

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION - 1987

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 !!!

Autant dire l'impersonnalité, le flou qui existait à propos de cette structure, menée d'habitude par un ou deux hommes.

Ce fut pour certains d'entre nous, membres du C.A., un bureau d'écoute, à certains moments d'ailleurs bien intéressant et utile.

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 C.A.

Nous avons été également peinés du départ d'Albert Denoël, une voix intègre et désintéressée et d'Amand d'Hondt par la suite, dans le courant de la dernière année.

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. Au début septembre, le C.A. a décidé :

1. que le siège central de Bruxelles serait divisé en trois grands départements :

- opérations + médical
- communication; fund raising
- services techniques (finances, logistique, administration).

2. que le siège serait géré par un conseil exécutif, regroupant les trois directeurs des départements (J.P. Luxen, K. Claes, ?), mais que la responsabilité et décision finale seraient assurées par le Directeur des Opérations, le Docteur Luxen.

3. que l'axe Conseil d'Administration - Conseil exécutif, serait relié par un Secrétariat Permanent, composé du Président et du Secrétaire du C.A. Cet organe transmet mais n'a pas de pouvoir décisionnel.

4. que les services respectifs, regroupés dans les départements, garderaient une forte autonomie.

Après appel dans les journaux, interviews et passage par un bureau de sélection officiel, nous avons nommé Rend Haffar comme Directeur du département des services techniques.

Le C.A. a pris du retard à consolider non la structure, mais sa composition. Le désir d'essayer d'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 C.A. dans l'impossibilité d'approfondir certains thèmes qu'il s'était fixé 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.

Pendant des mois, après écoute et dialogues restreints et élargis, j'ai proposé plusieurs solutions, dont le CE à 4 personnes était la plus plausible dans les circonstances présentes (CE composé de J.P. Luxen, W. Demeyer comme responsable des affaires internationales, H. Jousten, Rend Haffar).

Le seul compromis à accepter de part et d'autre était le fait qu'Helmut Jousten entrerait au CE à la place de Karel Claes mais que ce dernier reste chef du département. Ni Helmut, ni le C.A. par la suite, ont accepté cette solution (ainsi que d'autres) et cela a entraîné la démission de Helmut Jousten du département Communication/Fund raising, mais aussi de l'exécutif, démission, même si elle est irrévocable, acceptée avec grand regret.

Juste auparavant, vu l'ambiance et l'interrelation entre les personnalités du Département Communication/Fund raising, Karel Claes présentait sa démission, qui a été refusée par le C.A. (séance de janvier 88).

Après ce refus, en plus de la démission d'Helmut, la confiance mutuelle entre les différents membres du Conseil Exécutif et d'autres s'est progressivement détériorée et Karel Claes a une nouvelle fois, cette fois définitivement, présenté sa démission comme directeur du département, il y a quelques semaines. Celle-ci a été acceptée, également avec profond regret, par le C.A., tout en exigeant qu'il assure l'intérim jusqu'à l'arrivée d'un nouveau directeur du département (après l'Assemblée Générale).

Cette situation redéstablit l'ensemble du service qui s'était restructuré depuis plus d'un an et confronte le C.A. à un vide difficile à combler.

Ces démissions successives et répétées n'ont pas favorisé la sérénité de jugement des membres du C.A. Néanmoins, nous y reviendrons, les démissions sont souvent et hélas des passages difficiles d'un mouvement à croissance rapide.

Afin de continuer à fonctionner, le C.A. a décidé que la structure votée à Oostende n'était pas remise en cause mais que J.P. Luxen assurerait la direction de MSF jusqu'à la prochaine AG 88, les briefings hebdomadaires, avec les directeurs des départements et les responsables des services, se poursuivant normalement.

b) LES STATUTS

Un travail intense et conjoint entre les membres du C.A. et de l'exécutif a été réalisé grâce aussi aux réponses des coordinateurs du terrain, ayant consulté les membres MSF, afin de définitivement pouvoir présenter une nouvelle grille de statuts entrant en application à partir du 1er avril 1988.

Il est évident que des modifications et des clauses supplémentaires, surtout en ce qui concerne l'engagement de membres pour des missions de développement, devront être apportées dans les temps prochains.

Les statuts proposés sont clairs et transparents, ne laissent aucune place à l'arbitraire. Le document définitif est inclus dans le programme et bilan des activités 1987-1988.

c) REGLEMENT INTERNE

En plus des statuts, la nécessité s'imposait de mettre sur pied un règlement interne pour l'association. Il regroupe des décisions concrètes pour la bonne marche des structures et du fonctionnement de MSF.

Le premier gros travail, repris dans ce règlement interne, est la grille décisionnelle des deux structures au sein de MSF : le C.A. d'une part, le C.E. d'autre part. Ce document a paru dans le Journal Interne n° 4 (1987).

d) INTERNATIONALISATION

Un C.A. élargi a eu lieu à mi-année (avec MSF Hollande) à propos de l'internationalisation. Les conclusions sont les suivantes :

- La collaboration internationale doit partir d'une volonté, mais deviendra une nécessité à moyen et long terme. Sans atteinte à l'indépendance opérationnelle, diplomatique, médicale de chaque association nationale.
- En plus des collaborations techniques ponctuelles, l'accent est mis sur l'importance de coordinations communes (cf. MSF-B/NL au Mozambique, en Ethiopie ...) sur le terrain, ainsi que la création d'une "convention". Celle-ci regroupe la Charte, mais aussi les directives de conduite plus précises entre les associations (que faire quand deux associations MSF travaillent dans un même pays ou une même zone, etc...).

e) DISCUSSION SUR LES MISSIONS

Tous les programmes sont régulièrement présentés au C.A. par les responsables des opérations. Approbation de la prolongation de certains programmes; difficultés politiques à propos de certaines missions (Pérou, Ethiopie, Mozambique); problèmes de sécurité qu'elles engendrent pour nos équipes, sont évidemment discutés en profondeur.

f) CAMPAGNE DE SENSIBILISATION ET DE RECOLTE DE FONDS 87

Un C.A. complet a été consacré à la présentation, discussion, à propos des slogans et spots de la campagne (avec les responsables du département et de l'agence de publicité).

g) AFFAIRES COURANTES

- Approbations des PY du précédent Conseil d'Administration.
- Transmission des décisions du CE par le Secrétariat Permanent.
- Etat financier de l'Association :
 Cette année, le C.A. a spécialement insisté sur la nécessité de créer un schéma permettant de prévoir au moins tous les 3 mois un état financier de l'association. Celui-ci serait basé sur la centralisation, la gestion des flux financiers (les recettes, les dépenses prévisibles à court et moyen terme). L'état de la trésorerie un moment donné ne suffit pas à l'information du C.A.
- Nominations et démissions de membres (selon les règles de la nouvelle grille décisionnelle).

- Discussion, approbation ou refus de certaines actions sponsorisées pour MSF.
- Accord sur la présentation de la candidature de MSF B au prix international Fondation Roi Baudouin et au prix Nobel de la Paix.
- Création de la cellule chirurgicale.
- Présentation et approbation du séminaire SIDA (décembre 87).
- Définition de la position MSF B vis-à-vis de ASF B, en ce qui concerne la création de ASF Mozambique.
- Approbation de la mise en place d'une plate-forme de communication.
- Acceptation des membres cooptables pour l'année 88.

B. PERSPECTIVES

a) CONSIDERATIONS GENERALES

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 co-responsabilité, 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 dialogue 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, organe suprême, au sein des structures : un C.A. et un C.E. La grille décisionnelle et les tâches ont été on ne peut plus clairement définies dans le règlement interne (cf. document).

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 manoeuvre contre laquelle un C.A. responsable doit s'opposer avec la plus grande fermeté.

La déontologie du C.A. 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 C.A. 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 C.A.

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.

b) OBJECTIFS-THEMES 1988

Renforcement de la Structure interne et nominations :

La motion, présentée par le C.A. actuel à l'A.G., est la suivante :

- Direction Générale, au-dessus des trois directeurs de départements
- ou
- Conseil Exécutif à trois directeurs, mais dont la finalité décisionnelle appartient à son responsable, nommé par le C.A.

Contrôle d'une gestion rigoureuse et efficace, et d'une bonne interrelation entre les différents services.

N'oublions pas que le C.A. est le responsable final de l'association (action, finance, image).

Approfondissement des sujets précis (1988), dont la discussion a été amorcée à l'A.G. 1987 :

- Equilibre dans les missions court/long terme et ses conséquences (cf. document Aedes).
- Ethique de la publicité MSF.
- Internationalisation du mouvement.
- Politique de la formation à MSF (cours, bourses, intégration de personnes des PYD.).
- Interrelation de MSF avec les droits de l'homme.
- Rôle de MSF dans le Quart Monde.
- MSF : ONG et phénomène humanitaire.

Règlement d'affaires courantes, dans le cadre précis de la grille décisionnelle.

Organisation

- d'une réunion bien préparée pour un bilan mi-année, ouvert à tous les cooptés ;
- d'un ou deux C.A. élargis sur des sujets précis (cf. point précédent).

c) COMPOSITION

A ce propos, différents courants se dessinent. Les uns veulent un C.A. composé uniquement de non-permanents, d'autres désirent garder un équilibre entre non-permanents et permanents.

Les uns argumentent que des décisions du C.A., concernant le fonctionnement en général (structures, salaires, grille décisionnelle) du siège central, ne peuvent être prises ou influencées par les permanents du C.A., qui travaillent dans cette structure exécutive. D'autres argumentent que le C.A. risque de perdre le contact avec la vie associative s'il est uniquement composé par des non-permanents, même si le(s) responsable(s) de l'exécutif est systématiquement invité.

En étant conscient que de toute façon trois permanents sont encore au C.A. pour l'année prochaine, le C.A. a décidé de poser à l'A.G. la question suivante :

- Doit-on évoluer dans les années à venir vers un C.A. composé uniquement de non-permanents, ou
- Doit-on maintenir un minimum de permanents, puisque le C.A. est de toute façon d'accord pour que l'équilibre futur se situe vers un nombre croissant de non-permanents ?

Un appel est lancé à ceux qui désirent jouer un rôle et qui s'engageraient durant deux ans à fournir et une présence aux réunions du C.A. et un investissement pour MSF, notamment à des non-permanents ayant une connaissance spécifique dans certains domaines.

De toute façon, le C.A. doit intégrer dans ses débats le responsable de l'exécutif (s'il n'est pas élu au C.A.) et les membres ayant préparé un dossier à soumettre à la décision du C.A. (cela s'est d'ailleurs produit plusieurs fois cette année).

Une composante supplémentaire est l'entrée au C.A. de personnes spécialisées dans certains domaines (professeurs, journalistes, philosophes, juristes). Pour le moment, le C.A. actuel préfère inviter ces personnalités plutôt que de les intégrer au C.A. (ce qui sous-entendrait d'ailleurs qu'ils devraient être cooptés auparavant, suivant nos statuts).

Ce débat à propos de la composition de notre C.A. est important car MSF a de toute façon décidé de donner à cette structure le rôle, les responsabilités, le pouvoir décisionnel qui lui reviennent, ce qui n'est pas le cas dans plusieurs petites asbl, où le C.A. se réunit une fois par an et est un organe fantôme.

Le C.A. est par excellence l'organe d'unité, qui doit assurer la réflexion à long terme.

Dr. R. MOREELS

Président

ROLE ET PLANNING DE TRAVAIL DU C.A. M.S.F.-A.Z.G-BELGIUM

A. ROLE

1. Définir la politique générale de MSF d'année en année (cfr. rubrique détaillée - responsibility description)
2. Décider à propos de projets bien définis et veiller à leur mise en exécution technique, par le biais de la gestion journalière et le travail au bureau central.
Avaliser des propositions venant des GRT.
3. Contrôler certaines décisions de gestion journalières (cfr. responsibility description).
4. Arbitrer des conflits et les résoudre.

- Les points 2, 3 et 4 ont représenté l'activité majeure des dernières années. Une définition de politique générale s'est faite de manière ponctuelle, parfois unique, et ne se concentre qu'avant une Assemblée Générale.

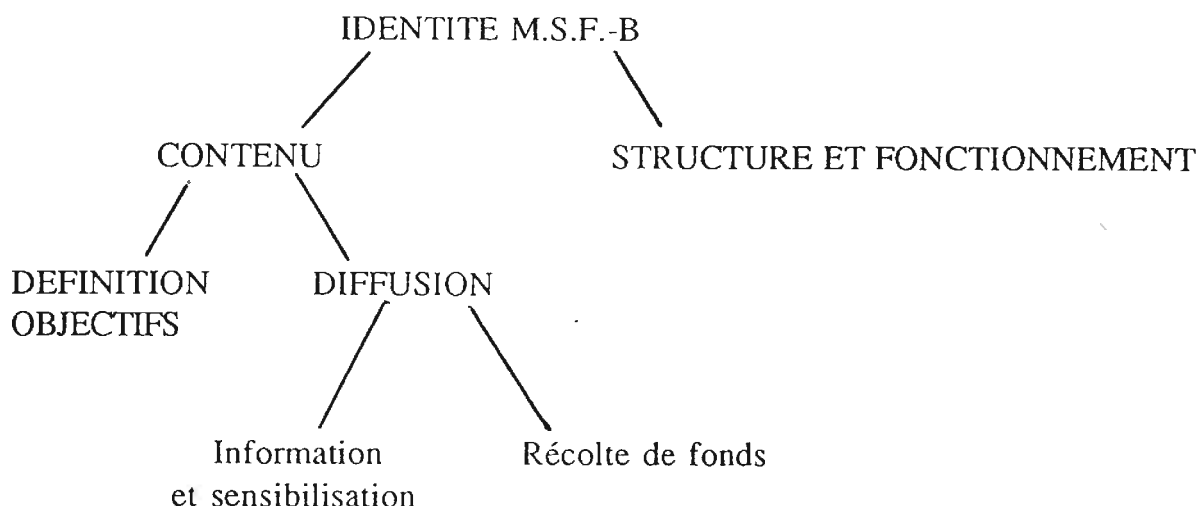
- Il est dorénavant hautement souhaitable de travailler d'une manière plus continue, à dynamiser et définir concrètement et par voie écrite, un maximum de thèmes de cette politique générale. Partant de cette option, je propose au C.A. un planning de travail sur une année, jusqu'à la prochaine A.G. C'en est en fait la préparation.

- Au sein des membres du C.A., une description des tâches peut être proposée, qui inclut un travail de permanents et de non-permanents continu entre les C.A. à propos des thèmes à aborder. Les problèmes de politique générale doivent se traiter de façon quasi "journalière" par un débat permanent au sein du bureau, mais aussi en dehors ! Ceci en prenant l'initiative de documents personnels et/ou participant ou menant des GRT qui comprennent les membres cooptés.

-Très régulièrement, par le biais du journal interne ou par nécessité exceptionnelle, des documents de réflexion sont communiqués aux coordinateurs de terrain. Ceux-ci communiquent cela à leurs membres, mais libre à eux d'entamer la discussion au sein de leurs équipes. C'est pourtant hypersouhaitable, afin de ne pas séparer la réflexion 'centrale' de la réflexion 'périphérique'. Avant tout faut-il qu'il y ait réflexion !!!

B. OBJECTIFS ET FONCTIONNEMENT

1. Thèmes à aborder



1. Structure et fonctionnement (1987 - 1988)

- a) mise en place d'une structure définitive au sein du bureau et définition des responsabilités de chaque structure.
- b) Obtention d'une croissance équivalente de technicité du bureau central et des missions. (tâche du C.E. et des services)
- c) Extension de services non-médicaux (logistique, administration, financier).
- d) Intégration de spécialités non-médicales dans nos programmes de terrain (eau, sanitaires, etc.).

II. CONTENU

a) Définition :

- . MSF-B dans le cadre global des ONG.
- . les points clairs et flous de MSF-B

les points clairs

- l'action
- le médical
- le professionnalisme

les points flous (à réfléchir)

- l'anonymat
- le bénévolat (statuts)
- l'équilibre dans le type de missions
- l'internationalisation
- la neutralité et la non-politisation de l'acte humanitaire; quelle place pour le témoignage ?

b) Diffusion (image de marque)

= traduction de l'identité en langage de communication (à diffusion large, à diffusion limitée).

- l'information et la sensibilisation
- récolte de fonds
 - . l'éthique de MSF vis à vis de la publicité ?

2. Décisions à prendre

- Suivant la rubrique de la définition des responsabilités
- Sera préparé par le secrétariat permanent. Les points à aborder seront présentés une semaine avant la tenue du C.A. au secrétariat permanent
- Les membres de M.S.F., concernés par un sujet défini, seront invités pendant la discussion de ce sujet. On tâchera d'aborder ces sujets au début de la réunion, afin de ne pas mobiliser le membre concerné pendant toute la soirée.
- Aussi bien des dossiers concrets que des thèmes non préparés, seront rejetés à un prochain C.A., afin d'éviter une perte de temps par des discussions stériles.

3. Procédure du C.A. ordinaire

(se tient de façon constante toutes les 3 semaines)

- a) lecture et approbation du P.V. du C.A. précédent
lecture et approbation du "conseil exécutif"
- b) décisions à prendre à propos de dossiers
- c) question de fond (en épisodes !)
une question de fond peut évidemment prendre tout un C.A.
