


TRANSFER

Jusqu'en 1989, l'approvisionnement logistique de MSF Belgique est assuré au sein de l'association. En mars 1989, afin d'éviter le paiement de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) et d'attirer des clients autres que MSF, le Conseil d'administration décide de créer une structure externe pour l'approvisionnement logistique, baptisée Transfer. Elle prend la forme 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)

Extrait :

1) Contrôle de MSF sur la satellisation de la logistique :

Société coopérative à trois :

- trois MSF (son Président, son Vice-président et son trésorier)
- éventuellement l'autre Vice-président de MSF (ou autre personne)
- 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].

2) Coût de l'opération pour MSF :

Investissement de départ, tout en sachant que MSF va bénéficier d'une diminution de ses frais administratifs, donc d'une croissance sans surcharge ; que les bénéfices de la coopérative seront ristournés entièrement à MSF (aucun gain pour la coopérative) ; que le service qui sera offert plus tard à d'autres organisations produira des bénéfices qui reviendront à MSF.

La discussion entre les administrateurs porte sur les problèmes financiers (salaires, éventualité de trou financier, de manque de liquidités, de faillite...) et les problèmes d'éthique (position morale de MSF face au développement d'une société compétitive sur le plan commercial).

En conclusion, les administrateurs demandent que soit rédigé un document complet et chiffré, reprenant en détail les avantages et inconvénients ainsi que les critères d'évaluation de la coopérative logistique.

Les administrateurs votent à l'unanimité pour la création de la coopérative logistique.



Compte rendu du Conseil d'administration de MSF Belgique, 6 juin 1989 (en français)

Extrait :

3. Statuts coopérative logistique

3.1 Approbation de l'AG [Assemblée générale] de la coopérative
Précisions à apporter : convention à établir entre J[acques] de Milliano [Vice-président de MSF Belgique], J[ean] M[arie] Kindermans [Trésorier de MSF Belgique] et MSF concernant la cession automatique des parts de la coopérative au Vice-président et au Trésorier successifs de MSF [Belgique].

3.2. Montant du capital : 20 millions de FB [francs belges]¹

Précisions à apporter sur les justes proportions du capital octroyé (liquide, stocks, autres immobilisés) pour tenir compte des intérêts de chacun (MSF, coopérative), de l'ensemble (MSF + coopérative) et de la crédibilité de la coopérative vis à vis des fournisseurs. Proposition : 80% de liquide, 20% en stocks.

3.3. Montant des parts : 1 000 FB

3.4. Libération proposée :

10 millions de FB rapidement, mais suivant précisions de l'exécutif sur les détails de trésorerie provisionnelle. Parallèlement, paiement des factures par MSF à TRANSFER à 30 jours fin de mois durant les premiers mois de fonctionnement.

3.5. Nom et Logo : Les administrateurs approuvent le nom TRANSFER, ainsi que le logo, moyennant la suppression de « MSF » dans le libellé. (Transfer, Logistical Agency [Agence de logistique]). Le CA souhaite que l'ensemble des précisions soient présentées au prochain CA par l'exécutif, afin de passer au vote global du point 3.



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, celles qu'on appelait le « bon argent », qui permettaient 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)

En mars 1996, l'Administration générale belge pour la Coopération et le Développement (AGCD) ouvre une enquête sur MSF Belgique.

Elle se concentre alors sur la relation entre MSF Belgique et Transfer suspectant, à tort, un conflit d'intérêt et la non-application par MSF Belgique des processus d'appels d'offre imposés aux associations qui se voient accorder des financements publics.

La crainte d'une dégradation de l'image de MSF auprès des bailleurs et des donateurs privés conduit à clarifier le statut de Transfer en la transformant en Société à finalité sociale², statut récemment créé par le législateur belge.

Après quelques mois l'enquête sera finalement classée sans suite.



Compte rendu du Conseil d'administration de MSF Belgique, 12 juillet 1996 (en français)

Extrait :

La Présidente nous explique que depuis le mois de mars, un audit est en cours par la cellule anti-fraude de l'AGCD [Administration générale pour la Coopération et le Développement]. Le Directeur général a été interviewé six heures durant, principalement sur Transfer, mais aussi sur quelques points concernant les opérations (Grozny et Kenya). Ce dossier est terminé et a été transmis à la Commission parlementaire. Nous n'en connaissons pas le contenu détaillé, mais savons qu'il risque d'être transmis à la presse. MSF n'a pas commis de fraude, mais le risque est réel de voir éclore un « scandale » avec un objectif politique précis qui serait de noircir Reginald Moreels³. Cependant, tout ceci peut avoir d'importantes répercussions médiatiques sur nous.



Compte rendu du Conseil d'administration de MSF Belgique, 9 août 1996 (en français)

Extrait :

6. Futurs statuts de Transfer (invités : Alain Peeters, Directeur de Transfer ; Gerda Bossier, Directrice de la communication [de MSF Belgique] ; Mario Goethals, Directeur des opérations [de MSF Belgique], et Alex Parisel, adjoint au Directeur général [de MSF Belgique] et responsable du suivi du dossier OSI⁴ et Gorik Ooms, avocat consultant)

La Présidente rappelle les événements concernant le dossier OSI, et principalement le fait que, selon la presse, le dossier a été remis au Procureur du Roi, ce qui signifie que la cellule OSI a estimé que le dossier comporte des éléments qui permettent de soupçonner une faute pénale. De plus, elle nous fait part d'une campagne de presse comprenant plusieurs articles diffamatoires.

L'avocat explique les reproches qui pourraient nous être faits et les réponses possibles :

- pour recevoir les financements de l'AGCD, une ONG ne peut pas avoir de confusion d'intérêt avec une société commerciale. Or, on peut imaginer qu'un des chefs d'accusation pourrait concerner une suspicion de confusion d'intérêt entre MSF et Transfer.

Réponse : le but de Transfer n'est pas commercial mais humanitaire.

- Dans les contrats d'aide d'urgence financés par l'AGCD, une ONG ne peut pas calculer les frais de personnel ni les frais administratifs. Or, Transfer ajoute un pourcentage sur les ventes.

Réponse : les deux entités (Transfer et MSF) sont des sociétés distinctes. Transfer a donc le droit de compter ses frais, qui sont par ailleurs réels.

- les ONG sont censées faire trois appels d'offre pour leurs contrats de sous-traitance.

Ceci est légiféré par un A.R. [arrêté royal] du 1^{er} septembre 1995 qui comporte les exceptions suivantes : les cas d'urgence, les cas où la spécificité du produit fait qu'il n'existe pas trois concurrents, et les cas où un producteur a mis au point certains produits particuliers au type de demande.

L'avocat souligne la contradiction entre les deux derniers reproches : concernant l'appel d'offre, MSF et Transfer sont considérées comme deux entités distinctes, alors que pour l'imputation des frais administratifs et de personnel, Transfer est assimilé à MSF.

L'avocat et Michael [Van Vlasselaer, Trésorier de MSF Belgique] rappellent d'autre part que le dossier peut être classé sans suite, si le Procureur du Roi estime qu'il n'est pas nécessaire de poursuivre la procédure, ce qui se passe dans huit cas sur 10.

La Directrice de la communication nous fait le bilan en termes de communication :

Au niveau des récoltes de fonds, depuis le mois d'avril, on peut estimer que les dons ont diminué de 30 millions par rapport aux prévisions, et ce sur un total annuel de 570. En extrapolant, on peut craindre une perte annuelle de 100 à 150 millions, voire même de 250 millions [de francs belges] dans le cas où MSF ne reçoit pas l'autorisation de délivrer d'attestation fiscale (Il faudrait alors rembourser les donateurs).

Gerda [Bossier] rappelle en effet que MSF n'a pas encore reçu son agrément d'ONG légalement autorisée à délivrer des attestations fiscales pour 1996. Elle ajoute cependant que tous les agréments sont en retard.

Concernant l'image de MSF, l'affaire a été assez bien contrôlée par la conférence de presse, mais les journalistes ne semblent pas convaincus, ce qui risque de maintenir la méfiance du public. Les médias ne parlent maintenant quasiment plus de MSF, Reginald Moreels est devenu leur première cible. La place d'« accusé » attribuée à MSF dans les médias est remplacée au « profit » de Reginald Moreels. Il est donc difficile de se défendre, d'autant plus que le Procureur du Roi ne s'est pas encore prononcé et que nous ne connaissons pas le contenu du procès-verbal. Il nous manque donc des éléments pour définir notre stratégie.

D'autre part, le sujet est très technique, il n'y a pas de slogan envisageable. Il est donc très difficile de convaincre sur un sujet aussi complexe et en ayant aussi peu d'information.

Les donateurs ont reçu un mailing expliquant l'importance de Transfer, avec une invitation à prendre contact pour poser les questions qu'ils souhaitent. Certains se demanderaient pourquoi on ne réagit pas plus.

Alain Peeters [Directeur de Transfer] nous explique les démarches de Transfer pour modifier ses statuts :

Transfer étudie depuis longtemps la possibilité de changer de statuts afin de passer du statut de coopérative à celui de société à finalité sociale nouvellement créé (juillet 1996). Il pourrait

2. Une société à finalité sociale oblige à investir les bénéfices réalisés par la société dans l'objet social stipulé par ses statuts.

3. Ancien Président de MSF Belgique, Réginald Moreels est alors secrétaire d'Etat à la Coopération au Développement.

4. *Ontwikkelingssamenwerking Inspectie* - Acronyme en flamand de la cellule anti-fraude de l'AGCD.

être judicieux de passer à ce nouveau statut qui correspond davantage à Transfer. Cependant, ce changement n'apportera pas toutes les solutions aux problèmes actuels et entre autres à celui de l'accusation éventuelle de double frais administratifs. Alain tient à préciser que ces frais sont acceptés par tous les autres bailleurs de fonds.

Le CA [Conseil d'administration] de Transfer va convoquer une Assemblée générale extraordinaire pour proposer de changer de statuts vers ceux d'une société à finalité sociale. [...]

Le dossier est coordonné par la DG [Direction générale]. L'adjoint au Directeur continue de suivre le dossier de près. Toute décision à ce sujet relève du Comité de direction. Le CA sera informé des orientations par la Présidente. Janek [Kuczkiewicz, membre du Conseil d'administration de MSF Belgique] demande que le CA soit associé de près à cette décision.



Compte rendu du Conseil d'administration de MSF Belgique, 11 octobre 1996 (en français)

Extrait :

5. Transfer : statut de Société Coopérative à Finalité Sociale.

Marleen Boelaert [Présidente de MSF Belgique] informe le CA [Conseil d'administration] qu'elle est invitée par Maître De Backer à donner un complément d'informations sur le dossier OSI le 23 octobre 1996.

Wim Van Damme [membre du Conseil d'administration de MSF Belgique] nous explique la possibilité de changement de statuts présentée lors du CA de Transfer, le 9 octobre 1996. MSF a toujours dit que Transfer était une Société coopérative à finalité sociale avant la lettre, et qu'elle se transformerait dès que possible. Les textes légaux sont sortis et ont été analysés par des spécialistes pour Transfer. Il en ressort que le changement de statuts ne résoudra pas les problèmes soulevés par l'enquête OSI. De plus, une douzaine d'ONG ont des montages similaires à Transfer. Le Cabinet de Reginald Moreels⁵ va donc tenter de régulariser la situation. Il est donc important que nous restions ouverts à tout changement ultérieur.

Eric [Goemare, Directeur général de MSF Belgique] insiste cependant sur l'importance de montrer notre intention d'évoluer vers une situation légalement plus claire.

Conclusion : Transfer a présenté un dossier analysant son éventuelle modification du statut en Société coopérative à finalité sociale (SCFS). Le dossier est actuellement à l'étude chez Transfer, le CA [Conseil d'administration] de MSF attend la proposition du CA de Transfer.



Les prix fixés par Transfer à MSF, c'était à peu près le prix d'achat plus 10% pour les frais de Transfer. Mais ils le lissaient pour l'avoir sur une somme globale, parce qu'ils ne faisaient pas le même bénéfice sur tous les articles. Ce que ECHO⁶ et l'AGCD [Administration générale pour la Coopération et le Développement] ont pu imaginer c'est que comme MSF ne faisait pas d'appel d'offre, Transfer surestimait les coûts et que le bénéfice allait à MSF. Cela aurait donc été de l'argent en plus pour MSF et payé par les bailleurs de fonds.

Dr Jean-Marie Kindermans, MSF Belgique - membre du Conseil d'administration, 1988-1995 ; MSF International - Secrétaire général, 1995-2000 (en français)



J'ai été avec Gorik Ooms [avocat consultant] et Eric Goemaere [Directeur général] répondre aux questions d'une Commission parlementaire, qui a été classée sans suite. Les bailleurs de fonds contestaient la marge que faisait Transfer et ça a été un problème pendant de nombreuses années. Il fallait justifier que cette marge était une juste rétribution pour les services donnés à MSF et non un double financement. Parmi les mesures qui ont été adoptées, il y a eu le passage à celui de Société à finalité sociale, pour rassurer les bailleurs sur le fait que la marge servait à avoir un fond de roulement et n'était pas destinée à rétribuer des actionnaires.

Pierre Poivre, Transfer - Directeur général, 1996-2003 (en français)

5. Réginald Moreels, ancien Président de MSF Belgique est alors Secrétaire d'Etat à la Coopération et au Développement du gouvernement belge.
6. European Commission Humanitarian Office / Office humanitaire de la Communauté européenne.