

Conseil d'Administration - MSF Lux
Lundi 14 novembre 2022
Compte rendu

Administrateurs présents : Engy Ali, Guy BERCHEM, Jean DUBOIS, Philippe GOUTIERE, Carine LILLIU, Seydou Ambié TOGO
Christophe VALENTIN, Bechara ZIADE

Administrateurs excusés : Myriam GUERBAZ

Présences : Amrisha BAIDJOE, Luis ENCINAS, Christophe DEMEZ, Gabriella FERLAZZO, Veerle HERMANS, Marie-Nathalie HOUBA, Dave HUDSON, Thomas KAUFFMANN, Esther LEICK, Carole NUNEZ, Wilma VAN DEN BOOGAARD.

La séance est ouverte, commence à 18h30 et les points principaux sont les suivants :

I. Administratif

- ⇒ Signature du compte-rendu de la réunion d'octobre 2022
- ⇒ Détermination des dates des prochaines réunions

II. Articulation des relations entre MSF Luxembourg et l'IB Link

- ⇒ Présentation de Luis et de son rôle
- ⇒ Axes stratégiques à prendre en compte pour le développement de la vision de MSF Luxembourg.

III. Retour Full Excom

- ⇒ Présentation des discussions en cours concernant le changement des structures MSF
- ⇒ Implication et rôle de MSF Luxembourg

IV. Ratios et Budget : ce que les sections doivent respecter

V. Axes principaux du plan d'action

- ⇒ Répartition des priorités autour de trois piliers principaux : Luxor, sensibilisation (composée de la communication et du Public Engagement) et la collecte de fonds.
- ⇒ Trois départements de support : RH, ICT/Log et finances (qui fait l'objet d'un point complet en IV)

VI. Budget 2023

- ⇒ Le CA vote et approuve à l'unanimité le budget pour 2023.

POINTS D'ACTION SUITE A LA REUNION DU LUNDI 14 NOVEMBRE 2022

ACTIONS	EN CHARGE	CALENDRIER
1 Réaliser une première synthèse suite à la retraite LuxOR.	Amrish	12/12
2 Contacter MSF Suisse en ce qui concerne les partenariats instaurés dans le cadre du recrutement de personnel spécifiques.	Marie-Nathalie	Fin 2022 – début 2023
3 Lancer les cryptomonnaies (en slow)	Esther	Selon le calendrier FR
4 Mener une réflexion sur la place de MSF Luxembourg au sein du mouvement (cf intervention de Luis)	CA et MT	1 ^{er} trimestre 2023
5 Mener une réflexion sur la contribution de l'IB link à la vie associative de MSF Luxembourg.	Carole / CA	Fin 2022 – début 2023
6 Suivre le dossier de la définition des nouvelles structures	Thomas en lien avec le CA et la MT	1 ^{er} trimestre 2023

I. Administratif

Signature du compte-rendu de la réunion d'octobre 2022

Le Conseil d'Administration approuve le compte-rendu de la réunion précédente et il est signé par le président.

Dates des prochaines réunions du Conseil d'Administration :

- 12 décembre 2022
- 16 janvier 2023
- 6 février 2023
- 27 mars 2023
- 17 avril 2023
- Mercredi 10 mai

II. Articulation des relations entre MSF Luxembourg et l'IB Link

Luis Encinas remercie chaleureusement le CA de MSF Luxembourg pour cette invitation et se présente brièvement.

Luis, a été élu au Conseil d'Administration International (CAI ou IB) en 2020. Il a suivi une formation en soins infirmiers, spécialisé en pédiatrie et en médecine tropicale en Belgique avant d'entreprendre sa première mission avec MSF, en tant qu'infirmier superviseur, au Libéria en 1994 avec MSF Luxembourg. Il a donc un attachement particulier à notre section, qu'il qualifie de familiale.

Luis a ensuite travaillé avec MSF pendant ces dernières 25 années, dans diverses fonctions, notamment comme coordinateur de terrain, coordinateur des urgences et coordinateur médical. Ses missions MSF l'ont, entre autres, conduit en Angola, en Afghanistan, au Cambodge, au Soudan, en RDC et en Colombie. Pendant plus de huit ans, jusqu'en 2016, Luis a travaillé comme coordinateur des opérations ; il a également développé une expertise dans la gestion des épidémies de fièvres hémorragiques. Plus récemment, il a travaillé comme coach et mentor pour MSF et a été impliqué comme conseiller médical pour les activités COVID-19 de MSF en Espagne et au Portugal. Il a siégé aux conseils d'administration de MSF Italie et de MSF Suède. Il préside également la commission permanente médicale (medical standing committee) pour suivre les motions et recommandations médicales. La commission est en lien avec l'exécutif et l'associatif et organise des débats.

Aujourd'hui, Luis est l'IB Link de MSF Luxembourg, MSF Brésil, CAMEX, LATAM et MSF Belgique : il fait le lien avec les membres institutionnels et l'IB en assistant à une ou deux réunions des CA et avant et après, si besoin. Luis reconnaît que l'IB link n'était présent par le passé et souligne qu'il est ouvert aux propositions qu'on peut lui faire pour participer à la vie associative de MSF Luxembourg (il peut venir aux CA, aux AG, etc.) à condition qu'il y ait une valeur ajoutée au niveau associatif pour la section.

Les CA de certaines sections (ou IM – Institutional Members) attendent de Luis qu'il les challenge, d'autres demandent des sujets à aborder ou lui posent des questions. C'est aussi important que Luis soit là pour donner des informations de première ligne venant de l'international (sans le filtre de l'OCB). Par exemple, il y a une réunion de l'IB les 17 et 18 novembre prochains : Luis et les IGA reps ont fait un point sur l'agenda juste avant la réunion du CA.

Les membres de l'équipe font un rapide tour de table. Bechara remercie Luis pour son temps et le fait qu'il soit connecté afin que l'équipe réalise l'importance de la dimension internationale pour notre section. S'en suit un temps d'échanges entre l'équipe (CA et exécutif) et Luis.

La question de la place des IM (sections/Membres Institutionnels) est soulevée. Luis ressent la crainte de MSF Luxembourg concernant sa place et sa représentation au sein du mouvement en pleine mutation, mais assure qu'aucune décision n'a été prise.

Luis revient sur des faits historiques : au début des années 2000, MSF était assez petite et MF Luxembourg était un OC (Centre Opérationnel) autonome qui avait un poids non négligeable. L'évolution a fait que le monde MSF est devenu de plus en plus international et au sein du mouvement, on s'est rendu compte que ceux qui avaient le plus de poids étaient les sections qui apportaient le plus de fonds et de ressources humaines (ce qui était le cas des US et de l'Italie par exemple).

Aujourd'hui, la tendance est d'écouter les voix des membres qu'on n'entend pas : les membres du terrain (Niger ou Bolivie par exemple). Les structures MSF sont très politisées et les sections cherchent à avoir des ancrages dans les pays où nous avons des opérations.

Pour l'instant l'IB ne sait pas comment va être la structure internationale de MSF, rien n'est décidé. Luis insiste sur le fait que **MSF Luxembourg doit se créer un positionnement, un espace et une crédibilité, surtout au niveau associatif.**

Dave demande ce que cela implique en termes pratiques et Bechara insiste sur le fait que les IGA reps (les représentants de MSF Luxembourg à l'AGI) ne peuvent pas suivre l'intégralité des informations, ni participer à toutes les réunions.

Luis répond que nous devons définir nos priorités, avoir une vision pour les 10-15 prochaines années et aligner nos actions avec cette vision. MSF Lux doit pouvoir être impliquée et pouvoir se positionner. Comment se voit MSF Lux dans 20 ans ? Nous devons être très clairs là-dessus et établir le plan d'action qui correspond à cette vision. Il s'agit d'un conseil qu'il nous donne.

Par ailleurs, Les IGA reps sont le lien entre le CA et l'IB. Nous devons nous positionner et être présents au niveau de l'IB grâce aux interactions entre Luis et l'IB via les IGA reps.

Luis va jouer un rôle auprès des 3 IM qui se positionnent pour devenir opérationnels (CAMEX, Brésil, LATAM).

Ensuite, Thomas demande comment Luis décrirait MSF Lux, comment il voit la section. Luis dit que MSF Lux fait partie de l'ADN de MSF, de son histoire et de son évolution. La valeur ajoutée est un mélange entre un positionnement sur certains dossiers et sur certaines analyses. Bien sûr Luxembourg est petit, mais si on regarde les proportions, les indicateurs changent complètement. C'est important de voir la valeur ajoutée de la section : Luxembourg pourrait se positionner en tant que challenger sur les indicateurs, la raison d'être de MSF, les ratios, etc. La valeur ajoutée de MSF Lux est de mettre des questions clé sur la table, concernant des indicateurs qu'on suppose juste.

Luis insiste sur le fait que le RSA 4 a changé la donne. Par ailleurs, la création de WaCA est le reflet d'une mutation du modèle de MSF : il n'existe pas un seul modèle que l'on réplique. Ce qui était applicable il y a 20 ans ne l'est plus aujourd'hui. Les OCS semblent avoir un grand contrôle aujourd'hui, mais ce ne devrait plus être le cas. MSF Luxembourg doit se développer et jouer un rôle dans les nouvelles entités qui vont se créer. MAIS MSF Lux doit choisir les points stratégiques sur lesquels elle veut s'impliquer.

Amrish prend ensuite la parole concernant la décentralisation et la façon dont les IM vont s'impliquer. Selon lui, il faut rester vigilant sur ce chantier qui ne doit pas porter préjudice au terrain en amenant une confusion supplémentaire. Il faut aussi être vigilant et éviter que les sections n'entrent pas en compétition.

Luis souligne l'importance des points soulevés par Amrish : en tant que MSF Luxembourg nous devons dire ce que nous voulons. Nous devons faire des choix politiques et c'est là que l'association et son rôle prennent tout leur poids. L'associatif doit demander plus d'accountability et challenger l'exécutif, il faut poser les limites.

Amrish complète par le fait qu'il est de plus en plus difficile de recruter du personnel médical. MSF doit vraiment faire attention au calendrier des gros chantiers de changement et à la façon dont MSF veut les amener.

Luis rebondit sur les besoins, par exemple, auxquels nous devons faire face dans le cadre du changement climatique : que voulons-nous ? Un autre exemple est celui de la gestion de l'épidémie d'Ebola : nous avons réalisé trop tard que le personnel devait être formé pour pouvoir répondre rapidement. C'est le type de débat/discussion qui peuvent venir de MSF Luxembourg.

Pour le prochain CA, Luis est prêt à préparer un sujet, comme par exemple l'agenda pour la transformation.

III. Full Excom

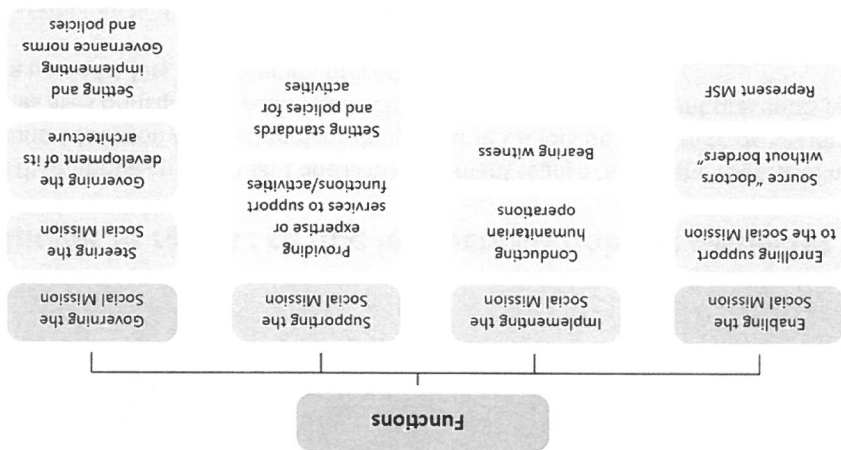
Thomas revient sur les discussions du Full Excom qui s'est déroulé en septembre et auquel il a assisté à Paris. Il fait le point sur les structures actuelles du réseau et les nouvelles définitions qui vont être mises en place. Ce qui est important, c'est la responsabilité des droits et des critères pour chaque structure, tous relatifs à la mission sociale.

Chaque structure doit remplir des obligations, des droits et des critères à respecter en fonction de la nature de la structure :

- Permettre la mission sociale
- L'implémenter
- La supporter (qualité, efficacité du travail de MSF)
- Gouvernance : comment les trois points précédents sont organisés

Dans le diagramme détaillé, le témoignage, et le développement d'expertise et de support sont importants :

10 core activities



Ce modèle a été présenté au full Excom : c'est un travail en cours qui sera présenté à l'AGI et validé (ou non) par l'AGI. Bechara souligne l'importance de voir où MSF Lux se situe.

Thomas revient sur les points suivants :

- Le terme « enabling the social mission » : c'est le rôle de chaque section, le CA et la MT doivent vraiment réfléchir sur ces points cruciaux.
- Le terme « sourcing », il s'agit d'apporter tout ce qui est nécessaire pour mener à bien les opérations (financier, network, RH, etc.). Le mot « nourrir » serait plus approprié.
- Le témoignage est l'un des autres piliers.
- Une section a le droit de mener des opérations locales. Par exemple, il peut s'agir du Covid-19. Mais ce point reste flou et sera amené à être plus développé. C'est une notion qui a été autorisée et interdite successivement. C'est un point à vraiment définir selon le CA, car cela pourrait être bénéfique pour l'ancrage local et la redynamisation de la vie associative.
- La gouvernance : les sections sont responsables de mettre en place la mission sociale, participer aux différentes plateformes exécutives et associative.

Selon cette présentation, MSF Luxembourg pourrait parler de partenariats envisageables avec d'autres entités du mouvement.

Par ailleurs, à chaque cycle de RSA, chaque section doit remplir une déclaration et mettre en avant ses capacités à répondre aux différents critères. Chaque section devra dire si elle souhaite garder son statut (par exemple si un branch office souhaite devenir une section). **Un autre point primordial est que chaque structure a le droit de soumettre à l'Excom une déclaration**

pour changer le statut d'une autre section. Chaque structure peut émettre un avis, ou l'ouverture d'une investigation car elle pense que telle ou telle section n'a pas respecté son engagement.

Cette présentation devra être votée et débattue. Ces décisions devront être prises sur les indicateurs. Luis précise que les mécanismes de vote ne sont pas encore clairs pour le moment.

En ce qui concerne le calendrier, MSF Luxembourg doit absolument se positionner sur les propositions, c'est un dossier à suivre de près.

Next steps on Structures definitions



From November 2022 to February 2023:

- Sharing of drafts of Operational Directorates and Operational Partnerships
 - Sharing of draft criteria, rights and responsibilities of «universal applicability»
 - Group briefings/discussions and individual consultations
 - Sections encouraged to:
 - discuss the draft content of Sections, Operational Directorates and Partnerships with their Boards
 - develop positions
- March-April 2023:**
- Revised definitions
 - Final debate and vote

Thomas introduit la thématique en expliquant que la management team a réalisé une retraite afin de définir un plan d'action stratégique qui répond à la vision et au statement définis par le CA lors de sa retraite de septembre. Lors de la retraite de l'équipe exécutive, les axes principaux d'action pour 2023 ont été dégagés et seront présentés juste après le rappel du rôle des ratios, demandé par le CA lors de la réunion précédente.

Dave fait une présentation du budget et démontre l'évolution des réserves au fil des années. Notre ratio de contribution va baisser. Nous devons être vigilants quant à ce ratio et ne pas bloquer l'activité de MSF Luxembourg (la valeur ajoutée se calcule autrement qu'en argent). Pour le moment il est question d'une inflation de 10% en Europe, ce qui explique l'augmentation des budgets. Pour stabiliser cette augmentation et limiter son impact, nous pouvons utiliser les réserves.

Le montant des réserves est une question culturelle en fonction des sections (cultures Anglo-saxonnes contre les autres cultures) : pour certains, il vaut mieux ne pas bloquer l'argent et l'envoyer sur le terrain et pour d'autres, il vaut mieux avoir des réserves pour pouvoir les utiliser en cas de besoin.

Selon Luis, c'est l'une des questions sur lesquelles MSF Luxembourg peut proposer une analyse et challenger l'international : à ce jour, les réserves du mouvement sont supérieures à 1 billion.

Dave montre également qu'au fil des années, la contribution de MSF Luxembourg au mouvement diminue.

Suite à la retraite de la management team et des discussions menées lors de la dernière réunion du CA, il est envisagé d'augmenter le département Public Engagement (PE) avec un FTE (Full Time Equivalent), afin de répondre au renforcement de l'ancrage local de MSF. Dave a réalisé une simulation avec un FTE supplémentaire en PE : cela implique une augmentation de 46% des dépenses pour ce département, ce qui ne peut pas être justifié au niveau du mouvement. Ceci a un impact sur les ratios également.

Parallèlement, Dave a fait une simulation sur une augmentation de l'investissement dans LuxOR. Dave ne pourra pas justifier de telles augmentations pour LuxOR et le PE. Par ailleurs, de telles augmentations impliqueraient une restructuration de l'équipe d'ici 4 à 5 ans.

Par conséquent, Dave préconise de réaliser une augmentation progressive des dépenses.

Le CA demande à l'exécutif des solutions pour pouvoir respecter les engagements.

V. Axes d'action pour 2023

Thomas introduit les axes que l'équipe exécutive a travaillés et la management team prend tour à tour la parole. Les axes stratégiques sont développés autour de trois piliers principaux : Luxor, sensibilisation (composée de la communication et du Public Engagement) et la collecte de fonds.

Communication et collecte de fonds

- Esther présente la composante communication de la sensibilisation et la collecte de fonds :
- L'innovation va jouer un rôle clé pour la collecte de fonds, notamment via l'utilisation des plateformes de cryptomonnaies.
- La campagne legs va intervenir au printemps 2023.
- Le télémarketing sera au centre du parcours du donateur, tout en consolidant le F2F et le door to door. Une agence accompagnera le département pour la partie digitale.
- Objectifs 2023 : Augmentation de 4,6% avec 7 905 461€.

Public Engagement

Carole fait une présentation des actions envisagées dans le département PE, qui est la seconde composante du pilier présence de MSF Luxembourg dans le mouvement via l'associatif (membres, CA, bénévoles), la société civile, l'éducation (écoles et universités) et le levier politique. Les principaux axes sont :

- L'augmentation du taux de participation et de votes aux Assemblées Générales via un nettoyage de la base de données des membres et l'organisation de différents événements associatifs sur l'année.
- Le renforcement et la consolidation de la présence de MSF dans les écoles et universités via le développement d'outils pédagogiques adaptés et le renforcement de l'équipe (création d'un poste à mi-temps de chargé de projet éducation).
- La participation accrue de MSF aux événements proposés par les différentes ONG aux Luxembourg et notamment le festival des migrations organisé par le CLAE les 25 & 26 février 2023.
- L'entretien et le développement d'un réseau avec les différents acteurs de la société civile et politiques.
- L'organisation d'un événement novateur phare en automne 2023, en complément de la campagne de notoriété déployée par la communication.

Parallèlement, le projet de retracer l'historique complet de la section MSF Luxembourg en se basant sur celui réalisé à l'occasion des 20 ans de la section et sur les comptes-rendus des réunions du CA et des AG est présentés.

Pourquoi ?

- Il est important de disposer de l'historique élaborée et complète de la section, afin de pouvoir s'appuyer dessus, c'est-à-dire se nourrir du passé pour comprendre le présent et préparer l'avenir. Et également pour communiquer sur nos réussites et nos apports au Mouvement.
- Parce que pour le moment nous avons des histoires parcellaires et limitées dans le temps : il faut à la fois consolider ces histoires et restaurer une frise temporelle complète.

Pour qui ?

- Pour l'équipe et tous ceux qui travaillent pour et avec MSF Luxembourg : connaître son histoire et ses réussites (et, pourquoi pas, ses échecs) est une source de motivation et de mobilisation et crée un sentiment de fierté et d'appartenance fort.
- Pour les acteurs du Mouvement MSF : avec une histoire complète de notre section on peut présenter et rappeler tous nos apports et création au sein du Mouvement MSF.
- Pour les parties prenantes de notre secteur, et notamment les acteurs institutionnels et non institutionnels à Luxembourg, et ancrer ainsi notre histoire dans le pays.
- Des chercheurs ou académiques sur l'histoire de MSF ou de l'humanitaire à Luxembourg

Amrish précise que l'équipe LuxOR est en train de construire le plan d'actions pour 2023, et qu'il s'agit de l'un des objectifs de la retraite stratégique de l'équipe LuxOR, organisée du 14 au 18 novembre. Il donne cependant les orientations principales :

- Le poste « Policy & Practice » va devenir un plein temps.
- Les partenariats autour de la recherche opérationnelle vont augmenter : conventions de partenariat, incitation académique, partage des ressources, etc. A titre d'exemple, Amrish va effectuer une visite à l'école de médecine tropicale et il a déjà pris contact avec l'université d'Oxford.
- Sortit : il est prévu que l'évaluation sera finalisée dans le courant du deuxième trimestre 2023. Par ailleurs, un sortit sur le changement climatique sera organisé l'année prochaine (sur la façon dont MSF va faire face à ce changement climatique).
- L'équipe prévoit de travailler sur des portefeuilles comme la migration, le changement climatique, etc.
- La CA demande à Amrish ce qu'il peut attendre de la retraite de LuxOR et Amrish donne les éléments de réponses suivants :
 - ⇒ Où se voit LuxOR d'ici 5 ans au Luxembourg, au niveau de l'OCB et au niveau du mouvement ?
 - ⇒ Identification des priorités stratégiques.
 - ⇒ Comité MSF de contrôle éthique : l'éthique joue un rôle crucial pour LuxOR et pour la transparence de MSF.
 - ⇒ Un atelier sur la recherche qualitative.
 - ⇒ Un atelier conjoint avec l'unité AAU (Advocacy and Analysis Unit).
 - ⇒ Team building.

Départements de support : Ressources Humaines et ICT/Log

- Marie Nathalie présente 3 axes principaux pour les RH :
- Recrutement & rétention de nouveaux talents pour répondre aux besoins institutionnels de MSF-L. Une revalorisation salariale ne sera peut-être pas possible pour tous les employés : il s'agira plutôt de plutôt développer la flexibilité.
 - Promouvoir l'engagement, la cohésion et le développement des employés. Le bureau souhaite développer les activités de team building, en partenariat avec la MT (Management Team). Depuis l'arrivée de Thomas, l'équipe partage plus et nous devons encore accentuer la mise en commun des informations.
 - Améliorer le bien-être de l'équipe, la diversité, l'équité et l'inclusion, notamment via la mise en place d'actions de sensibilisation sur cette thématique.

Christophe présente ensuite les avancées prévues pour le département ICT/Log :

- Transformation organisationnelle : ce projet, qui ne peut voir le jour que s'il est soutenu par la direction, avait été mis en veille à cause de la crise liée au Covid-19 et des changements de DG. Un nouveau bémol va donner son appui pour la modélisation des processus et des flux de travail. L'objectif principal est de briser les silos et de travailler grâce au partage des ressources et des talents (non plus par département).
- GDPR et sécurité informatique : pour l'instant MSF Luxembourg est en bonne voie pour ces approches, mais nous devons consolider notre approche.

Thomas complète : l'approche projet tend à la transversalité entre les différents départements. Il s'agit d'avoir une équipe qui englobe tout le monde, y compris le CA.

Suite aux présentations, le CA :

- Donne son feu vert pour les cryptomonnaies (en slow).
- Demande une première synthèse suite à la retraite LuxOR.
- Demande à ce que les pratiques de MSF Suisse en ce qui concerne les partenariats instaurés dans le cadre du recrutement de personnel spécifique sur les missions soit investiguée.
- Rappel que la grille salariale et la rétention sont des points d'attention qui avaient été demandés au DG. La fidélisation va au-delà des employés, mais doit aussi toucher l'engagement dans le CA, l'association et la société civile.

- Le CA rappelle que ses membres sont à disposition via les référents par domaine d'expertise en cas de questions de l'équipe.

VI. Budget 2023

Suite à la présentation du plan d'action, Dave propose le budget nécessaire pour déployer les actions présentées en 2023.

- Les augmentations du budget correspondent à l'inflation et à l'augmentation de 1,5 FTE (0,5 pour le Public Engagement et 1 pour LuxOR)
- Les fonds versés à l'international augmentent également.
- La contribution à la mission sociale (programme) représente 5 155 000€ (pour les missions OCB).
- Les dépenses réelles s'élèvent à 8 350 000€ pour 2023, financées avec 7 885 461€ (il s'agit de l'objectif à atteindre par le département collecte de fonds, ce qui représente une augmentation de 5% des revenus). Ceci signifie que MSF Luxembourg puise dans ses réserves, ce qui est une obligation du mouvement. Nous avons donc décidé de prendre dans les réserves en investissant des FTE (une partie des 1,5 FTE est pris dans les réserves).

Suite à la présentation du budget :

- Bechara demande si on peut baser le budget sans les effets d'une grosse urgence.
- Carine souligne que les investissements sont nécessaires, mais on ne peut pas lier l'embauche à un impact positif direct sur la collecte de fonds : la présence de MSF dans les écoles représente un impact long terme.
- **Le CA vote et approuve le budget à l'unanimité.**
- Enfin, Le CA remercie toute l'équipe pour le travail effectué et Bechara souligne la nouvelle dynamique qu'il voit et est très satisfait de ce nouveau souffle.

Date du prochain CA : lundi 12 décembre 2022 à 18h30

Signature :