



**PROCES-VERBAL DE LA REUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION  
LUNDI 02 DECEMBRE 1991**

- Présents** Dr Ph. AUTIER, DR J.-B. BURRION, Dr P. GIGASE, Dr J.-M. KINDERMANS, A. KRINGS, J. KUCZKIEWICZ, Dr R. MOREELS, Dr J. PINEL, D. RENARD, E. VERMEERSCH.
- Invités** W. CLAUS, B. DENEYS, A. MAGOTTEAUX, S. PEYRASSOL, Dr L. VANCAUWENBERGHE, Dr U. von PILLAR
- Assistent** M. BANGELS, Dr Cl. BOURGEOIS, Dr G. DALLEMAGNE, J. DESMETTE, Dr A. DESTEXHE, Dr A. DEVAUX, St. DEVAUX, D. FELDHEIM, M.-Ch. FERIR, Th. GUILLAUME, Dr P. HARZE, Dr M. HENKENS, B. LOGIE, A. LUXEN, D. TOLLET, B. VANDRIESSCHE, Y. ZEEGERS, M. COLPAERT.

**Animation du C.A. : Jean-Marie KINDERMANS**

---

**1. APPROBATION DU PROCES-VERBAL DE LA REUNION DU CONSEIL  
D'ADMINISTRATION DU 05 NOVEMBRE 1991**

Le procès-verbal de la réunion du Conseil d'Administration du 05 novembre 1991 est approuvé à l'unanimité des présents.

**2. YUGOSLAVIE (Alain Devaux)**

Le C.A. souhaite obtenir de plus amples informations sur la situation en Yougoslavie et demande à Alain Devaux, qui revient de là-bas, de nous faire un exposé de ce qui se passe actuellement.

Le but de sa visite en Yougoslavie était d'une part d'étudier l'espace humanitaire qui existe pour MSF dans ce pays en guerre et d'autre part étudier la possibilité de procéder à une seconde évacuation de Vukovar. La ville est bombardée sans cesse, on pense que 5.000 personnes sont déjà décédées. Il est très difficile de l'approcher car elle est encerclée par des factions extrémistes et prise en otage par sa propre garde nationale.

MSF avait pensé mettre des équipes sur place pour assurer un témoignage et une protection mais ne l'a fait par crainte pour la vie de ses équipes. Il n'existe en effet aucun respect pour quelle qu'action humanitaire que ce soit en Yougoslavie.

La situation politique est très instable, très difficile et on voit apparaître des groupes d'extrême droite, des néo-nazi.

Du point de vue de la sécurité, nous ne sommes à l'abri de rien, chaque action doit être bien pensée et il ne faut pas hésiter à la remettre en question au moindre problème. Alain Devaux fait confiance à nos équipes sur place qui, bien que jeunes, sont très prudentes et ont une bonne vision de la situation. Elle ne déclencheront pas une action tant qu'elle n'auront pas les garanties de sécurité nécessaire.

Nous négocions également la possibilité d'évacuer des blessés ainsi que les femmes et les enfants d'Ossiek, ville également encerclée. Nous avons mêlé le CICR à cette évacuation de façon à neutraliser le convoi. Les Nations Unies ont aussi été contactées.

On assiste à un déplacement de population assez important (500.000 personnes), mais cela se déroule momentanément assez bien car il y a une bonne intégration dans les centres d'accueil. Une personne se rendra du côté de Dubrovnik afin d'évaluer la situation des déplacés qui n'est peut-être pas aussi bonne dans cette région là.

\* \* \* \* \*

Georges Dallemagne estime qu'il s'agit d'une mission spécifique pour MSF car :

- il s'agit une guerre dangereuse où les problèmes de sécurité sont énormes.
- les problèmes d'assistance sont réduits et l'assistance internationale est considérable.
- l'espace humanitaire est très réduit.

Aussi, on est en droit de se demander si c'est réellement la place de MSF. Ne va t-on pas trop loin dans le rôle de "gardien humanitaire" qu'on se donne alors que nous n'avons pas beaucoup d'expérience dans ce domaine ?

Alain Devaux pense que nous devons rester en Yougoslavie car notre présence est importante. Nous sommes les témoins de ce qui se passe et notre action devient de jours en jours plus palpable et nous rendons de réels services.

Etant donné l'étendue du sujet, Anne Krings propose que le C.A. de ce soir se penche exclusivement sur la sécurité des équipes, et prenne le temps de discuter de MSF en tant que "garant de l'humanitaire" ultérieurement. Jean-Benoît Burrion abonde en ce sens et souhaite que le C.A. manifeste sa préoccupation à ce sujet étant donné notamment la regrettable expérience passée. Il faut prendre le temps d'évaluer les risques et laisser la mise en oeuvre aux gens du terrain. Il ne faut pas hypothéquer le travail de fonds qu'ils réalisent.

Janek Kuczkiewicz ajoute que des situations similaires peuvent se reproduire et que le C.A. et l'exécutif doivent élaborer une sorte de code de conduite et se prononcer sur la sécurité.

Philippe Autier a été impressionné du désaccord entre les différentes sections au sujet de ce type d'intervention et souhaite qu'on ne se lance pas dans ce genre d'action tant qu'il n'y a pas un accord complet entre les parties en présence. Alain Devaux se range à cet avis et signale qu'il n'y a plus actuellement le moindre désaccord entre les différentes sections.

Quelle est, se demande Erwin Vermeersch, la différence entre une action comme celle-ci et des actions comme celles menées au Libéria ou en Somalie. Alain Devaux répond qu'au Libéria on pouvait présumer la situation qui allait découler de ces conflits inter-ethniques. Ici, la situation politique est beaucoup plus compliquée.

La différence fondamentale entre une action comme celle-ci et les précédentes dit Pierre Harzé, c'est qu'en Yougoslavie nous avons eu 2 blessés. La véritable question à se poser est la suivante : sommes-nous prêts à assumer encore une expérience comme celle-là ?

Georges Dallemagne pense quant à lui qu'il est difficile d'établir une échelle dans les conflits et propose la mise en place d'un comité de vigilance. Il ajoute que les décisions en matière de sécurité doivent être prises par les personnes du siège et non à partir du terrain.

Alain Devaux n'est pas d'accord avec cette dernière intervention et estime que les décisions doivent être prises conjointement entre le siège et le terrain. Sa récente visite sur le terrain le conforte dans cette idée; on ne peut vraiment se rendre compte de la situation qu'en étant sur place.

Anne Krings ajoute que si l'initiative doit effectivement venir du terrain, la responsabilité de ce qui s'est passé incombe au siège et au C.A. qui a plus de recul pour juger et qui n'a peut-être pas été assez vigilant. On assiste actuellement à un principe de délégation qui déresponsabilise l'individu. Le nombre d'intervenants au niveau des décisions de sécurité doit être réduit.

Marc Bangels s'étonne qu'il n'y ait pas encore eu de décision prise au niveau de la sécurité et que des guide-lines n'aient pas été établis. Jean-Marie Kindermans répond qu'il existe un certain nombre de guide-lines mais que le C.A. se trouve face à une situation nouvelle qu'il ne maîtrise pas toujours très bien. Reginal Moreels ajoute que si d'une part il est bon d'avoir des écrits sur la sécurité, il faudrait d'autre part que des personnes de l'exécutif et du C.A. se rendent sur le terrain afin d'aller évaluer la situation et prendre des décisions en conséquence.

#### **Conclusions :**

- la responsabilité siège/terrain au niveau de la sécurité n'est pas acquise.
- le C.A. se réunira ultérieurement pour parler du rôle de MSF en tant que garant de l'humanitaire.
- la proposition de comité de suivi et de présence de membres du C.A. sur les terrains difficile sont retenues.
- Jean-Benoît Burrion assistera à la réunion de mercredi à Paris traitant de la Yougoslavie.

### **3. ACTION SOLIDARITE SANTE (Lydie Vancauwenberghe)**

Lydie Vancauwenberghe nous présente l'ensemble des projets belges :

- Centre Elisa (Lydie Vancauwenberghe et Sonia Peyrassol).
- Projets Réfugiés (William Claus).
- Projet Solidarité Santé (Benoît Deneys).

Elle nous décrit ce soir les projets réfugiés et solidarité santé (voir annexe 1) ainsi que les perspectives 1992 : mise sur pied d'un dispensaire pour exclus des soins dans d'autres grandes villes belges.

- population cible : réfugiés, sans-abri, sans sécurité sociale.
- objectifs : soigner, réintégrer, observer (ces deux derniers volets étant pris en charge par d'autres organisations spécialisées dans ce domaine).
- travail préliminaire : étude des besoins.

\* \* \* \* \*

Avant de passer aux questions, Reginald Moreels souhaite remercier toute l'équipe des projets belges pour le travail accompli et invite tout un chacun à aller visiter cette mission proche de chez nous.

Anne Krings se demande ce qu'il en est des liens qui avaient été créés avec ATD Quart Monde. Marie-Christine Ferir, initiatrice des projets belges répond qu'on a voulu les associer au projet mais qu'ils ont bloqué parce que nous sommes très interventionnistes par rapport à l'idée qu'ils ont d'un tel projet.

Comment cela se passe-t-il en cas d'urgence demande Bernadette Vandriessche ? Nous avons des arrangements avec un réseau de bénévoles qui acceptent de prendre les patients en charge. La clinique St Jean nous offre des facilités pour le laboratoire. Il faut cependant souligner que ce sont des cas rares car il n'y a pas plus de 300 sans-abri à Bruxelles.

Quelles sont nos relations avec les CPAS demande Philippe Autier ? Benoît Deneys répond que les CPAS sont légalement tenus de s'occuper des sans-abri. MSF peut les aider à trouver les moyens de récupérer l'argent dépensé. Il n'y a pas de collaboration d'un point de vue social.

Reginald Moreels pense qu'il est important que nous soyons présents dans d'autres grandes villes belges et notamment à Anvers où les résultats des élections ne sont pas très encourageants. Une contre offensive médiatique est à envisager à Anvers.

Erwin Vermeersch propose d'augmenter le budget des projets belges qui s'élève actuellement à 12 millions. Marie-Christine Ferir attire notre attention sur le fait que les gens qui travaillent sont salariés et cela augmente la charge salariale. D'autre part, lorsqu'on compare au budget d'autres ONG, cela représente déjà une bonne somme d'argent.

**Conclusion : le C.A. répond favorablement à la proposition émanant de l'équipe des projets belges et réétudiera le budget lors de la fixation des objectifs 92.**

#### **4. BILAN CAMPAGNE "AFRICA IS BEAUTIFUL" (Ariane Magotteaux)**

Ariane Magotteaux nous rappelle les étapes de la campagne.

L'idée était de déplacer la traditionnelle campagne de fin d'année à un autre moment, la période de Noël étant déjà fort surchargée de sollicitations diverses de la part d'autres associations.

Nous avons donc choisi la dernière quinzaine du mois d'août, juste avant la rentrée, beaucoup de Belges étant déjà revenus de vacances. Et nous avons bien fait car le succès a été immédiat.

Concernant la distribution du pin's et du biscuit, nous avons joué sur l'honnêteté des gens, notamment afin de récolter de nouvelles adresses et pour un problème logistique de récupération de l'argent. C'était un risque, mais là encore nous avons bien fait car la perte est marginale et il est réconfortant de constater que les gens sont conscientisés par l'humanitaire.

Contrairement aux autres années, nous avons voulu réaliser une campagne positive et les gens y ont bien réagi.

On a parlé d'un certain manque de cohérence dans les multiples supports mais il faut savoir que nous avons été sans cesse confrontés à une campagne à deux facettes, et qu'il n'est pas toujours aisé de décider quel élément va être mis en avant (pin's ou biscuit).

Le plus gros problème auquel nous avons dû faire face a été celui de la distribution dans les boulangeries. L'erreur a été de faire appel à une seule société de distribution dont les prix étaient très intéressants. Nous aurions dû partager le travail entre plusieurs sociétés. Cela étant dit, avec le recul nous constatons que ce n'est pas une mauvaise chose car la campagne a été plus longtemps présente dans les esprits et les personnes qui souhaitaient un pin's et un biscuit les ont achetés lorsqu'ils les ont trouvés.

A souligner, le véritable tour de force en terme de production. Les délais de fabrication de pin's sont normalement de 3 mois. En 2 mois nous sommes parvenus, non seulement à obtenir les pin's mais également à les conditionner, à les router et les distribuer. Certaines personnes ont travaillé la nuit et le week-end à la réussite de cette campagne. Cela mérite d'être mentionné.

Lorsqu'on fait le bilan, il en ressort beaucoup de choses positives et notamment les réactions du terrain et d'organisations telles qu'Amnesty International qui la mentionne dans son journal ou cette petite association africaine qui souhaite nous remettre une coupe pour le travail accompli. C'est très valorisant pour les personnes qui ont travaillé à cette campagne.

Le bilan positif se traduit également en chiffres (voir annexe 2). Outre une nette augmentation des rentrées par rapport aux autres campagnes (53 millions de bénéfices), on constate l'arrivée de 55.000 donateurs, ce qui est très encourageant par rapport à l'augmentation croissante du marketing direct ces 3 dernières années.

\* \* \* \* \*

Jean-Marie Kindermans se demande si une telle campagne est reproductible. Ariane Magotteaux répond que si on ne peut pas faire la même chose chaque année, il faudra cependant à nouveau présenter une campagne positive et, pourquoi pas, faire à nouveau appel au réseau des boulangers.

Dirk Renard fait partie, dit-il, des gens qui sont admiratifs face à cette campagne. Sa réaction passée sur la non cohérence de certains supports reposait sur un détail. Il ajoute que cette campagne était une campagne populaire et que c'est très important car nous avons touché une partie de la population qui n'était peut-être pas encore sensibilisée à MSF.

C'est la première fois, dit Claire Bourgeois, que les gens du terrain se retrouvent dans une campagne et l'approuvent entièrement. Jean-Benoît Burrion ajoute que cette campagne a démontré qu'on pouvait à la fois susciter l'enthousiasme du grand public et des MSF. C'est très important car cela veut dire qu'ils se reconnaissent.

**Conclusion : le C.A. félicite Ariane Magotteaux pour le travail accompli et les brillants résultats obtenus.**

## 5. SOUTIEN A L'ASSOCIATIF (Reginald Moreels, Ulrike von Pillar)

Pour entamer ce débat, Reginald Moreels attire notre attention sur le fait qu'il ne s'agit pas ici de créer de nouvelles sections MSF mais de soutenir des organisations qui se créent et qui souhaitent agir localement auprès de leur propre population.

Proposition est faite de créer, au sein de MSF, une cellule qui s'occuperait de cela avec un propre budget.

**Il existe déjà un certain nombre de demandes nous explique Ulrike von Pillar :**

### Roumanie

- Une ONG roumaine en contact avec l'équipe MSF qui souhaite une assistance technique et financière.
- Asklepyos qui collabore déjà avec MSF dans le projet tsigane et qui souhaite une aide financière pour un projet d'assistance aux handicapés.

### Pologne

- Un hôte pour enfants handicapés mentaux qui souhaite une formation et une petite aide financière pour du matériel éducatif. Ils souhaiteraient éventuellement établir un partenariat afin d'obtenir des fonds du projet "Civic Society".
- Heart to Heart (projet destiné aux enfants ayant de graves problèmes cardiaques) souhaite un soutien à l'établissement de contacts en Europe et aux Etats-Unis avec des spécialistes.

### URSS

3 groupes souhaitent une assistance technique et éventuellement financière de MSF.

**Il existe trois formes de partenariat possibles :**

### ONG avec objectifs partiellement différents de ceux de MSF

Contribution MSF : contacts, création d'un réseau, assistance technique, éventuellement participation à formation/séminaires, pas d'aide financière directe de MSF.

### ONG avec objectifs proches de ceux de MSF, financements par des tiers possibles

Contribution MSF : contacts, création d'un réseau, assistance technique, formation/séminaires, soutien pour trouver des financements, petite aide financière directe possible.



ONG avec objectifs proches de MSF, actuellement pas de financements par des tiers possibles

Contribution MSF : aide financière directe pour des projets et des durées bien définies.

Il est évident, dit-elle que MSF ne peut assumer toutes les demandes mais pourrait organiser des séminaires et des formations en management. MSF Hollande a marqué son intérêt pour ce projet ainsi que le HCR.

**La proposition suivante a été élaborée par Jean-Pierre Luxen et Reginald Moreels :**

Année 1991

Investissement au niveau d'une personne dans l'élaboration et l'évaluation du projet.

Année 1992

Organisation sous le mode cellulaire (= secteur) au sein de MSF avec :

- la constitution d'un groupe de travail qui pourrait être le futur C.A.
- une subvention MSF pour le coût de la cellule.
- un soutien administratif et logistique (bureau).
- une subvention éventuelle pour certains projets.

Fin 1992 et 1993

Organisation sous la forme d'une structure juridique autonome liée à MSF :

- CA mixte et extérieur.
- une subvention éventuelle pour le fonctionnement de l'asbl.
- un soutien administratif et logistique (bureau MSF).

Toute activité de projet devrait se faire sur des financements institutionnels.

\* \* \* \* \*

Claire Bourgeois adhère à cette idée mais souhaite faire remarquer qu'en Afrique aussi il y a une demande de ce genre et qu'il ne faut pas le négliger. D'autre part, elle estime que nous devons nous limiter à des interventions dans des domaines que nous connaissons bien et nous lier à des associations dont les buts sont identiques aux nôtres.

Ulrike von Pillar répond que nous nous limiterons à la création d'ONG à partir de groupes que nous connaissons et avec lesquels nous avons déjà travaillé.

Paul Gigase trouve l'idée séduisante mais se demande si ce n'est pas là l'objectif des sociétés nationales de la Croix Rouge. Ulrike von Pillar répond qu'elles assument effectivement un certain rôle mais qu'elles ne peuvent pas répondre à toutes les demandes et qu'il y a un besoin réel.

Ne devrait-on pas créer une grille d'évaluation avec des critères que nous estimons souhaitables afin de ne pas devoir se prononcer au coup par coup lors du soutien à une ONG se demande Philippe Autier. Cette grille est complexe à élaborer lorsqu'on ne connaît pas le pays dit Ulrike von Pillar. Il y a encore un certain nombre de réflexions à étudier avant de définir les critères d'acceptation.

Paul Gigase souhaite savoir si ce projet a fait l'objet de concertations avec MSF Europe. Reginald Moreels répond que cela n'a jamais été discuté en Conseil International. Il s'agit d'une initiative belge qui sera proposée ultérieurement au niveau international.

Anne Krings et Janek Kuczkiewicz reprennent l'idée lancée par Claire de ne pas se limiter à l'Europe de l'Est mais de penser également à l'Afrique ou à l'Asie où une telle demande existe également. Ulrike von Pillar répond qu'il est question d'élargir le projet mais qu'il débutera en Europe de l'Est.

Il faut travailler dans les endroits où les équipes MSF sont présentes dit Jacques Pinel. Il estime qu'il faut travailler à l'échelle européenne car il y a également des MSF en Bulgarie, pays où ce projet trouverait certainement également sa place.

**Conclusion** : le C.A. opte pour la proposition de Jean-Pierre Luxen et Reginald Moreels (cfr supra). Le budget du projet sera affiné au moment des objectifs 1992. Le C.A. souhaite expressément que ce projet ne reste pas confiné à l'Europe de l'Est.

## 6. RICHESSSE DU POTENTIEL HUMAIN CHEZ MSF (Jean-Benoît Burrion)

Jean-Benoît Burrion fait "la chasse au gaspi" en matière de ressources humaines chez MSF et souhaite que l'AG soit élargie à certains cooptés du terrain en fonction de critères définis dans son document joint à l'ordre du jour du présent C.A.. Les intérêts de cet élargissement sont notamment l'apport d'idées nouvelles et la consolidation de "l'âme" MSF.

Les problèmes à gérer sont l'organisation d'une AG en conséquence, le dégarnissement du terrain et les coûts supplémentaires en billets d'avion que cela entraîne. Compte tenu des critères d'ancienneté (4 ans d'expérience), 43 personnes supplémentaires seraient amenées cette année à participer à l'AG, d'où un coût de ± 2 millions.

\* \* \* \* \*

Claire Bourgeois adhère tout à fait à cette idée, même si cela entraîne un coût supplémentaire. Certaines personnes seraient d'après elle entièrement disposées à revoir la date d'un retour prévu en fonction de l'AG, ce qui diminuerait déjà les coûts. Elle propose également une AG à thème afin d'élargir le débat.

Anne Krings soulève les problèmes des années futures, lorsqu'un nombre supérieur de gens auront 4 années d'expériences. Il sera toujours temps disent quelques uns pour changer le fusil d'épaule.

C'est évidemment une excellente idée dit Pierre Harzé, mais le facteur coût est très important et certainement pas à négliger. Si nous pouvons nous permettre de placer 2 millions dans l'associatif cette année, ce ne sera pas toujours le cas. Anne Krings est d'accord mais estime que c'est le prix à payer pour l'associatif. Philippe Autier fait remarquer que c'est le prix d'un projet belge ! Janek Kuczkiewicz estime quant à lui qu'il faut se donner les moyens de développer l'associatif.

Anne Luxen rappelle la formule du questionnaire qui avait fait suite au week-end à la Panne. Il y a eu un énorme feed-back de la part du terrain. Si les documents préparatoires à l'AG sont envoyés à temps sur le terrain, il y aurait certainement un retour positif et cela permettrait de ne pas faire revenir tout le monde.

Bernadette Vandriessche pense qu'il faut réfléchir à tous les moyens pour développer l'associatif, par exemple penser à inviter les gens de retour de mission au 1er vendredi du mois. Reginald Moreels est d'accord avec elle et estime également qu'un effort doit être fait dans l'accueil des gens. Pierre Harzé ajoute qu'avec 2 millions nous pouvons nous permettre d'engager du personnel chargé de développer l'associatif. Ce personnel ferait partie des ressources humaines.

Jean-Benoît Burrion regrette qu'on se focalise sur le coût qui, pour lui, n'en est pas un. Il estime au contraire qu'il s'agit d'un investissement susceptible de générer des idées. Toutes les réflexions partent toujours du siège et une série d'individus échappe à cette stratégie.

Jacques Pinel propose de tirer au sort un certain nombre de personnes qui reviennent car il pense que les premières missions ont également une sensibilité intéressante de MSF.

**Conclusion : Jean-Benoît Burrion, Reginald Moreels et Pierre Harzé se réuniront pour évaluer les conséquences de la proposition de Jean-Benoît Burrion et prendre une décision.**

## 7. DIVERS

71. Philippe Autier souhaite qu'on reparle de Philippe Mahoux (cfr point 13 du C.A. du 5 novembre 1991) lors d'une prochaine réunion. Il a en effet entendu à la radio que "Philippe Mahoux fait partie du nouveau parti MSF...".

72. Philippe Autier regrette que le week-end de réflexion prévu ait été annulé. Le C.A. n'a en effet pas suffisamment l'occasion de se réunir pour travailler sur des problèmes de fond. Il est important ajoute-t-il que le C.A. se réunisse avant la réunion internationale qui a lieu en janvier à Paris afin d'avoir une idée d'ensemble sur le travail à accomplir.

**Conclusion : le C.A. du 7 janvier sera consacré à la préparation de la réunion internationale et débutera à 16h.**

73. Le C.A. refuse le legs de Mme de Menten de Horne car :

- MSF n'a aucune idée du montant de la donation.
- Des héritiers préférentiels peuvent se servir avant MSF.
- MSF doit vider les lieux 30 jours après le décès faute de quoi MSF devra payer le loyer.

74. Reginald Moreels souhaite que lors de prochaine réunion, et en présence de Jean-Pierre Luxen, le C.A. discute de la lettre adressée par ce dernier à Alain Destexhe.

**Prochain Conseil d'Administration** : le mardi 7 janvier 1992 à 16h