

AEDES

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.



Présentation de AEDES, 1984 (en français)

Extrait :

AEDES : Accession à l'autonomie et relations avec « Médecins Sans Frontières ».

L'idée de créer un organisme du type « AEDES » est née à « Médecins Sans Frontières » de la constatation que, pour des raisons structurelles, un certain nombre d'activités ne pouvaient être prises en charge par l'organisation alors qu'elle en avait la possibilité effective.

La première réaction a été d'envisager de modifier les structures de façon à ouvrir le champ d'activités. Mais il est bien vite apparu que ce processus risquait de poser de nombreux problèmes et de jeter la confusion au sein d'une organisation qui fonctionne convenablement dans son domaine.

En seconde analyse, le bon choix a semblé être la création d'une association ayant son existence propre, [en] utilisant des ressources non exploitées par MSF pour des activités distinctes de celle-ci.

En ce qui concerne, « Médecins Sans Frontières », l'objectif est donc de soutenir la mise sur orbite de AEDES, de favoriser une rapide autonomie, de maintenir de fait un certain nombre de passerelles entre les deux organismes afin d'assurer les bénéfices mutuels et la synergie dans les objectifs.

Le fait d'avoir son existence propre permet par ailleurs à AEDES de s'ouvrir à des personnes ne faisant pas partie de MSF. Cela présente un double avantage : d'une part, AEDES pourra bénéficier d'un apport de sang neuf dans la discussion et la mise en œuvre de nouvelles formes de coopération, et d'autre part, les idées nouvelles pourront diffuser plus largement vers l'extérieur.

A. Phase de démarrage

MSF apportera son concours au démarrage d'AEDES et cela à différents niveaux. La durée de cette phase est estimée à un an.

1. Finances

MSF apportera une aide financière à AEDES jusqu'à ce que celle-ci ait acquis son autonomie à ce point de vue. Les montants seront fixés par le CA [Conseil d'administration] de MSF et seront de l'ordre de 500'000 FB [Francs belges – équivalent 11'300 euros]. Cette aide est remboursable selon des modalités à définir.

2. Locaux - secrétariat

MSF mettra à la disposition de AEDES deux pièces au troisième étage de son siège à Bruxelles. AEDES pourra également avoir à sa disposition certaines facilités (standard téléphonique – secrétariat, usage de pièces de réunion...). Dès que cela lui sera possible, AEDES se dotera d'un siège et d'un secrétariat propres.

3. Administrateurs

Les premières personnes travaillant pour AEDES n'auront pas, au début, de travail à plein temps. La prise en charge d'activités progressivement décroissantes à MSF leur permettra de s'adapter

à la croissance de la nouvelle association. Ici aussi l'objectif à terme est une séparation de fait.

4. Contacts

MSF présentera et introduira AEDES auprès des personnes ou organismes susceptibles d'apporter leur concours.

5. Personnel

Le personnel travaillant à MSF depuis quelques années peut servir de base de recrutement.

6. Missions - projets

AEDES réalisera au fur et à mesure des activités propres. MSF peut renseigner AEDES lorsque des activités lui sont proposées mais cela n'entre pas dans ses objectifs prioritaires. MSF peut également dans un premier temps sous-traiter avec AEDES des projets qui ressortissent plus précisément à la nouvelle association.

B. Phase d'existence autonome

L'objectif interne prioritaire d'AEDES est d'accéder rapidement à l'autonomie de fonctionnement. Cela implique essentiellement l'autonomie financière et l'autonomie d'un savoir-faire dirigé tant vers l'extérieur (mise en œuvre et gestion des projets) que vers l'intérieur (administration de l'association).

1. Autonomie financière

La méthode

Les ressources financières d'AEDES seront celles mises à sa disposition par différents organismes pour l'exécution de projets. Les devis proposés tiendront compte du coût réel estimé de ces projets, majoré d'un certain pourcentage afin de couvrir les frais de fonctionnement du bureau central, les risques de sous-évaluation, les financements de projets propres en rapport avec les objectifs de l'association.

Cette majoration tiendra également compte de la nécessité de constituer une réserve de liquidités suffisante pour le bon fonctionnement de l'association. AEDES étant une ASBL [association sans but lucratif], tout excédent éventuel au bilan sera réalisé en investissements ou en activité propre.

Viabilité

Les devis proposés par AEDES seront hautement compétitifs : d'une part parce que les coûts seront nettement inférieurs à ceux proposés par les organismes commerciaux, les coopérations multi ou bilatérales et d'autre part parce que pour ces coûts, les services rendus seront de qualité. Inévitablement, les propositions seront nombreuses et les possibilités financières ne constitueront pas un facteur limitant. Celui-ci résidera plutôt dans la mise en place des structures organisationnelles.

2. Autonomie technologique

Les hommes

AEDES bénéficiera du concours de personnes compétentes en ce qui concerne les projets que l'administration. Ces personnes provenant d'horizons divers et possédant un bon bagage technique sont nombreuses. (Comme il l'a été montré, ce sont les structures qui font défaut).

Par ailleurs, AEDES constituant véritablement un courant d'idées essayant de dégager des voies nouvelles de coopération au développement, cette association attirera des personnes empreintes d'idéalisme qui, en retour, imprimeront un esprit, une ambiance de travail à l'intérieur de celle-ci.

La voie intermédiaire choisie l'est aussi sur le plan des motivations personnelles : il s'agit ici d'une synthèse entre un engagement personnel axé sur des idées (motivation spirituelle) et un pragmatisme donnant un support solide à cet engagement (motivation matérielle). Il apparaît possible que AEDES, tel que défini, puisse avoir une base de recrutement suffisante pour trouver du personnel de qualité, motivé, et acceptant de travailler pour des salaires intermédiaires permettant à l'association de proposer des devis hautement compétitifs.

La technique

AEDES possèdera rapidement, amenée par les hommes, une technologie de base. Le but essentiel de l'association est de faire progresser ces techniques par approximations successives, en confrontant, jour après jour les nouvelles conceptions théoriques avec leurs résultats pratiques. Les domaines d'activités externes toucheront au début à la santé et aux constructions ; d'autres domaines (agriculture, enseignement...) pourront être incorporés en fonction des compétences des nouvelles personnes introduites dans l'association.

Le facteur véritablement limitant pour la viabilité et, par-là, pour la production d'AEDES, sera la constitution d'un support structurel. Il ne suffit pas d'assembler les différents ingrédients, il faut insuffler la vie et cela ne pourra se faire que si l'on allie à une bonne connaissance technique interne (administration - politique interne - relations de groupe - organisation institutionnelle...), la volonté d'aboutir.



Assemblée générale fondatrice d'AEDES, 13 novembre 1984 (en français)

Extrait :

Les membres de l'Association sans but lucratif AEDES (Association européenne pour le développement et la santé), réunis en Assemblée générale à Bruxelles le 13 novembre 1984, ont nommé membres du Conseil d'administration :

Burke Jean, médecin, belge

Foucart Marius, fonctionnaire, belge

Jousten Helmut, ingénieur-architecte, belge

Kindermans Jean-Marie, médecin, français

Laurent Philippe, médecin, belge



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, ils 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 évaporation 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.

Ce tableau un peu sévère entend révéler les défauts existants afin d'envisager des améliorations. Les insuffisances relevées plus haut s'observent donc tant sur le plan financier que des ressources humaines.

Dans le même temps, les responsables des pays en développement sont à juste titre de plus en plus exigeants sur le profil du coopérant, comme sur la concertation puis la reprise en main locale des projets. Les pays donateurs ont aussi intérêt à vouloir une exploitation plus efficace des fonds, pour des raisons philosophiques aussi bien que politiques et économiques.

Ceci nous a conduits à entreprendre la création d'un organisme qui tente d'éviter ces écueils, car nous persistons à croire fondamentalement aux vertus de la coopération, donc à son utilité et même sa nécessité. Pour cela, nous nous appuyons sur certaines bases essentielles, que nous exposerons brièvement avant de les détailler.

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 objectifs

Trois types d'organisations exercent donc dans le cadre de la coopération : les institutions nationales ou internationales, les organismes non gouvernementaux, et les sociétés commerciales.

Le but de l'association est de s'inscrire au point de rencontre de ces trois pôles, tentant ainsi d'y réunir les apports de chacun. Cette ambitieuse démarche est guidée par le souci permanent d'améliorer la qualité de la coopération. L'enthousiasme et l'esprit de novation sont au cœur de cette recherche d'une voie intermédiaire. Le débat intérieur y sera entretenu par une attitude d'ouverture vers toute idée constructive, sans dogmatisme, tout en restant fidèle aux idées forces d'indépendance, compétence et réalisme.

C'est dire que AEDES, par nature opérationnelle, se doit de demeurer un foyer de réflexion sur son action, et donc sur le développement. Enfin, répondre aux besoins des pays concernés nécessite de toute évidence le contact et la collaboration des interlocuteurs et homologues locaux : il est donc souhaitable que ceux-ci soient insérés au fonctionnement et aux structures mêmes de l'organisation.

2. Les aspects juridiques

AEDES est une association sans but lucratif. Sa nature même indique donc que son objet n'est pas la constitution de bénéficiaires. Placée provisoirement sous la loi Belge, son siège social est fixé à Bruxelles. Regroupant des individus de nationalités diverses, elle entend dépasser le cadre national, comme le rappelle son nom. C'est pourquoi elle s'inscrit sous la législation européenne dès que celle-ci entrera en application. L'extension géographique de son siège à d'autres pays n'est par ailleurs pas exclue. Cette identité internationale, ajoutée à son caractère privé, sont les gages de son indépendance. Celle-ci dépendra également de la diversité de ses sources de financement : elles proviendront de tout organisme international, national ou privé qui choisissent AEDES comme partenaire opérationnel, en respectant les objectifs que s'est assignée l'association.

3. 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.

4. Le fonctionnement

Les personnes à l'origine de cet organisme ont en commun une connaissance pratique des réalités, au niveau périphérique comme au niveau central des Etats. Issues d'horizons divers, leurs compétences variées et leur adhésion aux principes généraux exprimés plus haut les réunissent, répondant ainsi à l'attente des responsables des pays en développement.

L'assemblée générale est constituée de membres fondateurs et de membres cooptés par la suite. Elle désigne un conseil d'administration, qui confie ses pouvoirs à des administrateurs délégués ceux-ci assurant la gestion quotidienne.

Les personnes travaillant sur le terrain sont membres adhérents et partagent des idées identiques. Elles exercent sous forme contractuelle, et sont réemployées en priorité.

L'acceptation, l'orientation et la coordination de ces projets sont assurées à partir du siège.



Rapport moral de MSF Belgique, 1985 (en français)

Extrait :

Oui nous faisons de l'urgence, bien sûr que nous essayons d'être efficaces, mais que signifie « urgence » ? Acte gratuit, acte isolé, acte spectaculaire ? Non, nous l'avons jusqu'ici prouvé, que ce soit aux Philippines, où le relais est pris par les médecins nationaux, au Tchad où nos activités sont intégrées à celles du ministère de la Santé ou au Mali, où le mot « urgence » signifie en fait politique de santé, adaptée aux besoins du pays.

Et c'est avec ce souci permanent que nous démarrons chacune de nos actions, mais aussi avec le souci de ne pas nous engager dans le long terme et, à travers ce long terme, dans le développement.

C'est dans cette optique que nous avons créé l'Association européenne pour le développement et la santé, AEDES, ASBL [association sans but lucratif] indépendante de MSF et résolument tournée vers des projets à long terme.

Dans le rapport moral de l'année dernière, nous mettons en évidence la nécessité de trouver une formule permettant aux médecins et infirmières ayant travaillé pendant plusieurs années avec notre association, d'accéder à un statut différent de celui du bénévolat. Nous sommes conscients qu'il n'est pas possible de « faire carrière » à MSF et que, d'autre part, la situation familiale de certains exige une plus grande stabilité.

AEDES répond à ce besoin et a en outre, comme objectif, de canaliser toute l'expérience acquise sur le terrain et ainsi d'éviter qu'elle ne soit dispersée, car c'est le transfert de ressources humaines expérimentées qui est le plus utile pour le tiers-monde.

Indépendante de MSF, certes, mais des relations étroites devront exister dans la mesure où elle pourra prendre le relais de certaines de nos actions ; je pense en particulier à la Guinée, au Mali et peut être un jour au Tchad.



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], 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 1987, le département des opérations de MSF Belgique décide de relancer les opérations à moyen et long terme. L'objectif est de financer la croissance de l'association grâce à ce type de projets qui attirent facilement les fonds de la Communauté européenne.

AEDES s'oriente alors vers des activités de consultance en économie de la santé dont MSF Belgique utilise les services, jusqu'à ce qu'elle décide d'intégrer ces activités en employant à son tour des économistes de la santé. Au final, les deux entités n'auront plus d'occasions de collaborer.



Rapport moral de MSF Belgique, 1987 (en français)

Extrait :

Aussi allons-nous proposer à l'approbation de l'Assemblée générale un document concernant la prise en charge du long terme par MSF B[elgique]. Les actions, long terme (système d'alerte précoce, magasins santé dans les pays sahéliens) découlent de l'action médicale d'urgence, mais étant jusqu'à présent sous la tutelle de l'Association européenne de développement AEDES, deviendront ainsi des projets MSF à part entière. La réintégration propose des modifications de la gestion des missions à Bruxelles, la clarification médicale et logistique globale du projet dans le pays concerné, et régularise la situation de fait que 70% de nos activités sont déjà à moyen et long terme. Elle permet à des membres MSF ayant déjà acquis une sérieuse expérience sur le terrain de s'investir encore un bout de temps dans notre organisation.



Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de MSF Belgique, 6 mai 1992 (en français)

Extrait :

6. AEDES (Anne Krings)

Anne Krings a proposé de mettre ce point à l'ordre du jour car il semble y avoir une méconnaissance de ce que fait AEDES. Elle souhaite donner une information générale sur AEDES, expliquer les relations MSF et AEDES et propose ensuite des axes de discussion :

- Projets : limite d'intervention MSF et AEDES dans le structurel
 - quel mode d'intervention et quel impact sur l'organisation interne spécifique à chacun de ces modes ?
 - quels modes de financement ?
 - quelle autonomie de décision pour MSF dans les programmes types.
- Satellite et partenaire :

- historique, mode de création, autonomie et ouverture vers l'extérieur, dynamique de développement, logique propre.
- quel retour pour MSF.



Pendant longtemps l'obsession de MSF Belgique, ça a été d'être le plus gros. Après le départ de Philippe Laurent [Fondateur et directeur général], j'ai passé un accord avec Jean-Pierre Luxen [Directeur général] et George Dallemagne [Directeur des opérations] qui avaient une théorie du développement qui consistait à donner le monopole à la plus grosse association.

Puis, vers 1988, le département des opérations de MSF Belgique a décidé de prendre de nouveau en charge des opérations sur du moyen et long-terme. Ils ont considéré que finalement, c'était intéressant de continuer, après l'urgence, des projets qui auraient dû normalement revenir à AEDES. Je pense que c'est parce qu'ils voulaient garder ces activités qui bénéficiaient de gros financements.

Dans les années 90, MSF a travaillé dans beaucoup de pays dont on ne savait même plus s'ils étaient stables ou pas, comme le Libéria. Il y avait beaucoup de projets autour de la malnutrition dans des zones stables, pris en charge par MSF Belgique, qui considérait qu'il y avait quand même une notion d'urgence dans cette prise en charge. AEDES a donc été de plus en plus repoussé vers un rôle de référent assistant technique.

Entre-temps, on avait commencé à diversifier nos ressources. On a développé pas mal d'activités de consultance, en répondant à des appels d'offres de l'Union européenne. On a même dû changer de statut et devenir une société coopérative à responsabilité limitée pour pouvoir continuer à répondre à ces appels d'offres.

AEDES est donc devenue de plus en plus un bureau d'études avec un savoir-faire en organisation de service de santé et économie de la santé, qui parfois était mis au service de MSF ici ou là. Mais là aussi, MSF avait recruté des économistes de la santé, doublonnait tout et n'avait pas besoin d'AEDES. On a donc développé notre propre stratégie et on s'est éloignés de MSF à tel point qu'aujourd'hui, les gens de MSF ne connaissent pas AEDES.

Dr Jean-Marie Kindermans, AEDES - Directeur,
1984-1995 (en français)