



# Rapport moral du président

Jean-Hervé Bradol

Rapport moral présenté lors de la 34<sup>ème</sup> assemblée générale  
de Médecins Sans Frontières, le 28 mai 2005

Document en provenance du site internet de Médecins Sans Frontières

<http://www.msf.fr/>

# rapport moral du président



28 mai 2005

Bienvenue à toutes et à tous pour la 34<sup>ème</sup> assemblée générale de Médecins Sans Frontières.

L'objectif de ce rapport est chaque année de faire une revue des principales actions de notre association et, je le précise à nouveau, évidemment, cet exercice consiste davantage à pointer nos faiblesses qu'à souligner les réussites. Chaque année, il y a un léger malentendu avec certains de mes collègues qui remarquent que dans cette revue, qui est critique, on insiste un peu plus sur les points faibles que sur les points forts. Mais c'est l'esprit de ce rapport et c'est une nécessité, pour permettre des améliorations.

Cette année, j'insisterai moins que les années précédentes sur les chiffres à l'intérieur du rapport car il y a eu, au cours des années précédentes, un véritable effort pour produire des chiffres plus clairs en matière de rapport financier. Le rapport du trésorier s'est étoffé. Il y a eu également un effort fait par le département des opérations pour produire une typologie des missions. Il y a également un effort fait par le département médical cette année pour produire une analyse des activités médicales 2004, en termes de résultats. Quel est le nombre de patients traités ? Est-ce que les malades guérissent, maladie par maladie ?

Le projet de l'équipe de direction pour préparer l'année 2005 qui comprend aussi le bilan 2004 comporte aussi beaucoup d'informations chiffrées très intéressantes.

Je pense que nous aurons besoin aussi de réformer la formule de compilation des documents réalisée pour l'assemblée générale de l'ensemble de ces éléments dispersés, et Odile Hardy, assistante du président, qui assure la coordination du rapport d'activités produit pour l'AG, me faisait remarquer hier que nous étions un peu en retard dans ce domaine. Les données sont dispersées et le processus de revue des textes pas assez collectif, mais nous essayerons de faire des progrès pour les années suivantes.

La première partie du rapport moral sera une **revue des actions de Médecins Sans Frontières**, la deuxième partie sera **une analyse de l'état de notre association**, de notre structure, de notre organisation.

Pour la première partie, on peut mesurer la responsabilité de Médecins Sans Frontières parce qu'on est capable aujourd'hui de connaître les volumes d'activités qui représentent 3 millions d'actes médicaux par an pour ce seul centre opérationnel. Un tel volume souligne la nécessité d'en faire une revue critique et d'en examiner la part de succès et la part d'échec.

Première remarque sur le portfolio des missions : il a peu varié dans ses grands équilibres, il y aura des modifications dans les années à venir, mais j'y reviendrai à l'intérieur du rapport.

Ce qui est frappant en tant que conseil d'administration, c'est que depuis sept ans nous avons **considérablement augmenté les moyens humains, matériels et financiers dans un nombre de projets plus réduit**. Les projets de terrain, en nombre, ont diminué d'environ 30% par rapport à ce qu'ils étaient au milieu des années 90. Il y a 111 projets pour l'année

2004. De 1998 à 2005, nous avons doublé les montants financiers alloués aux missions. Je dis ça dans les grandes lignes, les précisions chiffrées sont apportées dans le rapport du trésorier, dans le rapport d'activités. Nous avons doublé le personnel. Nous avons, tous personnels confondus, à la fin de l'année 1998, environ 3000 personnes sur nos projets, dans à peu près 35 pays. Aujourd'hui nous en sommes à 6000 personnes dans environ 40 pays. On voit qu'il y a une nette concentration de ressources sur un nombre de projets plus limité. C'est une politique que nous avons souhaitée pour améliorer la qualité des secours que nous produisons.

Mais le conseil d'administration souhaite faire remarquer qu'une croissance aussi forte des moyens doit aussi amener à nous faire réfléchir. Car une fois déployés, ces moyens, il faut les gérer, même s'ils permettent d'atteindre des résultats qui nous tenaient à cœur, comme par exemple commencer à soigner des malades atteints du sida avec des antirétroviraux, mieux soigner le paludisme, reprendre une activité chirurgicale dynamique, prendre mieux en charge les soins médicaux pour les femmes, améliorer la pédiatrie, la rendre plus fréquente comme activité spécialisée dans les projets de terrain. Nous assistons donc à une amélioration de ce qu'on pourrait appeler le panier de soins, le panier de services offerts par Médecins Sans Frontières, mais ce pas en avant a été fait au prix d'une importante mobilisation de moyens et nous savons tous que, une fois mobilisés, il faut les gérer. Cette gestion des personnels et du matériel qui permettent l'action peut aussi rapidement tourner au cauchemar si elle n'est pas maîtrisée et constamment mise en rapport avec les finalités pour lesquelles nous avons décidé d'augmenter les ressources disponibles. Et nous sentons déjà que ce qui a permis les progrès, de ce point de vue-là, peut vite représenter des obstacles aux progrès suivants. Nous observons une croissance des départements spécialisés qui sont nécessaires pour administrer tout cela, aussi bien en termes de techniques médicales qu'en termes de ressources humaines. Ces services nécessaires à la bonne marche des progrès souhaités génèrent vite du conservatisme, de la bureaucratie. Ce point sera pour l'année à venir un de ceux au centre de l'attention et du travail du conseil d'administration, qui mesure sa responsabilité dans ce domaine.

Je voudrais immédiatement faire une remarque à ce propos. Il me semble que des progrès obtenus, on peut quand même tirer quelques leçons. Ce qui nous a permis d'avancer dans certains domaines où nous étions bloqués, par exemple en secours nutritionnel et alimentaire, c'est surtout la décision d'utiliser des produits, que j'oserais presque dire *high tech*, c'est-à-dire des produits qui ont une forte composante en matière grise dans leur développement, qui ont donné lieu à un vrai travail de recherche et développement, enraciné dans les besoins concrets de terrain des praticiens qui exercent ces activités. La pâte d'arachide, par exemple, telle qu'on l'utilise aujourd'hui dans les programmes de nutrition est un produit *high tech*, parce que pour le mettre au point dans cet usage-là, ce sont des années de recherche d'équipes de nutritionnistes. Et je salue dans ce domaine le travail d'André Briend -un nutritionniste parisien avec qui Action contre la faim et nous-mêmes collaborons depuis des années- qui nous a permis de faire un grand pas en avant.

Il y a un autre facteur déterminant pour l'amélioration des soins, nous faisons des progrès lorsque nous sommes plus optimistes sur la capacité des patients, "des bénéficiaires" de nos actions, à être autonomes, à utiliser eux-mêmes les produits, et que nous sommes moins dans le contrôle, dans l'administration, presque policière, des médicaments ou des aliments thérapeutiques. C'est une grande révolution dans la nutrition, par exemple, que de distribuer ce produit (le plumpy nut) en ambulatoire aux trois quarts des enfants sévèrement malnutris. Cela l'a été aussi d'oser distribuer des antirétroviraux en faisant confiance aux malades pour les prendre avec sérieux. Et l'on voit bien par contraste avec la tuberculose, où le système de la surveillance des prises de traitement est beaucoup plus serré, que finalement on avait, en démarrant, le préjugé que les patients ne seraient pas capables d'être sérieux pour prendre leur traitement avec régularité et persévérance. Il me semble qu'il y a là une leçon à retenir pour induire un changement de pratique et pour gagner significativement en efficacité. Il ne faut pas hésiter à utiliser des produits à haute composante en matière grise et à abandonner nos préjugés en faisant plus confiance aux patients pour les utiliser correctement. Le progrès a été plutôt la conséquence de notre changement d'attitude sur ces deux points plutôt que la construction d'un appareil spécialisé pour surveiller la bonne mise en place de toutes ces techniques mises en oeuvre sur le terrain.

L'année a été marquée par nos missions sur **le terrain des conflits**.

La grande urgence de cette année a été **le Darfour au Soudan**. Il y a beaucoup de points réussis dans cette opération, mais je vais essayer d'en pointer quelques insuffisances. Il nous semble que l'information sur la gravité de ce que subissait la population du Darfour aurait pu sortir beaucoup plus tôt de MSF. Nos collègues de Bruxelles avaient collecté dans les camps de réfugiés au Tchad, assez tôt, beaucoup d'informations au sujet des violences commises contre les civils, qui ont été diffusées tardivement et d'ailleurs, c'est une des remarques à faire, sous pression de la section française qui avait peur que la diffusion de cette information nuise à l'obtention d'autorisations de travail à l'intérieur du Soudan. Lorsqu'on exerce ce type de pression, on ne se rend pas service à soi-même. Il était absolument nécessaire, pour que les secours s'amplifient sur le Darfour, que la gravité de la crise soit publiquement connue. Je pense qu'on ne doit pas prendre la responsabilité de faire pression pour ralentir la sortie de ce type d'informations.

Autre faiblesse de l'intervention Darfour, la production d'eau potable, qui est essentielle à la survie des déplacés. Je sais que le département logistique souhaite depuis des années travailler sur la question des forages et je les encourage vivement à le faire.

Autre remarque un peu négative sur le Darfour, le déploiement des secours a été freiné, notamment dans la période à partir du mois de juin, par notre incapacité à recruter rapidement du personnel national. Nous avons organisé son recrutement, sa prise en charge, trop lentement. Et donc des activités de secours qui auraient pu démarrer plus rapidement ont été différées.

Le Darfour, qui est une grosse opération, donne lieu à un travail interne de revue critique, approfondi. Est-ce que nous avons bien compris la nature des événements ? Est-ce que nous avons choisi les bonnes activités ? Est-ce que ces activités ont donné des résultats satisfaisants ? Est-ce que les moyens, matériels, humains, financiers qui ont été mobilisés ont été judicieusement répartis ? Ce travail n'est pas tout à fait achevé, mais il sortira au cours de l'été.

Je voudrais revenir sur nos prises de position publiques à propos du Darfour. Je parlais tout à l'heure de l'utilité de communiquer sur la gravité des événements. Cela sert à appeler à une intensification des secours. Nous ne nous voyons pas la responsabilité d'être, dans cette mission, une sorte d'observateur des atteintes aux Droits de l'Homme. Mais en revanche, nous avons une responsabilité claire dans le domaine des secours et cette responsabilité peut s'exercer s'il y a une bonne compréhension et une bonne diffusion publique de la nature des événements affectant la population. En l'occurrence, elle avait été victime de massacres. Grâce à nos collègues d'Epicentre et à la qualité de leur travail, nous avons pu mesurer l'ampleur de cette répression : dans les camps de l'Etat du West Darfour où travaillait notre section, les données collectées ont montré que 5% des membres de la population avaient été assassinés au cours de l'hiver 2003/2004. Pour celles et ceux d'entre nous qui sont moins familiers avec la comptabilité des horreurs, c'est énorme. Un massacre qui, sur une population générale de plusieurs centaines de milliers d'individus, tue 5% de la population, est une catastrophe démographique. Surtout que ces violences ont été suivies du départ de 10% des membres des familles, des hommes jeunes en majorité, qui ont fui pour se mettre à l'abri. Nous avons trouvé, quand nous avons été autorisés à nous déployer largement au Darfour, quand les autorités soudanaises ont enfin accepté de laisser entrer les secours, une population très affaiblie par les massacres et des secours très en retard par rapport aux besoins. Nous avons voulu le faire savoir. Cela n'a pas plu au gouvernement soudanais quand, au mois de juin, nous avons diffusé ces informations. Mais je crois que cette diffusion a contribué à obtenir beaucoup plus de moyens, notamment pour le Programme alimentaire mondial qui était très court, particulièrement en matière de camions, semi-remorques, pour acheminer la nourriture. Comme les distributions de nourriture à cette époque couvraient à peine un tiers des besoins, c'était plus que nécessaire.

Nous avons été amenés à donner notre opinion sur l'existence d'un génocide au Darfour. Pourquoi avons-nous pris cette position ? Ce n'est pas parce que nous nous voyons la responsabilité de caractériser les événements d'un point de vue juridique. Mais quand nous étions en train de décrire la gravité de la situation au Darfour, nous avons remarqué que nos informations étaient aspirées dans une propagande particulière, celle du gouvernement américain, et que derrière cette caractérisation radicale de la répression comme un génocide, il y avait l'arrière-pensée de faire la promotion d'une intervention militaire, internationale. Et l'information que nous diffusions sur l'ampleur des massacres servait, contre notre volonté, à appeler à une action militaire en réaction à un supposé génocide. Nous avons longuement discuté ces dernières années de ce type d'interventions militaires internationales (cf. le livre « A l'ombre des guerres justes », 2003). Et vous connaissez la réserve qui nous habite désormais au sujet des prises de positions publiques concernant les interventions militaires internationales.

Une autre mission de conflit qui me paraît intéressante car elle porte une intention qui s'était un peu affaiblie chez nous au cours de ces dernières années : c'est la mission ouverte, à Haïti, par le desk de New York. Pourquoi cette mission me semble-elle intéressante ? Ces dernières années, nous avons eu quand même beaucoup de difficultés à nous insérer dans des situations de crise, de conflit armé, par le biais –si je puis dire- de la prise en charge des blessés et des personnes traumatisées. Nous avons eu souvent tendance à démarrer les interventions en soutenant les systèmes de santé, les dispensaires, les hôpitaux, gravement atteints dans leur fonctionnement par la crise, et à faire des soins très généralistes. Le secours aux blessés, le secours aux personnes traumatisées, se sont peu développés. Ce projet représente pour nous une relance de notre volonté dans ce domaine. Et il porte aussi une intention un peu plus large, celle de s'intéresser à d'autres formes de traumatismes graves, la prise en charge des femmes violées, par exemple ou des personnes gravement traumatisées sur le plan psychique. Il porte encore une autre intention, celle d'accompagner ces personnes un peu plus loin que d'habitude dans les programmes d'urgence chirurgicale, c'est-à-dire jusqu'au rétablissement le mieux possible de leurs fonctions. Auparavant, pour être un peu caricatural, nous opérions un malade d'une fracture si l'opération était nécessaire, puis, si l'os était consolidé, la plaie fermée, nous estimions que notre travail était terminé. Maintenant nous allons explorer, avec l'humilité nécessaire, les possibilités en matière de réhabilitation fonctionnelle.

Quelques autres remarques sur les pays en conflit et nos missions dans ce contexte. L'année a été marquée par un des pires drames que nous ayons connus au sein de notre association. Je veux parler de **l'assassinat de cinq de nos collègues en Afghanistan au printemps 2004**. Ce que nous savons des responsabilités sur cet assassinat, c'est que, d'après l'investigation menée par nos collègues d'Amsterdam qui étaient responsables de la mission en question, il s'agirait –et il y a tout de même des présomptions fortes- du chef de la police d'un district, d'un membre de l'administration d'Hamid Karzaï, qui dans le cadre d'un conflit avec sa propre administration, a voulu prouver à quel point il était incontournable, en commettant un attentat contre nos collègues. Nos collègues d'Amsterdam –et de Bruxelles, également concernés par cet assassinat- ont protesté la semaine dernière lors de la venue d'Hamid Karzai en Europe contre l'impunité qui s'est installée à propos de ce crime.

Ces assassinats ont entraîné notre départ d'Afghanistan, pays où nous travaillions depuis de nombreuses années. Il y a quand même une remarque critique à faire sur la nature de notre déploiement en Afghanistan, c'est-à-dire 80 expatriés avant l'attentat, 1400 employés du personnel national, une couverture de pratiquement l'ensemble des provinces contrôlées par l'administration centrale, et une absence de fait –parce que c'est très difficile d'y travailler- dans les provinces où l'opposition

armée afghane est active. Cela ne me semble pas avoir été un positionnement très judicieux à la fois par le volume trop important des activités, peu propice à la une bonne gestion de la sécurité des personnels, et la présence dans « un seul camp ». Cette remarque faite, il faut néanmoins souligner que ce n'est pas pour cette raison que les groupes extrémistes afghans ou irakiens appellent à des attaques contre les associations humanitaires. Les organismes d'aide, comme les journalistes, sont systématiquement assimilés par l'opposition armée à l'occupation étrangère, et cela quelle que soit la nature réelle de leur travail.

Il faut en prendre acte.

Nous avons insisté dans le débat interne pour éviter que nos équipes soient exposées, dans ces contextes où elles sont une cible désignée. Nous avons fait "pression", si l'on peut dire, pour que, notamment en Irak, les missions soient arrêtées. Amsterdam et Bruxelles géraient cette mission de Médecins Sans Frontières, je salue la difficile mais sage décision qui a été prise par Gorik Ooms, le directeur général de MSF à Bruxelles, de fermer cette mission en Irak avant que ça se termine mal. L'année 2004 est donc celle du départ de notre association d'Irak et d'Afghanistan. Dans les deux cas, l'action humanitaire était censée s'intégrer harmonieusement au dispositif militaire et politique déployé pour une « guerre juste ». Le constat est clair aujourd'hui, ce sont deux pays dans lesquels nous ne pouvons travailler. Dire que l'action humanitaire ne doit pas s'intégrer à ces coalitions internationales engagées dans la « guerre contre le terrorisme » ne préjuge pas de l'ensemble des effets positifs ou négatifs que ces opérations militaires auront sur le sort des populations concernées. Il paraît juste de penser que les pressions, notamment celles du gouvernement américain sur le Darfour, avec toutes les arrière-pensées qu'on peut lui prêter, dans le cadre de cette guerre dite contre le terrorisme, ont probablement conduit à ce que les déplacés du Darfour reçoivent une aide plus rapide et plus massive. Nous avons une grande expérience du conflit soudanais, et pour ceux qui en ont vu les précédents épisodes, comme celui des campagnes massives de répression dans le Sud du Soudan, c'est extrêmement rare, et je n'ai pas beaucoup le souvenir d'avoir vu des groupes soudanais aussi importants recevoir autant d'aide si rapidement que celle reçue par les déplacés du Darfour.

Pour autant, je crois que les habitants du Darfour auraient beaucoup de remarques à faire sur l'aide qu'ils ont reçue, mais c'est en tout cas beaucoup plus que l'aide que recevaient en général les populations du Sud Soudan dans des circonstances comparables.

Il faut faire attention quand nous commentons les conséquences de cette « guerre contre le terrorisme » sur l'aide humanitaire à ne pas non plus tomber dans une caricature qui consisterait à ne voir partout systématiquement qu'un effet négatif en matière de secours aux populations et pondérer un peu notre point de vue.

Dans la rubrique « conflits », il y a aussi les suites de l'affaire Arjan Erkel. Je me suis astreint chaque année à donner un retour aux membres de l'association sur cette affaire qui me paraît importante puisqu'un de nos collègues a été kidnappé pendant presque deux ans et qu'à notre sens ce kidnapping, manipulé politiquement, visait à affaiblir l'action humanitaire indépendante -et nous ne sommes pas les seuls à avoir été victimes de ce type de campagne de répression dans cette région depuis 2002-, les organisations et les individus qui se mobilisent encore pour aider les Tchétchènes. Cause qui évidemment reste extrêmement motivante sur le plan humanitaire, vu la persistance des grandes violences contre cette population, le bilan terriblement lourd de 10 années de guerre où l'on pense que 10 à 20 % de la population qui résidait sur le territoire tchétchène ont disparu en une décennie.

Pour revenir à Arjan, je vais essayer de faire court. Nous avons beaucoup d'éléments concrets qui nous permettent de penser que les services secrets russes -pour aller vite- ont une forte implication dans cette affaire. Il y avait une présence d'agents du FSB au moment de l'enlèvement, les preuves de vie sont arrivées principalement par ce même canal des services secrets russes. Des demandes de rançon et des propositions de services d'intermédiaires sont arrivées également par ce canal. Au moment de la libération d'Arjan par les personnes qui le détenaient, évidemment, les services secrets russes étaient sur place pour l'accueillir. La seule chose qu'ils n'ont pas faite, finalement, dans cette histoire, c'est de nous le rendre plus tôt et sans contrepartie. Nous restons sur ce diagnostic que, quel que soit le point de départ de cette affaire, en tout cas, une fois Arjan détenu, ceux qui ont été les plus déterminants dans l'évolution de cette affaire ont été les membres de l'administration du Daghestan, les membres des services fédéraux de la Fédération de Russie. Nous confirmons qu'ils portent la responsabilité, si ce n'est de l'enlèvement à l'origine, au moins de la détention prolongée de notre collègue. Cela n'empêche pas que nous-mêmes avons commis quelques erreurs dans cette affaire, vous vous en doutez bien. C'était une forme de négligence d'avoir encore du personnel expatrié au Daghestan à ce moment-là. Pour la recherche d'un collègue - nous ne sommes pas des professionnels des services secrets-, évidemment, vous vous doutez bien que nous avons eu des hésitations dans le déploiement de ce travail et parfois des insuffisances. Aujourd'hui, le gouvernement hollandais, qui a dû payer une somme d'un million d'euros au FSB, demande à MSF le remboursement de cette rançon et ose même nous poursuivre devant un « tribunal commercial suisse » pour créance non recouvrée. Quand nous demandons si ce « prêt » de un million d'euros a fait l'objet d'un simple échange de courrier entre nous, un e-mail par exemple, il n'y en a pas, il n'y a pas non plus de créance en bonne et due forme, et le seul témoin que nous semblons capables de produire les autorités des Pays-Bas, pour soutenir leur thèse, est un membre de l'association des vétérans de l'espionnage russe. Il est scandaleux qu'une activité criminelle, c'est-à-dire la demande de rançon dans le cadre d'un trafic d'être humain, puisse trouver un tel débouché devant des tribunaux en Europe de l'Ouest. Cela donne une indication sur l'état d'extrême complaisance existant en Europe vis-à-vis de Moscou. Nous nous défendons contre ça et nous pouvons regretter que notre défense soit trop centrée sur la gestion technique de ce procès, qui de toute évidence est un procès politique, ne serait-ce que par la nature du plaignant qui est un gouvernement. Je ne sais pas, si un concessionnaire automobile venait se présenter devant ce

tribunal suisse en voulant recouvrer une créance d'un million d'euros sans document ni témoin pour soutenir sa demande, s'il trouverait auprès de la justice suisse une oreille aussi complaisante. On ne voit pas tellement la dimension politique de notre défense et de nos explications. Il nous semble qu'il y a là un déséquilibre, il nous semble aussi que les membres de MSF ont reçu trop peu d'informations sur cette affaire depuis un an. En matière d'information interne, les évaluations qui ont été promises sont très peu abouties, et leurs résultats principaux trop peu communiqués aux membres de notre association.

### Le Tsunami

Je ne vais pas revenir trop longuement sur le sujet car il a été largement commenté en public. Nous avons mis beaucoup de documents à disposition sur la nature des opérations menées, des prises de positions de notre association et la gestion des fonds collectés. Il nous a semblé dans cette affaire qu'il y avait d'abord une erreur de diagnostic sur les besoins en termes de secours d'urgence. La gravité du Tsunami est indéniable, 280.000 morts en quelques heures, il y a très peu de catastrophes dans l'histoire qui frappent aussi durement. Mais comme c'est souvent la règle dans les catastrophes naturelles, elles font plus de morts que de blessés et il est encore moins évident que, pour sauver des gens à la phase aiguë, ces secours viennent de très loin, de l'étranger. Cela a été confirmé cet hiver en Asie. Ce qui a été déterminant dans le fait d'aider à survivre ceux qui étaient en train de se noyer, ceux qui étaient écrasés sous des éboulements, cela a plutôt été les secours de proximité, celui des proches, des voisins, des armées nationales, notamment l'armée indonésienne et l'armée sri lankaise, mais aussi de toutes les institutions civiles sri lankaises et indonésiennes. Sur le spectre des épidémies, qui est régulièrement brandi après les catastrophes naturelles, nos collègues d'Epicentre ont apporté des précisions publiques rapidement. Sur cette base diagnostique fautive, sur un sujet pourtant très classique et assez bien documenté dans la littérature médicale de réponse aux catastrophes, beaucoup ont fait le choix d'une opération de promotion de leur cause politique ou de leurs intérêts commerciaux. Les organismes d'aide internationaux n'ont pas été en reste et nous ont paru se bloquer sur l'idée de remplir leurs comptes en banque à n'importe quel prix. Nous avons choisi de nous en tenir à une analyse des besoins en termes de secours d'urgence et d'annoncer à nos donateurs, le 3 janvier -je saisis l'occasion pour les remercier de leur confiance-, que nous avons collecté assez d'argent pour mener les secours habituels dans ce type de situation. Cette position a déclenché une polémique, nous en sommes évidemment assez satisfaits, même si notre motivation était d'abord d'être précis et sérieux dans la planification des secours et les demandes de fonds auprès des donateurs. Il est nécessaire que les grandes opérations d'aide puissent être critiquées, que le public puisse entendre des points de vue différents. C'est un des rares domaines, l'aide humanitaire, en dépit de son importance croissante, où le débat contradictoire est considéré comme malvenu. C'est aussi un des points notables de ces discussions publiques sur le Tsunami.

Le résultat, c'est que nous allons faire pour à peu près 22 millions d'euros d'opérations, tous centres opérationnels de MSF confondus ; l'ensemble des sections a collecté plus de 100 millions d'euros. Il y a donc 80% d'argent qui ne peut pas être utilisé rationnellement sur « les terrains du Tsunami » et nous proposons à nos donateurs de les affecter à d'autres urgences mal couvertes par la solidarité internationale. Evidemment les donateurs qui le souhaitent pourront se faire rembourser. Notre trésorière-adjointe, Sylvie Lemmet, nous faisait remarquer hier soir qu'il fallait absolument que ce soit très clair dans notre communication en direction des donateurs et j'appelle à la vigilance sur ce point.

Une remarque un peu négative sur notre attitude dans les secours sur le Tsunami. L'exaspération due à l'attitude des autres organismes d'aide a parfois conduit certaines équipes à un sentiment d'amertume peu propice à l'engagement dynamique dans les opérations. Il est vrai que la manipulation politique à laquelle cette affaire a donné lieu -toutes les formes de manipulation d'ailleurs- ne doit pas faire oublier que les sinistrés étaient dans une véritable détresse au lendemain de la catastrophe et que les embouteillages des secours, les grandes annonces à la télévision, donnent rarement des secours efficaces. Pour exemple, la distribution des tentes, qui est vraiment un produit qu'il est indispensable d'obtenir rapidement dans ces circonstances, a été trop lente. Elle a commencé un mois après la catastrophe, la nôtre également, et on peut quand même s'en inquiéter. D'autre part, on a vu certaines de nos équipes freiner un peu la qualité des secours en disant « est-ce que cela ne va pas être trop luxueux ? ». Ce qui a été parfois jugé trop luxueux, c'est de distribuer une bicyclette à une famille qui avait tout perdu. Là, j'appelle aussi un peu au sens de la mesure. Ce n'est pas parce que dans les médias et sur le terrain il y a cette espèce de « barnum circus » humanitaire qu'il ne faut pas considérer les besoins des sinistrés, avec empathie et précision. Heureusement ces phénomènes sont demeurés marginaux. Et dans l'ensemble, il y a eu un grand dynamisme des équipes qui ont pris d'ailleurs beaucoup de risques pour intervenir rapidement et produire des secours de qualité. Les réserves que j'émetts sont des réserves à la marge.

Sur les **grandes épidémies et les grandes endémies**, je mets la campagne pour l'accès aux médicaments essentiels à l'intérieur de ce sujet.

Sur le **sida**, nous continuons à progresser. Nous avons environ 10.000 personnes sous traitements antirétroviraux pour notre centre opérationnel. Le chiffre était de 7000 l'an dernier. On voit que l'accélération, ce que l'on avait appelé le "scaling up", s'est vraiment mise en place au sein des missions. Nous avons vraiment accéléré la mise sous antirétroviraux des patients en attente au sein de nos cohortes. C'est très positif.

Mais se dégage également l'impression -je ne sais pas comment le dire- que nous commençons à faire un peu de sur place. Les étapes suivantes sont un peu dures à définir, mais le sujet est extrêmement difficile et il ne faut donc pas s'en étonner. Le passage à des traitements dits de seconde ligne se fait un peu lentement. Pour l'utilisation, même en première ligne de

traitement, des molécules moins toxiques, mais dont il est urgent de faire baisser le prix, sont disponibles. Sur ces questions, nous ne sentons pas toujours le dynamisme souhaitable.

J'attire votre attention sur le fait que la Campagne pour l'accès aux médicaments essentiels en elle-même ne fera rien. Le succès de la Campagne est d'avoir soutenu les envies de prescription de MSF sur le terrain et de les avoir fait déboucher sur des lignes d'approvisionnement à des prix raisonnables. Mais rien ne peut remplacer le moteur essentiel qu'est le passage à l'acte, la prescription différente de médicaments de meilleure qualité par les médecins qui sont en charge des projets et des malades.

C'est un peu la même chose pour la **tuberculose**. Cela fait des années que nous peaufinons le diagnostic des insuffisances des programmes de lutte contre cette endémie. Nous les connaissons bien, absence de vaccin efficace, test diagnostique obsolète, traitement trop long et pas efficace sur les formes poly et multi-résistantes. Il nous manque également beaucoup de produits pour les enfants et des produits plus facilement administrables. Nous avons une façon de surveiller la prise des traitements quasi policière qui n'est pas adaptée et qui masque mal l'insuffisance des moyens. Par comparaison, la confiance dont nous gratifions les patients sidéens quand nous leur prescrivons des antirétroviraux et les résultats obtenus doivent nous pousser à questionner notre pratique dans le domaine de la prise en charge des patients tuberculeux. Il faut passer à l'acte, vite, maintenant. Nous souhaitons voir des programmes où l'on sort du DOTS (prise du traitement sous surveillance directe) sur ces points-là. Seule cette volonté pourra permettre de relancer la machine de la Campagne et de mobiliser nos collègues de la Campagne à obtenir les produits dont vous avez besoin. Ce qui me semble en panne ce n'est pas la Campagne -ce n'est pas une panne d'ailleurs c'est plutôt une pause après une période qui a été très dynamique, mais il y a quand même une petite pause dans les intentions de Médecins Sans Frontières sur le terrain dans ces domaines.

Sur les programmes **d'accès aux soins et d'exclusion**, je voudrais faire quelques remarques. De fait, nous sommes en train d'en fermer un certain nombre. Nous avons fermé beaucoup de ces programmes, notamment en France. Vous avez entendu parler de la fermeture du programme pour les enfants de rues à Madagascar. Nous fermons aussi un programme de remise en service d'un hôpital à Bétou au Congo-Brazzaville. Nous avons fermé l'an dernier un programme en direction des enfants en Arménie. Nous allons fermer maintenant le programme en direction des enfants à Baoji en Chine. Nous voyons qu'il y a des décisions prises, mais nous avons du mal à comprendre leur logique. Le débat n'a pas vraiment eu lieu en interne, nous avons plutôt eu -et je n'en suis pas très fier- un débat assez caricatural sur l'évolution de la Mission France cet hiver au conseil d'administration. Nous n'avons pas vraiment tiré les enseignements de quinze ans d'investissement dans certains cas et, en conséquence, les décisions prises apparaissent comme brutales, peu explicables.

Il y a eu pourtant beaucoup de réussites dans ces programmes. Mais nous nous sommes vite heurtés -quand nous avons voulu reproduire et installer certaines de ces réussites dans le moyen terme- à ce que je pense être plutôt de l'ordre de nos véritables limites.

Pour être concret, par exemple, nous sommes intervenus dans des situations où il fallait une intervention humanitaire parce que la situation des personnes concernées était catastrophique. Je pense par exemple aux malades qui n'arrivaient pas du tout à se faire soigner en France au début des années 90, qui étaient rejetés par l'Assistance Publique. En dehors de la prise en charge de ces patients, nous avons eu une action de lobbying pour que les dispositions légales et les dispositions réglementaires, qui n'étaient pas la seule cause, mais qui pesaient lourdement sur cette situation, soient revues.

Nous nous sommes mis dans l'idée que sur l'ensemble de ces questions-là -pas seulement l'accès à des soins dans le service public mais aussi les questions plus compliquées liées aux insuffisances de la politique sanitaire et sociale-, nous allions pouvoir reproduire la même méthode et contribuer à un progrès social et politique régulier. Cela à partir d'un succès initial en réponse à une situation particulièrement aiguë. Je pense que l'expérience de plusieurs projets de terrain montre que nous n'arrivons pas à conduire une action de qualité dans la durée nécessaire sur des questions aussi complexes. Cela donne d'assez mauvais résultats et je crois que c'est principalement parce que nous sortons de nos cadres de légitimité et de compétences. Le « progrès social » relève principalement de l'action politique et sociale et non de l'action humanitaire. Et encore moins de l'action d'une organisation comme la nôtre qui est une organisation assez instable par nature, le plus souvent une organisation étrangère dans les milieux dans lesquels elle intervient et qui n'a pas la stabilité qui permet de conduire ces actions dans la durée. Il ne s'agit pas de ne plus rien faire quand nous détectons une situation catastrophique, mais il s'agit à mon avis de limiter beaucoup mieux nos ambitions dans ces domaines. Je dois reconnaître, en tant qu'ancien directeur des opérations et président du conseil d'administration -ces programmes sont régulièrement passés devant le conseil d'administration-, que j'ai commis l'erreur de penser que l'action de MSF pouvait être beaucoup plus pérenne et aller encore plus loin dans ces domaines.

Je ne vais pas me livrer à un bilan et à une analyse complète aujourd'hui mais je pense que la discussion interne doit reprendre parce qu'elle n'a pas vraiment eu lieu, et nous constatons d'ailleurs, lorsque nous communiquons à l'extérieur sur la fermeture de ces programmes, que nous ne sommes pas non plus compris par les personnes qui nous écoutent (exemple de Madagascar).

Sur l'état de notre organisation, **l'état de notre association**, je vous ai parlé tout à l'heure de l'immense effort qui avait été fait pour allouer des ressources supplémentaires (humaines et financières) et de la responsabilité que cela nous créait. D'où venaient des ressources ? Nous les avons puisées dans deux grands tiroirs, le mouvement international et le personnel national. Grâce à l'ouverture plus large de ces deux "tiroirs", nous avons pu faire toutes ces choses plutôt réussies, en matière d'amélioration des secours. Cela nous donne vis-à-vis du mouvement international la responsabilité particulière de

participer à son administration et à son développement. Aujourd'hui, vous savez tous que l'ensemble des sections se pose la question de progresser vers une meilleure coordination, une meilleure intégration du travail entre nous. Je vais être assez rapide pour dire qu'il semble, au conseil d'administration, qu'il faille vraiment aller dans cette direction. Nous pensons que les désaccords avec d'autres centres opérationnels ne sont pas tels que nous ne puissions pas faire de progrès. Je pense par exemple à Amsterdam où nos collègues de MSF Hollande ont toujours une attention particulière à ce que la mission de MSF ne s'élargisse pas trop. Ce recentrage particulier sur les conflits armés, les crises, nous ne le déclinons pas de la même façon sur le terrain mais, sur le fond, nous partageons la même préoccupation. Nos collègues d'Amsterdam ne souhaitent pas que le mouvement international se construise par la création d'une bureaucratie au sommet, de tout un appareil international, spécifique, ils ne souhaitent pas non plus que les minoritaires à l'intérieur d'un mouvement comme le nôtre n'aient plus droit de s'exprimer publiquement et se voient contraints de s'impliquer dans des actions contraires à leurs opinions.

Nous partageons également ces préoccupations.

Donc même avec la section avec laquelle les rapports sont les plus difficiles aujourd'hui, si son conseil d'administration et son équipe de directeurs avaient la lucidité de se rendre compte de l'état réel des dossiers, nous pourrions progresser. Mais malheureusement je trouve -et j'avais déjà eu l'occasion de m'exprimer là-dessus l'an dernier- que nous assistons à la poursuite d'attitudes peu constructives, peu justifiables par des différences objectives. Il y a tout un processus de lancé par le Conseil international pour à la fois revoir la base d'accords qui nous lient et les procédures qui nous permettent de vivre ensemble. Pour l'instant, le lancement de ce processus est à la fois un peu bureaucratique et peu sincère au sein des « poids lourds » du mouvement. S'il n'y a pas un peu plus d'engagements constructifs et un peu plus de débats sur le fond des sujets, et un peu moins sur les procédures et les structures, nous n'irons pas très loin. Mais l'enjeu est trop important pour que nous ne fassions pas un effort de patience en nous tenant prêts à saisir toutes les occasions de renforcer notre approche commune du rôle de notre association et de ses institutions internationales car, encore une fois, c'est une véritable nécessité au regard du niveau d'intégration internationale dans lequel nous sommes aujourd'hui.

L'autre grand sujet sur l'état des structures et de l'association, c'est le **personnel** qu'on a sur le terrain, qui est aujourd'hui à 90% du personnel national, qui a doublé en 7 ans, en nombre. Aujourd'hui, en dépit d'un effort réalisé, et que je salue, ces deux dernières années afin d'améliorer les contrats de travail, l'assurance maladie, la participation du personnel national à la prise de décision sur l'orientation de nos projets sur le terrain, il me semble que le déficit était tellement important que, même si l'effort est notable, il faut absolument poursuivre dans cette voie. Nous sommes dans le domaine du "service médical" d'intention humanitaire. La qualité de la pratique médicale, c'est la qualité de son personnel. Il nous faut certes des machines et des produits de bonne qualité mais dans la pratique médicale l'essentiel reste la qualité du personnel. Si nous souhaitons continuer à faire des progrès dans la qualité des soins et des secours, nous devons poursuivre l'effort en direction du personnel national. Il nous faut également faire un effort pour intégrer ce personnel au fonctionnement associatif, c'est en cours, c'est encore très confus et là aussi il y a un travail spécifique à faire l'an prochain, notamment par le conseil d'administration.

Je me suis promis d'être court cette année et je vais bientôt conclure.

Mais auparavant je tiens à dire un mot concernant notamment les **personnes disparues**, les personnes qui sont décédées cette année. Une de nos collègues médecin en Angola, Aurora Texeira, est morte brutalement de maladie. Il y a aussi parmi les anciens du terrain, des décès, celui d'Evelyne Grange, Catherine Lepetit, de Franck Moynier, de Nicolas Nathan d'Epicentre. Il faut s'arrêter sur ces disparitions et penser que nous sommes avant tout un groupe humain.

Je voudrais aussi saluer les **sortants du conseil d'administration**. Je dois dire que je suis particulièrement touché par les départs cette année du conseil d'administration parce qu'il s'agit de personnes qui jouaient un rôle assez important dans le travail du conseil.

Je pense à la vice-présidente, Cécile Serre-Combe, qui nous a beaucoup aidés dans la part associative ; je pense à Virginie Raison, qui nous a beaucoup aidés dans le domaine des relations internationales ; à Marc Le Pape, qui a suivi particulièrement notre mission au Congo et le travail de ce petit groupe de la Fondation qu'on appelle le Crash ; je pense à Pascale Noterdaeme, qui s'est beaucoup intéressée à la façon dont nous organisons au siège les activités pour les personnels de terrain ; et évidemment je voudrais dire un mot particulier sur un départ qui m'a beaucoup peiné, celui de Thomas Nierle, le directeur des opérations de la section suisse, qui était aussi membre de notre conseil d'administration, Thomas, qui pour moi avait accompli un excellent travail comme directeur des opérations et comme administrateur, a été épuisé par l'affaire Erkel, si l'on peut dire, et à mon sens un peu poussé dehors par ses collègues, ainsi que Jean-Christophe Azé, le responsable du desk qui portait cette affaire. J'en profite pour saluer Steve Cornish, un de nos chefs de mission qui s'est occupé de cette affaire sur le terrain et qui est aujourd'hui dans la salle. Nous avons beaucoup exposé nos collègues, dans cette affaire, et deux d'entre eux n'ont pas vraiment été remerciés comme il le fallait. On a plutôt eu l'impression qu'on se débarrassait d'eux un peu comme des boucs émissaires du malaise qu'avait créé cette affaire à l'intérieur de Médecins Sans Frontières.

Je tenais à dire toute mon estime à Thomas Nierle et Jean-Christophe Azé qui malheureusement maintenant se sentent de fait un peu exclus sans comprendre pourquoi. J'espère que nous aurons de nouveau l'occasion de travailler ensemble.



Le dernier sujet un peu individuel que je voudrais aborder avant de clore le rapport moral est le décès de Catherine Lepetit, un ancien médecin de la mission France, ancienne chef de mission au Niger... Je l'ai gardée pour la fin car il y a une opération un peu spéciale au sein de l'assemblée générale cette année, à la suite du décès de Catherine. Catherine laisse des proches dans une situation matérielle peu confortable. Vous allez être sollicités pour un acte de solidarité. Je vous encourage à y prêter attention. Médecins Sans Frontières en tant qu'institution fera également un effort pour soutenir la famille de Catherine.

Nous sommes évidemment très flattés de la très belle liste de **candidats** qui se présentent cette année au conseil d'administration.

Je signale aussi que je serai en fin de deuxième mandat cette année et qu'évidemment dans ce domaine il faut que ceux ou celles que la fonction de président intéresse commencent vraiment à y penser concrètement. J'encourage toute personne que la fonction peut intéresser à commencer à prendre contact, à se manifester.

Merci de votre attention.

Pardonnez les faiblesses de ce rapport mais j'ai été absent trois mois cette année et j'ai du mal à me remettre dans le rythme. Je remercie mes collègues du conseil d'administration qui m'ont autorisé un congé sabbatique dont j'avais bien besoin et qui m'a profité.

Merci

Dr Jean-Hervé Bradol  
Président