

Conseil d'Administration - MSF Lux

Lundi 10 juillet 2023

Compte rendu

Administrateurs présents : Engy ALI, Jean DUBOIS, Gabriella FERLAZZO, Philippe GOUTIERE, Carine LILLIU, Seydou Ambié TOGO, Christophe VALENTINY, Bechara ZIADE

Administrateurs excusés : Aucun

Présences : Thomas KAUFFMANN, Carole NUNEZ

La séance est ouverte, commence à 17h00 et les points principaux sont les suivants :

LuxOR – 17h00 – 18h00

- ⇒ Est-ce qu'il est acceptable que le directeur de LuxOR soit placé à Bruxelles ? Si oui, dans quelles conditions et si non, pourquoi ? Si le directeur de LuxOR part, quelles sont les conditions pour la prochaine direction ?
- ⇒ Importance de LuxOR pour MSF Luxembourg et position de LuxOR par rapport à Luxembourg

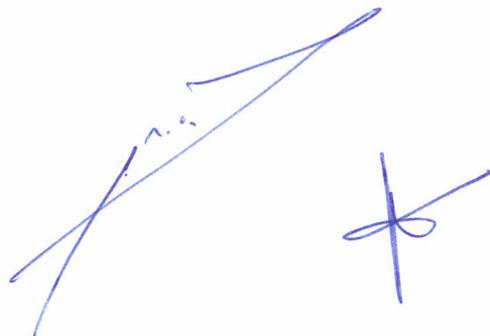
Relation avec fondation – 18h00 – 18h30

- ⇒ Sur quels points sommes-nous d'accord et qu'est-ce que la fondation peut nous apporter ?
- ⇒ Quel avantage de la fondation pour l'asbl ?

30 mn pause

19h00 – 20h00 : autres priorités

- ⇒ Ressources Humaines : recrutement de personnel international (plan d'action analyse et évaluation des besoins) et bien-être au travail
- ⇒ Articulation et organisation du travail du CA : partage et suivi des dossiers internationaux



POINTS D'ACTION SUITE A LA REUNION DU LUNDI 10 JUILLET 2023

	ACTIONS	EN CHARGE	DATE LIMITE
1	Proposer un modèle pour LuxOR (fonctionnement et conditions)	Comité LuxOR	Fin juillet 2023
2	Se renseigner sur l'aspect légal de la localisation du poste de directeur de LuxOR	Thomas	Fin juillet 2023
3	Partager le plan stratégique de MSF Luxembourg	Thomas	Octobre 2023
4	Préparer des modèles de gouvernance pour articuler l'asbl et la fondation	Thomas	18 septembre 2023
5	Réaliser une analyse des problèmes liés au recrutement et élaborer une stratégie	Thomas	Plan d'action 2024
6	Envoyer la liste des différents dossiers à suivre par le CA pour une meilleure répartition du travail entre les membres	Bechara	Eté 2023



I. Administratif

Signature du compte-rendu de la réunion de juin

Le compte-rendu de la réunion de juin est validé et signé.

Introduction de la réunion

Bechara introduit la réunion en rappelant les axes de travail définis lors de la retraite du CA de MSF Luxembourg qui s'est tenue en septembre 2022 : national, OCB et international.

Au niveau national, MSF Luxembourg n'est pas en danger mais il est nécessaire de clarifier certains éléments et de renforcer le positionnement de LuxOR, ainsi que notre identité propre. Au niveau de l'OCB, nous avons garanti la continuité de notre présence : nous avons un écho et la parole de MSF Luxembourg est écoutée. Enfin, au niveau international, nous avons été très actifs, notamment au niveau des conversations du MSF WWTB et à l'AGI où nous avons pris la parole, avons débattu et donné notre avis sur certaines motions et avons renforcé nos liens avec les autres IGA reps.

Bechara souligne cependant que ce niveau d'engagement pourrait être difficile à suivre à long terme et propose d'entamer une réflexion sur l'appropriation et le suivi des différents dossiers par les membres du CA.

Au niveau national, bien que nous ne soyons pas dans une période de crise, Bechara souligne la nécessité de consolider certains aspects, notamment en ce qui concerne LuxOR : il est important d'analyser la situation (notamment via une analyse SWOT). Plusieurs priorités seront à examiner lors de la réunion :

- L'identité de MSF Luxembourg : est-elle uniquement liée à LuxOR ?
- La consolidation de LuxOR grâce à la fondation ;
- Le renforcement des ressources humaines ;
- La légitimité de MSF Luxembourg en tant que membre institutionnel.

Il soulève également la menace de la fusion des deux conseils d'administration de MSF Luxembourg et de MSF Belgique et mentionne la possibilité de délocaliser LuxOR à Bruxelles ; il voit Amrish à ce sujet le vendredi 14 juillet.

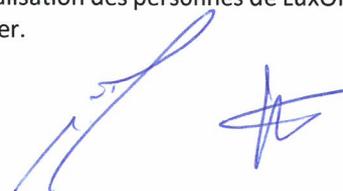
II. LuxOR

La discussion vise à répondre aux questions suivantes :

- ⇒ Est-ce qu'il est acceptable que le directeur de LuxOR (DOR) soit placé à Bruxelles ? Si oui, dans quelles conditions et si non, pourquoi ? Si le directeur de LuxOR part, quelles sont les conditions pour la prochaine direction ?
- ⇒ Importance de LuxOR pour MSF Luxembourg et position de LuxOR par rapport à Luxembourg

Les points clés de la discussion émergent :

- Certains membres du CA estiment que le directeur de LuxOR doit être basé à Luxembourg, notamment dans un souci de proximité avec son équipe. Cependant, celle-ci est polarisée, avec des employés au Canada, en Belgique ou au Liban par exemple.
D'autres participants affirment que tant qu'une masse critique de l'équipe reste à Luxembourg, il n'y a pas d'objection majeure à ce que le directeur soit basé à Bruxelles : le bon fonctionnement des équipes en télétravail, notamment pendant la période du COVID-19, démontre la faisabilité d'une gestion à distance.
Par ailleurs, baser LuxOR en dehors de Luxembourg pourrait représenter une opportunité d'ouverture vers d'autres OCs.
- La question de la légalité est posée par Bechara : le directeur de LuxOR doit-il être légalement basé à Luxembourg ?
⇒ Thomas va se renseigner au niveau de son contrat de travail, en sachant qu'Amrish revendique une flexibilité qu'on lui avait promise au moment de son embauche. L'offre d'emploi de recrutement mentionnait toutefois un poste basé à Luxembourg.
- LuxOR est intégrée dans le département médical de l'OCB et MSF Luxembourg peut apporter une valeur ajoutée au mouvement. Il est important d'aborder la question de décentralisation en fonction d'un modèle gagnant possible et ne pas se concentrer sur le cas d'une personne spécifique. Le modèle de décentralisation des personnes de LuxOR nous aidera à renforcer notre mission sociale sur laquelle nous devons nous concentrer.



- Le CA exprime ses préoccupations quant au manque de communication et de retour d'information de la part de LuxOR et souligne l'importance d'un rapport régulier sur les activités et les objectifs de l'unité. En tant que président, c'est Bechara qui prend la responsabilité des décisions prises et il doit avoir une vue sur les activités de LuxOR.
 - ⇒ Thomas complète : il reçoit également peu d'information de la part de LuxOR. En revanche, l'unité est dans une situation chaotique au niveau de l'équipe et les absences (légitimes) du directeur sont fréquentes. Amrish a une stratégie plutôt cohérente au regard des besoins du département médical. L'OCB ne peut plus prendre de FTE tandis que LuxOR dispose de 12 FTE, ce qui n'est pas négligeable. Il y a un équilibre à trouver entre la centralisation et la proximité avec les opérations.
- En vue du futur de LuxOR, de l'intérêt de MSF Luxembourg et dans le cas où un éventuel recrutement d'un directeur pour LuxOR serait nécessaire, il est important de savoir ce que nous voulons. Pour réaliser cela, nous devons mettre des conditions claires et réalistes. Cela facilitera les discussions avec le personnel LuxOR, le département médical et avec l'OCB.
- Bechara fera un rapport au conseil d'administration sur sa discussion avec Amrish, et le comité LuxOR devra présenter des propositions d'ici fin juillet, en mettant l'accent sur le besoin de retour d'information sur les activités de LuxOR.

Décision du CA

Un « comité LuxOR » est créé pour identifier les conditions nécessaires à l'éventuelle relocalisation du directeur de LuxOR, tout en garantissant la valeur ajoutée de LuxOR et donc de MSF Luxembourg pour le mouvement.

Le comité est composé de Engy, Gabriella, Philippe et Thomas et devra émettre des propositions d'ici fin juillet 2023 : les conditions d'une délocalisation du DOR, ainsi qu'une clarification des attentes du CA et de l'équipe par rapport à LuxOR, notamment en terme de partage d'information.

La question de l'identité de MSF Luxembourg est également abordée. Jean souligne que les points clés d'une section MSF sont le recrutement, la collecte de fonds et le volet communication/plaidoyer. Il souligne que LuxOR et le fundraising sont les principales spécificités de MSF Luxembourg, mais reconnaît que le recrutement reste une faiblesse. Par ailleurs, il est important de déterminer la valeur ajoutée pour le mouvement de la section, en plus de LuxOR.

Gabriella demande à connaître le plan stratégique de la section et les actions envisagées par la management team pour atteindre les objectifs.

III. Articulation asbl/fondation

La discussion s'articule autour des questions suivantes :

- ⇒ Sur quels points sommes-nous d'accord et qu'est-ce que la fondation peut nous apporter ?
- ⇒ Quels sont les avantages de la fondation pour l'asbl ?

Gouvernance

Le CA s'accorde sur la nécessité d'une gouvernance solide et cadrée pour progresser avec les projets de la fondation. Selon Jean, il est important de considérer MSF Luxembourg en tant qu'organisme comportant deux entités, l'asbl et la fondation, avec un président et un directeur général qui représentent la structure globale.

La prochaine réunion est une réunion conjointe des CA de l'asbl et de la fondation le 18 septembre : un modèle de gouvernance doit être préparé en amont de la réunion afin de pouvoir prendre une décision sur l'articulation entre les deux structures en prenant en compte les éléments suivants :

- La fondation doit venir en soutien de l'asbl pour proposer une valeur ajoutée au mouvement MSF ;
- La fondation doit être une entité de MSF Luxembourg, elle ne peut pas être un organe autonome ;
- L'asbl doit garder le lead, tout en s'assurant du respect de la mission sociale de MSF et de son identité ;
- Il est essentiel de garder à l'esprit les objectifs opérationnels et la mission de MSF.

Activités

Les membres du CA explorent ensuite les différentes activités qui pourraient être menées par la fondation afin de nous permettre de diversifier la valeur ajoutée de MSF Luxembourg pour le mouvement et de gagner en indépendance vis-à-vis de Bruxelles. Selon Thomas, cette question est capitale car pour l'instant, les statuts de la fondation mentionnent que ses activités apportent un soutien à LuxOR. Plusieurs pistes sont évoquées :

- Bechara propose d'explorer la possibilité que la fondation puisse engager des chercheurs pour LuxOR et contribuer à notre avancement ;
- Engy suggère de former des professionnels à la Recherche Opérationnelle ;
- Gabriella propose d'imaginer des soutiens épidémiologiques via la fondation et en contact avec le ministère de la Santé et les universités locales ;
- Carine rappelle que les questions liées au changement climatique ont été abordée à l'AGI 2023 : le mouvement ne va ni assez vite, ni assez loin : MSF Luxembourg pourrait avoir un rôle à jouer. Nous pourrions revoir le projet qui avait été préparé par Roberto à l'époque ;
- Gabriella mentionne les projets TIC (Transformation & Innovations Projects) ;
- Thomas travaille sur l'alignement opérationnel des besoins de l'asbl et des moyens de la fondation. Cela va plus loin que LuxOR. Par exemple, nous avons eu un contact pour développer des projets novateurs au niveau du fundraising.

Bechara conclut en proposant que la fondation présente ses idées lors du prochain CA fondation/asbl.

Financement

L'utilisation concrète des ressources de la fondation, notamment les legs, est également abordée. Le legs est fléché, donc une partie des fonds sera dédiée aux projets en Afrique subsaharienne via l'envoi d'une partie du legs à l'OCB étalé, sur plusieurs années.

Thomas a reçu des informations contradictoires quant à l'utilisation des fonds de la fondation. Par exemple la fondation de MSF France est plutôt gérée comme un électron libre.

Décision du CA

Pour la réunion commune asbl/fondation du 18 septembre : préparer des modèles de gouvernance en amont pour prendre une décision.

IV. Ressources Humaines et organisation du travail du CA

- ⇒ Ressources Humaines : recrutement de personnel international (plan d'action analyse et évaluation des besoins) et bien-être au travail
- ⇒ Articulation et organisation du travail du CA : partage et suivi des dossiers internationaux

Ressources Humaines

Le CA souligne l'importance du recrutement de personnel international pour MSF Luxembourg car il représente non seulement un vivier pour les membres de l'asbl et du CA, mais également un ancrage local et des opportunités de communication et pour le fundraising. Bechara rappelle que la section est confrontée depuis longtemps à ce problème et que de nombreux recrutements se sont fait grâce au réseau des membres du CA au cours des décennies.

Plusieurs pistes sont évoquées :

- Comprendre les raisons du manque de candidats ;
- Le CA constate un manque d'information relatif aux possibilités de travailler pour MSF sur le terrain ;
- Mise en place d'accords pour faire valider les spécialisations (voir ce que propose MSF Italie) ;
- Investir les hôpitaux, les universités et donner des cours de médecine tropicale ;
- Eveiller l'intérêt des étudiants avant qu'ils ne s'installent ;
- Comprendre la particularité du marché du travail au Luxembourg, qui est majoritairement basé sur les frontaliers. Étudier dans quelle mesure les frontaliers peuvent représenter du personnel international potentiel ;
- Ne pas se focaliser sur les professions médicales : les professions non médicales représentent une grande partie de la masse salariale sur le terrain. Des partenariats pourraient être envisagés avec les entreprises pour ce type de profils ;
- Intervenir au collège médical via JC Schmit, le directeur de la Santé au Luxembourg ;

- Le Luxembourg présente l'atout des langues pour le mouvement ;
- Voir comment la fondation pourrait soutenir ce volet également ;
- Envisager de démarquer MSF Luxembourg grâce à un accompagnement personnalisé du personnel international et éventuellement jouer un rôle dans la rétention de ce dernier ;
- Voir dans quelles mesures nous pouvons exploiter les données du rapport RH international pour élaborer une stratégie RH pertinente.

Il est également soulevé que les procédures de recrutement en interne ne sont pas simples, qu'elles sont règlementées et diffèrent en fonction des OCS.

Décision du CA

Tout en étant conscient des limitations de recrutement imposées par le mouvement, le CA souhaite faire du recrutement des expatriés une priorité pour MSF Luxembourg. Il mandate Thomas pour élaborer une analyse approfondie afin de comprendre les problèmes liés au recrutement de personnel international et, sur base des résultats, proposer des solutions concrètes et novatrices au travers d'un plan d'action pour la mise en place d'une politique de recrutement attractive à présenter au CA.

Thomas souligne cependant qu'en l'état actuel de notre équipe, une telle politique ambitieuse de recrutement ne peut pas être menée : la section devra se doter des moyens adéquats pour mettre en place une telle stratégie.

Concernant la gestion des ressources humaines au niveau local, y compris le bien-être des salariés et la flexibilité, Bechara confie à Thomas la responsabilité de prendre en charge ces aspects.

Articulation et organisation du travail du CA

Bechara revient sur le niveau d'investissement que le suivi des dossiers aux niveaux national, OCB et international requiert et demande qui serait disponible et suffisamment flexible pour assurer le suivi de ces dossiers ; il propose de s'organiser en équipe pour les gérer. Il donne l'exemple de certains dossiers comme les 6 conversations du MSF WWTB, l'APH (Acces to Product of Health) etc.

Le CA demande une liste des dossiers et des implications qu'ils nécessitent afin de pouvoir se les répartir en toute connaissance de cause. Bechara enverra cette liste pour permettre la répartition.

Date du prochain CA : Lundi 18 septembre 2023
CA conjoint asbl/fondation

Signature :

Jean Dubois
17/09/2023