

Conseil d'Administration - MSF Luxembourg asbl et fondation

Lundi 18 septembre 2023

Compte rendu

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

Administrateurs fondation présents : Vic ARENDT, Guy BERCHEM, Jean DUBOIS, Carine LILLIU, Rony ZACHARIAG, Bechara ZIADE

Administrateurs excusés : Joël MOSSONG (CA fondation)

Présences : Amrish BAIDJOE, Sonia COUPRIE, Dave HUDSON, Marie-Nathalie HOUBA, Thomas KAUFFMANN, Esther LEICK, Carole NUNEZ

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

Horaires	Sujet	Niveau	Action	Résultat escompté	Intervenar
18h30 (10')	ADMINISTRATIF - LUX - Signature des comptes-rendus précédents - Détermination de la date de l'AG 2024	Luxembourg	Validation	- Les comptes-rendus des réunions précédentes sont signés et validés	Carole Sonia
18h40 (40')	STRATEGIE - LUX - Gouvernance : articulation asbl et fondation	Luxembourg	Validation	- Les membres des CA s'accordent sur un modèle de gouvernance asbl/fondation	Thomas
19h20 (60')	STRATEGIE - LUX - Plan d'action à 10 ans (legs Piré-Isemann)	Luxembourg	Validation	- Les membres des CA s'accordent sur le plan d'action à 10 ans (legs Piré-Isemann)	Sonia

Le CA de l'asbl se réunit en huis clos pour une question de ressources humaines :

20h20 (10')	HUIS CLOS CA ASBL - Question RH	Luxembourg	Discussion	- Discussion du point RH	Bechara
-------------	------------------------------------	------------	------------	--------------------------	---------

POINTS D'ACTION SUITE A LA REUNION DU LUNDI 18 SEPTEMBRE 2023

	ACTIONS	EN CHARGE	CALENDRIER
1	Travailler sur un modèle d'identité MSF Luxembourg	Thomas	11 décembre
2	Préparer un plan d'action pour la Fondation qui intègres les activités liées au CEH (Climate & Environmental Health) et des activités propres à la fondation	Sonia	16 octobre
3	Préparer un budget global asbl/fondation afin que le CA puisse prendre une décision	Thomas/Sonia	16 octobre

I. Administratif

Signature des comptes-rendus précédents

Les membres du CA de l'asbl approuvent le compte-rendu de la réunion précédente : il est signé par le président et le vice-président.

Le prochain CA aura lieu le 9 octobre comme prévu mais Carole ne pouvant être là, Sonia assurera l'intérim.

Dates de l'Assemblée générale 2024

Après discussions et en tenant compte des vacances scolaires et du calendrier de MSF Luxembourg, l'Assemblée Générale Annuelle aura lieu le samedi 4 mai 2024.

Sur base des discussions suite à l'AG 2023, l'AG 2024 se déroulera sur la journée entière. Le CA est informé qu'une Assemblée Générale Extraordinaire en vue de la modification des statuts devra probablement être organisée.

II. Gouvernance et articulation asbl/fondation

Thomas introduit les deux sujets suivants : la langue véhiculaire sera en français et Dave assurera la traduction pour Amrish. L'équipe exécutive a travaillé sur un modèle de gouvernance. La proposition sera à discuter entre les deux CA : une validation de chaque CA sera le moyen de prise de décision pour ce soir.

Gouvernance : Proposition de l'exécutif

Thomas rappelle des différents niveaux de gouvernance au sein de MSF : l'exécutif et le CA, avec pour cadre la mission sociale de MSF et sa charte :

- Le CA définit les principales stratégies de MSF et vote le plan stratégique et le budget dans le respect de la charte et de la mission sociale de MSF.
- L'exécutif met en œuvre les décisions et les stratégies définies par le CA avec un souci d'efficacité et dans un dialogue constant avec le CA.

Alors que la fondation devient opérationnelle, une gouvernance doit être formalisée pour fluidifier la prise de décision, la transparence, l'indépendance et les synergies entre les deux entités, Asbl et fondation, non seulement en interne (entre les CA et l'exécutif), mais également en ce qui concerne la représentation externe de MSF Luxembourg. La validation aujourd'hui de ce modèle permettrait de le formaliser dans un cadre juridique plus formel, qui régirait les activités communes Asbl et Fondation et leur gestion, ainsi que les modalités de prise de décision.

Dans ce modèle proposé, chaque CA définit les principales activités et le budget. Des activités communes c'est-à-dire les activités qui sont développées conjointement dans leur mise en œuvre et / ou leur financement sont gérées conjointement. Concrètement chaque structure garde son indépendance et trois réunions annuelles permettraient de faire un suivi de ces activités communes.

L'exécutif réunit l'Asbl et la fondation avec un DG unique et une management team dans laquelle la fondation serait représentée pour garantir un partage et un échange d'informations réguliers et fluides. Les départements de l'Asbl qui travaillent avec la fondation devront, en cas d'augmentation des besoins, être renforcés.

Concernant le financement des activités communes, il respecte les ratios et règles du mouvement MSF. Un travail autour de l'identité commune de MSF doit être construit et réfléchi, notamment en ce qui concerne la communication externe et le fundraising. L'équipe exécutive travaille sur un modèle d'identité qui sera présentés aux deux CA le 11 décembre prochain, lors de la réunion conjointe Asbl/fondation.

Un appui juridique est nécessaire pour la formalisation de ce modèle de gouvernance : chaque structure doit garder son indépendance et les activités communes peuvent être formalisées via un MoU ou un contrat de partenariat.

Thomas soumet aux deux Conseils d'Administration les trois questions suivantes :

1. Etes-vous d'accord avec une entité globale MSF Luxembourg ?
2. Etes-vous d'accord avec le principe du modèle proposé ?
3. L'expertise juridique nécessaire est financée par la Fondation

Discussions

Gabriella : Peut-être faudrait-il s'appuyer sur le modèle asso/Fondation de MSF France pour voir comment ils ont fait afin de ne pas commencer de zéro ?

⇒ Thomas : ici on ne parle pas des statuts, mais de l'accord sur les activités communes.

Bechara : Ce qui est important, c'est que nous ayons un cadre, mais pas de procédures trop strictes. Il est important que les deux CA, qui portent le même nom, regardent dans la même direction. Nous faisons un travail commun et la majeure partie est commune ; chaque entité a son propre domaine, son indépendance et ses particularités. Nous devons trouver ce qui est mieux pour MSF : au niveau national, ce que la fondation peut faire de manière plus indépendante et au niveau du mouvement international, ce qui implique des règles à respecter. Le « pot commun » peut être un sujet de discorde : il faut délimiter ce qu'il englobe. J'espère que nos discussions peuvent être constructives et non basées sur l'anxiété.

Vic : pour rappel, la Fondation, comme MSF Luxembourg a été créée avec une certaine indépendance. Indépendance au niveau des fonds qu'elle peut éventuellement récolter et que l'Asbl ne peut pas récolter, indépendance par rapport à l'OCB pour pouvoir travailler avec d'autres sections, d'autres OCs ou d'autres organisations.

Dans le modèle proposé, je vois la Fondation comme l'un des départements de l'Asbl et cela ne reflète pas cette indépendance car la Fondation est une entité juridique à part et quand vous regardez les statuts, ce n'est pas du tout son but. Bien sûr la coordinatrice rapporte au DG pour des raisons pratiques ; elle doit travailler avec Luxor, avec le Fundraising, la communication, avec les RH donc il est logique qu'elle rapporte au DG mais le contrôle des activités de la Fondation doit être entièrement sous le contrôle de la coordinatrice. Quand je parle des activités, je parle en particulier des activités non communes avec LuxOR. Et pour avoir des activités non communes avec LuxOR, il faut aussi avoir un budget indépendant, qui n'est pas prévu dans le modèle actuel. On parle du pot commun et du legs Piré-Isemann, mais selon ce modèle, c'est de l'argent qui vient entièrement de la Fondation. Certes, il est attribué à MSF et c'est pour cela que je considère que c'est un pot commun. Je suppose aussi que c'est dans ce sens-là que vous l'avez vu. Pour le budget de la Fondation, je pense qu'il devrait aussi être sous le contrôle de la coordinatrice/teur de la Fondation, quitte à ce qu'elle rapporte au DG et qu'elle soit appuyée par Dave. Ce sont mes réflexions actuelles et je crois qu'au stade actuel de la Fondation, on est encore très loin du modèle proposé, donc beaucoup de discussions à avoir.

⇒ **Carine** : quels sont les avantages du modèle proposé ?

⇒ **Vic** : je ne propose pas de modèle. Mais par exemple pour le modèle d'attribution des fonds pour les 10 ans à venir, il n'y a pas de ligne budgétaire prévue pour des projets propres à la Fondation.

Gabriella : j'ai découvert les éléments liés à la Fondation très récemment et je partage une partie des réflexions de Vic. Je trouve que l'indépendance, sous tous ses aspects, est très importante, même si je fais partie du CA de l'Asbl. Je voudrais demander une clarification : comment on a une indépendance décisionnelle si on a un seul DG ?

⇒ **Vic** : la Fondation est une entité juridique avec un CA qui peut prendre des décisions que la coordinatrice est censée mettre en œuvre.

⇒ **Guy** : Il y a un problème de bicéphalie au niveau du DG lorsque le CA de la Fondation prend une décision qui n'est pas la même que celle du CA de l'Asbl : le DG se doit d'être en accord avec le CA de l'Asbl.

Bechara : Il faut définir de quelle indépendance on parle : financière, RH, stratégique ? Que doit-on inscrire dans ce modèle pour le long terme ? Il doit y avoir une certaine flexibilité avec une base solide. La Fondation peut-elle mettre en œuvre ses propres programmes ? Et si elle le peut, peut-elle rechercher des financements auprès du gouvernement ou d'autres structures ? Dans quels domaines pouvons-nous solliciter uniquement des donateurs privés ou autres ? Nous devrions prendre cette décision à l'avance afin d'éviter les conflits à long terme.

Jean : attention à l'indépendance du nom MSF. Par exemple pour l'utilisation du nom MSF. Les représentants de MSF au Luxembourg sont le DG et le président de l'Asbl. On ne peut pas prospecter et mener des activités au nom de MSF si elles ne respectent pas les règles, d'autant plus que le pays est petit. Si une autre entité commence à communiquer différemment, cela peut créer des conflits, donc c'est aussi un périmètre qu'il faut définir, car l'utilisation du nom est régie par les règles internationales. Il faut qu'il y ait une seule voix qui parle avec les institutionnels, avec le public, d'autant que le territoire du Luxembourg est très petit.

- ⇒ **Rony** : L'une des questions de la structure à laquelle nous devons réfléchir très attentivement est celle du DG unique. Il s'agit d'une solution provisoire, mais à long terme, deux structures indépendantes doivent travailler ensemble. L'ambition, la créativité, l'espace et le temps doivent être indépendants. Toute ambition dans le cadre d'un DG unique sera limitée. Le véritable risque est le conflit d'intérêts et d'entraver les ambitions de la fondation. Cela dépend aussi de la personnalité du directeur général : s'il pratique le micro management, ce sera préjudiciable. Pendant que nous construisons la gouvernance, un DG unique est logique, mais au fur et à mesure que nous avançons dans nos ambitions, nous devons y réfléchir. L'examen d'autres modèles dans le mouvement pourrait nous aider à définir la gouvernance, dans l'intérêt de MSF Luxembourg dans son ensemble. Cette position unique devrait être reconsidérée, peut-être dans deux ans : nous avons besoin d'ambition, d'espace, de créativité. Si le pouvoir n'a pas cette liberté, nous ne pouvons pas avancer.
- ⇒ **Bechara** : Pour moi, il est très clair que le directeur général doit être le même pour les deux structures : la fondation ne peut pas être une sous-unité de MSF Luxembourg car il s'agit d'une entité juridique distincte avec ses propres statuts juridiques qui protègent son indépendance. Mais si vous utilisez le même domaine de travail, le même nom et le même personnel, mais que vous ne voulez pas que MSF s'en occupe, cela complique les choses. Et puis, dans quelques années, vous dites que nous n'avons plus besoin de vous, nous avons assez de personnel, nous avons assez d'argent. La fondation a des statuts juridiques, mais elle doit avoir le même directeur, la même ligne, le même nom. Mais nous ne pouvons pas commencer avec deux structures différentes, ou deux têtes pour la même structure. C'est très important.
- ⇒ **Rony** répond qu'il faut ajouter de la complémentarité aux activités de l'Asbl avec de l'espace et de la créativité pour les activités de la fondation. Un rôle doit être défini dans la description de poste (DG ou coordinatrice, à définir).
- ⇒ **Bechara** : les ambitions sont bienvenues et il y a un DG au-dessus de la coordinatrice pour protéger le nom de MSF

Carine : en ce qui concerne le modèle de gouvernance, j'ai dû trouver un point de départ à ma réflexion. Celui-ci est l'Asbl, MSF à Luxembourg, avec tous ses employés et son rôle au niveau de l'international. Le meilleur modèle doit être celui qui

1. Protège l'asbl et
2. fait grandir MSF à Luxembourg.

Il ne faut absolument pas mettre la section en péril or pour moi, un modèle où les décisions se prennent de façon différenciée n'est pas celui d'une vision commune et cela nous fragiliserait par rapport au mouvement international et aux décisions qui sont en train d'être prises. En effet, pour moi un modèle où les décisions se prennent de façon différenciée n'est pas une vision commune. Un tel modèle implique des risques pour la section. Bien sûr j'entends l'indépendance, l'harmonie, la créativité, l'esprit, mais je crois qu'on peut les développer dans un modèle unique. L'Asbl est la seule représentante et la seule garante des décisions de MSF Luxembourg au niveau international. Cette opportunité qu'on a eue avec ce soutien financier, elle doit d'abord servir à comment faire perdurer MSF Luxembourg de la meilleure manière sans mettre en danger quoi que ce soit.

- ⇒ **Gabriella** : Je suis d'accord avec ce que dit Rony. Je me demande pourquoi nous devons réinventer la roue et ne pas nous inspirer des modèles existants, par exemple celui de France ?
Je supporte le point de vue de Rony en ce qui concerne la prise de décision et le financement, même s'il faut établir des règles pour le respect du nom MSF. Je ne sais pas s'il faut un ou deux DG, mais je ne comprends pas comment on peut être indépendant quand on a le même DG. J'aimerais savoir quelles sont les menaces. Nous pourrions inviter la directrice de la fondation MSF afin qu'ils nous fassent une présentation et faire un débat.
- ⇒ **Carine** répond à Gabriella que la menace est financière : la collecte de MSF Luxembourg n'est que de 7 millions, elle n'est pas conséquente dans la globalité du mouvement et donc fragile : c'est une menace pour l'Asbl. Si je vois aujourd'hui une opportunité, par la fondation, de pérenniser ce modèle, je dois prendre cela comme un point de départ de la réflexion. La deuxième menace est la différence de points de vue : une gouvernance unique sera moins compliquée avec une tête unique.
- ⇒ **Gabriella** : Cela peut aussi arriver dans un CA conjoint.
- ⇒ **Carine** : Oui bien sûr mais une gouvernance unique sera moins compliquée qu'une double gouvernance.

Bechara assure que l'indépendance de la fondation n'est pas en question mais qu'il faut un cadre juridique pour le fonctionnement. Vu la situation du Luxembourg, et vu que la Fondation est en train de puiser dans les ressources de l'Asbl autres que financières, c'est très important. Pour l'instant, on ne sait pas si le legs était destiné Fondation ou à l'Asbl. Tant que la Fondation continue à utiliser les projets MSF, il faut qu'il y ait la même ligne. Nous devons définir de quelle indépendance dispose la coordinatrice, mais on ne peut pas dire que dans 2 ans, la fondation sera une entité indépendante. Il faut mettre des cadres de base, même très larges, car sinon, on va se créer des problèmes plus tard.

Jean : En ce qui concerne l'indépendance, de facto, elle n'existe pas : il y a le nom MSF, il n'y a pas d'indépendance : les règles du mouvement doivent être respectées. Nous sommes garants au niveau de l'international : le DG et le président de l'Asbl doivent rendre des comptes. Le CA de la fondation n'existe pas à l'international.

Vic : Dans les statuts actuels, il y a une base. La fondation est une entité juridique, qui a des statuts. Donc là on est en train de voir comment on peut au mieux travailler ensemble en pratique. La mission de la Fondation, c'est de créer un espace de débat, produire des idées innovantes. Comment on fait si l'Asbl n'est pas d'accord avec les propositions de projets innovants, qui par nature ne sont peut-être pas en ligne avec ce que l'international fait ou propose à ce moment-là ? Mais c'est quand même la mission de la fondation. Et la fondation pour cela elle a aussi besoin d'un budget indépendant. J'avais fait des propositions d'activités, Amrish a beaucoup travaillé dessus et je pense que le résultat est vraiment très intéressant. Il y a eu une attribution budgétaire sur 10 ans qui sera proposée tout à l'heure, qui a oublié de prévoir une enveloppe pour les activités propres de la Fondation, pour organiser justement les soirées à débat, pour pouvoir lancer des projets innovants, ou dans des urgences ou des choses qui ne sont pas justement dans la ligne du mouvement international à ce moment-là, ou travailler avec d'autres sections, éventuellement même avec d'autres ONG et d'autres organismes. Donc c'est cela que j'entends par indépendance, y compris l'indépendance financière.

Seydou : pouvez-vous citer 2 principaux éléments de l'expertise juridique qui seront financés par la Fondation ?

⇒ **Thomas** : c'est justement pour voir comment mettre en place le cadre de gestion des activités communes d'un point de vue juridique par rapport au cadre légal luxembourgeois.

Engy : la structure de la gouvernance entre l'Asbl et la fondation n'est pas claire. Qui va décider, qui va définir les directions à suivre ? Il y a un conflit d'intérêt avec le directeur, qui a deux casquettes. Un DG pourrait être une solution temporaire. Si on se met d'accord sur une structure, nous pourrions nous mettre d'accord sur une gouvernance. Engy se demande si ce modèle de gouvernance est juridiquement acceptable.

Guy : Nous avons déjà l'organe de décision pour la Fondation et celui pour l'Asbl, alors ajouter quelque chose en plus, je ne suis pas sûr que ce soit ce que nous devrions faire. Nous n'allons pas payer deux directeurs, ni discuter à chaque fois de chaque problème.

Amrish : je pense que la grosse question est la définition de l'indépendance. Un budget conséquent implique de grandes responsabilités et les questions de la prise de décision et du rendu de compte (accountability) sont primordiales. La question est de savoir comment organiser la gouvernance en termes de responsabilité. Il s'agit de savoir qui prend les décisions et qui doit être consulté lorsque ces décisions sont prises. Une grande partie du gaspillage au sein de MSF provient d'un grand nombre d'initiatives parallèles, qui ne sont pas suffisamment conscientes des besoins opérationnels et médicaux. Cela fait des années que l'on discute de ce que la fondation devrait faire. Au cours des deux ou trois derniers mois, nos idées se sont finalement rejointes et nous avons voulu vous proposer un ensemble très concret d'initiatives qui s'alignent sur les priorités médicales ou opérationnelles de MSF. Avez-vous besoin d'un autre DG ou êtes-vous satisfaits de la structure actuelle et ce dont vous avez besoin, c'est d'un plus grand nombre de postes de soutien pour développer ces idées ? Je pense donc que nous abordons le problème de la gouvernance par le mauvais bout. Nous devons d'abord nous mettre d'accord sur les activités que nous voulons mener, et sur la base de ces activités, nous devrions décider d'une structure de gouvernance qui tienne compte de tous les critères.

- ⇒ **Thomas** : Sur ce point, on nous a demandé un modèle de gouvernance parce que nous parlions des activités et on nous a dit qu'avant de parler des activités, il fallait travailler sur la gouvernance. Maintenant, nous proposons la gouvernance et vous dites que nous devrions proposer les activités. Il faudrait donc décider de commencer par un point et de le développer. Je voudrais demander à Vic où, dans la présentation, vous voyez que l'indépendance de la fondation n'est pas garantie ?
- ⇒ **Vic** : Le CA de la Fondation a décidé que nous devrions être plus impliqués dans le changement climatique et cela n'apparaît pas dans la proposition, ainsi qu'une enveloppe pour les activités de la Fondation pour des petits projets spécifiques, des petites subventions, les réunions du groupe de réflexion, etc. Tout va pour LuxOR. C'est pourquoi nous devons garder une certaine indépendance et un certain contrôle.
- ⇒ **Rony** : Je pense que cette discussion est très utile. En ce qui concerne la représentation de MSF Luxembourg, il n'y aurait qu'un seul DG. D'un point de vue financier, il n'est pas possible d'avoir deux DG. Un compromis possible pour avoir l'ambition, la créativité, l'espace et l'autonomie, pourrait être de revoir le poste de coordinateur pour s'assurer que la description du poste a les attributions adéquates à cet égard. Et bien sûr, comme cela a déjà été mentionné, il y a deux CA. En cas de conflit entre l'ambition du coordinateur de la Fondation, ou du CA de la Fondation, et le DG, nous devons demander au CA de se pencher sur la question. Il existe donc un système de gouvernance et c'est peut-être ce qu'il faut refléter. Nous devons accroître les attributions et l'ambition du poste de coordinateur et veiller à ce qu'il soit intégré dans la structure de gouvernance et représenté en conséquence. Nous avons alors une solution de compromis qui garantit à la fois la représentation de l'Asbl par le biais du DG, le DG assumant la position globale de chef de file de la section et de la Fondation, mais qui offre également une indépendance adéquate. C'est un peu comme cela que LuxOR est structurée (directeur de LuxOR, directeur médical et DG). Je pense donc que la solution réside dans le coordinateur de la Fondation.

Jean: Je propose un autre point d'entrée de la discussion : le legs. Nous avons reçu ce legs conséquent car nous sommes MSF, il n'était pas destiné à la fondation. Celle-ci a été créée pour pouvoir défiscaliser ou parce qu'on était inscrits sur la liste des entités d'utilité publique. Aujourd'hui, quand le notaire regarde cette liste, il trouve la fondation MSF. Si c'était tombé à l'Asbl, on n'aurait pas ces discussions aujourd'hui. La discussion aujourd'hui le montant que, l'Asbl, est prête à donner à la Fondation pour pouvoir créer des activités.

- ⇒ **Philippe** : La fondation est un superbe outil, qui dans le cadre juridique permet d'autres choses et possibilités, elle dispose de certaines caractéristiques. Nous devons trouver un mode de fonctionnement pour garantir et respecter l'image de MSF. Nous devons travailler ensemble, avoir deux entités complètement indépendantes n'aurait pas de sens.
- ⇒ **Vic** : tout à fait d'accord. On est tous MSF. La Fondation respecte la charte, il n'y a aucun doute et la raison pour laquelle elle a été créée, c'est parce que c'est un outil qui permet des choses, y compris avoir des gros legs que l'Asbl n'aurait peut-être pas eus car il a quand même été voir dans la liste des fondations et pas dans la liste des Asbl.

Gabriella : c'est une opportunité. Nous devons travailler pour que la fondation puisse être libre, tout en respectant l'image de MSF. Ce qui est important : qui va prendre les décisions pour les projets ? qui va prendre les décisions sur les projets commun.

- ⇒ **Bechara** : il y a un CA pour chaque entité.
- ⇒ **Amrish** : Attention, le CA doit décider d'une orientation, mais pas s'impliquer dans toutes les décisions, ni tous les processus scientifiques.
- ⇒ **Guy** : le conseil d'administration devra donner son accord à la fin. C'est ainsi que fonctionnent tous les mécanismes de financement.
- ⇒ **Bechara** : le CA ne devrait pas faire de micro gestion, mais bien sûr, s'il y a quelque chose, une décision, le conseil d'administration décidera. Il y a un président.
- ⇒ **Jean** : il y a une petite incompréhension : on n'a jamais dit que le CA allait valider toutes les actions. Le budget sera prévu et il y aura une enveloppe pour la fondation. IL y aura bien sûr un budget autonome. L'idée est avoir une représentation commune face au mouvement et au Luxembourg. ON va fixer un budget qui va permettre de fixer tous les ratios.

Gabriella : est-ce que cela interfère avec le RSA ?

- ⇒ **Jean** : on va fixer un budget qui nous permet de respecter tous les ratios. Il n'y a pas de volonté de contrôler le budget. On donne une enveloppe et vous faites ce que vous voulez avec, du moment que cela reste dans le cadre de la fondation.
- ⇒ **Dave** : la seule exception à ce qui est dit là est dans le droit de garder les réserves qui est limité. Si on veut garder les réserves, on doit demander une exception au advisory group du RSA. Ce qu'on veut générer avec, cela dépend de s'ils acceptent de garder les réserves ou non.

III. Plan d'action à 10 ans – legs Piré/Isemann

Sonia présente le plan d'action à 10 ans relatif à l'utilisation des fonds du legs Piré/Isemann.

Ce point s'articule en deux temps : la projection de la capacité de financement avec l'hypothèse d'un « pot commun » (Dave précise que ce terme de « pot commun » n'a pas de valeur juridique - il s'agit d'un terme pour désigner les mécanismes de répartition.) par Thomas et la présentation du plan d'action par Sonia.

Capacité de financement (Thomas)

Thomas présente un tableau de financement (capacité de financement et projection budgétaire) pour les 10 prochaines années :

- La première ligne du tableau « capacité de financement » (onglet 1) représente les chiffres du département fundraising de l'Asbl. Le legs Piré-Isemann est réparti comme suit : 97% pour les projets MSF en Afrique subsaharienne et 3% dédiés à la gestion administrative. En ce qui concerne la mission sociale,
- Le tableau donne une capacité de financement : nous devons dépenser un minimum en contribution pour garantir le contribution ratio ; notre capacité de financement pour les 10 prochaines années doit être au minimum de 67,1% d nos dépenses.
- Dans le tableau de projection budgétaire, les chiffres du general management incluent ceux de la fondation.

Esther : demande par rapport à quoi notre contribution ratio a été calculé.

⇒ Thomas répond que ce sont ses chiffres.

Thomas présente ensuite le plan de dépense du Legs Piré-Isemann sur les 10 prochaines années et qui a été **validé lors du présenté au** CA de la Fondation : 45 millions d'euros dont 3% sont dépensés en frais administratifs et de gestion. Il précise qu'il s'agit du budget du legs Piré-Isemann : ce n'est pas la totalité du budget de la Fondation.

Il y a des dépenses directement liées à la mission sociale (LuxOR + awareness raising) puis les dépenses autres que la mission sociale. Pour 2024, une partie est fléchée vers l'Afrique subsaharienne.

Dans cette projection, les ratios descendent à partir de 2028. Thomas précise qu'il ne faut cependant pas se focaliser sur ces chiffres puisqu'il s'agit d'une simulation pour donner une tendance : dans ces calculs-là d'autres legs et les intérêts (les intérêts ne sont pas fléchés) ne sont pas pris en compte.

En raison des contraintes du legs, on ne peut pas développer un budget illimité de la fondation. En effet, nous devons présenter cette projection au mouvement MSF et demander l'agrément pour pouvoir utiliser le legs sur 10 ans. En outre, un budget plus précis pourra être présenté lorsque l'argent du legs sera effectivement sur notre compte : ici, nous avons pris des années entières pour une meilleure compréhension.

⇒ **Dave** précise que si MSF est en difficulté, nous pourrions ne pas pouvoir garder les réserves.

⇒ **Jean** complète : si on respecte les ratios, on a plus de chance de pouvoir dépenser l'argent pour d'autres projets : c'est pourquoi nous devons avoir une gouvernance commune.

⇒ **Sonia** complète : le capital et les intérêts sont dans les réserves de la fondation pour les activités additionnelles de MSF Luxembourg (Asbl+Fondation) : il s'agit d'un filet de sécurité. Elle va proposer un budget qui reprend ces chiffres et précise que ce tableau a été présenté pour avoir une compréhension globale.

Proposition de plan d'activité sur 10 ans (Sonia)

La proposition a été travaillée avec Amrish sur les propositions de Vic et validée par Thomas. La durée de 10 ans a été choisie car il s'agit de l'utilisation du legs Piré-Isemann pour ne pas avoir à verser les 45 millions au mouvement en une fois.

Ce plan a pour vocation de coupler les activités de MSF Luxembourg, aux niveaux de l'Asbl et de la Fondation : les activités communes, financées par le « pot commun » :

- Fundraising : étude de nouveaux outils pour élargir notre vivier de collecte : qu'est ce qui existe et est-ce compatible avec MSF ? Il s'agit ensuite de voir si nous pouvons proposer un TIC ([Transformational Investment Capacity project](#)) pour voir si cela peut augmenter les ressources de MSF.
 - ⇒ **Esther** complète : dans un contexte de pression accrue au niveau de la collecte de fonds (augmentation des besoins opérationnels), nous devons investir dans l'innovation afin de pouvoir prendre des risques, ce que ne permet pas toujours le RSA. La pression est aussi accentuée au niveau local : les autres ONG vont jusqu'à doubler leur personnel. Nous devons également potentiellement aller plus loin en trouvant de nouveaux mécanismes de collecte de fonds. Pour ce faire, nous devons avoir une personne qui puisse étudier la faisabilité de ces nouveaux moyens de collecte.
- Sensibilisation : assurer la continuité du poste de « public Engagement officer » qui développe et diffuse les outils pédagogiques auprès d'un public jeune et organisation d'un événement de grande ampleur tous les deux ans afin d'avoir un moment d'interaction avec le grand public.
- Un ensemble d'activités fondation/LuxOR qui inclurait : des initiative de financement de la RO (ainsi qu'une enveloppe dédiée aux urgences), des bourses de doctorat, de recherche et stages, des activités de formation pour en RO, un ETP (Equivalent Temps Plein) dédié à l'épidémiologie et à la RO et le renforcement du réseau MSF RO/épidémiologie.
- Gestion générale et administration : inclut le FTE de la coordinatrice de la fondation et les coûts administratifs.

La fondation aurait également des activités propres :

- Un événement régulier pour le public luxembourgeois à connotation scientifique, 3 à 4 fois par an.
- Une enveloppe de réserve pour être en mesure de répondre aux opportunités.

Lors de la réunion du comité scientifique du CA de la Fondation, les membres présents ont émis plusieurs commentaires auxquels Amrish et Sonia répondent (4 slides « comment & suggestions on the activities » - sur les slides : en noir: les commentaires de la réunion du comité scientifique du CA de la fondation, bleu, les réponses) :

- Priorisation des activités et phases : si on ne va pas au rythme prévu, on peut continuer à le développer plus tard.

- ⇒ **Amrish** précise qu'il faut être très vigilant sur le calendrier (recrutement, initiative, etc.) : cela prend du temps, on ne peut dépenser l'argent que lorsque tout est en place.
- Le mandat de la Fondation n'est pas de répondre aux défis rencontrés par MSF : en effet, le but n'est pas de résoudre les problèmes, mais nous pouvons contribuer à améliorer les choses et avoir des projets de bonne qualité.
- Ne pas dépendre entièrement de LuxOR et être ouvert aux autres sections MSF : tout ce qui est formation, PhD etc. est ouvert à tout le mouvement. Pour les appels à projets, il y aura un projet réservé à LuxOR mais les autres projets sont ouverts à d'autres.
- ⇒ **Amrish** précise que nous voulons de plus en plus de collaboration entre les OC.
- Indépendance de la fondation en matière de prise de décision sur les dossiers qu'elle finance : (attribution des fonds et autonomie) : la gouvernance doit être clarifiée pour savoir comment Asbl et Fondation s'articulent pour à la fois garantir une indépendance et être en ligne avec le mouvement.
- ⇒ **Amrish** évoque deux grosses initiatives de l'OCA (projets de pépinière) et le TIC avec 3 types catégories de financement. Nous devons nous pencher sur la position que nous voulons occuper dans le cadre de ces initiatives : il serait judicieux de combiner les activités pour éviter les dépenses superflues. Amrish précise qu'il a de bons contacts avec des bailleurs de fonds conséquents pour le financement d'urgences, mais ils cherchent aussi d'autres initiatives à financer.
- ⇒ **Vic** rappelle que la fondation est d'accord de travailler sur ce qui existe déjà, mais d'un autre côté, en ce qui concerne la prise de décision, nous avons des membres du CA qui ont une formation scientifique et qui pourraient aiguiller les prises de décision.
- ⇒ Selon **Rony**, cette proposition est bonne, ce comité scientifique intersectionnel est bien, mais il peut être un cauchemar sur le plan pratique : impossible d'obtenir une réunion avec le directeur. Il éviterait ce type de comité et opterait plutôt pour un délégué. Il s'agit d'une démocratie de haut niveau : il serait bon d'avoir un comité beaucoup plus fluide, de réfléchir à une manière plus fluide de décider. En ce qui concerne l'ouverture à d'autres sections de MSF et même à d'autres partenaires, l'idée est aussi de trouver le bon positionnement et la bonne échelle pour qu'il n'y ait pas de redondance avec une autre section de MSF.
- Un appel à financement tous les deux ans semble rigide et ne laisse pas de place aux idées novatrices qui peuvent surgir : ceci peut être changé, nous pouvons définir une nouvelle périodicité (tous les 6 mois) ou lorsque que nous recevons X projets. Il s'agit d'une première proposition, qui peut bien sûr être modifiée.

Toutes les remarques ont été entendues et doivent être prises en compte dans le plan. L'objectif est d'obtenir le feu vert pour la direction globale du projet, afin de pouvoir aller plus loin dans le calendrier, les contacts et proposer un projet plus détaillé, en étant allés voir les différentes parties prenantes.

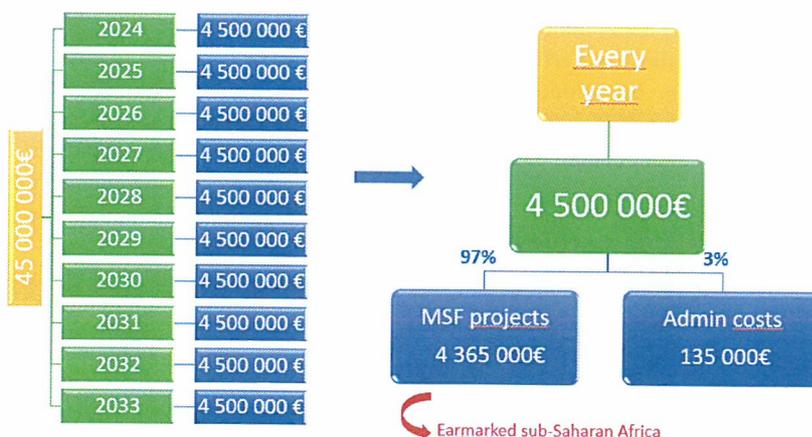
Sonia présente une simulation sur la façon dont ce plan pourrait être mis en place dans le temps :

- OR funding initiatives : une initiative tous les deux ans. Cela peut changer, l'unique paramètre qui ne changerait pas serait l'ajout d'un FTE. LuxOR qui superviserait ce qui est lié à LuxOR (3 stagiaires par an et bourse pour une personne spécialisée pour un an)

Sonia présente ensuite le calendrier et le budget : il s'agit d'une simulation et elle détaille le tableau ligne par ligne.

La distribution du legs sur 10 ans se présente ce que nous voudrions proposer à l'International :

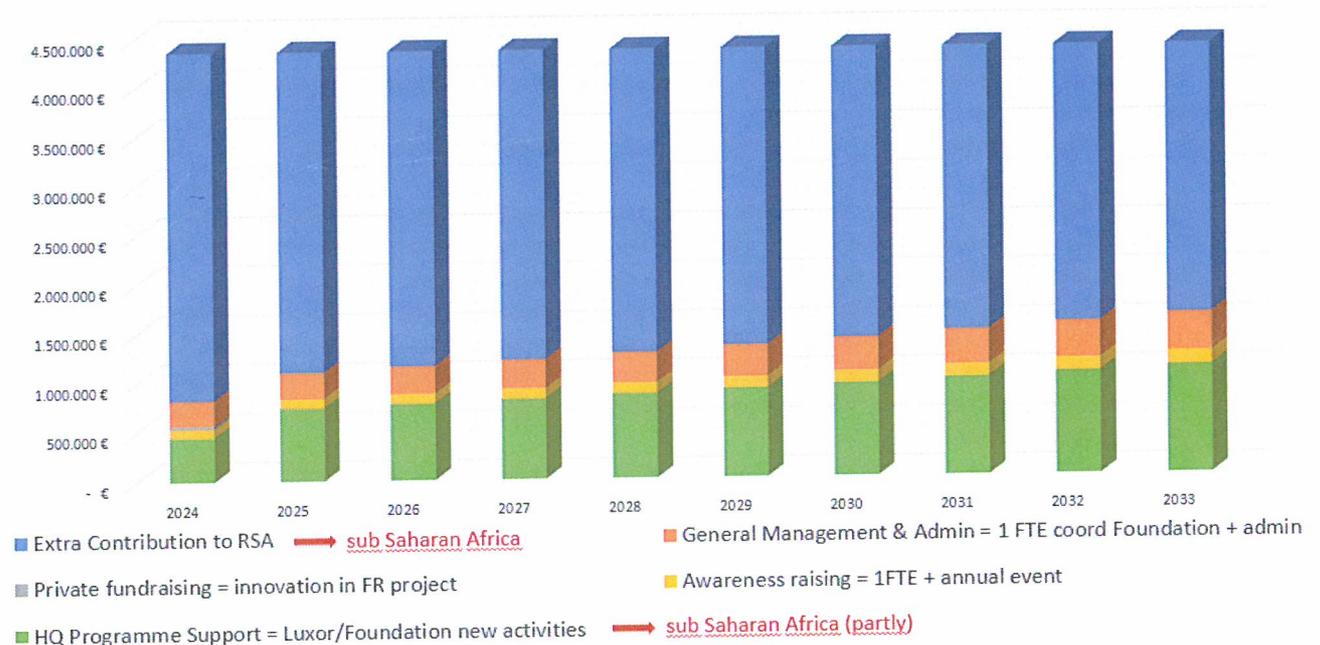
Distribution of the legacy over 10 years



[Handwritten signature]
9

Le budget additionnel ne prend pas en compte l'ensemble de la section.

Additional budget and use of the legacy over 10 years



135000€ représentent une partie de la partie orange et ce schéma ne présente pas de ligne pour les activités propres à la fondation.

Le CA n'est pas d'accord avec ce schéma car il ne prend pas en compte la totalité du fonctionnement de MSF Luxembourg dans sa globalité (qui n'est pas équivalent à la gestion du legs Piré-Isemann).

- ⇒ Selon **Jean**, il faut raisonner en fonction d'un budget global, qui prend en compte les nouvelles activités de l'asbl, le RSA, mais également les activités de la fondation.
- ⇒ **Vic** souligne qu'il est impératif de faire figurer les activités propres à la fondation dans les budgets (tableau et schéma).

Sonia précise que l'idée est de voir comment cela peut s'articuler et de montrer ce qu'on fait de nouveau par rapport à l'existant : on mélange le nouveau et l'actuel.

Décision à prendre : l'équipe souhaite savoir si les CA sont en accord avec les caps présentés ici. En effet, pour pouvoir avancer et mieux préparer le plan, nous avons besoin de l'aval du CA sur l'idée générale.

- ⇒ Vic est d'accord sur le principe, mais avec une clarté supplémentaire autour des activités propres à la fondation.

Le CA est-il d'accord sur le principe de base de l'utilisation des fonds sur 10 ans ?

- **Jean** : la répartition n'est pas claire. En tant que membre du CA de l'asbl, il ne veut pas voter sur l'enveloppe de la fondation. LuxOR ne fait pas partie de la fondation
- **Carine** : on ne peut pas voter ceci sans avoir voté un budget global. On nous demande de voter sur un budget additionnel : je ne peux pas voter sur une partie du budget. Les clés de répartitions ont été présentées par le budget présenté par Thomas. Il faut voter un budget global et savoir si on est d'accord sur les clés de répartition. (Le raisonnement a été fait sur base du legs Piré-Isemann et pas dans sa globalité).
- Le CA souhaite revoir le tableau Excel pour s'assurer que tout est comparable. Le budget de Thomas agglomère les deux budgets : Asbl et Fondation. On doit parler des 4 365 000 € de financement supplémentaire.
- Bechara propose de ne pas voter ce soir : est-ce qu'on attend le prochain CA commun pour prendre une décision ou est-ce qu'on fait une réunion exceptionnelle pour discuter ?
- Sonia propose de présenter plus clairement les deux budgets : le CA de la fondation peut inviter le CA de l'asbl le 16 octobre pour la décision sur le budget.

- Le CA n'est pas prêt à statuer sur la gouvernance ce soir.
- Gabriella demande 2 exemples de prise de décision pour la gouvernance afin de montrer le processus : qui va prendre la décision, comment et quel serait le rôle pour chaque ?

Décisions

- Les Conseils d'administration de l'asbl et de la fondation ne souhaitent pas se prononcer sur la gouvernance à ce jour et souhaitent avoir un modèle plus précis qui prend en compte des exemples concrets (processus de décision et rôle pour chaque CA).
- Les Conseils d'Administration valident que le coût de l'expertise juridique lié à la gouvernance soit supporté par la fondation.
- Les conseils 'administration souhaitent voir un budget global, incluant asbl et fondation, avec une clarté sur les clés de répartition afin de pouvoir prendre une décision éclairée.
 - ⇒ Les activités propres à la fondation doivent figurer dans ce budget global.

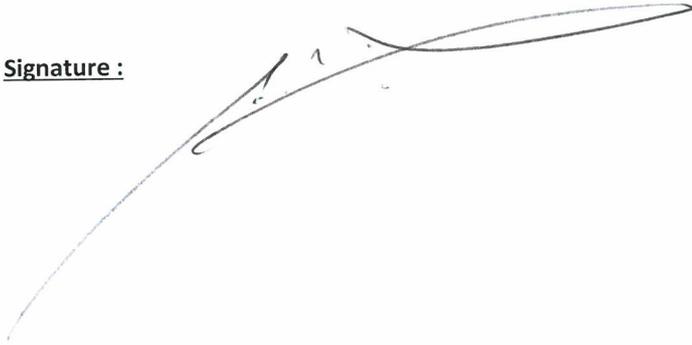
IV. Huis Clos

Le CA se réunit en huis clos pour une questions liée aux ressources humaines.



Date du prochain CA : Lundi 9 octobre 2023 (asbl)
Lundi 16 octobre 2023 (Fondation)

Signature :



Jean Dubois

 13/11/2023