

Conseil d'Administration - MSF Lux
Lundi 8 novembre 2021
Compte rendu

Administrateurs présents : Seydou Ambié TOGO (VC), Guy BERCHEM, Sophie COUFFIGNAL, Jean DUBOIS, Philippe GOUTIÈRE (VC), Myriam GUERBAZ (VC), Carine LILLIU, Ousmane SAWADOGO (VC), Christophe VALENTINY (VC), Bechara ZIADE

Administrateurs excusés :

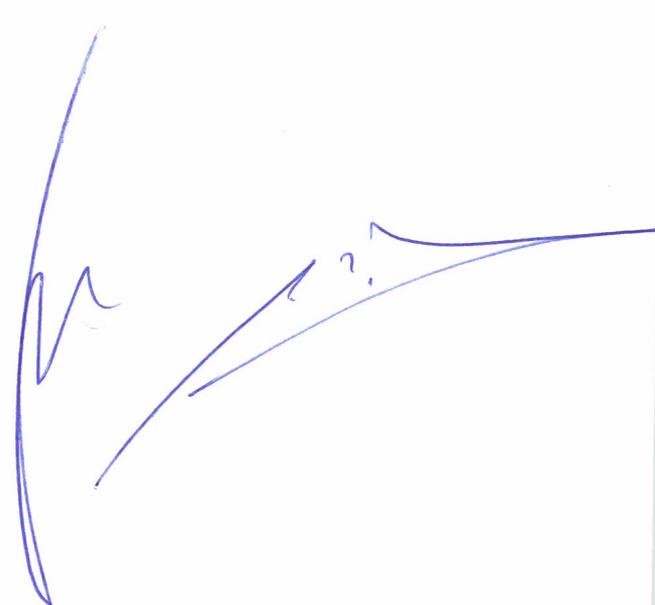
Invité : Dan Serman

Membres présents : Dave HUDSON, Carole NUNEZ

La séance commence à 18h30, l'ordre du jour est le suivant :

SEANCE OUVERTE

- I. Administratif asbl : signature du Compte-rendu de la réunion du CA précédente
- II. OCB field recentralisation
- III. Conclusion de l'auditeur externe et le plan d'action
- IV. Décision du CA quant à la gestion d'un legs
- V. Agenda associatif pour 2022



I. Administratif

Compte-rendu des réunions du CA de septembre 2021

Les membres du CA approuvent les comptes-rendus des réunions du CA qui ont eu lieu en septembre 2021.

II. OCB field recentralisation

Présentation du projet de recentralisation

Intervenant Externe : Dan Sermond

Dan travaille pour MSF depuis 22 ans, il a beaucoup d'expérience terrain, et est l'ancien DG de Suède et d'Afrique du Sud. Il travaille aujourd'hui en support de l'OCB dans le cadre du projet de recentralisation.

Le projet de recentralisation a démarré il y a presque 3 ans et est né d'une étude faite par Cédric Martin, qui mettait en évidence le constat suivant : la prise de décision et le support qui accompagne les opérations doivent s'effectuer au plus proche du projet. En effet, la mise en cellule a poussé les sièges à prendre plus de pouvoir par rapport au terrain. La recentralisation a commencé en Afrique du Sud il y a deux ans.

Dan commence par présenter l'analyse de l'évolution de la gestion des opérations et de ce que l'OCB a fait en termes de support au terrain :

- 2001, Morten Rostrup avait déjà pointé une croissance malsaine (croissance des sièges plus rapide que celle des opérations). C'est l'époque des « flying supports ». Quelques années plus tard, on a commencé à délocaliser certains desks. Luxembourg a été un cas un peu spécial car il est a été créé en tant que section opérationnelle (comme la Grèce).
- Ensuite ce sont les fonctions qui ont été délocalisées : communication, etc. Cette idée de délocaliser le support opérationnel hors de Bruxelles devait être temporaire
- Après Mancha, en 2006, on a commencé à parler de décentralisation permanente, de nouvelles entités et de nouvelles sections sont créées, comme MSF Brésil et MSF South Africa. On délocalise le support opérationnel hors des grands sièges.
- Aux alentours de 2009, on arrive au principe de régionalisation. Pendant 2 ans, le nombre de FTE (Full Time Equivalent) est gelé au niveau des sièges. Les sièges ont placé des fonctions opérationnelles au niveau des régions : comme les RIO, les advocacy officer, etc. Une cellule entière a été délocalisée à Dubaï.
- Dans les années 2010, on a essayé de mutualiser les outils, avec l'exemple de l'Afghanistan.
- En 2019, on arrive à cette volonté de donner de l'autonomie aux opérations.

On ne peut malheureusement pas mesurer l'efficacité des initiatives qui ont été prises depuis 20 ans, même si certaines ont été un succès.

Aujourd'hui on est sûrs que la centralisation d'une masse critique d'expertise qui suit une pathologie ou une crise, c'est le modèle qui fonctionne le mieux. La question est de savoir où on doit centraliser.

Dan a réalisé un mapping des fonctions qui se trouvent à l'extérieur de Bruxelles : 226 positions apportent un support aux opérations depuis un autre endroit que Bruxelles. La moitié se trouve en Afrique, mais certaines se trouvent encore en Europe (voir graphique). Ce graphique est complété par un SIG (Système d'Information Géographique) afin de répertorier les localisations des différents supports opérationnels.

Une réflexion a commencé à être menée pour voir dans quelle direction on veut aller. En 2020, une validation du concept de « network OC » a été faite par l'OCB board. Il s'agit de chercher l'expertise dont on a besoin pour supporter les opérations, de devenir une direction opérationnelle multi centrée, afin de lier les opérations entre elles, supportées par une main-d'œuvre globale, sous une gouvernance unique (OCB) tout en essayant de mutualiser les ressources avec les autres OCs. Il s'agit d'aller chercher les connaissances et le savoir-faire pour s'en servir au niveau global. Par exemple le SAMU va aujourd'hui au-delà de l'OCB (il travaille aujourd'hui à l'OCG). Il s'agit d'adapter les besoins opérationnels régionaux et de développer une plus grande diversité au niveau global.

Pour y arriver, il faut des principes : 2 principes ont été définis :

- Regroupement du support opérationnel pour mieux servir les terrains, en gardant en tête qu'il y a aussi des nouveaux acteurs.

- Mutualisation : le support doit être mutualisé et non pas dupliqué. Un centre d'expertise doit être proposé au mouvement, en tant que support opérationnel. Il peut y avoir des exceptions : des initiatives individuelles, même si aujourd'hui tout le support opérationnel qu'on développe devrait se regrouper dans l'un de ces centres. Beaucoup de fonctions de support opérationnels sont concentrés (Nairobi, Jakarta, etc.) : où la mutualisation ferait tout son sens. Par exemple l'OCB n'aurait besoin d'aller au Sénégal alors qu'il y a déjà WacA.

Questions sur la recentralisation voir annexe page 5.

III. Conclusion de l'auditeur externe et plan d'action

Intervenant : Dave Hudson

Les auditeurs externes de PwC ont formulé trois remarques pour améliorer le système :

- La sauvegarde informatique se trouvait à l'intérieur du bâtiment principal de MSF Luxembourg. Au moment de l'audit ; Christophe (IT manager) était déjà en train de travailler sur ce projet de délocalisation de la sauvegarde informatique.
- La signature pour la BIL n'était pas à jour : Debbie a montré aux auditeurs les démarches qu'elle a entreprises pour mettre à jour les signatures : la banque n'avait pas effectué le suivi de ces démarches, mais depuis, le problème est réglé.
- Au niveau de l'international, les auditeurs acceptent les documents sans signatures car ils peuvent avoir accès au système SAP. En revanche pour les auditeurs de PwC, il faudrait que les documents soient signés, ce qui sera mis en place pour l'année prochaine.

IV. Décision du CA concernant un legs

Le département fundraising souhaite faire parvenir au CA des informations concernant la succession Gaston Hoffmann, un dossier compliqué et qui se compose de 3 maisons :

1. Une maison sise rue Auguste Neyen et dont le testament donne l'usufruit à la partenaire du défunt, Mme Muller Céline (représentée par Me Wurth). Après le décès de Mme Muller la maison reviendra à parts égales à MSF, la Ligue de protection des animaux de Luxembourg et le Centre de Soins pour la Faune Sauvage de Dudelange. Cette maison a fait l'objet d'une estimation à 1,7 million d'€. L'estimation ayant été réalisée par le fils de Mme Muller qui travaille chez l'immobilière Rockenbrod, les trois associations bénéficiaires ont convenu de mandater un expert indépendant afin de réaliser une estimation neutre du bien.
2. Une maison de vacances en Belgique, idem que 1
3. Une maison 5, rue Verdi. Cette maison n'est pas dans le testament car il s'agit d'une maison dont la personne décédée a elle-même hérité peu de temps avant son décès. Ce dernier bien n'a, par conséquent, pas pu être ajouté dans le testament. Les trois associations bénéficiaires veulent prendre le temps d'étudier le dossier en profondeur afin de déterminer si elles sont bénéficiaires ou non.

Le CA valide l'initiative de faire appel à un expert indépendant pour estimer la valeur de la première maison et valide l'analyse du dossier en profondeur pour la maison 3.

Le CA aimerait obtenir plus d'informations sur ce legs lors d'une prochaine réunion.

V. Agenda associatif pour 2022

Mandat des membres du CA

Les personnes suivantes terminent leur mandat d'administrateur en 2022 :

- Sophie Couffignal
- Jean Dubois
- Philippe Goutière
- Ousoumana Sawadogo

Il leur est demandé d'informer le CA s'ils souhaitent ou non renouveler leur mandat.

La date de l'AG est fixée au samedi 30 avril : les deux parties (administratives et débat) seront à nouveau réunies sur un seul jour.

Les dates des prochaines réunions du CA pour 2022 sont définies comme suit :

- Lundi 10 janvier
- Lundi 7 février
- Lundi 7 mars
- Lundi 4 avril – validation des comptes (Philippe ne sera pas là le 4 avril, mais passera la semaine avant pour valider les comptes). Voir DocuSign pour la signature en ligne.

Annexe : Questions sur la recentralisation

Est-ce que les autres OCBs ont la même vision ?

⇒ Il s'agit de la vue de l'OCB, mais c'est une discussion à avoir avec les autres OCBs. Les départements médicaux sont en trains de pousser à la mutualisation, les discussions sont en train d'avoir lieu.

Au Mali, il y a OCB, OCP et OCBA.

⇒ Les missions relèvent directement des opérations et le support opérationnel sont deux choses différentes. Dan travaille sur le support opérationnel : on parle de la décentralisation du support des opérations, mais pas des opérations en elles-mêmes.

Au début de la présentation, on parle de la recentralisation des décisions et ensuite on parle du support opérationnel : quel est le lien ?

⇒ Depuis 1999, depuis qu'on a implémenté le système des cellules au siège, on a décidé que les décideurs et le support qui y est associé sont dans la même pièce (experts, advisors, référents, etc.) : toute l'expertise est concentrée. Mais il y a 2 ans, on a décidé que les terrains soient plus autonomes et prennent des décisions, au plus proche du terrain. Il n'y a pas mieux placé que les personnes sur le terrain pour prendre des décisions. Le centre de gravité de la prise de décision était au plus proche des terrains. On n'a pas pensé à délocaliser le support à ces décisions opérationnelles. On parle des départements de support (supply, log, médical, etc.). On réorganise notre façon de travailler pour que les projets soient de plus en plus autonomes.

⇒ Le staff est à 70% du staff national et pas des expatriés.

Pour les unités spécialisées, est-ce que cela ne poserait pas un problème d'organisation d'avoir des personnes dans différentes parties du monde ?

⇒ Il s'agit de se baser sur l'endroit où se trouve l'expertise. Par exemple, dans le cas du VIH/SIDA, l'expertise se trouve en Afrique du Sud. En 2006, le SAMU a été créé, contre l'avis du siège à Bruxelles. Cela a pris 8 ans pour convaincre un département. Aujourd'hui, ce projet ne peut pas être remis en cause. C'est compliqué de coordonner les experts qui se trouvent dans différents fuseaux horaires.

⇒ Le SAMU sert toutes les missions de l'OCB en ce qui concerne le VIH/Sida. L'expertise est basée à Capetown. Aujourd'hui, le MELU (résistance aux antibiotique) est basée à Beyrouth car on rencontre cette problématique dans les pays autour du Liban. Ce qui est important c'est de trouver les experts, les niches, la connaissance pour servir au niveau global. Le but ne la manœuvre est de régionaliser là où se trouvent les expertises. Par exemple, l'évaluation unit a été basée à Stockholm. Ce qui serait pertinent c'est de pouvoir couvrir le monde entier, quel que soit le fuseau horaire. Il s'agit de fonctionner en network car le modèle utilisé depuis 20 ans ne fonctionne plus, il s'agit d'une nouvelle façon de fonctionner.

Comment va s'organiser tout ça ? concrètement ?

⇒ C'est le RST (Regional Support Team) : va endosser ce rôle. La ligne de communication va être beaucoup plus rapide.

Tout ce qui est communication locale en fait partie également ?

⇒ Oui, ce sera le travail des combos.

Est-ce que c'est discuté avec les autres OCBs ?

⇒ Tout le monde sait que c'est la volonté de l'OCB. Le modèle OCB est différent, on tue cette notion de cellule pour aller vers un support technique régional.

Est-ce qu'il y a une prévision d'évaluation ?

⇒ Oui, en juin 2022 pour l'Afrique australe. C'est Stockholm qui va faire l'évaluation, mais en prenant des personnes extérieures à MSF (et pas d'anciens MSF non plus). Il se pourrait qu'elle soit faite par les 2 canadiennes qui ont été choisies pour un autre projet. Dan va se renseigner et revenir vers nous pour nous informer de qui va faire cette évaluation. C'est la première fois qu'on va faire appel à des experts pour faire une étude d'impact pour voir s'il s'agit d'un bon modèle. Il y aura des KPIs (ce ne sera pas uniquement qualitatif). L'OCB board va estampiller les termes de références.

Il y a qqs années, une étude au niveau du FR avait été lancée (AMICO). Cette étude s'intéressait au positionnement de postes de FR sur le terrain. Est-ce que ça pourrait revenir aussi sur la table ?

⇒ Pas de réponse. L'Afrique du sud par exemple n'est pas encore prête pour le fundraising, même si le FR n'est pas qu'une question d'argent mais aussi de visibilité.

ACTIONS À PRENDRE SUITE À LA REUNION

	ACTIONS	EN CHARGE	CALENDRIER
1	n		
2			
3			
4			

Date du prochain CA : lundi 6 décembre 2021 à 18h30

Signature :

Signature :