Unis] note qu'à l'heure actuelle, les associations demandent à leurs dirigeants de leur rendre des comptes, mais pas à chacun de leurs membres. On ne devrait donc pas avoir d'attentes irréalistes.

Kris [Torgeson, Secrétaire générale de MSF International] ne comprend pas le désir d'établir la MWA en tant qu'entité juridique séparée dotée d'un Conseil d'administration, etc. Cela ajouterait un niveau de bureaucratie inutile et serait moins contrôlable que s'il est établi en tant que groupe. Elle pense que cette dernière option permettra de fait un meilleur contrôle puisque tout membre de la MWA doit être accepté à la fois par l'IB et par l'AGI, qui ont également le droit d'expulser qui ils veulent. Un tel niveau de contrôle n'existe dans aucune des associations de sections.

Reinhard [Dörflinger, Président de MSF Autriche] est d'accord et ajoute que deux personnes dans une assemblée de quarante personnes auront de toute façon un pouvoir très limité.

Pim [de Graaf, Président de MSF Hollande] ajoute que le système proposé permettra également de se débarrasser plus facilement de ce corps électoral s'il devient une partie dormante, non fonctionnelle et non contributive de l'association. Il craint qu'il soit difficile pour ce corps électoral de fonctionner facilement (cela exigera des efforts proactifs).



Compte rendu provisoire de la réunion du Conseil d'administration du Conseil international de MSF, 10 mars 2011 (en anglais)

Extrait :

Statuts [...]

La version proposée par MSF France comporte des changements substantiels et Unni [Karunakara, Président du Conseil international] pense que le Conseil d'administration du Conseil international devrait discuter du document avant de le transmettre aux avocats.

Par conséquent, il y a maintenant deux versions des nouveaux statuts :

- La dernière version des avocats ;
- La version de MSF France (la version de Françoise [Bouchet-Saulnier, Directrice juridique de MSF] reprend les commentaires de Marie-Pierre [Allié, Présidente de MSF France]. [...])

Meinie [Nicolai, Présidente de MSF Belgique] insiste pour qu'on dise quelle valeur ajoutée on attend de la part des nouveaux membres institutionnels et les raisons pour les accueillir à l'AGI [Assemblée générale internationale]. Il en est fait mention dans le règlement intérieur [...] mais elle suggère de faire de même dans les statuts. [...]

Pour Abi [Tamrat, Président de MSF Suisse], il doit y avoir un contrôle positif (accepter une entité même si elle ne remplit pas tous les critères) et un contrôle négatif (rejeter une candidature même si elle remplit tous les critères).

Reinhard [Dörflinger, Président de MSF Autriche] note que les statuts ne résolvent pas la question de l'autonomie dans la prise de décision.

Pour Meinie, la question clé est de savoir si une décision de l'association internationale primerait sur celle d'un Conseil d'administration national en cas de désaccord dans la mise en œuvre de la charte.

José-Antonio [Bastos, Président de MSF Espagne] fait remarquer que c'est juridiquement impossible, puisque les Conseils d'administration et les Assemblées générales sont légalement responsables devant la loi de leur pays.

Pour Marie-Pierre, l'un des points cruciaux pour rester efficaces et réactifs est aussi de contrer la tendance naturelle à la centralisation. On doit s'assurer de ne pas trop centraliser et de ne pas prendre les décisions à des niveaux sans cesse plus élevés.

Pour Unni, il est clair que nous ne sommes pas une organisation centralisée mais, d'un autre côté, on doit également reconnaître qu'on fait partie d'un mouvement et qu'on doit prendre certaines décisions ensemble. On doit donc être clairs sur ce que signifie faire partie d'un mouvement.

Unni est d'accord pour dire que les opérations doivent être centrales et que l'intégrité de notre organisation doit être préservée, mais tout changement implique un risque et nous devons déterminer le risque que nous sommes prêts à prendre. Il demeure convaincu qu'avec quelques changements minimes de formulation et de ton, il sera possible de concilier tous les commentaires faits sur les statuts. Il comprend les préoccupations concernant la composition de l'AGI, mais il pense que la proposition équilibre les risques apportés par l'arrivée de nouvelles personnes autour de la table.

Préambule aux statuts [...]

Le Conseil d'administration du Conseil international accueille favorablement l'idée de MSF France d'ajouter un préambule aux statuts, mais pense que cette version a besoin de plus de travail pour définir son contenu, sa formulation et le ton.

Marie-Pierre se félicite que le Conseil d'administration du Conseil international accepte l'idée d'un préambule. Cela montre que l'an dernier, on n'avait pas réussi à prendre la décision politique sur l'orientation qu'on souhaitait prendre,

ce qui a donné lieu à différentes interprétations. Lorsqu'on votera sur la réforme, il serait bon d'y adjoindre également un préambule pour en expliquer la lecture.

Ce que le préambule devrait contenir/refléter :

- La vision de ce que le mouvement devrait être (Marie-Pierre) ;
- Des perspectives positives pour l'avenir plutôt qu'une liste de ce que nous voulons protéger (Pim) ;
- Des indications sur le type d'association et de rassemblement que nous voulons (Unni) ;
- Son but premier est de guider l'interprétation de certains faits qui ne sont pas abordés par les statuts (Martin [Aked, Trésorier du Conseil international]) ;
- L'esprit et l'intention du mouvement ; quel est le but des statuts (Matt [Spitzer, Président de MSF États-Unis])
- C'est un instantané du mouvement à un certain stade, mais il doit aussi guider le mouvement (Reinhard) ;
- Inspirant, stratégique et accueillant nos différences (José-Antonio).

Commentaires sur le texte proposé par MSF France

Pour Martin, la version proposée par MSF France ne semble pas complémentaire des statuts mais offre un nouveau concept qui nous ramène au point de départ. Il pourrait être d'accord avec les commentaires apportés, mais il s'agit de la question des groupes et nous devons parvenir à un accord là dessus : si les groupes sont effectivement un élément essentiel de notre gouvernance, alors cela devrait se refléter dans les statuts (actuellement, il n'y a aucune référence aux groupes).

Marie-Pierre note que l'an dernier, il a été décidé de construire le mouvement autour de projets opérationnels.

Matt fait remarquer que les discussions ne sont pas allées très loin sur l'organisation des groupes et que nous n'avons pas conclu d'accord ni pris de décision claire sur ce sujet. Nous avons seulement dit que pour le moment, c'était une méthode d'organisation assez efficace.

Marie-Pierre signale que lors de la conférence sur la réforme de la gouvernance, en mars 2010 [à Castelldefels], les groupes n'étaient pas aussi organisés qu'aujourd'hui. Il peut donc être bon de tenir compte de la consolidation des groupes qui a eu lieu depuis.

Unni est confiant sur le fait que si actuellement, nous allons dans cette direction (des groupes), nous nous en éloignerons également à un stade ultérieur.

Pour Matt, la question autour des groupes et des directions [centres] opérationnelles exprime la question centrale de la légitimité opérationnelle et il semble y avoir des compréhensions très différentes de celle-ci. Pour lui, chaque personne de MSF sur le terrain est la source de cette légitimité, alors que d'autres vont la lier aux centres opérationnels (OC).

Marie-Pierre remarque que l'intention est aussi de préciser qu'on ne travaille pas à partir d'un même centre (comme le CICR [Comité international des Croix-Rouge et Croissant-Rouge]) mais qu'on a plusieurs centres opérationnels.

Pour Unni, c'est différent et nous pouvons dire clairement que l'ensemble du processus vise à améliorer notre mission sociale à travers nos opérations.

José-Antonio fait remarquer que le concept de l'OCBA

[centre opérationnel de Barcelone-Athènes] est plutôt celui d'un réseau que celui d'un groupe. Pour lui, nous devons faire un effort diplomatique pour que chacun se retrouve dans la lecture du préambule. Ce dernier doit donc refléter avec honnêteté l'équilibre difficile entre la préservation du sens donné à MSF par les centres opérationnels et arriver à faire rentrer dans MSF la diversité du monde actuel. Le ton du préambule devrait être beaucoup plus inspirant et enthousiaste, en particulier en ce qui concerne la diversité (et moins du style « couvrons nos arrières »).

Abiy trouve la première partie tout à fait justifiée, mais l'interprétation globale semble indiquer que l'autonomie et l'indépendance des centres opérationnels prévalent sur la diversité. L'équilibre du texte devrait donc être revu.

Marie-Pierre signale que MSF F[rance] est aussi en faveur de l'intégration de la diversité et qu'il y a suffisamment de latitude pour trouver une solution. [...]

Reinhard estime que le préambule devrait expliquer que les statuts de MSF International reflètent la volonté/intention de travailler ensemble en tant que mouvement et d'avoir une certaine coordination virtuelle, tout en réaffirmant le caractère central des opérations et la nécessité d'être aussi proche que possible du terrain. Le préambule devrait chercher à inspirer plutôt que rappeler nos différences. Les statuts et le préambule sont la carte d'identité du mouvement, de la manière dont nous souhaitons travailler [...].

Martin remarque que le préambule souligne la primauté des centres opérationnels alors que les statuts ne les mentionnent que dans la composition du Conseil d'administration international (IB) (chacun ayant un siège ex officio) dans lequel ils sont minoritaires. Cela va à l'encontre des statuts.

Marie-Pierre a une lecture différente. Pour elle, au cours de la discussion, il a été dit et convenu de construire le mouvement autour des opérations et des centres opérationnels.

Matt objecte que la façon dont Marie-Pierre décrit un centre opérationnel ne sera pas toujours le meilleur moyen d'assurer les opérations. Il est important que notre action et notre mission sociale soient et restent centraux, mais cela ne signifie pas que la structure actuelle des sièges, des centres opérationnels et des groupes qui les englobent soit le modèle du mouvement. Nous ne devrions donc pas confondre les deux et il est en désaccord avec un préambule qui établit la primauté des centres opérationnels, car il pourrait y avoir une bien meilleure façon de gérer les opérations.

Meinie ne s'inquiète pas outre-mesure du risque de centralisation. Mais elle insiste sur le fait que l'adhésion associative reste étroitement liée aux opérations (c'est la raison pour laquelle elle a encore du mal à comprendre la MWA).

Les statuts ne disent pas que l'Assemblée générale internationale [AGI] prendra des décisions sur les projets opérationnels et elle ne voit aucune menace sur l'autonomie des centres opérationnels dans la définition de leurs plans d'action. Pour elle, la fonction principale de l'AGI est de protéger l'identité de MSF, la charte, le logo, les statuts, etc. C'est quelque chose de vulnérable que nous voulons protéger et nous devons être prudents sur ce point. Nous devons prendre cette responsabilité au sérieux, disposer de règles de vote protectrices et être attentifs à la composition de cet organe.

c. L'accord entre centres opérationnels

Le 12 mars 2010, l'EXCOM (Comité exécutif international) entérine un accord entre centres opérationnels élaboré de concert avec la plateforme des Directeurs des opérations (RIOD) et un groupe de chefs de mission lors de la conférence de Casteldefells. Cet accord a pour objectif d'assurer la cohérence entre la ligne de gestion exécutive et la proposition de réforme de la gouvernance associative. Il porte sur le déploiement et la coordination des activités sur le terrain, l'allocation des ressources pour les activités de soutien opérationnel, l'élaboration et l'approbation des politiques et des priorités médicales pour l'ensemble du mouvement.

En juin 2011, le Conseil international se dit préoccupé par le fait que cet accord ne soit plus considéré comme un objectif à remplir et demande à l'EXCOM d'élaborer une proposition pour aller de l'avant.



Accord opérationnel inter-centres opérationnels de MSF, 11 mars 2010 (en anglais)

Extrait :

Reconnaissant le besoin urgent d'apporter des améliorations concrètes et à court terme sur le terrain, conformément à la réforme en cours de la gouvernance, l'EXCOM [Comité exécutif international] et le RIOD [plateforme des Directeurs des opérations] proposent donc l'accord suivant :

1. Sur le déploiement des activités opérationnelles de MSF, les centres opérationnels conviennent de ce qui suit :

- Soutenir un MSF qui permette une autonomie d'action opérationnelle pour les centres opérationnels, sachant que cette autonomie s'accompagne de devoirs et de responsabilités. Un accord sur les règles de base de la collaboration entre les centres opérationnels, valable dans tous les contextes, y compris la représentation politique et externe, pour les phases d'exploration et de post-exploration dans les pays où aucune section n'est présente, est établi :

1. Ne pas s'opposer au début d'une intervention d'un autre centre opérationnel dans une zone d'opérations / pays donné et faciliter activement leur entrée ;
2. Tout nouveau centre opérationnel entrant dans un contexte respectera les canaux de représentation créés et les formules de représentation juridique adoptées ;
3. Élaboration conjointe d'un cadre d'opérations (p. ex. zones géographiques d'intervention, examen de l'analyse opérationnelle et prise en compte des complémentarités et des lacunes, etc.) ;
4. Mettre en place une infrastructure commune chaque fois que cela est possible et approprié ;
5. S'il y a de bonnes raisons, fondées sur des préoccupations sur la sécurité, pour s'opposer à l'entrée d'un nouveau centre opérationnel dans un contexte, un arbitrage rapide sera fait par l'EXCOM et, s'il n'y pas d'accord, au niveau de l'IB [Conseil d'administration international]. [...]

dans les sièges, des coûts et des ressources, les centres opérationnels conviennent de :

- Mettre fin à la tendance malsaine de détérioration du ratio de Londres [ratio des dépenses entre le siège et le terrain] et suivre l'évolution des coûts des sièges/coordinations dans leur ensemble ;
- Mettre en place des infrastructures communes en fonction des besoins opérationnels et de la faisabilité (voir ci-dessus) [...] proposition d'éléments pratiques pour mettre en œuvre des services de support rationalisés au niveau régional ou national dans ces contextes d'ici mars 2011. [...]

3. Sur la décentralisation de la prise de décision au profit du terrain, les centres opérationnels conviennent de :

- Renforcer la capacité de prise de décision du terrain en conservant une marge de manœuvre pour divers mécanismes afin de soutenir les équipes de coordination junior et senior (tout en reconnaissant que nous devons faire preuve de cohérence dans la délégation de pouvoirs lorsque plus d'une section fonctionne dans un cadre convenu) ;
- Réviser les politiques de gestion des ressources humaines de terrain pour encourager le déploiement à long terme de personnel senior.

4. Sur l'engagement à revoir l'organisation actuelle des capacités opérationnelles, des directions et des groupes conformément à une vision stratégique globale des besoins opérationnels, des ambitions et des orientations exprimées dans un plan pluriannuel et d'une responsabilité internationale renforcée, les centres opérationnels conviennent de :

- Développer et proposer des orientations stratégiques pluriannuelles pour le mouvement qui définiront les ambitions globales des opérations pour les années à venir ;
- Examiner si l'organisation actuelle des capacités opérationnelles, des centres/groupes, des partenariats, du partage des ressources et des accords de répartition est optimale pour mettre en œuvre ces orientations ;
- Simultanément et pour garantir la complémentarité, continuer à travailler sur des accords spécifiques entre centres opérationnels et sur l'organisation opérationnelle.

Complément à la suite de la Conférence de Barcelone (approuvé par l'EXCOM le 22 mars 2010) :

Suite à une réunion de l'EXCOM, des membres du RIOD [plateforme des Directeurs des opérations] et des chefs de mission présents lors de la conférence sur la réforme de la gouvernance à Barcelone, le 12 mars 2010, le l'EXCOM a accepté de :

- Donner la priorité aux contextes dans lesquels la sécurité de notre personnel est menacée ;
- S'assurer de l'existence de mécanismes permettant le respect de l'accord :
 - o Viser le consensus au RIOD pour la mise en œuvre, mais dans le cas exceptionnel où un consensus ne serait pas atteint, le RIOD peut décider à la majorité simple de saisir l'EXCOM ;
 - o L'EXCOM prendrait alors une décision par consensus ou à la majorité simple sur le choix du modèle ou du contexte,

et par consensus sur le choix du centre opérationnel de référence ;

- Dans le cas exceptionnel où l'EXCOM ne parviendrait pas à un consensus sur le choix du centre opérationnel de référence, la question devrait être soumise à l'IB [Conseil d'administration international] pour décision.



Compte rendu de la réunion du Conseil international de MSF, 24-26 juin 2011 (en anglais)

Extrait :

Le Conseil international :

- Exprime sa vive préoccupation sur le fait que l'Accord inter-centres opérationnels dans son ensemble ne soit plus un objectif.
- Demande à l'EXCOM [Comité exécutif international] de :
 1. Présenter une déclaration et une communication claires sur le statu quo actuel concernant la mise en œuvre de l'accord ;
 2. S'engager à respecter les règles fondamentales de collaboration mentionnées dans l'accord ;
 3. D'élaborer une proposition claire sur la voie à suivre, en particulier pour nos opérations dans les pays très instables, dans les États autoritaires, dans les contextes où les coûts de support sont élevés, dans ceux où il existe une tension entre la capacité opérationnelle et les besoins perçus, dans les cas où plusieurs centres opérationnels sont déployés afin d'assurer une meilleure cohérence et complémentarité.
 4. Rendre compte sur la mise en œuvre des quatre éléments de l'accord pour l'AGI [Assemblée générale internationale] en décembre 2011

Approuvé à l'unanimité



Compte rendu de la première Assemblée générale internationale de MSF, 16-18 décembre 2011 (en anglais)

Extrait :

Suivi de l'Accord inter-centre opérationnels

Comme demandé par le Conseil international en juin 2011, Kris Torgeson [Secrétaire générale de MSF International] présente le suivi de l'Accord inter-centres opérationnels de Barcelone de mars 2010 suivi par les questions des participants :

Salle - Vous nous avez indiqué là où l'accord a été suivi mais la résolution du Conseil international concernait la première partie qui n'a pas fonctionné. L'Assemblée générale internationale [AGI] souhaite des informations sur la manière d'aller de l'avant avec cette nouvelle façon d'opérer.

Kris - L'accord a été présenté de façon à avoir des modèles spécifiques dans des délais précis avec un suivi. C'était une structure rigide et pyramidale, et des exigences ont été imposées aux opérations avant qu'elles n'y aient adhéré complètement. Ce n'est pas qu'elles ne voulaient pas essayer

de les mettre en œuvre, mais cela a été fait rapidement et à cause de la manière dont cela a été présenté et des délais, cela n'a pas fonctionné. Dans les faits, la plupart des modèles ont été essayés et peuvent fonctionner.

Filipe Ribeiro [Directeur général de MSF France] - cela dépend de ce que vous attendez de cet accord. Si nous attendons qu'il nous aide à apprendre davantage les uns des autres et à améliorer nos pratiques tout en préservant la diversité opérationnelle, alors l'accord a été mis en œuvre. On peut être déçus par les progrès réalisés sur les priorités. J'ai entendu des gens sur le terrain se plaindre qu'on n'en faisait pas assez. Nous devons examiner tous les problèmes et non un seul.

Pim de Graaf [Président de MSF Hollande] - la situation en Irak était une question épineuse et l'une des raisons pour lesquelles cet accord a été négocié. Les chefs de mission se sont réunis et ont développé une approche opérationnelle commune et concertée. En ce sens, l'Accord inter-CO a été efficace.



À Barcelone, on a aussi discuté d'un Accord entre centres opérationnels. Il s'agissait de travailler beaucoup plus ensemble sur les opérations avec des objectifs précis. Les gens disaient qu'il fallait d'abord se mettre d'accord là-dessus et ensuite mettre en place la gouvernance. Mais ça n'a pas marché.

Dr Jean-Marie Kindermans, MSF Belgique,
Président de 2001 à 2007 (en français)

d. La gouvernance exécutive

En mars 2011, le Conseil international approuve les conclusions de l'EXDIR [plateforme des Directeurs généraux] et les recommandations du Conseil d'administration du Conseil international concernant la gouvernance exécutive. Il demande au groupe de travail de présenter sa proposition aux Assemblées générales. Cette proposition inclut la mise en place d'un nouveau Comité exécutif (EXCOM), homologue du Conseil d'administration international (IB) et responsable devant ce dernier.

Cet EXCOM se réunira sous deux formes :

- en tant que Comité exécutif reserré (Core EXCOM), composé des Directeurs généraux des cinq centres opérationnels, de deux autres Directeurs généraux élus, du Secrétaire général international et du Secrétaire général médical international,
- en tant que Comité exécutif élargi (Full EXCOM), remplaçant l'EXDIR, composé des Directeurs généraux de toutes les sections de MSF.



Compte rendu préliminaire de la réunion du Conseil d'administration du Conseil international de MSF, 10 mars 2011 (en anglais)

Extrait :

Réforme de la gouvernance exécutive [...]

Le modèle proposé est celui d'un Comité exécutif unique (EXCOM) qui sera responsable devant l'IB.

La composition de cette plateforme dépendra du type de décision de manière à ce que chaque décision soit prise par les parties prenantes concernées.

Le « Core EXCOM »⁴² [Comité international exécutif resserré] sera composé de :

- Les cinq Directeurs généraux des centres opérationnels (sièges ex officio)
- Deux Directeurs généraux élus
- Le Secrétaire Général international (sans droit de décision)
- Le Secrétaire général médical (sans droit de décision)

Le « Full EXCOM »⁴³ [Comité exécutif élargi] sera composé de :

- Les Directeurs généraux des 19 sections (sièges ex officio)
- Le Secrétaire général international (sans droit de décision)

Afin d'assurer le suivi des dossiers sous la responsabilité du Full EXCOM entre ses réunions annuelles, ses membres pourront :

- Décider des dossiers qu'ils veulent traiter pendant l'année, et
- Nommer des groupes de travail qui pourront prendre des décisions avec le Core EXCOM sur ces dossiers spécifiques au cours de l'année.

Meinie [Nicolai, Présidente de MSF Belgique] se demande si ces groupes de travail seront composés uniquement de membres exécutifs.

Pour Kris [Torgeson, Secrétaire générale de MSF International], l'IB est libre de demander que des membres associatifs y participent.

L'EXCOM devrait se réunir comme suit :

- Dans sa forme resserrée ou/et avec les représentants des GT [groupes de travail] : ~ 8 fois par an
- Sous sa forme élargie : une fois par an

Les responsabilités du Core EXCOM seraient les suivantes :

- [Le suivi de] La mission sociale
- Toute décision que le Full EXCOM ne prend pas. [...]

Pim [de Graaf, Président de MSF Hollande] se demande ce qui rend cette organisation plus efficace que celle que nous avons actuellement.

Pour Kris réduire le nombre de réunions du Full EXCOM est déjà une réussite. De plus, la définition précise des responsabilités

de chaque forme de l'EXCOM et le fonctionnement avec des groupes de travail contribuera également à une prise de décision plus rapide et plus claire. [...]

Elle relève que de nombreuses personnes du terrain posent des questions sur la réforme de l'exécutif et pense que ce sera aussi le cas lors des Assemblées générales.

4. La première Assemblée générale internationale (AGI) de MSF, 16-18 décembre 2011

Du 16 au 18 décembre 2011, la première Assemblée générale internationale de MSF a lieu à Paris alors que MSF célèbre son 40^e anniversaire. 

Les associations MSF Brésil, MSF Afrique de l'Est, MSF Amérique latine et MSF Afrique du Sud deviennent officiellement membres institutionnels du mouvement international de MSF après un processus de candidature approfondi.

Les membres du nouveau Conseil d'administration international (IB) sont élus.



Compte rendu de la première Assemblée générale internationale de MSF, 16-18 décembre 2011 (en anglais)

Extrait :

PRESENTATION DES NOUVELLES ASSOCIATIONS ET VOTE [...]

Des représentants de MSF Brésil, Afrique de l'Est, Amérique Latine et Afrique du Sud sont invités à présenter leurs associations et une courte vidéo, ainsi qu'à répondre aux questions. [...]

- *La salle - pourquoi y a-t-il un MSF Brésil et un MSF Amérique Latine ?*

Représentant pour le Brésil - MSF Brésil est né d'une longue présence opérationnelle et d'un bureau au Brésil. Pour de nombreuses raisons, il était nécessaire pour le Brésil d'avoir une association et cette année, pour la première fois, nous nous sommes dotés d'un Conseil d'administration et de statuts. MSF Brésil compte 120 départs et collecte cinq millions d'euros par an. Ce n'est pas contraire au processus latino-américain, son existence ne pose aucun problème pour MSF Brésil et nous pouvons travailler ensemble.

- *La salle - il avait été dit que les nouvelles entités devraient être des associations régionales. Pouvez-vous donner plus de détails sur la façon dont vous envisagez leur avenir et leur évolution ? Par exemple, les associations régionales*

42. C'est le terme « Core EXCOM » plutôt que « Comité exécutif resserré » qui est utilisé en français.

43. C'est le terme « Full EXCOM » plutôt que « Comité exécutif élargi » qui est utilisé en français.

deviendront-elles plusieurs associations nationales ou les associations nationales fusionneront-elles pour devenir des associations régionales ? L'Afrique du Sud sera-t-elle basée dans plus d'un pays ? Que se passera-t-il s'il y a des collectes de fonds dans différents pays ?

Unni [Karunaka, Président du Conseil international de MSF] - pendant le processus de réforme de la gouvernance, il y avait une volonté et une ambition claires de faire venir de nouvelles voix à la table, mais le fait d'avoir 20 à 30 nouvelles associations n'était pas considéré comme compatible puisque nous devons pouvoir fonctionner et prendre des décisions. Une nette préférence a été exprimée en faveur d'associations régionales. Ne vous attardez pas trop sur le nom, mais sur l'aspiration ; il est important de penser en termes moins nationaux et toutes ces entités abordent cette question avec le bon esprit et une voix commune. À l'avenir, il sera plus facile de se séparer que de se réunir, il est donc préférable de commencer ensemble. Il y a une bonne compréhension du principe de non-exclusivité et de la nécessité d'être organique, donc si des changements sont nécessaires pour permettre un acte d'adhésion qui ait du sens, ils seront gérés à ce moment-là.

• *La salle - Concernant les ressources pour l'ensemble de l'association pour cette année, nous avons une projection déficitaire de plus de 60 millions d'euros et des ambitions opérationnelles énormes. Comment les nouvelles associations vont-elles apporter de nouvelles voix plutôt que de détourner les ressources de nos bénéficiaires ?*

Représentant pour l'Afrique du Sud – cela parle de notre identité, dans notre mission sociale, nous essayons de fournir des soins à des populations, ce qui devient de plus en plus difficile pour de nombreuses raisons, dont l'une est notre ouverture à d'autres perspectives. Il est de la responsabilité des associations d'engager le dialogue avec le monde en dehors de MSF et de voir si les ressources pourraient être mieux dépensées et autrement.

Représentant pour l'Afrique de l'Est - les fonds qui seront consacrés aux nouvelles associations ne sont pas un problème majeur si l'on considère la valeur ajoutée qu'elles apporteront, y compris une vision et de l'ambition, de même que l'énorme valeur que nos opérations et nos bénéficiaires recevront de cet engagement, y compris l'accès qu'il nous donnera à eux.

Représentant pour le Brésil - Le Brésil est ici en tant qu'entité capable de financer ses propres activités et de contribuer financièrement au mouvement parce qu'à un moment donné, quelqu'un a investi chez nous. Il faut souvent faire des investissements pour en récupérer les fruits.

• *La salle - Qu'est-ce que le fait d'être membre à part entière de l'Assemblée générale internationale apportera à votre association et en quoi cela la rendra encore plus forte ?*

Représentant pour l'Amérique latine - c'est une excellente opportunité d'être officiellement reconnu, ce qui est extrêmement important, tout comme il est important pour les personnes que nous aidons de se sentir reconnues.

Représentant pour l'Afrique de l'Est - la plupart de nos membres ont l'impression d'être des employés de MSF mais de ne pas faire partie de MSF alors qu'ils veulent s'en sentir

partie prenante. Ce sentiment peut changer en faisant partie de l'AGI [Assemblée générale internationale].

Représentant pour le Brésil - pour l'instant, nous n'avons pas l'impression de faire partie de MSF. L'adhésion [à l'AGI] nous apportera une responsabilité, augmentera la portée de nos débats et nous permettra d'apporter notre pierre aux discussions dans le mouvement.

Représentant pour l'Afrique du Sud - nous savons la nécessité d'une interdépendance entre les sections, nous devons parler de la façon dont les décisions partant de la base, et avec cette responsabilité au sommet, se répercute sur la base et améliore notre réponse opérationnelle. Le défi consistera à s'assurer que l'AGI soit pertinente, qu'elle tienne compte de la pertinence de nos actions et garantisse que les opérations tiennent compte de nos nouvelles voix lorsque celles-ci renseignent et font l'examen critique de nos opérations.

• *La salle - certaines des présentations, particulièrement celle de l'Afrique de l'Est, ont montré un mélange des rôles de gouvernance et exécutif. Les associations ont-elles envisagé ces risques et les mesures qu'elles pourraient prendre ? Il peut être très utile de conseiller les sections opérationnelles sur les questions d'accès et de sécurité, mais comporte des risques pour le personnel, donc les centres opérationnels ont à nouveau une responsabilité. Normalement, les associations donnent une vision et l'exécutif dirige les opérations. Dans la présentation de l'Afrique de l'Est, l'association semble faire les deux. Si c'est bien le cas, il faut penser à la façon de gérer ces risques et déterminer si votre association peut jouer ces deux rôles.*

Représentant pour l'Afrique de l'Est - les opérations consultent généralement le personnel local lorsqu'elles prennent des décisions puisque le personnel local connaît le contexte et sait comment résoudre les problèmes. Nous ne cherchons pas à remplacer les opérations, ni à participer à la prise de décision ou à prendre la parole, mais nous pouvons donner des conseils. Nous prévoyons d'avoir un gros réseau, avec des acteurs clés, à proposer aux opérations.

Matt Spitzer [Président de MSF États-Unis] - cette question clé de la séparation et du respect des frontières entre l'exécutif et l'associatif reste pertinente même pour les membres actuels. Malgré la contradiction, cette question a été abordée au cours du processus ainsi que celle de savoir comment ces entités pourraient être impliquées dans les opérations alors qu'elles sont si éloignées.

• *La salle - Comment pouvez-vous garantir que vous apportez une voix nouvelle et vraiment indépendante à l'AGI si vous avez été financé par une section ou par un centre opérationnel ?*

Représentant pour l'Amérique latine - nous recevons des fonds de l'OCBA [centre opérationnel Barcelone-Athènes] et nous avons le soutien du Bureau international. Nous essayons d'être financièrement indépendants et nous avons reçu de bons conseils sur la façon de trouver plus d'une source de financement et réfléchissons à d'autres manières de collecter des fonds.

Représentant de l'Afrique du Sud - nous sommes jeunes et pas encore financièrement indépendants, mais nous imaginons notre avenir. Parce que nos membres se rencontrent à travers les différents centres opérationnels, c'est une bonne chose de

ne pas avoir de lien spécifique. Mais nous sommes aussi très liés à des projets opérationnels et nous voulons développer des réseaux, mais cette architecture n'existe pas encore, nous pourrions donc discuter de développer cet aspect si nous faisons partie de l'AGI.

- *La salle - comment s'assurer que les membres des nouvelles associations contribueront et se concentreront sur la mission et éviteront qu'elles ne deviennent un syndicat qui s'occupe des questions de ressources humaines, etc. ?*

Représentant pour l'Afrique du Sud - lorsque vous supprimez la relation employeur-employé, leur proximité aux problèmes les réunit et lie les membres. Il ne s'agit pas d'un syndicat et ne l'a pas été au cours des quatre dernières années.

Représentant pour l'Afrique de l'Est - il y a quelques pays où MSF n'est pas présent, mais les membres de notre association qui viennent de ces pays discutent toujours de la vision de MSF. Il n'y a pas de problème de salaire dans ces pays.

- *La salle - Le gel de la croissance que nous nous sommes imposé a duré trop longtemps ; je suis très heureux que nous ayons la chance d'accueillir ces quatre entités. Ce que j'entends est un absolu minimum, vous ne demandez pas autant que vous le pourriez. Il y a une crainte en Europe qu'en étant jeunes, avec autant d'énergie et de ressources à offrir au mouvement, vous ne changiez MSF pour toujours. Avez-vous la crainte d'être considérés comme étant [des membres] de seconde zone parce que vous êtes très associatifs, que vous n'exploitez pas les ressources (financières, humaines) et n'allez pas être un centre opérationnel ?*

Représentant pour l'Afrique de l'Est - considérez-vous qu'il y au sein du mouvement une seconde zone ? Cette question ne concerne pas les gens de notre région, nous croyons que MSF continuera de soutenir nos populations. C'est plus précieux que de nous comparer à Amsterdam, Paris, etc.

Représentant du Brésil - c'est plus un défi pour nous de vous montrer qui nous sommes, car nous sommes différents et vous ne nous connaissez pas encore.

Représentant pour l'Amérique latine - après avoir entendu certaines de nos contributions, vous vous poserez la question de la pertinence des acteurs actuels ! [...]

L'AGI vote sur la résolution suivante :

L'AGI accepte les associations du Brésil, d'Afrique de l'Est, d'Amérique Latine et d'Afrique du Sud comme membres institutionnels de MSF International.

- Un représentant suggère de voter séparément sur chaque entité plutôt que comme un tout afin de renforcer la légitimité de la décision pour chacune d'entre elles.

L'AGI soutient à l'unanimité le vote séparé pour chaque association. [...]

L'AGI accepte à l'unanimité MSF Brésil comme membre institutionnel de MSF International. [...]

L'AGI accepte à l'unanimité MSF Afrique de l'Est comme membre institutionnel de MSF International. [...]

L'AGI accepte à l'unanimité MSF Amérique Latine comme membre institutionnel de MSF International. [...]

L'AGI accepte à l'unanimité MSF Afrique du Sud comme membre institutionnel de MSF International. [...]

DEBAT - LES ASSOCIATIONS AUJOURD'HUI ET DEMAIN [...]

Les conclusions du débat sont :

- L'AGI demande à l'IB [Conseil d'administration international] de permettre à la structure mise en place par la réforme de la gouvernance de prendre en compte les visions du terrain.
- Comme le Comité permanent du Conseil international sur l'associatif n'existe plus, l'AGI demande à l'IB de prendre en charge les questions suivantes : par où commencer avec la vie associative sur le terrain ? Faut-il vraiment qu'elle ne soit que formelle ? Devrait-il y avoir des lignes directrices et des modèles sur ce qui peut être fait ? Combien cela devrait-il coûter ? [...]

Annnonce des résultats de l'élection à l'IB [...]

L'AGI a élu les personnes suivantes pour siéger à l'IB

3,5 ans Morten Rostrup

3,5 ans Darin Portnoy

2,5 ans Colin McIlreavy

2,5 ans Michalis Fotiadis

1,5 ans Jean-Marie Kindermans

1,5 ans Clair Mills

CHRONOLOGIE DES ÉVÉNEMENTS 1971 - 2011

L'objectif principal de cette chronologie est de donner des repères au lecteur.

Elaborée pour ce document spécifique, elle ne prétend pas être une référence universitaire.

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/ OCP	Groupe de Bruxelles/ OCB	Groupe de Genève/ OCG	Groupe d'Amsterdam/ OCA	Groupe de Barcelone- Athènes/OCBA
1971	1971 22 Décembre : Création de MSF en France	1971	1971	1971	1971
1972	1972 Décembre : Première intervention de MSF sous son propre drapeau après un tremblement de terre au Nicaragua	1972	1972	1972	1972
1974	1974 Octobre : Dispute au sujet d'une mission exploratoire au Kurdistan irakien et d'un projet d'alliance avec Medicus Mundi	1974	1974	1974	1974
1976	1976 Une équipe chirurgicale travaille à Beyrouth sous le drapeau MSF	1976	1976	1976	1976
1977	1977 30 avril/1 ^{er} mai : AG de MSF : • Autorisation du recrutement de personnel permanent • Vote d'une motion en faveur de la création d'antennes régionales	1977	1977	1977	1977
1978	1978 22 Avril : AG de MSF : • Des médecins des USA et des Pays Bas souhaitent créer des sections MSF dans leurs pays • Définir auparavant le	1978	1978	1978	1978

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/ OCP	Groupe de Bruxelles/ OCB	Groupe de Genève/ OCG	Groupe d'Amsterdam/ OCA	Groupe de Barcelone- Athènes/OCBA
	<p>rapport entre les sections nationales et Paris et mettre en place des statuts internationaux</p> <p>Octobre-Décembre : Opposition entre le Comité de direction collégiale (CDC) de MSF France et le candidat à la création de MSF USA</p> <p>22 Novembre : Appel du Comité « Un bateau pour le Vietnam » dans les medias</p> <p>24 Novembre : Des membres du CDC expriment leur désaccord sur le fait que Bernard Kouchner soit le porte-parole de MSF et du Comité « Un bateau pour le Vietnam »</p> <p>Décembre : AG extraordinaire de MSF : vote des statuts permettant l'internationalisation</p> <p>4 Décembre : Le Vice-président de MSF critique la démarche du comité « Un bateau pour le Vietnam » dans <i>Le Quotidien du médecin</i></p> <p>20 Décembre : CDC de MSF France : • La marque MSF aux Etats-Unis</p>				

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/ OCP	Groupe de Bruxelles/ OCB	Groupe de Genève/ OCG	Groupe d'Amsterdam/ OCA	Groupe de Barcelone- Athènes/OCBA
	reste la propriété de MSF France <ul style="list-style-type: none"> • L'utilisation de la marque pourra être concédée à un futur MSF USA 				
1979	1979 <p>7 Mai :</p> <p>AG de MSF :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vote en faveur de la structuration de MSF • Bernard Kouchner et d'autres membres fondateurs quittent MSF • Reconnaissance de la difficulté d'avancer sur l'internationalisation 	1979 <p>Première tentative de création de MSF Belgique (échec)</p>	1979	1979	1979
1980	1980	1980 <p>25 Novembre :</p> <p>Création de MSF Belgique</p>	1980	1980	1980
1981	1981 <p>16 Mai :</p> <p>AG de MSF France :</p> <p>Création de comités chargés de travailler sur l'internationalisation et la structure internationale en France et en Belgique</p>	1981 <p>24 Mai :</p> <p>AG de MSF Belgique :</p> <p>Motion met en place un comité chargé de travailler sur l'internationalisation et la structure internationale</p>	1981	1981	1981

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
	<p>18 Juillet : CDC de MSF France : Election des membres français du futur CA de MSF International</p> <p>20 Septembre : Adoption des statuts provisoires de MSF International</p>		<p>3 Juillet : Création de MSF Suisse à l'initiative de MSF France</p>		
1982	<p>1982 8 Mai : Rapport moral du président de MSF France à l'AG : pas d'autonomie des sections étrangères vis-à-vis de MSF France</p> <p>Novembre : CDC de MSF France : Proposition de créer un centre de recherche dédié aux problèmes du tiers monde, lié à MSF France et constitué en association</p>	1982	1982	1982	1982
1983	<p>1983 MSF France enregistre les marques « MSF International » et « MSF Europe » à Genève et modifie ses statuts pour intégrer la possibilité de création d'une structure MSF International</p>	1983	<p>1983 Un groupe de volontaires suisses créent un bureau MSF à Genève</p>	1983	1983

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/ OCP	Groupe de Bruxelles/ OCB	Groupe de Genève/ OCG	Groupe d'Amsterdam/ OCA	Groupe de Barcelone- Athènes/OCBA
1984	<p>1984 Mai : AG de MSF France : résolution en faveur de la création d'un centre de recherche dédié à la réflexion sur les questions du tiers-monde, des droits de l'homme et de l'auto-détermination des peuples</p>	<p>1984</p> <p>Novembre : Création de AEDES</p>	1984	<p>1984</p> <p>7 Septembre : Création de MSF Hollande</p>	1984
<p>1985</p> <p>10 Février : Lettre du personnel MSF au Tchad demandant la séparation de MSF France et Liberté Sans Frontières</p>	<p>1985 Janvier : Création de la Fondation Liberté Sans Frontières dédiée à mettre en avant les problèmes posés par l'idéologie « tiers-mondiste »</p> <p>23 Janvier : Colloque de Liberté Sans Frontières : « Le tiers-monde en questions »</p>	<p>1985</p> <p>20 Janvier : Le CA de MSF Belgique refuse de soutenir la création de Liberté Sans Frontières</p>	1985	1985	1985

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
	<p>Mars : MSF France obtient la reconnaissance d'utilité publique, les dons sont déductibles des impôts</p>	<p>12 Mars : Lettre du Président de MSF Belgique aux membres de MSF Belgique : « Médecins Sans Frontières et Liberté Sans Frontières : l'incompatibilité »</p> <p>27 Avril : AG de MSF Belgique : rupture des liens avec MSF France</p>			
<p>Mai : <i>Le Monde diplomatique</i> contre Liberté Sans Frontières</p>	<p>3 Mai : CDC de MSF France :</p> <ul style="list-style-type: none"> « suite à l'AG de MSF Belgique décision de prendre « toutes les mesures nécessaires pour protéger le nom "MSF" dans le monde » <p>11 Mai : AG de MSF France :</p> <ul style="list-style-type: none"> Soutien à la décision du CDC de prendre des mesures pour la protection du nom Décision de retirer aux 				

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>Fin Mai :</p> <ul style="list-style-type: none"> • MSF France intente un procès à MSF Belgique pour qu'elle rende la marque MSF. • MSF France demande à MSF Hollande de modifier ses statuts pour reconnaître la propriété de MSF France sur le nom <p>10 Juillet : MSF Belgique présente au procès intenté par MSF France une lettre de soutien de 3 membres fondateurs de MSF France</p> <p>15 Juillet : MSF Belgique gagne son procès contre MSF France</p>	<p>antennes régionales leurs activités opérationnelles</p> <ul style="list-style-type: none"> • MSF France doit avoir le contrôle du CA de Liberté Sans Frontières <p>29 Juillet : Le CDC de MSF France renonce à poursuivre son action en justice</p>			<p>5 Juillet : Lettre du Président de MSF Hollande demandant à MSF France de se dissocier de Liberté Sans Frontières</p>	

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>25 Novembre : MSF Hollande refuse la proposition de MSF France d'une convention sur l'utilisation du nom MSF</p> <p>2 Décembre : MSF France est expulsée d'Ethiopie après avoir dénoncé les déplacements forcés de populations perpétrés par le gouvernement Ethiopien</p> <p>Fin 1985 : MSF France et MSF Hollande adoptent un nouveau logo commun</p>					
<p>1986 MSF Belgique adopte son propre logo</p>	<p>1986 MSF France enregistre MSF au Royaume-Uni</p> <p>Mars : Claude Malhuret, membre de l'équipe dirigeante de MSF France quitte l'association pour entrer en politique</p> <p>Avril : Le Conseil d'administration (CA) de MSF France vote la création du CIREM (futur Epicentre) avec pour objectif</p>	<p>1986</p> <p>24 Mars : Création de MSF Luxembourg par MSF Belgique</p>	<p>1986</p>	<p>1986</p>	<p>1986</p>

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
	<p>initial d'assurer la formation</p> <p>8 Mai : MSF France enregistre une société appelée MSF Canada ainsi que la marque « MSF » au Canada</p>	<p>17 Avril : Bernard Kouchner et Alain Deloche de Médecins du Monde (MDM) deviennent membres cooptés de MSF Belgique</p> <p>24-25 Mai : AG de MSF Belgique : Refus de la proposition du Directeur général de rejoindre un consortium humanitaire européen incluant MDM mais non MSF France</p>			
<p>Juin : MSF Suisse propose à MSF Hollande et MSF Belgique de tenir une réunion avec MSF France</p>	<p>Septembre : Le CA de MSF France vote la création de MSF Logistique</p> <p>Octobre : Le CA de MSF France contacte</p>	<p>Septembre : Le CA de MSF Belgique considère que la gestion du Directeur général est trop autocratique</p>			<p>24 Juillet : Création de MSF Espagne</p>

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>11 Octobre : Première réunion des sections MSF sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La création de nouvelles sections • La communication • La coordination des opérations <p>Novembre : Rony Brauman le président de MSF France propose à Jean-Pierre Luxen, le président de MSF Belgique un code de conduite opérationnelle</p> <p>17 Décembre : Réunion intersections MSF : Réginald Moreels, président par intérim de MSF Belgique plaide en faveur de la création de nouvelles sections</p>	<p>un avocat pour surseoir à la création de MSF Luxembourg</p>	<p>18 Novembre : CA de MSF Belgique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Démission de Jean-Pierre Luxen de la présidence • Réginald Moreels élu président par intérim jusqu'à l'AG de 1987 • Crise interne à MSF Belgique 			

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>1987 Janvier : Lettre de Rony Brauman Président de MSF France à Josep Vargas Président de MSF Espagne lui demandant de renoncer à la création de MSF Espagne</p> <p>28 Février : Réunion intersections MSF :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Moratoire de 2 ans sur la création de nouvelles sections • MSF Luxembourg sera un bureau de recrutement lié à MSF Belgique • MSF France opposée à MSF Espagne • MSF Belgique en faveur d'un logo commun pour le mouvement <p>Mai : Le gouvernement Suisse demande à MSF France de changer</p>	<p>1987</p>	<p>1987</p> <p>Février : Démission de Philippe Laurent, Directeur de MSF Belgique</p> <p>9 Mars : MSF Belgique/MSF Luxembourg Accord pour intégrer les activités de MSF Luxembourg dans celles de MSF Belgique</p> <p>Mai : Reginald Moreels ré-élu à la présidence de MSF Belgique</p>	<p>1987</p>	<p>1987</p>	<p>1987</p>

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>son logo, jugé trop similaire à l'emblème de la Croix-Rouge et au drapeau helvète</p> <p>Septembre : Création de MSF USA sous le régime de la loi sur les sociétés à but non lucratif</p> <p>Octobre : Enquête de MSF France : démobilisation complète des antennes régionales</p> <p>Novembre : MSF France autorise MSF USA à faire usage du nom « MSF »</p> <p>20 Décembre : Réunion intersections MSF : Décision d'intégrer du personnel de MSF Espagne dans les opérations d'urgences et de long terme des autres sections</p>					
1988	1988 Début de l'année : MSF France distribue à des journalistes un rapport de MSF Hollande sur le Soudan sans en avertir Amsterdam	1988	1988	1988	1988
<p>1^{er} Semestre : Réunion intersections MSF :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accord sur un 					

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>code de bonne conduite des opérations</p> <ul style="list-style-type: none"> • MSF Hollande et MSF Belgique créent l'Unité d'Intervention Rapide 	<p>22 Mai : Première AG de MSF Etats-Unis à Paris</p>		<p>Juin : L'AG de MSF Suisse prend son indépendance vis-à-vis de MSF France</p>		
<p>Décembre : Première réunion des présidents et directeurs de toutes les sections MSF :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proposition de MSF Hollande de créer un Conseil International (CI) • Désaccord entre MSF France et les autres sections sur l'engagement de MSF sur les droits de l'Homme • Accord sur le code de conduite des opérations déjà en vigueur • Création d'une Unité Européenne d'Intervention Rapide pour intervenir sur le séisme de Leninakan en Arménie 	<p>Décembre : MSF France recrute un représentant pour MSF auprès des institutions internationales à Genève</p>			<p>Décembre : Canada : Richard Heinzl contacte Jacques de Milliano, le Directeur général de MSF Hollande</p>	
1989	1989	1989	1989	<p>1989 Janvier : Création des « partenaires de MSF Hollande »</p>	1989

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>14 Février : Réunion inter-sections MSF :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les participants aux réunions internationales ont un rôle « informatif mais non décisionnel » • Proposition de modification de la charte • Fin du moratoire sur la création de nouvelles sections • Demande de création de MSF Portugal par un ancien membre du CA de MSF et fondateur d'AMI Portugal <p>21 Avril : Réunion inter-sections MSF :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'internationalisation est reconnue comme faisant partie des idéaux et de la philosophie du mouvement MSF • Accord sur la création de MSF Europe • Définition 	<p>Avril :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise en sommeil de Liberté sans Frontières. • Examen des conditions pour le lancement d'une collecte de fonds aux Etats-Unis • Création de la Fondation MSF 			<p>au Canada » par Richard Heinzl et des amis</p>	

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>des critères pour la création de nouvelles sections</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amendements à la charte de MSF <p>3-4 Juin : Première convention européenne de MSF à Toulouse :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Discussion sur les entités de représentation de MSF à Bruxelles et à Genève • Le représentant de AMI Portugal demande à être reconnu comme MSF Portugal • Discussion sur la politique de « témoignage » <p>5 Octobre : Réunion intersections MSF : Accord pour la création à Bruxelles d'un secrétariat du Conseil de MSF Europe</p>	<p>Septembre : Modification des statuts de MSF Etats-Unis pour se conformer à la législation américaine</p> <p>4 Novembre : Réunion du CA de MSF France : Rapport sur les perspectives de MSF en Grèce par Sotiris Papaspyropoulos</p>	<p>Août : Création de Transfer, le centre logistique de MSF Belgique</p>			

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>1990 9 Janvier : Réunion inter-sections MSF :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Désaccord entre MSF France et MSF Hollande sur le témoignage • Décision de créer une structure internationale sous le nom de Conseil européen de MSF dont le bureau, basé à Bruxelles, portera le nom de MSF Europe et sera dirigé par un Secrétaire général international <p>16 Mars : Le CA de MSF France accepte le principe de la création de MSF Grèce comme bureau de communication et de recrutement sous son parrainage</p> <p>Avril : Réunion du Conseil inter-sections de MSF : Adoption du nouveau logo pour le mouvement MSF</p> <p>Juin : Réunion du Conseil inter-sections de MSF : système de solidarité entre les sections pour réduire la dépendance aux fonds institutionnels</p>	<p>1990</p>	<p>1990</p>	<p>1990</p>	<p>1990</p>	<p>1990</p>

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>Juillet : Le CICR demande à MSF de changer son logo</p> <p>2 Juillet : Réunion du Conseil européen de MSF : Approbation de la déclaration d'intention de MSF Belgique pour la création de MSF Europe</p> <p>Septembre : Réunion du Conseil européen de MSF :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ouverture officielle à Bruxelles du bureau de MSF International • Refus de voir MSF siéger au comité de liaison de ECHO <p>11-12 Octobre : Réunion du Conseil européen de MSF :</p> <ul style="list-style-type: none"> • MSF International plutôt que MSF Europe • Termes de référence du Conseil international • Suppression de la charte les termes « discrimination 	<p>Juillet : Enregistrement de MSF Grèce sous la forme de « syndicat à but non lucratif »</p> <p>Octobre : CA de MSF France : Réflexion sur l'ouverture d'un bureau au Japon en tant qu'initiative européenne</p>				

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>de genre» et «catastrophes écologiques»</p> <ul style="list-style-type: none"> • Traduction officielle de «Médecins Sans Frontières» en anglais : «Doctors Without Borders» • L'ensemble des sections accepte la création de MSF Grèce sous parrainage de MSF France <p>15 Novembre : Réunion du CI de MSF : Moratoire de 3 ans sur la création de nouvelles sections</p>	<p>Novembre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ouverture officielle de MSF USA • Première AG de MSF Grèce 		<p>Décembre : Crise associative à MSF Suisse suite à la démission de deux membres cooptés et d'un membre du CA</p>		
<p>1991 Début 1991 : Alain Destexhe est nommé Secrétaire Général de MSF International</p> <p>Février : Réunion du CI de MSF :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adoption de la charte et de la politique sur le 	1991	1991	1991	1991	1991

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>témoignage</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partage des marchés de collecte de fonds entre les sections : MSF France au Japon, MSF Belgique en Scandinavie et MSF Hollande au Canada <p>Avril : Différentes sections MSF interviennent auprès des populations Kurdes isolées à la frontière Turco-irakienne après la Première guerre du Golfe</p> <p>18 Avril : Réunion du CI de MSF :</p> <ul style="list-style-type: none"> • procédures de décision du CI et droit de veto pour les « grandes sections » • Seul « Médecins Sans Frontières » doit être utilisé sur le terrain, sans mention de section 		<p>Avril :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Première réflexion sur la création de bureaux dans les pays scandinaves et en Italie • Recrutement d'un chargé de relations médias à Rome <p>Juin : Mission d'évaluation en Italie et nomination d'un représentant</p>		<p>Mai : CA de MSF Hollande : Proposition de changer la forme légale de l'organisation en Fondation</p> <p>2^e semestre 1991 :</p>	

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>26 Juillet : Vote du CA de MSF France en faveur de la création de bureaux au Japon et Abu Dhabi</p> <p>Septembre- Octobre : Le Bureau international (BI) recrute :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une chargée de communication internationale pour harmoniser les communications de MSF • Une juriste pour définir le cadre légal des interventions de MSF <p>Décembre : Une équipe multinationale de MSF assure l'évacuation des blessés de l'hôpital de la ville de Vukovar (Croatie) assiégée par les forces serbes. Deux infirmières de MSF sont blessées par l'explosion d'une mine sous leur véhicule</p>				<p>Mission d'évaluation au Royaume-Uni et nomination d'un représentant de MSF Hollande</p> <p>Novembre : MSF France cède la marque MSF déposée au Canada à MSF Canada</p> <p>Décembre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Création de MSF Canada • Etude de marché en Allemagne 	

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>1992</p> <p>10 Janvier : Réunion du CI de MSF :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Statuts de MSF International • Bureau international chargé de mettre en place la politique de gestion de la marque • Le Président du CI notifiera officiellement à AMI Portugal l'interdiction de se présenter au Mozambique comme étant MSF Portugal <p>11-12 Janvier : Déclaration de Melun</p> <p>17 Mars : Réunion du CI de MSF : Création du poste de coordinateur de recherche des fonds institutionnels au Bureau international</p>	<p>1992</p>	<p>1992</p> <p>1^{er} Semestre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enregistrement de MSF Suède par un médecin suédois qui n'en informe MSF France et MSF Belgique que plus tard • Le CA de MSF Belgique décide d'organiser des mini-assemblées générales sur le terrain 	<p>1992</p>	<p>1992</p> <p>Janvier-Février : L'antenne québécoise de MSF Canada demande, en vain, à devenir un bureau délégué MSF France</p>	<p>1992</p>

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>10 Avril : Réunion du CI de MSF :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le CI est en décisionnaire sur la création de nouvelles entités qui doivent être gérées par une association marraine • Les bureaux de liaison avec les Nations-Unies à Genève et New-York sont sous l'autorité du Bureau international • La juriste de MSF va conseiller le mouvement sur le droit humanitaire international • Politique de protection de la marque : <ul style="list-style-type: none"> ◦ Les six premières sections conservent leur marque nationale ◦ Le Bureau international est en charge de toutes les autres marques <p>Juin : CI de MSF : MSF Grèce n'est ni une section ni un bureau délégué pour une période supplémentaire de deux ans</p> <p>26 Juin : Réunion du CI de MSF :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Décision de renforcer le rôle du Président 	<p>Juin : Mission exploratoire en Australie et nomination d'un représentant dans le pays</p>	<p>Juin : Proposition de créer MSF Suède</p>			

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>du Conseil et du Secrétaire international dans la mise en place des décisions prises à Melun</p> <ul style="list-style-type: none"> • Souhait de limiter les fonds institutionnels européens dans le budget de MSF 		<p>Juillet : Décision de MSF Belgique d'avoir un représentant dans les pays nordiques</p>			
	<p>15 Novembre : Ouverture d'un petit bureau MSF à Tokyo</p>				
<p>25 Novembre : Première publication du rapport « Populations en danger »</p>					
<p>Décembre : Le Secrétaire international de MSF négocie l'accord-cadre entre ECHO et les ONG</p>	<p>Décembre : Création de MSF Japon</p>				
1993	1993	1993	<p>1993 Début de l'année : Proposition du Conseil des Médecins d'Autriche de fournir à MSF du personnel médical</p>	1993	1993
		<p>Janvier :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ouverture d'un bureau MSF au Danemark • Proposition de créer un bureau MSF à Hong Kong 			

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
		<p>Mars : MSF Italie est enregistrée comme association</p> <p>25 Août : Création de MSF Danemark</p> <p>Décembre : MSF Suède change ses statuts</p>	<p>Mai : MSF Suisse sera en charge des activités en Autriche</p> <p>Juillet : Nomination d'un représentant de MSF en Autriche</p>	<p>9 Juin : Création de MSF Allemagne</p> <p>Juillet : Enregistrement de MSF Royaume-Uni en tant que 'Charity' et Société à responsabilité limitée</p> <p>Septembre : Le CI de MSF demande que Lord Owen ne soit pas nommé président de MSF Royaume-Uni</p>	
<p>1994</p> <p>7 Avril : Le CI de MSF adopte le nouveau logo</p>	<p>1994</p> <p>Février : Crise de confiance entre MSF France et MSF USA</p>	<p>1994</p>	<p>1994</p>	<p>1994</p> <p>Mai : Création du Groupe d'Amsterdam (MSF Hollande, MSF Royaume-Uni,</p>	<p>1994</p>

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>Juin : Réunion du CI de MSF : MSF Belgique et MSF Hollande posent leur veto au passage au rang de section de MSF Grèce</p> <p>21 Juin : Réunion du CI de MSF : Les bureaux délégués doivent utiliser le nom « Médecins Sans Frontières » dans leur communication</p> <p>Septembre : Réunion du CI de MSF : décision de transférer le parrainage de MSF Grèce de MSF France à MSF Espagne</p> <p>1-3 Décembre : Les dirigeants des sections MSF se retrouvent à Royaumont et décident d'une pause de 18 mois dans la construction</p>	<p>Octobre : Création de MSF Australie en tant que société à responsabilité limitée</p> <p>15 Novembre : MSF Japon obtient le statut d'organisation à but non-lucratif</p>	<p>Juin : Création de MSF Hong Kong</p>	<p>25 Juin : Création de MSF Autriche</p>	<p>MSF Canada, MSF (Allemagne)</p>	<p>Septembre : MSF Espagne devient la nouvelle section parrainant MSF Grèce</p>
				<p>Fin 1994 : Des membres francophones de MSF Canada essayent, en vain, de gagner le support du CA de MSF France pour créer MSF Québec</p>	

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
du mouvement pour débattre de sa culture et de ses pratiques communes					
<p>1995</p> <p>3 Février : Réunion du CI de MSF :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Décision de faire une seconde réunion de type Melun. • Le Bureau international n'est pas le porte-parole de MSF <p>1^{er} Semestre : Jean-Marie Kindermans remplace Alain Destexhe comme Secrétaire Général de MSF International</p> <p>Avril-Mai : Ouverture d'une antenne MSF aux Emirats arabes Unis</p> <p>2 Mai : Lettre de Johan von Schreeb, président de MSF Suède soulevant le problème de l'adhésion des membres des bureaux délégués</p> <p>5 Mai : Moratoire sur l'ouverture de bureaux délégués</p> <p>5-7 Octobre : Réunion de Chantilly : 120 membres de MSF débattent des problèmes</p>	1995	1995	1995	1995	1995

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>de l'organisation et des principes et pratiques communs:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etablissement des principes de Chantilly • Décision d'avoir 50 % des ressources venant de donateurs privés • Décision de consacrer 80 % des ressources aux opérations <p>Décembre : Réunion du CI de MSF :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des mini-assemblées générales doivent être organisées dans les missions MSF • MSF Grèce est autorisée à ouvrir des missions dans des pays où MSF est déjà actif 					
<p>1996 Janvier : Création de l'Emergency Team (ET)</p> <p>Mars-Avril : Premières mini Assemblées générales</p> <p>Mai : Décision de</p>	1996	1996	1996	<p>1996</p> <p>19 Janvier : L'AG de MSF Hollande adopte le changement de statuts avec la création de deux entités : une association et une Fondation qui abritera l'exécutif</p>	1996

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
	réorganiser les Assemblées générales de MSF France pour permettre des échanges et des débats entre les membres de l'association				
8-9 Mai : Réunion de Chantilly II : Initiative pour mettre en commun certaines activités de support					
Juin : Le président du CI et le Secrétaire international sont chargés d'organiser des groupes de travail et de faire des propositions sur : <ul style="list-style-type: none"> • La structure de MSF • Les règles du mouvement MSF • Le rôle du CI 					
Septembre : Lettre du Président du CI et du Secrétaire international au CI proposant de renforcer l'aspect international de MSF en réorganisant la structure du CI					
3-4 Octobre : Réunion du CI de MSF : Analyse des pratiques associatives des différentes sections					

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
		18 Novembre : Création de MSF Norvège			
<p>1997 31 Janvier : Réunion du CI de MSF :</p> <ul style="list-style-type: none"> • CI élargi à 19 entités et création d'un conseil restreint composé des présidents des sections opérationnelles et du Secrétaire international • Toutes les entités deviennent des sections avec un droit de vote égal • Création du poste à temps plein et rémunéré de Président du CI • Chaque CA doit être élu par une association • Création du Comité exécutif composé des Directeurs généraux de toutes les sections • Le CI reçoit la responsabilité de : <ul style="list-style-type: none"> ◦ contrôler l'usage du nom « MSF » ◦ transférer la propriété du nom « MSF » au Bureau international <p>Mai : Réunion du CI de MSF : Préoccupation au sujet de l'intention de MSF Grèce de</p>	1997	1997	1997	1997	1997

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
devenir un centre opérationnel		<p>17 mai : AG de MSF Belgique : motion demandant une stratégie d'intégration du personnel national dans le mouvement MSF</p>			
	<p>Décembre : La commission associative de MSF France propose de donner au personnel national la possibilité d'adhérer à l'association</p>				
<p>1998 Janvier : Réunion du CI de MSF :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proposition de réforme de l'exécutif par la Présidente du CI par intérim et le Secrétaire international • Définition du rôle du Président du CI et de la procédure de nomination <p>Mars : Réunion du CI de MSF : Cadre pour un partenariat entre MSF Grèce et un centre opérationnel (MSF Suisse)</p> <p>5-7 Mars : Réunion des sections non-opérationnelles de MSF à Lillehammer sur</p>	1998	1998	1998	1998	1998

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>leur rôle dans le mouvement</p> <p>Juin : James Orbinski est élu Président du CI à temps plein</p> <p>6 Novembre : Réunion du CI de MSF :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adoption du projet de lancer la Campagne d'Accès aux médicaments essentiels • Le CI prendra ses distances avec les tâches exécutives et opérationnelles quotidiennes • Adoption 		<p>6 juin : AG de MSF Belgique : motions visant à améliorer la gestion administrative et la participation à la vie associative du personnel national</p> <p>Septembre : Première convention de MSF Belgique, MSF Danemark, MSF Hong Kong, MSF Italie, MSF Luxembourg, MSF Norvège et MSF Suède définissant les relations au sein du centre opérationnel de Bruxelles</p>	<p>Mai : Création du centre opérationnel Genève (OCG)</p>		

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>de critères associatifs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lancement d'un recueil d'études sur le témoignage • Propositions pour encadrer la gestion des ressources financières au niveau international • Création d'une commission du CI sur l'indépendance financière • Ré-affirmation de l'Accord de Chantilly sur les fonds institutionnels • Décision de rédiger un « mission statement » 					
1999	1999	1999	<p>1999 21 avril : Le Directeur général de MSF Suisse propose d'envoyer une équipe de MSF Suisse incluant des volontaires de MSF Grèce en mission exploratoire en Serbie et au Kosovo</p>	1999	1999
<p>22 avril : Les directeurs généraux des sections opérationnelles de MSF décident de lancer une mission exploratoire internationale en Serbie et au Kosovo</p>					

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>6 Mai :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le Président du CI demande au Président de MSF Grèce de renoncer à la mission exploratoire au Kosovo et en Serbie. • La mission exploratoire continue 		<p>Mai : L'AG de MSF Belgique rejette une motion proposant la création d'un comité de cooptation autorisant le personnel national à rejoindre l'association.</p>	<p>23 avril : Démission du Directeur des opérations du Centre opérationnel Commun MSF Suisse/MSF Grèce</p> <p>5 mai : Le Directeur général de MSF Grèce annonce la nomination d'un directeur des opérations de MSF Grèce et le lancement d'une mission exploratoire de MSF Grèce au Kosovo</p> <p>7 Mai : MSF Suisse décide de suspendre son partenariat avec MSF Grèce</p>		

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>9 Mai : La Présidente de MSF Belgique demande que le Président de MSF Grèce soit suspendu de ses fonctions de Vice-président du CI</p>			<p>18 Mai : MSF Suisse décide de mettre fin à son partenariat avec MSF Grèce</p> <p>2-3 Juin : L'AG de MSF Grèce vote à 99% la poursuite de la mission exploratoire au Kosovo et en Serbie</p> <p>5 juin : L'AG de MSF Suisse vote une motion en faveur de l'exclusion de MSF Grèce du mouvement MSF</p>		
<p>11 Juin : Réunion du CI de MSF :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapport de la commission d'établissement des faits sur la crise gréco-suisse • Interdiction à MSF Grèce de mener des opérations en dehors de Grèce 					
<p>26 Juin : MSF Grèce refuse de suivre la décision du CI</p>					
<p>1^{er} Juillet : Rupture formelle des contacts entre le</p>					

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/ OCP	Groupe de Bruxelles/ OCB	Groupe de Genève/ OCG	Groupe d'Amsterdam/ OCA	Groupe de Barcelone- Athènes/OCBA
<p>mouvement MSF et MSF Grèce</p> <p>16 Septembre : Réunion du CI de MSF : Vote d'exclusion de MSF Grèce par email</p> <p>24 septembre : Le Conseil d'administration (CA) de MSF France rejette la demande d'adhésion à l'association de trois membres du personnel national au Yémen</p> <p>15 Octobre : Les médias annoncent que le Prix Nobel de la paix est décerné à MSF</p> <p>27 Novembre : Réunion du CI de MSF :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'argent du Prix Nobel de la Paix sera alloué à la Campagne de MSF pour l'Accès aux Médicaments Essentiels • Vote formel en faveur de l'exclusion de MSF Grèce du mouvement MSF • MSF Grèce conteste l'exclusion, refuse de rendre sa marque et demande à rester dans le mouvement en attendant une décision de justice 					

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>10 Décembre : Cérémonie de remise du Prix Nobel de la Paix à Oslo. Dans son discours, le Président du CI de MSF appelle la Russie à arrêter les bombardements des populations civiles en Tchéchénie</p> <p>Décembre : MSF Grèce lance une procédure juridique contre MSF International afin de pouvoir conserver son nom</p>					
<p>2000 Premier semestre : Plusieurs mini AG demandent l'organisation d'une AG internationale pour définir l'orientation du processus d'internationalisation de MSF.</p> <p>26 Janvier : L'AG extraordinaire de MSF International vote en faveur de l'expulsion de MSF Grèce du mouvement MSF</p>	<p>2000</p> <p>28 avril : Le CA de MSF France crée un groupe de travail sur l'adhésion du personnel national</p>	2000	2000	2000	<p>2000 MSF Espagne ouvre une antenne au Portugal</p>

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>10 juin : Réunion du CI de MSF :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Décision de choisir le Président du CI parmi ses membres • Morten Rostrup est élu Président du CI • Trois conditions préalables à une reprise des relations avec l'ancienne section grecque de MSF • Besoin urgent de stratégies plus proactives concernant la croissance des revenus et des réserves <p>Septembre : Rencontre entre les Présidents de MSF Grèce, et MSF France : possibilité de rouvrir le dialogue</p> <p>24-26 novembre : Le Conseil international restreint est renommé Conseil d'administration du CI.</p>					
<p>2001 Création du groupe de travail sur les médicaments contre les maladies négligées</p>	2001	<p>2001</p> <p>9 mars : Le CA de MSF Belgique décide</p>	2001	2001	<p>2001 24 février : MSF Espagne décide d'ouvrir un bureau en Argentine</p>

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>Mars : Visite des sièges de MSF et du Bureau international (BI) par la nouvelle équipe de direction de l'ancienne section grecque de MSF ; proposition de renouer le dialogue</p> <p>23 mars : Le Comité exécutif international (EXCOM) et le CI insistent sur la nécessité d'impliquer les sections partenaires dans l'opérationnalité</p> <p>Mi-2001 : Réorganisation du BI pour tirer le meilleur parti de ses ressources, et améliorer ses activités</p> <p>9 juin : AG de MSF France : tous les salariés de terrain, membres de l'association, peuvent voter à l'AG</p> <p>29 juin - 1^{er} juillet : Réunion du CI de MSF : • Résolution demandant que</p>		<p>de fournir des traitements antirétroviraux (ARV) à tout le personnel atteint par le VIH/sida</p>			

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>des pratiques de traitements efficaces soient rapidement diffusées et appliquées sur le terrain</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le Conseil d'administration du CI est chargé de prendre contact avec les dirigeants de MSF Grèce <p>24-25 novembre : Réunion du CI de MSF : Résolution réaffirmant celle de juin 2001 sur la nécessité des pratiques de traitements efficaces</p>			<p>2 août : MSF Autriche décline la proposition de partenariat opérationnel de MSF Suisse et finance d'autres sections opérationnelles</p>		
2002	2002	<p>2002 5 Mars :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Révision et adoption de la Convention partenaire de l'OCB • Délocalisation d'une cellule opérationnelle à Luxembourg 	<p>2002</p> <p>24-25 mai : L'AG de MSF Suisse demande au CA de créer une politique d'adhésion permettant</p>	2002	2002

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>3 juin : Plateforme des Directeurs généraux (DG18) : La décision d'accepter ou non des fonds institutionnels reste un choix individuel des sections</p> <p>28-30 juin : Réunion du CI de MSF :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Résolution demandant l'inclusion des traitements antirétroviraux (ARV) dans les avantages sociaux du personnel • Résolution soutenant la création de la DNDi votée à la majorité des 2/3 • Résolution, demandant à chaque section d'élaborer des politiques claires pour prévenir, identifier et sanctionner les comportements abusifs 			l'intégration du personnel national dans le mouvement MSF	<p>8 juin : L'AG de MSF Hollande vote contre la participation de MSF à la fondation de la Drugs for Neglected Diseases initiative (DNDi)</p>	

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>13-15 septembre : En retraite à Altafulla les DG des cinq sections opérationnelles et le Secrétaire général international reconnaissent le besoin de revoir et compléter la vision exposée dans les principes de Chantilly</p> <p>26 septembre : Réunion du CI de MSF : Morten Rostrup, Président du CI présente un document de réflexion sur la « croissance malsaine »</p> <p>22-24 novembre : Réunion du CI de MSF :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Résolution sur les conditions de la réintégration de l'ancienne section grecque • La croissance des sièges de MSF est sans proportion avec la croissance des 			<p>2 août : Enlèvement d'Arjan Erkel, chef de mission hollandais pour MSF Suisse au Daghestan</p> <p>4 octobre : MSF Suisse envisage d'avoir des programmes financés par MSF Allemagne</p>		

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>activités sur le terrain</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le Président du CI est chargé de créer un groupe de travail sur la future gouvernance et la croissance du mouvement • Ratification de la proposition de l'EXCOM sur la DNDi • Résolution demandant à MSF Hollande de reconsidérer sa position sur la DNDi pour son AG 2003 • Création du Comité consultatif international de soutien et conseils à la cellule de crise Arjan Erkel de MSF Suisse 					
	Fin 2002 : Début des activités du desk de Tokyo				
2003	2003	2003 1^{er} trimestre : MSF Italie insiste pour clairement séparer l'OCB de MSF Belgique , pour plus d'égalité dans le groupe de Bruxelles	2003	2003 23-24 mai : AG de MSF Hollande : <ul style="list-style-type: none"> • Employés du siège autorisés à rejoindre l'association • Groupe de travail sur l'adhésion du personnel national à l'association 	2003

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>27-29 juin : Réunion du CI de MSF :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'exécutif encouragé à discuter et diffuser les résultats de la mise en œuvre des politiques de MSF en matière de contrôle des maladies infectieuses • Accord de MSF Hollande pour allouer à la Campagne d'accès l'équivalent de la contribution proposée pour la DNDi <p>Octobre : MSF Espagne choisie pour partager l'opérationnalité de MSF Grèce</p>				<ul style="list-style-type: none"> • 2^e vote confirmant le refus de MSF Hollande de contribuer financièrement à la DNDi <p>5 octobre : AG extraordinaire de MSF Hollande :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contestation de la décision du CA de se conformer à la demande du CI concernant l'allocation des 	<p>31 mai - 1^{er} juin : AG de MSF Espagne : Motion des mini AG demandant à l'association de « fournir les outils et les informations nécessaires pour rendre la cooptation du personnel national plus facile et efficace »</p>

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>21-23 novembre : Réunion du CI de MSF :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rowan Gillies et Marine Buissonnière sont élus Président du CI et Secrétaire générale internationale • Accord sur le transfert du BI de Bruxelles à Genève 				<p>fonds prévus pour la DNDi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Questionnement de la légitimité du CI à imposer un compromis sur la DNDi • Motion validant un an de contribution financière à la DNDi 	
<p>2004</p> <p>Janvier : Crise internationale due aux désaccords profonds sur la gestion des efforts pour libérer Arjan Erkel</p> <p>7 février : Réunion du Conseil d'administration du CI de MSF : <ul style="list-style-type: none"> • Fin des poursuites judiciaires de l'ancienne section grecque </p>	<p>2004 Début 2004 : Desk délocalisé à New York</p>	<p>2004</p>	<p>2004</p>	<p>2004</p> <p>Janvier : Mise en place de la gouvernance transitoire du partenariat par les CA et DG de MSF Espagne et de l'ancienne section grecque</p>	

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>de MSF contre MSF International ; statut d'observateur aux réunions de MSF International</p> <ul style="list-style-type: none"> • Groupe de travail sur les règles d'organisation du processus décisionnel et des responsabilités dans la structure du mouvement <p>11 avril : Libération d'Arjan Erkel</p> <p>17 avril : Le Conseil d'administration du CI de MSF : Soutien à MSF Espagne dans le processus de réintégration de l'ancienne section grecque</p>	<p>15 mai : AG de MSF France : Engagement du CA à remettre en cause «l'éventuelle inertie des Directeurs, des chefs de mission et des responsables de programmes»</p>		<p>14 mai : Lettre du Président et du DG de MSF Suisse aux autorités néerlandaises acceptant de rembourser la moitié de la rançon versée pour la libération d'Arjan Erkel</p>		

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>sur l'intégration du personnel national</p> <p>18 mai : Réunion de l'EXCOM et du Conseil d'administration du CI de MSF :</p> <ul style="list-style-type: none"> • BI responsable du suivi de la relation avec le gouvernement néerlandais • Envoi d'une lettre au gouvernement néerlandais révoquant la lettre du Président et du DG de MSF Suisse <p>28 mai : Article dans Le Monde révélant le versement d'une rançon par le gouvernement néerlandais pour la libération d'Arjan Erkel et sa demande de remboursement à MSF</p>		<p>Mai : AG de MSF Belgique : Appel à des mesures pour encourager l'accès du personnel national aux postes de coordination</p>		<p>Mai : Protocole d'accord entre MSF Allemagne et MSF Hollande pour la mise en place d'un desk opérationnel à Berlin</p>	
			<p>4-5 juin : AG de MSF Suisse :</p> <ul style="list-style-type: none"> • CA poussé à la démission pour avoir soutenu la lettre du 14 mai au gouvernement néerlandais 		

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>24 juin : Le Président de MSF France dans <i>Le Monde</i> : « les accusations de génocide pour qualifier la situation au Darfour sont déplacées »</p> <p>25-27 juin : Réunion du CI de MSF :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adoption du cadre de réintégration de l'ancienne section grecque de MSF • Refus de la démission du Président du CI et engagement à soutenir ses efforts pour réduire les tensions • Résolutions sur la gouvernance et les comportements dans le mouvement • Déploie la position publique du Président de MSF France sur la crise au Darfour, sans aucun débat interne préalable <p>26 juin : CI extraordinaire : dissolution de l'association MSF International de droit belge et création d'une nouvelle entité MSF International de droit suisse</p>			<ul style="list-style-type: none"> • Refus du nouveau CA de rembourser le gouvernement néerlandais 		<p>25-27 juin : Ratification du cadre de réintégration de l'ancienne section grecque de MSF par son AG et celle de MSF Espagne</p>

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
					3 septembre : Le CA de l'ancienne section grecque décide à l'unanimité d'engager les procédures juridiques pour adopter le nom MSF , sa traduction et le logo international
	13 septembre : <i>Le Monde</i> : le Président de MSF France rejette toute similarité entre la situation au Darfour et le Génocide au Rwanda en 1994.				
23 septembre : Début de la procédure du gouvernement néerlandais devant un tribunal commercial suisse afin d'obtenir le remboursement de la rançon d' Arjan Erkel					
		24 septembre : Délocalisation à Rome (Italie) d'une cellule opérationnelle de l'OCB approuvée par le CA de MSF Belgique			
8-9 octobre : Réunion du Conseil d'administration du CI de MSF : • L'équipe de direction et le comité de pilotage suivront l'affaire Erkel					

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>• Aucune section n'est prête à affirmer qu'un génocide se déroule au Darfour ; MSF France affirme qu'il n'y a pas de génocide</p> <p>• Suggestion du Président du CI d'organiser un « processus de Chantilly » en parallèle « d'un processus sur la gouvernance »</p> <p>19-21 novembre : Réunion du CI de MSF :</p> <p>• Revue des politiques des sections opérationnelles sur le personnel national</p> <p>• Recommandation : Le personnel national qualifié doit pouvoir occuper des postes à responsabilité dans les équipes de coordination</p> <p>• Résolution sur les soins de santé reproductive et l'interruption de grossesse dans les programmes MSF</p>		<p>22 octobre : Le CA de MSF Belgique décide d'explorer la possibilité d'un bureau délégué pour la communication, le recrutement et la collecte de fonds au Brésil</p>			

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<ul style="list-style-type: none"> • Prise en charge par le mouvement MSF des frais du procès sur la rançon d'Arjan Erkel • Décision d'organiser un nouveau processus de type Chantilly • Décision de réaliser un audit après des irrégularités dans l'achat par l'ancienne section grecque d'une base de données de collecte de fonds et le contrôle excessif du CA sur l'exécutif 		<p>17 décembre : Validation par le CA de MSF Belgique de la création :</p> <ul style="list-style-type: none"> • CA de l'OCB avec représentation égale de toutes les sections • Groupe DG7, composé des DG des 7 sections pour assurer la copropriété de la direction de l'OCB 			
<p>2005 Janvier : Tensions au sein du mouvement MSF sur l'utilisation de l'excédent de fonds alloués collectés après le tsunami de décembre 2004 dans l'Océan indien</p>	<p>2005 Janvier : Ouverture par MSF Australie de l'unité de projet délocalisée du département médical de MSF France dédiée au soutien aux activités de santé reproductive et pédiatriques</p>	<p>2005</p>	<p>2005</p>	<p>2005</p>	<p>2005</p>

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>9 février : MSF Grèce est officiellement réintégrée dans le mouvement MSF comme l'une de ses 19 associations</p> <p>8 mars : Le comité de pilotage international sur l'affaire Erkel décide de communiquer proactivement avant l'audience publique sur la position de MSF concernant l'enlèvement</p> <p>2^e trimestre : Motions des mini AG demandant : <ul style="list-style-type: none"> • Une diversification de l'origine du personnel • L'autonomisation du personnel national </p> <p>8 avril : Soutien du CI au comité de pilotage international de l'affaire Erkel</p>				<p>Mars : MSF Hollande : <ul style="list-style-type: none"> • Désaccord sur le projet de communication sur l'affaire Arjan Erkel • Contestation du rôle des plateformes internationales dans le processus décisionnel </p>	<p>15 janvier : Réunion du CA de MSF Espagne : Recommandation de réintégrer l'ancienne section grecque dans le mouvement international</p>
		<p>13 mai : Le CA de MSF Belgique examine</p>			

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>24-26 juin : Réunion du CI de MSF :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adoption des décisions du DG19 sur les fonds liés au tsunami • « Le Président du CI doit : <ul style="list-style-type: none"> o Exercer une profession médicale ou paramédicale o Être un membre élu d'une section de MSF» • État des lieux par l'EXCOM des mécanismes pour traiter les abus : <ul style="list-style-type: none"> o Des efforts mais encore 		<p>un état des lieux soulignant l'amélioration de la gestion administrative et de l'autonomisation du personnel national</p>	<p>10-11 juin : Vote de l'AG de MSF Suisse :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partenariat opérationnel avec MSF Autriche • Motion demandant une participation active au processus de La Mancha 	<p>4-5 juin : L'AG de MSF Hollande approuve les critères d'adhésion à l'association pour le personnel national</p>	

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>beaucoup à faire</p> <ul style="list-style-type: none"> o Les procédures s'appliquent à tout le personnel MSF de terrain o Les mécanismes communs doivent être partagés par les centres opérationnels. <ul style="list-style-type: none"> • Soutien à une campagne de communication « Lâchez l'affaire [Erkel] » organisée par MSF Suisse avec l'aide du Président du CI et du BI • Adoption des modalités du processus de La Mancha <p>25 juin : Transfert officiel des actifs et passifs entre les associations MSF International de droit belge et de droit suisse</p> <p>28-29 juin : Vote du CA de MSF France en faveur de l'implication de l'association dans le processus de La Mancha</p> <p>Mi-2005 : Lancement du processus de La Mancha</p> <p>2 septembre : Le CA de MSF France charge les représentants</p>					

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>de MSF États-Unis du volet opérationnel de la réunion exécutif/associatif dédiée au plan opérationnel.</p> <p>22 octobre : Réunion du Conseil d'administration du CI de MSF :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Groupe de travail chargé « d'améliorer la gouvernance de l'association internationale de MSF par une révision des statuts et des règles internes » • Règles de participation à la conférence de La Mancha <p>26-27 novembre : Réunion du CI de MSF :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développement de potentialités supplémentaires dans les pays du Sud comme l'Afrique du Sud et le Brésil • Définir une politique de collecte de fonds d'urgence différente pour les petites sections partenaires • Améliorer la fourniture de traitements ARV au personnel national • Résolution sur les comportements abusifs 		<p>26-27 novembre : Le Président de MSF Belgique explique au CI que la vocation d'une section en Afrique du Sud : <i>« ne serait pas de collecter des fonds mais bien de donner une voix à l'Afrique et d'accélérer le processus pour avoir des représentants africains au sein de MSF ».</i></p>			

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<ul style="list-style-type: none"> • La Mancha : <ul style="list-style-type: none"> o Débats à organiser par les sections sur le terrain et dans les sièges. o Document de référence rédigé par le CI sur le futur de MSF après La Mancha • Premiers comptes consolidés internationaux audités (pour 2004) 		<p>Décembre : Mise en place du CA de l'OCB composé de tous les Présidents des associations et de six membres cooptés</p>			
2006	2006	<p>2006 Début 2006 : MSF Hong Kong réalise une étude de marché en Chine</p>	2006	<p>2006 Février : Déclaration commune des Présidents du Groupe d'Amsterdam sur les principes d'un cadre permettant d'assurer la copropriété de l'opérationnalité</p>	2006
<p>8-10 mars : Conférence de La Mancha à Luxembourg</p>		<p>17 mars : Le CA de MSF Belgique étudie : l'ouverture d'une entité en Afrique du Sud</p>			

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>24-25 juin : Réunion du CI de MSF :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nouveaux délais à MSF Grèce pour se conformer aux conditions de réintégration • Adoption de l'Accord de La Mancha • Groupes de travail pour la mise en œuvre des recommandations clés <p>19 juillet : Christophe Fournier élu Président du CI</p> <p>25 septembre : Le Conseil d'administration du CI établit un nouveau profil de poste pour le Secrétaire général international</p>	<p>12 mai : Le CA de MSF France valide la création du GUPA (Guichet unique du pôle associatif) et de son « site [Internet] asso».</p>	<p>22 septembre : Le CA de MSF Hong Kong discute de l'ouverture d'un bureau à Guangzhou (Chine)</p>			<p>8 avril : Accord des CA de MSF Espagne et MSF Grèce sur une structure pour l'OCBA</p>

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>2-3 décembre : Réunion du CI de MSF :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prise de fonction de Christophe Fournier, Président du CI • Groupe de travail associatif sur la gouvernance : rôles et responsabilités des plateformes 	<p>18 novembre : Accord des 4 CA et équipes de direction de l'OCP sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le partage de « moments clés » de l'année pour [prendre des] décisions sur les orientations opérationnelles et les ressources pour les opérations • Le Directeur des opérations nommé et évalué par les 4 DG 		<p>Décembre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Création du Centre opérationnel de Genève (OCG) basé sur le partenariat privilégié avec MSF Autriche, approuvé par le CA et le comité exécutif de MSF Suisse • Création de partenariats secondaires avec MSF États-Unis et MSF Australie, inclus informellement dans l'OCG 		

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
associatives et moyens de gérer les décisions non-contraignantes prises par le CI <ul style="list-style-type: none"> • Priorités dans la mise en œuvre de l'Accord de La Mancha • Réuni en AG, le CI approuve les statuts révisés et une première série de règles internes 				16 décembre : L'AG extraordinaire de MSF Hollande approuve la création d'un CA et d'une équipe de direction de l' OCA	
2007 13 janvier : Réalisation de la dernière condition à la réintégration de MSF Grèce dans le mouvement : débat international (à Athènes) sur la « crise du Kosovo » de 1999 qui a conduit à l'exclusion de MSF Grèce	2007	2007 Première AG informelle de MSF Brésil 19-20 janvier : Réunion du CA de l'OCB : <ul style="list-style-type: none"> • MSF Italie demande une plus grande délégation de pouvoir aux sections dans 	2007	2007 Janvier : Mise en place d'une cellule opérationnelle de l' OCA à Toronto	2007

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>20-21 mars : Réunion du Conseil d'administration du CI et de l'EXCOM :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Groupe de travail chargé d'établir un plan triennal de contrôle de la croissance et de redistribution • Trois nouvelles entités potentielles : Turquie, Afrique du Sud et l'initiative africaine • Motifs et critères de création et de gestion dans le mouvement de nouvelles entités non basées sur le modèle « section opérationnelles/sections partenaires » 		<p>le processus décisionnel de l'OCB</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lancement de la révision de la convention de l'OCB • Vote unanime en faveur de la création d'une entité en Afrique du Sud et nomination d'un CA temporaire 	<p>2 février : Le CA de MSF Suisse approuve :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un bureau de représentation en Turquie • Un travail de recherche sur l'ouverture d'une entité au Mexique 		

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>23-24 juin : Réunion du CI :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recommandations du Conseil d'administration du CI et de l'EXCOM sur la croissance • Initiative africaine : <ul style="list-style-type: none"> o Clarifier ses objectifs o Ne pas utiliser le nom de MSF o OCA doit trouver une façon de relier cette initiative à leur association • Le groupe de travail du Conseil d'administration du CI et de l'EXDIR (plateforme des directeurs 		<p>31 mars : Le CA de MSF Hong Kong donne au personnel national chinois droit d'adhérer à l'association</p> <p>2nd semestre : Débat des CA nationaux et de l'OCB sur une possible « séparation fonctionnelle » entre MSF Belgique et les instances de l'OCB</p>			<p>14 avril : Le CA de MSF Espagne approuve l'accord exécutif créant le Centre opérationnel Barcelone-Athènes (OCBA)</p>

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>généraux) chargé de développer une architecture financière internationale et un partage plus équitable des ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adoption des recommandations et des observations du « Rapport sur l'accès du personnel national à la vie associative » <p>Septembre : Christopher Stokes prend ses fonctions de Secrétaire général international</p>		<p>Juillet : MSF Hong Kong ouvre une « antenne » à Guangzhou en Chine</p>		<p>7-8 juillet : Le Conseil et l'équipe de direction de l'OCA décident de réviser le modèle de l'OCA afin de supprimer les tensions.</p> <p>28-29 septembre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'équipe de direction de l'OCA informe le Conseil de l'OCA qu'ils ne sont plus en mesure de continuer à travailler ensemble • Processus d'élaboration d'une vision commune • MSF Royaume-Uni autorisé à ouvrir un bureau en Irlande <p>5 octobre : Le CA de MSF</p>	

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
	<p>16 novembre : Réunion conjointe des CA de l'OCP :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adoption de l'accord de partenariat de l'OCP • Définition des grandes orientations opérationnelles et stratégiques pour le plan opérationnel annuel et le budget <p>Novembre / décembre : Crise interne à MSF France :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Démission du DG et de la Directrice des opérations • Démission annoncée du Président à la fin de son mandat en juin 2008 		<p>19 octobre : Première discussion entre MSF Suisse et MSF Autriche sur le plan opérationnel de l'OCG 2008-2011</p>	<p>Royaume-Uni décide de parrainer l'Initiative africaine</p> <p>Novembre : Retrait de la DG de MSF Canada de l'équipe de direction de l'OCA pour se protéger du « contexte malsain » d'une équipe de direction « dysfonctionnelle et énergivore ».</p>	

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>1-2 décembre : Réunion du CI :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Résolution sur la santé reproductive et l'interruption de grossesse mal appliquée dans les programmes • « Cadre pour la gestion de la croissance du mouvement MSF » • Principe d'un plafond de croissance partagé fixé à 8% par an en moyenne sur quatre ans au niveau des sections • Moratoire temporaire sur les initiatives d'ouverture de nouvelles entités et gel temporaire de tout développement significatif des nouvelles entités existante jusqu'en juin 2008 					
2008	2008	<p>14-15 mars : Réunion du CA de l'OCB :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rassemblement associatif de l'OCB (OCB Gathering) ouvert aux membres de toutes les associations • Droit de vote restreint à certains membres 	2008	<p>2008 Janvier : Retour de la DG de MSF Canada dans l'équipe de direction de l'OCA</p>	2008

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>18 mars : Démissions de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anneli Erikson de la Vice-présidence du CI • Christopher Stokes de son poste de Secrétaire général international <p>Mai : Kris Torgeson prend ses fonctions de Secrétaire générale internationale</p>			<p>16 mai : L'AG de MSF Suisse vote en faveur de la création du Congrès de l'OCG</p>		
<p>28-29 juin : Réunion du CI :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reinhard Dorflinger élu Vice-président du CI • Adoption de la plupart des recommandations du groupe de travail associatif/exécutif sur les nouvelles entités • MSF Afrique du Sud, MSF Brésil et Émirats Arabes Unis (EAU) deviennent des bureaux satellites du mouvement MSF • Le statut de bureau satellite est refusé à MSF Inde, Kenya, Mexique et Turquie • Gel des entités 		<p>Juin : Adoption de la nouvelle structure de l'OCB par les Assemblées générales des associations</p>			

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>en Argentine, Irlande et en République Tchèque</p> <ul style="list-style-type: none"> • Engagement du CI à lancer : <ul style="list-style-type: none"> o Un groupe de réflexion pour travailler sur le développement associatif de MSF o Une réflexion sur la gouvernance internationale de MSF o Un processus de revue des 19 sections <p>28-30 novembre : Réunion du CI :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nouveau groupe de travail sur la gouvernance • Expérience médicale requise pour les Présidents des associations MSF • Ouverture aux membres associatifs de certaines sessions des réunions du CI incluse dans les règles internes de MSF International • Groupe de réflexion 		<p>7-8 novembre : Premier rassemblement associatif de l'OCB</p>		<p>11 septembre : Manifeste du Conseil de l'OCA sur les « valeurs et la culture de l'OCA »</p>	

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
associative sur o La définition d'une « adhésion qui ait du sens » o L'implication possible des nouvelles initiatives associatives dans la vie associative du mouvement o L'idée d'une adhésion internationale					
2009 29 février : Réunion du Conseil d'administration du CI et de l'EXCOM : Un groupe de travail est chargé de : <ul style="list-style-type: none"> • Renforcer les plateformes de gouvernances existantes • Proposer de nouveaux modèles de gouvernance exécutive et associative pour MSF 	2009	2009	2009	2009	2009
				Avril : Motion des débats associatifs sur le terrain (Field Associative Debates -FADs) en Inde : Demande aux sections et aux centres opérationnels d'encourager le développement du Trust MSF India pour qu'il devienne un membre actif du mouvement d'ici les FADs 2010.	

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>26 juin : Réunion du CI :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revue des 19 sections • Création de trois comités permanents : médical, financier et associatif • Proposition de nouveaux termes de références pour le CI et son CA • Groupe de travail sur un modèle associatif et exécutif alternatif pour le mouvement MSF • L'Initiative africaine doit présenter des objectifs plus clairs <p>23 septembre : Réunion de lancement de la réforme de la gouvernance :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le Conseil d'administration du CI, l'EXCOM et les Directeurs des opérations (RIOD) définiront les critères et les objectifs du processus • Proposition de créer une « AG internationale » (AGI) et un « CA international » (International Board - IB) <p>1^{er} décembre : Le RIOD présente les grands</p>		<p>22 mai : Première AG officielle de MSF Afrique du Sud</p> <p>Septembre : Étude recommandant de ne pas ouvrir de bureau MSF en Chine</p>			
				<p>Décembre : « Initiative africaine » :</p>	

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>principes opérationnels à aborder par toute nouvelle structure de gouvernance.</p> <p>11-13 décembre : Réunion du CI :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unni Karunakara élu Président du CI de MSF • Résolution cadrant le processus de réforme de la gouvernance • Statut de bureau satellite refusé aux bureaux MSF en Argentine, République tchèque, Irlande et Mexique • MSF Afrique du Sud devient un bureau délégué 				<ul style="list-style-type: none"> • Renommée MSF Afrique de l'Est • Création de l'association soutenue par MSF Royaume-Uni • Hébergée par l'OCBA au bureau de Nairobi • Financièrement soutenue par le CI 	
<p>2010</p> <p>20 janvier : Le Conseil d'administration du CI autorise le lancement d'un test de collecte de fonds au Mexique</p> <p>11-12 mars : Conférence de Castelldefels sur la réforme de la</p>	<p>2010</p>	<p>2010 8-9 janvier : MSF Afrique du Sud obtient :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un siège d'observateur au CA de l'OCB • Le droit de vote pour ses membres au rassemblement associatif de l'OCB 	<p>2010</p>	<p>2010</p>	<p>2010</p>

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>gouvernance de MSF</p> <p>12 mars : L'EXCOM adopte l'accord opérationnel entre les centres opérationnels rédigé pendant la conférence de Castelldefels</p> <p>25-27 juin : Réunion du CI :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unni Karunakara prend ses fonctions de Président du Conseil international • Création de protocoles d'accord pour plusieurs nouvelles entités candidates au statut de bureau satellite • Révision des statuts de MSF international pour les mettre en accord avec les suites de la réforme • Critères d'adhésion des membres individuels à l'association à l'échelle du mouvement (MWA) et 				<p>Mars : FAD en Inde : Motion demandant aux « AG des OC [centres opérationnels] de soutenir la création d'une association régionale en Inde »</p>	

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
modalités de représentation à l'AGI				<p>28 juin : Réunion du Conseil de l'OCA :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment adapter la structure du conseil pour le prochain plan stratégique ? • MSF Hollande : problème organisationnel et juridique car le Conseil de l'OCA ne rend de comptes à personne • Bureau et stratégie pour le Trust MSF Inde à développer par MSF Hollande 	
<p>10-12 décembre : Réunion du CI :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recommandation à la future AGI d'accepter MSF Afrique de l'Est comme membre institutionnel de MSF international • Inscrire MWA dans les statuts de MSF international en tant que groupe de membres individuels avec deux sièges à l'AGI 				<p>13-14 décembre : L'association MSF Afrique de l'Est bénéficie d'un siège sans droit de vote au conseil de l'OCA</p>	

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>2011</p> <p>17 février : Réunion du Conseil d'administration du CI : La Directrice juridique de MSF et les présidents des sections opérationnelles s'inquiètent :</p> <ul style="list-style-type: none"> • De l'absence d'expression de la centralité des opérations dans le projet de statuts • Des critères d'inclusion des nouvelles associations dans l'AGI <p>10 mars : Réunion du Conseil d'administration du CI : Remise en question des deux sièges de la MWA pour l'AGI par MSF France et MSF Belgique</p>	<p>2011</p> <p>Création d'un portail web associatif commun pour l'ensemble de l'OCP</p>	<p>2011</p>	<p>2011</p>	<p>2011</p> <p>Février : Projet de relocaliser la cellule opérationnelle de Toronto :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recommandé par la plateforme des opérations de l'OCA • Refusé par les DG de MSF Royaume-Uni et MSF Canada <p>8-9 avril : Le Conseil de l'OCA remet en</p>	<p>2011</p> <p>23 janvier : Le Conseil d'administration de MSF Espagne soutient la création d'une association MSF pour l'Amérique latine basée en Argentine</p>

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>24-26 juin : Réunion du CI :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Approbation à l'unanimité des nouveaux statuts de l'association « Médecins Sans Frontières International » • Adoption des recommandations de l'EXDIR et du CA du CI sur la gouvernance exécutive qui incluent un nouveau Comité exécutif responsable devant l'IB • Inquiétude sur l'accord entre les centres opérationnels n'étant plus un objectif et demande à l'EXCOM d'une proposition pour avancer 		<p>2nd semestre : Droit de vote au rassemblement associatif de l'OCB pour tous les membres des sept associations</p>		<p>question la relocalisation de la cellule opérationnelle de Toronto</p> <p>8 août : MSF Canada se retire de toutes les plateformes exécutives de l'OCA</p> <p>1^{er} octobre : MSF Canada se retire du partenariat privilégié avec</p>	

Mouvement international de MSF	Groupe de Paris/OCP	Groupe de Bruxelles/OCB	Groupe de Genève/OCG	Groupe d'Amsterdam/OCA	Groupe de Barcelone-Athènes/OCBA
<p>16-18 décembre : Première AG internationale (AGI) de MSF (40 ans de MSF) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les associations de MSF Brésil, MSF Afrique de l'Est, MSF Amérique Latine et MSF Afrique du Sud deviennent membres institutionnels de MSF International. • Élection des membres du nouveau Conseil d'administration international 	<p>Novembre : Adoption de la 11^e version du protocole d'accord de l'OCP qui en définit la gouvernance exécutive et associative :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un comité de groupe composé de trois membres de chaque CA est chargé de voter les plans annuels et stratégiques, le budget et d'assurer le suivi de l'évolution du groupe • La plateforme des quatre DG gèrera la gouvernance exécutive du groupe 			<p>l'OCA mais maintient sa participation et sa contribution</p>	