



LA FONDATION
Terrain d'innovations.

8 rue Saint Sabin
75011 Paris
fondation.msf.fr
Tél. : +33 (1) 40 21 27 27
donateur@fondationmsf.fr
contact@fondationmsf.fr

RAPPORT MORAL 2017

FONDATION MEDECINS SANS FRONTIERES

/ OBJET ET MISSION

Créée en 1989, à l'initiative de l'Association MSF, La Fondation Médecins Sans Frontières a pour objet la promotion de l'action humanitaire et sociale en France et à l'étranger. Elle abrite depuis 1999 le Centre de Réflexion sur l'Action et les Savoirs Humanitaires (CRASH).

L'année 2017 a été une année de défis pour la Fondation MSF avec la définition de son nouveau positionnement, autour de l'innovation technologique, la recherche appliquée et la connaissance humanitaire. Trois axes qui constituent une formidable opportunité pour soutenir la recherche et le développement d'outils innovants et contribuer à l'évolution de la médecine humanitaire.

Par le biais de sa Fondation, MSF s'offre donc la possibilité d'expérimenter, de tester de nouvelles solutions et d'améliorer le développement des compétences pour améliorer ses performances sur le terrain.

Pour chacun de ses projets, La Fondation MSF facilite une approche collaborative. Pour ce faire, elle développe un réseau propre, invite une expertise externe (des universités, des start-up, des chargés d'études) et les porte à la connaissance de l'Association. Elle favorise ainsi un échange entre les compétences spécifiques des acteurs externes et les expériences des professionnels du terrain. Sa mission, pour le compte d'MSF, est de jouer le rôle de laboratoire d'innovations.

Afin de garantir le respect d'une vision globale des priorités pour le bien de la mission sociale d'MSF, c'est ensuite conjointement avec l'Association que les projets à porter au vote du Conseil d'administration sont choisis.

Trois champs d'action pour une seule mission : faire évoluer les pratiques



/ L'innovation technologique

Technologies 3D, intelligence artificielle, transformation digitale... A partir d'innovations technologiques, La Fondation MSF développe des solutions à des problématiques de terrain. Après une phase d'étude et de test, son objectif est de les déployer sur les terrains d'action de l'Association MSF et de les partager avec l'ensemble du secteur.



/ La recherche appliquée

Pour valider de nouveaux protocoles médicaux et initier des changements de pratique à grande échelle, La Fondation MSF soutient des recherches médicales conduites par d'autres acteurs institutionnels. Ces recherches, réalisées sur le terrain, sont choisies pour leur potentiel transformatif.



/ La connaissance humanitaire

Au sein de La Fondation MSF, le Centre de Réflexion sur l'Action et les Savoirs Humanitaires a pour vocation d'animer le débat et la réflexion critique sur les pratiques de terrain et plus généralement sur le monde humanitaire. Par ailleurs, nous proposons également aux cadres de MSF des bourses afin de favoriser le renforcement de leurs compétences via la formation.

/ ADMINISTRATION ET FONCTIONNEMENT

En 2017, la constitution du Conseil d'administration n'a pas été modifiée et se compose de 3 collèges qui associent des représentants de l'Association MSF à des philanthropes et des experts :

Collège des fondateurs :

- Dr Mego Terzian, Président de MSF
- Thierry Allafort-Duverger, Directeur Général de MSF, trésorier de la Fondation
- Denis Gouzerh, Président de la Fondation MSF et membre du CA MSF

Collège des donateurs et mécènes :

- Bernard Liautaud
- Guy de Panafieu
- Geoff Skingsley

Collège des personnalités qualifiées :

- Francis Charhon, Vice-Président de la Fondation MSF
- Isabelle Falque-Pierrotin
- Bernard Pécoul

Les membres du CA ont un double rôle. Ils ont un rôle d'ambassadeur auprès d'acteurs extérieurs, facilitant les rencontres et les échanges d'informations. Ils accompagnent aussi la Fondation MSF, en fonction de leurs compétences spécifiques, dans différents domaines : propriété intellectuelle, marketing et positionnement de marque, innovation et nouvelles technologies, sciences sociales et recherches scientifiques et médicales, philanthropie et fonctionnement des Fondations.

La nouvelle stratégie de La Fondation Médecins Sans Frontières a été rédigée et votée par les Membres du Conseil d'administration le 26 octobre 2017 (cf. annexe 1).

Un nouveau commissaire au gouvernement a été désigné par le Ministère de l'Intérieur, ainsi M. Patrick Subrémon a succédé à Mme Alexandra Claudios.

L'équipe :

- Clara Nordon (Directrice)
- Florence Penfeunteun (Attachée de Direction)
- Elba Agard (Chargée de communication à temps partiel à partir d'août 2017)

- Laëtitia Viaud (Chargée de projets à partir d'octobre 2017 dans le cadre d'un stage de fin d'études « Direction et Management de Projets » à Centrale-Supélec)

/ LES PROJETS

La Fondation est opératrice des projets suivants :



/ Print 3 D

La Fondation Médecins Sans Frontières a lancée, fin 2016, le projet 3D au sein de l'hôpital de chirurgie reconstructive de MSF situé à Amman, en Jordanie. Ce projet est mené par un kinésithérapeute et un ingénieur biomédical.

Ce projet a pour but de développer l'expertise de MSF en matière de prothèse et d'orthèse, en explorant les possibilités offertes par la technologie 3D, pour améliorer l'accès aux soins prothétiques et d'orthopédie dans les pays à ressources limitées.

Pour cela, La Fondation MSF a reçu environ 40 patients dont 10 ont été intégrés à une étude qualitative autour des quatre étapes :

- Décrire les résultats cliniques des patients inscrits ;
- Décrire les résultats fonctionnels des patients après 3 mois de suivi ;
- Évaluer la durabilité et la fonctionnalité de l'appareil prothétique grâce à un suivi régulier ;
- Évaluer la satisfaction du patient avec l'appareil 3D.

Une quinzaine de prothèses ont été délivrées. Pour favoriser la passation du projet aux équipes nationales jordaniennes, le recrutement d'un superviseur 3D national a été réalisé en décembre 2017.

L'équipe du projet a également initié des activités de recherche sur la chirurgie reconstructrice et sur les masques brûlés.

La chirurgie reconstructrice

Depuis février 2017, l'équipe projet vise à intégrer l'impression de répliques anatomiques pour améliorer la planification des chirurgies complexes. Dans un second temps, on envisagera l'utilisation d'implants spécifique interne. Pour ce faire, nous avons développé une collaboration avec l'équipe de chirurgiens CMF et ORL de l'hôpital Saint-Joseph à Paris qui utilisent au quotidien la technologie 3D (répliques et implants internes) dans leur pratique.

Développement d'un outil d'imagerie médicale

Le référent technique du projet (l'ingénieur biomédical) ainsi que le responsable du service chirurgie d'Amman travaillent avec une start-up indienne pour co-développer un logiciel d'imagerie et de planification chirurgicale dans le cadre de la correction des déformations des os longs (utilisation d'algorithme pour répliquer une visualisation en 3D type CT scan à partir de plusieurs rayons X).

Le masque facial (dispositif pour patients brûlés de la face)

Depuis juin 2017, un autre axe s'est développé autour des masques brûlés. La prise en charge nécessite une compression précoce et prolongée du visage afin de limiter les cicatrices qui peuvent, chez les grands brûlés, compromettre sa fonctionnalité. L'étape longue et traumatisante qui consiste à mettre des bandes de plâtres sur un visage fragilisé peut être remplacée par un simple scan du visage rapide et indolore. L'équipe a réalisé, sur l'année 2017, plusieurs prototypes de masque ce qui lui a permis d'appréhender la pertinence de cette technologie pour simplifier la réalisation de ce dispositif jusqu'alors complexe à réaliser et chronophage.



Une des difficultés auxquelles sont confrontés les terrains MSF, dans la lutte contre l'antibiorésistance, est le manque de formation du personnel de laboratoire pour la lecture et l'interprétation des antibiogrammes. Cette interprétation, réalisée par un microbiologiste, permet d'établir le diagnostic biologique des infections et, ainsi, d'aider les cliniciens à choisir les bons antibiotiques. Sur les terrains MSF, du fait du manque de ressources humaines formés, ce défi est partiellement résolu par la présence d'expatriés.

En 2017, un projet a été initié, sur proposition de la référente en bactériologie chez MSF et en partenariat avec l'un des spécialistes mondiaux de l'antibiorésistance, un chercheur en Bio-informatique, un enseignant-chercheur en mathématiques et un pharmacien biologiste, pour développer une application de lecture et d'interprétation de ces antibiogrammes.

La Fondation soutient les projets MSF suivants :

En 2017, la Fondation MSF a octroyé un financement de 1.500.000 € à l'Association MSF pour les programmes qu'elle soutient activement, dont le fonctionnement de son hôpital spécialisé en chirurgie reconstructrice d'Amman en Jordanie, le développement de la maternité de Katiola en Côte d'Ivoire et le projet MiniLab.



Ce projet a pour but de concevoir et de réaliser un laboratoire transportable sur les terrains d'intervention MSF. En adaptant des technologies existantes, il permettra de réaliser dans des conditions de terrain des analyses bactériologiques indispensables au diagnostic de certaines infections, de surveiller le phénomène de résistance aux antibiotiques et d'améliorer la prise en charge de nos patients.

L'année 2017 a été riche avec la conception du design du laboratoire transportable en partenariat avec l'ENSAM (École Nationale Supérieure des Arts et Métiers) de Paris ainsi que la sélection des outils et des équipements du labo les plus adaptés.

En 2017, La fondation Médecins Sans Frontière a financé ce projet à hauteur de 44% (200.000 Euros sur 450K€ de budget réel ou 26% sur 750k€ de budget initial).

/ Amman

Près de 10 ans après son ouverture, l'hôpital MSF de chirurgie reconstructrice d'Amman en Jordanie, fournit aux victimes de conflit, une offre de soins complète de chirurgie orthopédique, plastique et maxillo-faciale avancée, de physiothérapie et de soutien en santé mentale.

En 2017, La fondation Médecins Sans Frontière a financé ce projet à hauteur de 6,25% (700.000 Euros).

/ Katiola

En Côte d'Ivoire, dans la région du Hambol, MSF a mis en œuvre dans l'hôpital de Katiola un important programme de rénovation, de construction, d'équipement et de formation du personnel.

Les femmes de la région bénéficient désormais d'une structure adaptée à la prise en charge des urgences gynécologiques, obstétriques et néonatales.

En 2017, La fondation Médecins Sans Frontière a financé ce projet à hauteur de 21% (600.000 Euros).

La Fondation soutient également des projets développés par d'autres structures :



/ Fièvre jaune

La fièvre jaune est une maladie hémorragique virale aiguë transmise par des moustiques infectés. Il n'y a pas de traitement pour cette maladie qui tue plus de 50.000 personnes chaque année en Afrique. La vaccination reste la seule solution pour la prévenir. Avec seulement quatre sociétés pharmaceutiques produisant le vaccin, les pénuries sont fréquentes surtout pendant les flambées ce qui met en évidence la nécessité d'augmenter la quantité de doses disponibles.

Une étude conduite en 2008 a montré qu'une seule dose de vaccin contre la fièvre jaune diluée cinq fois assurerait toujours une protection à vie. Cette découverte est cruciale car elle multiplierait par cinq le nombre de personnes qui pourraient être protégées contre la maladie. Cependant, plus de preuves sont nécessaires pour confirmer ces résultats et déterminer si une fraction d'une dose de vaccin peut fournir une protection.

Si les résultats sont confirmés, les 6 millions de doses produites chaque année seront suffisantes pour vacciner 30 millions de personnes.

Dans ce cadre, Epicentre mène depuis juillet 2017 un essai clinique en Ouganda, au sein du centre de recherche de Mbarara, et au Kenya, en partenariat avec l'Institut de recherche médicale de Kilifi.

La Fondation Médecins Sans Frontières finance cette étude à 100%.



L'étude OPTIMA a pour objectif d'évaluer si un protocole intégré et simplifié du traitement de la malnutrition pourrait mettre en place une stratégie de réponse innovante à la malnutrition.

Ce protocole se déroule en trois étapes :

- Le dépistage de la malnutrition par les mères via la mesure du périmètre brachiale avec le MUAC pour une détection précoce de la malnutrition à la maison ;
- Au centre de santé, admissions uniquement sur mesure du périmètre brachial pour une gestion de cas plus facile ;
- Le statut du périmètre brachial détermine le dosage des Aliments Thérapeutiques Prêt à l'Emploi (ATPE) pour une utilisation plus efficace du composant le plus coûteux du traitement.

Cette étude est menée par l'ONG ALIMA et a été réalisée sur l'année 2017 au sein de 54 centres de santé dans le district de Yako, dans la région Nord du Burkina Faso.

Les résultats de l'étude sont attendus pour 2018.

La Fondation Médecins Sans Frontières a financé cette étude à hauteur de 16%.

Par ailleurs, la Fondation a initié les projets suivants :



/ Le LAC : un laboratoire d'apprentissage coopératif

Piloté par une directrice d'études du Crash, le projet LAC a pour objectif de nourrir les dynamiques d'apprentissage collectives au sein de l'Association par le biais d'une formation continue et diplômante, combinant interventions académiques en sciences sociales, médicales et santé publique, retours et analyses d'expériences vécues par les participants dans des situations de conflit ou de catastrophes majeures, et projets de recherche opérationnelle.

Le LAC repose sur l'hypothèse que l'acquisition de savoir-faire et de connaissances nouvelles est plus aisée lorsqu'elle s'inscrit dans une démarche d'analyse de situations vécues. C'est en transformant notre expérience en récit, en recherchant les causes des problèmes que nous avons rencontrés et en confrontant nos hypothèses en interne et en externe, que nous « comprenons » nos succès et nos échecs. C'est ainsi que nous développons les compétences qui nous permettent d'affronter de nouvelles situations, d'expliquer nos choix et nos attentes, de former nos collaborateurs et de contribuer aux changements de l'Association.



/ LEAP : Leadership Education Academic Partnership

Piloté par une directrice d'études du Crash, le projet LEAP est un programme d'enseignement supérieur entre Liverpool School of Tropical Medicine (LSTM), University of Manchester's Humanitarian and Conflict Response Institute (HCRI) et Médecins Sans Frontières.

Il a pour objectif de proposer au personnel de terrain (national et international) et de siège de MSF un programme éducatif de niveau Master centré sur des questions humanitaires incluant des cours en santé publique, en sciences sociales et en management. Ce programme, flexible et adapté au rythme de nos collaborateurs, pourra être suivi dans le cadre d'un MSc (Master of science) ou de modules thématiques en complément d'autres qualifications. Ce programme est également ouvert à des étudiants extérieurs et d'autres ONGs pour permettre aux étudiants de bénéficier du mode d'apprentissage par les pairs.

Ce projet offre la possibilité aux cadres de MSF d'accéder à une offre universitaire unique. En effet au sein du même diplôme ils pourront profiter de contenus en santé publique et épidémiologie, sciences sociales et management appliqués à l'action humanitaire médicale, alors qu'en règle générale il faut faire un choix entre un master en santé publique, un master en sciences politiques et un master en management.

⇒ <https://www.leapmsf.org/>

/ COMMUNICATION & DIFFUSION

✓ Presse

All3dp_article_07 février 2017 (Le magazine leader international sur l'impression 3D)
« Médecins Sans Frontières to 3D Print Prostheses in Jordan ». Reportage de Tyler Koslow.
<https://all3dp.com/medecins-sans-frontieres-protheses/>

Vice_article_13 février 2017
« Dans l'hôpital du Moyen-Orient qui réalise des impressions 3D pour les blessés de guerre »
Reportage à Amman de Sally Hayden
<https://www.vice.com/fr/article/3dj84y/dans-lhopital-du-moyen-orient-qui-realise-des-impressions-3d>

La dépêche_09 avril 2017
« A Rennes, un atelier pour apprendre à "se réparer" espère essaimer dans le monde »
<https://www.ladepeche.fr/article/2017/04/09/2553278-rennes-atelier-apprendre-reparer-espere-essaimer-monde.html>

Le télégramme_15 mai 2017
« Handicap. Se "réparer" soi-même »
<http://www.letelegramme.fr/bretagne/handicap-se-reparer-soi-meme-15-05-2017-11512663.php>

France 24_reportage vidéo_05 octobre 2017
« Jordanie : l'impression 3D pour soigner les victimes de guerre »
Reportage à Amman de Sylvain Lepetit
<https://www.youtube.com/watch?v=bsfIZK8qeMA>

Bionicohand _25 octobre 2017
« Médecins Sans Frontières et INSA Rennes: Rencontre au Humanlab »

<https://bionico.org/2017/10/25/medecins-sans-frontieres-et-insa-rennes-rencontre-au-humanlab/>

Human_lab_25 octobre 2017

« Rencontre au Humanlab entre l'INSA et Médecins Sans Frontières »

<https://myhumankit.org/actualite/rencontre-humanlab-entre-linsa-medecins-frontieres/>

/ PRINCIPALES INTERVENTIONS DE LA FONDATION

CN : Clara Nordon – PM : Pierre Moreau – SF : Safa Herfat

Janvier

- ✓ Arab Health Congress, Dubaï - (CN, PM, SH) : Partenariat avec Ultimaker et donation d'imprimantes.

Mars

- ✓ EON reality SAS, Laval - (CN) : Organisation du workshop avec la responsable de la gestion hospitalière et la responsable en innovation logistique sur les différentes applications de la réalité virtuelle augmentée dans le secteur de la santé.
- ✓ Princesse Haya, Dubaï – (CN) : En présence du Président de MSF, présentation de la vision et de l'organisation de l'innovation au sein de MSF auprès du bureau de la Princesse Haya et présentation de pistes de collaboration dans le secteur de la recherche médicale et de la formation.

Avril

- ✓ Visite terrain Amman – (CN) : Gestion de projet (projet 3D).

Mai

- ✓ Participation au congrès de l'IPSO (International Society for Prosthetics and Orthotics) à Cape Town en Afrique du sud – (PM, SH).
- ✓ Participation à la conférence European FabLab à Toulouse (CN, PM) : En présence du référent physiothérapie, networking avec le réseau des digital maker.
- ✓ Scientific Days à Londres (CN) : Événement intersection autour de l'innovation et de la recherche.

Septembre

- ✓ IoT Valley à Toulouse – (CN) : Présentation du projet 3D à l'occasion de l'Innovation Day qui réunit des acteurs de l'internet des objets (chef d'entreprises, entrepreneurs, partenaires de l'IoT Valley) dans le but de créer de l'émulation et des opportunités de travailler ensemble. Début de collaboration avec le Directeur général de Sigfox pour l'introduction de l'internet des objets et de ses applications potentielles chez MSF.

Octobre

- ✓ Visite terrain Amman – (CN) : Gestion de projet (projet 3D).
- ✓ Hello Tomorrow à Paris (CN) : Un événement international où les entrepreneurs et les transformateurs se rencontrent pour échanger sur les moyens d'accélérer le transfert de technologies de pointe vers des solutions réelles. Networking et rencontre avec Jean-Daniel Chiche, Professeur de réanimation à l'hôpital Cochin /

European Society of Intensive Care Medicine – ESICM pour collaboration au projet d'initiation de la simulation haute-fidélité dans le cadre des formations médicales.

- ✓ Institut Supérieur Technologique de Valence, seule école française reconnue par l'ISPO en catégorie 1 (PM, SH).
- ✓ Centre de rééducation de Kerpape à Lorient – (PM) : Visite pour rencontrer les équipes et initier une collaboration autour de l'ergothérapie et l'impression 3D des prothèses ainsi que la formation des kinésithérapeutes MSF.
- ✓ Centre de Léon Bérard à Hyères – (PM) : Centre de rééducation pour initier un travail autour des masques brûlés, lancer des recherches opérationnelles et élaborer un protocole.

Novembre

- ✓ Visite terrain Amman : Organisation de la visite de deux chirurgiens de l'hôpital Saint-Joseph à Paris pour promouvoir l'approche auprès des chirurgiens d'Amman et entamer une collaboration de spécialistes sur des cas complexes de chirurgie maxillo-faciale et la réalisation d'une planification informatisée du projet de reconstruction avec impression de modèles.

/ LES BOURSES

Depuis 1990, la Fondation MSF propose au personnel de terrain de MSF (chefs de missions, coordinateurs de projets, coordinateurs médicaux...) de bénéficier de bourses d'études pour renforcer leurs compétences en accédant à des formations universitaires diplômantes. Ces formations, d'une durée variable, peuvent se dérouler en France ou à l'étranger.

Maillon clé de la gestion de parcours des salariés MSF, les bourses d'études sont une opportunité proposée aux cadres de terrain pour développer leurs connaissances académiques et pratiques, pour se spécialiser, et mieux se préparer à faire face à des situations de travail complexes sur les terrains de l'humanitaire. Elles permettent d'encourager et soutenir les projets de formation portés par des salariés MSF fortement motivés par l'engagement humanitaire.

Les bourses sont attribuées sur la base des critères principaux suivants : l'ancienneté à MSF, la pertinence et l'intérêt de la formation envisagée, la cohérence du projet d'études avec le parcours passé et potentiel du candidat.

Les bourses prennent en charge une partie des frais pédagogiques et des frais de vie de l'étudiant pendant ses études, sur la base d'une répartition décidée par la commission d'attribution des bourses qui se réunit une fois par an.

Les boursiers s'engagent à repartir ensuite avec la section française de MSF dans les 3 à 6 mois après la formation, pour une durée dépendant du montant alloué.

En 2017, 9 bourses ont été allouées finançant les formations suivantes :

- Master de Santé Publique (ISPED Bordeaux)
- Master's of Public Health with emphasis on Global Health (Harvard T.H. Chan School of Public Health, Boston)

- Master de Pilotage des politiques et actions en Santé Publique (EHESP & IEP, Rennes)
- Master of violence, conflict and development (SOAS, Londres)
- Responsable Ressources Humaines & Finances de la solidarité internationale (Bioforce, Vénissieux)
- Diplôme Universitaire de psychiatrie et compétences transculturelles (Université Paris V)
- Master de Biologie (USLB, Bamako)

Les profils des boursiers sont essentiellement : médical et para médical (postes Coordinateur de projet / Coordinateur médical / Chef de mission).

Une demande de report sur l'année suivante et une annulation ont porté le nombre de bourses financées à **7 pour un montant total alloué au titre de l'année 2017 de 73'443€**.

/ MSF LOGISTIQUE

Au cours du second semestre 2016, de nouveaux besoins ont été mis à jour par les équipes de MSF Logistique du fait de l'accroissement de son activité et nécessitant la densification des aménagements de la Tour. Ces travaux, pilotés par MSF Logistique, ont abouti à la création d'un étage supplémentaire et la création d'une trentaine de poste. Cette opération, d'un montant de 210'000€, a été réceptionnée en décembre 2017.

Centre Jacques PINEL

La formation de son personnel national et international et le développement de nouveaux dispositifs sont deux enjeux clés de l'efficacité des actions menées sur le terrain. Depuis 2001, 10'000m² des 80'000m² que compte le site de MSF Logistique à Mérignac sont consacrés à la formation des équipes logistiques et au test des équipements. Cependant, les infrastructures sont aujourd'hui vétustes et nécessitent une adaptation fonctionnelle.

La Fondation Médecins Sans Frontières est propriétaire du bâtiment « Centre Jacques Pinel ». Ce centre permet l'accueil des salariés en formation et offre un espace de tests permettant l'innovation, le développement de nouveaux dispositifs de secours et les manœuvres opérationnelles. Exploité par l'Association MSF, celle-ci souhaite le réhabiliter consciente que sa localisation facilite les interactions entre les salariés de la centrale d'approvisionnement et les centres opérationnels de MSF. En conséquence, la Fondation portera dans son patrimoine les travaux de rénovation de ce centre, travaux qui seront financés par l'Association MSF au moyen d'avances de trésorerie.

Ce projet, d'un budget de 5.5M€, vise la construction d'ateliers destinés à accueillir les magasins et les salles de formation pratiques, la construction d'un nouvel espace d'hébergement d'une capacité de 60 couchages et la rénovation du bâtiment Ronde, devant accueillir aussi bien un réfectoire et espace de vie collectif que des salles de cours théoriques et bureaux administratifs. Un bel espace paysager, composé de circulations croisées et de surfaces végétales ralliera ces différents espaces fonctionnels.

Par ailleurs, MSF Logistique profitera de cette opération pour améliorer la qualité d'accueil de ses salariés en réalisant divers aménagements: création de places de parking

supplémentaire, d'un local d'expression corporel et de détente, d'un bureau administratif, de zones de stockage, d'un vestiaire et d'un garage à vélo, de mobiliers urbains.

Les travaux débuteront à la fin du second trimestre 2018 pour une durée de 16 mois.

Jacques Pinel est le fondateur de la logistique humanitaire telle qu'on la connaît aujourd'hui. C'est aussi l'un des piliers qui a influencé le développement de l'Association pendant de nombreuses années. Fondateur de MSF Logistique, il a aussi participé activement à la création de la campagne pour l'accès aux médicaments essentiels en 1998. Le centre de formation a été renommé suite à son décès en 2015.

/ CAMPAGNES D'APPEL A DONS

La Fondation Médecins Sans Frontières est une fondation reconnue d'utilité publique et à ce titre elle est habilitée à collecter des dons au titre de l'impôt sur le revenu et de l'Impôt de Solidarité sur la Fortune dans le cadre de la Loi Tepas.

Depuis 2012, La Fondation MSF organise annuellement des campagnes d'appels à dons et revisite chaque année sa stratégie de collecte pour en tirer les meilleurs enseignements et en optimiser les résultats.

En 2017, trois campagnes d'appel à dons ont été réalisées, la première entre avril et juin ; la seconde en septembre et la dernière entre novembre et fin décembre. Nous avons en effet décidé d'intensifier nos campagnes en ajoutant la campagne de septembre pour compenser la baisse potentielle de collecte liée à l'incertitude en cette année électorale du maintien ou de la suppression de l'ISF selon le résultat des élections présidentielles. De plus, l'ambition de La Fondation MSF est de fidéliser ses donateurs avérés autour de ses projets et pas uniquement sur le seul levier fiscal offert par l'ISF.

Du fait des bons résultats de l'année 2016, nous avons poursuivi le déploiement de nos campagnes postales et aussi digitales. Au total 68 476 donateurs MSF ont été exposés à notre campagne d'appel à dons du 1^{er} semestre 2017.

Les pages Fondation du site MSF ont été retravaillées avec la mise en ligne de vidéos de présentation des ambitions de La Fondation et des projets financés.

La campagne de référencement Google a été poursuivie avec une présence sur la totalité de l'année 2017 et pas uniquement sur les périodes de campagne comme nous l'avions testé avec succès en 2016. Nous avons également fait le pari d'une intensification de notre référencement avec Bing ads à compter d'août 2017.

Le mailing d'appel à dons de septembre a été adressé à une cible de 40 238 donateurs et celle de novembre à 30 124 donateurs. Pour la première fois, nous avons relancé des donateurs ayant effectué un don à La Fondation MSF sur la campagne du 1^{er} semestre.

La collecte de La Fondation MSF enregistre cette année encore une bonne progression. Ainsi, La Fondation MSF a collecté **3'919'000 euros** auprès du public, soit une augmentation de plus de 17 % par rapport à 2016.

/ LE CRASH

En sus des travaux de recherche autonomes, l'équipe est investie davantage dans la conception et la mise en œuvre de collaborations entre départements et entités de MSF, à l'instar des projets menés en matière de formation (avec Epicentre, les universités, l'unité Formation du département des ressources humaines), d'évaluation (avec Epicentre en particulier mais également avec la direction générale dans le cadre du RIDER, ainsi que dans la poursuite de l'intensification des échanges avec Epicentre (notamment dans le cadre de réunions mensuelles dédiées à des sujets d'intérêt commun).

Malgré tout, nous avons continué à mener des activités de conseil, en particulier en lien avec les opérations en Irak, auprès des migrants (pour lesquelles la participation au débat public a été importante également), ou en matière de HIV. Les membres du Crash ont publié des articles sur des sujets variés : sécurité, migrants et réfugiés, Rwanda, Ebola et organisé des discussions / conférences (Ebola, entreprise libérées, anthropologie médicale, vaccination). Enfin, un nouveau site du Crash, disposant en particulier d'un moteur de recherche performant, a été mis en ligne, ce qui devrait permettre d'accompagner nos efforts en matière de diffusion.

Equipe :

AVL : Agnès Varraine-Leca (Chargée de diffusion digitale, 3/5e à partir de juillet 2017)

FP : Florence Penfeunteun (Assistance)

FW : Fabrice Weissman (Directeur d'études)

JHB : Jean-Hervé Bradol (Directeur d'études)

JS : Judith Soussan (Directrice d'études)

MN : Michaël Neuman (Directeur d'études, coordinateur)

MP : Marion Péchayre (Directrice d'études)

RB : Rony Brauman (Directeur d'études, mi-temps)

Conseil scientifique

MLP : Marc Le Pape

BT : Bertrand Taithe

VKN : Vinh-Kim Nguyen

Ce que l'on peut dire de l'année écoulée en quelques mots :

○ **Highlights**

Recherche :

1/ Publication du livre : MLP, JHB, Génocide et crimes de masse. L'expérience rwandaise de MSF, 1982 - 1997

2/ Projet capitalisation Ebola, coordination JHB, Emmanuel Baron

3/ Ecriture du livre : RB, « Guerres justes » (à paraître début 2018, Repères)

Conseil :

1/ Accompagnement des missions « migrants / réfugiés »

2/ Aide à la réflexion sur la stratégie opés / comm HIV

3/ Production de notes sur l'advocacy

4/ Dossier institutionnels liés à l'autonomie des terrains et au passage en cellule

Formation :

- 1/ Organisation de 2 FOOT
- 2/ Organisation d'un pilote de « Laboratoire d'apprentissage coopératif »
- 3/ Lancement du projet LEAP MSF – HCRI – LSTM

Evaluation :

- 1/ Evaluation Borno (en cours)

Communication / Diffusion / Débat interne :

- 1/ Mise en ligne du nouveau site du Crash
- 2/ organisation de quatre conférences / débats du Crash

1/ Recherche & Publications

En 2017, le Crash a réalisé des travaux portant sur les domaines suivants :

Travaux publiés / en cours de publication

Insécurité et prise de risque

Michaël Neuman, rédaction d'un chapitre sur le Duty of Care, à paraître en 2018 dans le Traité sur le droit et la pratique de l'action humanitaire

Michaël Neuman, « Mourir pour des idées humanitaires. L'image et le nombre au service de la construction du martyr humanitaire ». (Traduction d'un essai paru en anglais en 2016, publié sur le site Internet du Crash au 2017)

Rwanda – Grands Lacs

Jean-Hervé Bradol, Marc Le Pape, publication en février et mars 2017 respectivement des éditions anglaise et française de « Humanitarian aid, genocide and mass killings, Médecins Sans Frontières, the Rwandan Experience 1982 – 1997, Manchester University Press et CNRS Editions.

Tribunes en lien avec la controverse liée à la publication du livre consacré au génocide des Tutsis par Filip Reyntjens (JHB, MLP)

Migrations en Europe

Michaël Neuman et Franck Esnée, « Mise à l'abri, hospitalité ou accueil des réfugiés: les ambiguïtés irrésolues du camp de La Linière », juillet 2017, Alternatives Humanitaires.

Michaël Neuman et Corinne Torre, « Calais est devenue la cage d'un zoo », tribune parue dans Le Monde, 16 juin

Michaël Neuman, « Secourir hors des camps », in Agier et al. De Lesbos à Calais, coll. Babels, 2017

Guerre et humanitaire

Rony Brauman, Livre d'entretien consacré aux « guerres justes / guerres humanitaires » (Repères, publication février 2018)

Ebola

Jean-Hervé Bradol, « Ebola, le jour d'après », Le Journal du Praticien, octobre 2017.

Divers

Michaël Neuman, Book review: Medical humanitarianism. An ethnography of practices, edited by Sharon Abramowitz and Catherine Panter-Brick, mars 2017

Fabrice Weissman, mise à jour du manuscrit sur « Ethique de l'action humanitaire » pour la réédition de l'ouvrage coordonnée par Thomas Weiss sur la gouvernance internationale.

Marion Péchayre, « ALIMA et les African Doctors », Fonds Croix-Rouge française, Les Papiers du Fonds, n° 7, février 2017, 30 p.

Recherche en cours

Ebola

Emmanuel Baron & Jean-Hervé Bradol (dir.), Qu'avons-nous appris de l'épidémie d'Ebola ? Evaluation des connaissances nouvelles sur l'épidémie d'Ebola à partir d'une revue systématique de la littérature scientifique (médicale et anthropologique), grise et journalistique.

Autre

Fabrice Weissman, Lecture et commentaire du manuscrit présenté par Zed Books « Humanitarian Action and Ethics »

Partenariats en cours

Journal of Humanitarian Assistance (HCRI, SCF). Création d'une revue académique consacré aux affaires humanitaires en partenariat avec le HCRI de l'université de Manchester et l'Humanitarian Analysis Team de Save the Children (pour première parution début 2019)

Migrants et Villes, programme de recherche ANR, EHESS (ss dir. Michel Agier)

Participation au séminaire mensuel « Villes et Migrants », EHESS (MN)

Ecole des mines Paris Tech, Centre de sociologie de l'innovation, « La répartition des ressources biomédicales à Médecins Sans Frontières. Instauration des situations d'aide en régime humanitaire », par

Evan Fisher, sous la direction d'Antoine Hennion (MN, FW)

IRD, Ludovic Joxe sous la direction de Fred Eboko. Sociologie de l'engagement du personnel humanitaire. Le cas de MSF (FW, MLP).

Thèse de médecine. Xavier Plaisancie. (MLP, JHB)

Jean-Hervé Bradol, réflexion sur le projet de recherche « résistance aux antibiotiques / Iraqibacter » animé par Vinh-Kim Nguyen

Montage d'un projet de recherche en ergonomie/sociologie des outils de gestion avec le CNAM et le département gestion (histoires, usages et détournements de la procédure de demande de trésorerie) (FW)

Suivis et jurys de thèses de membres de MSF (François Enten, La fabrication des chiffres de l'aide alimentaire ; Talita Cetinoglu, La politique humanitaire de la Turquie) (RB)

2/ Retours d'expérience, revue critiques et évaluations

Le Crash a poursuivi son engagement dans la réflexion du groupe OCP concernant la réforme de la politique d'évaluation et sa mise en œuvre, notamment par :

Co-rédaction du projet RIDER avec Epicentre et la direction générale (FW)
Sa participation au recrutement de la responsable du RIDER, octobre 2017 (FW, MN)
Participation aux activités d'évaluation
Revue critique Borno (FW, JS)
Soutien aux revues incidents critiques Nigeria / Bama et Irak / Mossoul (FW)

3/ Conseil et support

En 2017, le Crash a apporté un soutien aux départements des opérations, de la communication et de la direction et présidence dans les domaines suivants

Migrants

Appui à la direction comm, opé et présidence sur le dossier 'migrants / réfugiés', y compris visite terrain (Nord Pas-de-Calais en juin 2017), réunion/rendez-vous avec le gouvernement, et participation aux réunions intersections ainsi qu'à l'élaboration d'un atelier de l'ExCom sur la question (en mars 2017) (MN)

Présidence et institutionnel

Participation au lancement d'une réflexion sur la sécurité informatique avec la DSI (MN)
Aide à l'élaboration du rapport moral du président (MN)
« Vers une plus grande autonomie des terrains MSF » : Participation aux comités de pilotage d'une consultation confiée à Guillaume Jouquet (MP)
Accompagnement du passage en cellule : aide à la direction des opérations pour l'organisation d'un atelier sur les besoins en 'accompagnement' des responsables des cellules (MP)

HIV et maladies infectieuses

Participation aux réflexions opérationnelles et au débat associatif sur le VIH (JHB)

Plaidoyer et advocacy

Rédaction d'une note sur l'advocacy avec Claire Magone et Thierry Allafort (MN)
Rédaction d'une note sur le projet « Emergency Gap », avec Thierry Allafort (MN)
Rédaction d'une note pour l'IGA sur la santé globale (RB)
Rédaction commentaire Emergency Gap Project Borno / Nigeria, discussion avec J. Edwards (FW)

Discussion chiffres et enquêtes

Dans le cadre des réunions du Chiffre (Epicentre/Crash) (Ouganda, Yémen, Grèce)
Dans le cadre de la réunion des opés (Sud Soudan, Ouganda suite à la visite de RB)

Et également :

Mossoul / Qayara (rédaction d'une note sur la prise en charge des prisonniers, en collaboration avec Opes / Comm / Juridique – MN, JHB) ; Yémen (réflexion sur comm / embargo – MN, RB) ; Situation des réfugiés rohingya au Bangladesh (JHB, MN)

4/ Formation

Projet « Ecole des cadres » / « MSF School » / « Learning Lab

Organisation et animation du FOOT, sessions Printemps 2017 (VA) & Hiver 2017 (VF) :
Organisation (FW, JS, MP), animation (FW, RB, JHB, JS, MP).

Projet de partenariat MSF-HCRI-LSTM. Participation aux discussions préliminaires, évaluation de l'offre de partenariat, recrutement de la responsable du projet MSF-UK (MP appuyée FW, MN).

Laboratoire d'Apprentissage Coopératif (janvier-avril) (MP, appuyée par FW, MN)

Elaboration du curriculum pilote en partenariat avec COL (MP, FW)

Co-animation du pilote qui s'est tenu les 13-18 février et les 27-31 mars (MP, MN, JHB, FW)

Elaboration et défense d'un projet grandeur nature en comité de pilotage (MP, FW)

Supervision de la production de deux films courts documentant le pilote du LAC (MP)

Rencontre avec des institutions académiques partenaires potentielles (HEC, Paris XIII...)
(MP, MN)

Participation au recrutement du directeur adjoint RH 'Learning and Development' (MP, MN)

o **Autres formations MSF**

Co-animation du module sécurité pour le « mini PSP » organisé par Epicentre à Maiduguri (Nigeria), mars 2017

Participation au débat du soir du PSP sur l'évaluation des besoins en milieu urbain, octobre 2017 (FW)

o **Formations externes**

Manchester University. Humanitarian and Conflict Research Institute, cours année 2016-2017 ; 2017-2018 sur les enjeux, contraintes, limites de l'action humanitaire (RB).

Université Paris I – Panthéon Sorbonne, Master 2 « Administration des organisations internationales », module « Action des ONG internationales », prise en charge d'un enseignement de 22h (MN)

Université Paris X – Nanterre, Master 2 « Sociologie des organisations internationales », présentation du travail du Crash (MN)

Université de Lyon III, UFR de géographie, master 2 "Mondes émergents, mondes en développement" (JS)

5/ Communication et diffusion

o Diffusion digitale

Site web : suivi du projet de refonte du site, mise en ligne des productions du Crash (AVL)

Production de contenus (AVL) :

Interview vidéo de Rony Brauman sur les stratégies de sortie

Entretien avec Michaël Neuman et Fabrice Weissman « La diplomatie humanitaire, cache-misère de la violence extrême »

Entretien avec Rony Brauman et Michaël Neuman sur la fermeture annoncée de Dadaab et l'expérience de MSF dans les camps de réfugiés

Entretien avec Jean-Hervé Bradol et Marc Le Pape sur le livre « Aide humanitaire, génocide et crime de masse. L'expérience MSF au Rwanda 1982-97 »

Préparation et édition des newsletters

Animation des réseaux sociaux

o Participation au débat interne

FW

Présentation de Secourir sans Périr au RIOD

JHB

Intervention CA MSF France sur les orientations en matière de Sida

MN

Discussion débat « Négociations », AG MSF Suisse, mai 2017

Discussion débat « Migrations », AG MSFF, juin 2017

Atelier « migrations / populations déplacées », ExCom, mars 2017

« Stakeholders meeting on migrants and refugees », MSF Suisse, septembre 2017

Organisation d'une conférence du Crash consacré au livre d'OCB "Ebola. La Politique de la peur", mai 2017

Organisation d'une conférence du Crash avec Sharon Abramowitz consacrée à l'anthropologie, octobre 2017

Organisation d'une conférence du Crash avec Lise Barnéoud consacrée aux vaccins, décembre 2017

MP

Organisation d'une conférence du Crash avec Thibault Brière, consacrée aux « entreprises libérées », mai 2017

RB

Intervention à l'IGA, dans le débat « santé globale », juin 2017

o Principales interventions dans les médias

MN

Famine : Culture Monde, France culture, avril 2017

Migrants : Journal Afrique, RFI, juin 2017

Migrants : Les Inrocks, juillet 2017

Migrants : RMC, août 2017
Migrants : Public Sénat, juin 2017

JHB

Interventions diverses liées au lancement du livre « génocide et crimes de masse » (avec MLP)

RB

Diverses interviews d'actualité (liste exhaustive non conservée) dont
Famine en Afrique de l'Est, RTSR et Radio Canada (Mai 2017)
ITW sur les appels humanitaires de l'Onu, Le Monde
Détournements de l'aide en Syrie, France Inter, novembre 2017

o Principales interventions externes à MSF

Session d'information RH / Recrutement
Sciences Po, janvier 2017 (MN)

Session d'information MSF / Crash
Sciences Po / Koweït, avril 2017 (MN)

Relatives à la publication de « Secourir sans périr » / « Saving lives and Staying alive » :
Intervention au colloque organisé par le Master d'Ingénierie des Risques de l'Université de Paris Descartes à l'invitation de Soraya Boudia, septembre 2017 (FW)
Intervention à l'Institut de Recherche et de Sécurité Nucléaire sur la gestion des risques dans l'humanitaire, septembre 2017 (FW)

Relatives aux opérations « migrants »

Modération d'une discussion au Point Ephémère, janvier 2017 (MN)
Panel « Migrations », Palais de la Femmes / Armée du salut, février (MN)
Participation à un séminaire de recherche MigSan, février 2017 (MN)
Panel « Migrations », Résome / Sorbonne, mars 2017 (MN)
Panel « Migrations », CCAS, avril 2017 (MN)
Panel « Migrations », Estoril Conferences, mai 2017 (MN)
Panel « Migrations », Université de Copenhague, septembre 2017 (MN)
Modération panel « Camps / réfugiés » Techfugees summit, octobre 2017 (MN)
Discussion « Ateliers de l'exil », Musée d'histoire de l'immigration, novembre 2017 (MN)
Conférences et tables rondes sur la question migratoire, Strasbourg, Dunkerque, Rivesaltes (RB)

Relative au système de l'aide

Panel « situation de système de l'aide, Humanitarian Congress Prague, novembre 2017 (MN)
Participation à une table ronde sur 'La localisation de l'aide et l'application des principes humanitaires : défis et perspectives', à l'Institut des Droits de l'Homme à Lyon, 3 avril 2017 (MP)

Relative aux négociations

50 ans du Centre de sociologie de l'innovation, Ecole des Mines, novembre 2017 (FW)

○ **Divers**

Panel « Somalie », université de Galway, Irlande, juin 2017 (MN)

Panel « Protection des civils », Humanitarian Congress, Prague, novembre 2017 (MN)

Table ronde « Histoire et Humanitaire », Genève, CICR / UniGe, décembre 2017 (RB)

Conférence sur l'éthique médicale/humanitaire, facultés de médecine de Paris, Caen, Nantes (RB)

Conférence « nutrition », organisé par l'université d'Oxford, septembre 2017 (JHB)

○ **Visites Terrain**

Rony Brauman (Sud Soudan, Ouganda – 3 semaines)

Fabrice Weissman (Nigeria – 2 semaines)

Michaël Neuman (Calais – 3 jours)

Président

Denis Gouzerh

LA FONDATION MSF, UN LABORATOIRE D'INNOVATIONS POUR L'ACTION HUMANITAIRE

I Contexte : La Fondation MSF, un satellite par nature

Pour devenir une organisation de référence dans le monde humanitaire, Médecins Sans Frontières a toujours innové dans ses méthodes d'intervention mais aussi dans des domaines connexes qui donnent une valeur ajoutée aux opérations. C'est le rôle des satellites ou autres organismes issus d'MSF dont les objets spécifiques viennent compléter l'action de l'organisation : MSF logistique, Epicentre, la CAME, La Fondation MSF, le DNDI.

Tous ces satellites apportent à MSF des biens ou des services complémentaires qui répondent aux besoins du terrain. Ils ont une logique de fonctionnement propre avec souvent des procédures simples qui s'efforcent de ne pas faire peser de contraintes administratives ou organisationnelles sur MSF, lui laissant ainsi la possibilité de se concentrer sur son objet : l'aide médicale d'urgence.

Cette stratégie a non seulement permis de renforcer le rayonnement et l'efficacité de Médecins Sans Frontières mais a aussi contribué à ouvrir l'organisation, au-delà de sa seule action de terrain, vers d'autres acteurs comme les centres de recherches, les associations, les universités.

II La mission de La Fondation MSF et son interaction avec MSF

La Fondation Médecins Sans Frontières a pour mission d'améliorer les performances d'MSF sur le terrain. Par le biais de sa Fondation, MSF s'offre la possibilité d'expérimenter, de tester de nouvelles solutions et d'améliorer le développement des compétences.

Pour chacun de ses projets, La Fondation MSF facilite une approche collaborative. Pour ce faire, elle développe un réseau propre, invite une expertise externe (des universités, des start-up, des chargés d'études) et les porte à la connaissance de l'association. Elle favorise ainsi un échange entre les compétences spécifiques des acteurs externes et les expériences des professionnels du terrain. Sa mission pour le compte d'MSF est de jouer le rôle de laboratoire d'innovations.

Afin de garantir le respect d'une vision globale des priorités pour le bien de la mission sociale d'MSF, c'est ensuite conjointement avec l'association que les projets à porter au vote du Conseil d'administration sont choisis.

III Les champs d'intervention de La Fondation MSF

Pour mener à bien sa mission d'organisme de soutien opérationnel et intellectuel aux actions de terrain, La Fondation MSF intervient dans trois domaines :

- 1. La réflexion critique** sur l'action humanitaire. Proposer des évolutions implique de questionner les pratiques existantes et de confronter les positions dans un débat contradictoire. A partir de **l'expérience du terrain** et en collaboration avec le monde universitaire, les travaux du CRASH – études et analyses sur l'action de MSF, sessions de formation interne, missions d'évaluation de terrain, représentation lors de colloques et autres lieux de recherche, rédaction d'ouvrages thématiques – forment le socle théorique nécessaire à l'évolution des pratiques humanitaires.
- 2. La conduite de projets innovants liés aux évolutions technologiques, scientifiques et médicales** pour concevoir et expérimenter des innovations humanitaires puis les déployer ensuite sur le terrain.

- 3. L'identification et le soutien de recherches opérationnelles conduites par d'autres institutions.** Il s'agit d'enquêtes épidémiologiques conduites sur le terrain pour évaluer la pertinence de protocoles médicaux alternatifs et initier des changements de pratique à large échelle.

IV Les financements et les modalités d'intervention financière

Pour que La Fondation MSF puisse déployer sa stratégie et s'assurer de la pérennisation de ses activités, son **indépendance financière** vis-à-vis de l'association est essentielle. En effet, la prise de risque inhérente à toute innovation nécessite un financement spécifique. Ainsi, les fonds de La Fondation MSF ne réduisent pas ceux disponibles pour les opérations courantes ou d'urgence et ne se retrouvent pas ponctionnés par ces mêmes opérations. La gestion propre des fonds disponibles, sous contrôle spécifique du Conseil d'Administration, donne à La Fondation MSF une stabilité et une bonne visibilité pour engager ses projets.

Le premier financement de La Fondation MSF est **la collecte**. En 2017, La Fondation MSF a collecté 3,9 millions d'euros, grâce à environ 3 000 donateurs privés. Ceux-ci sont historiquement des donateurs MSF qui ont été orientés vers La Fondation MSF pour bénéficier des avantages fiscaux liés au statut FRUP (Fondation reconnue d'utilité publique).

La Fondation MSF a également la possibilité d'accueillir des **fondations abritées** pour les plus grands donateurs qui voudraient s'engager à soutenir un projet spécifique.

Les modalités d'intervention financière de La Fondation MSF sont de deux types. D'une part, la Fondation MSF **finance directement** les bourses d'études, les travaux du CRASH et les projets d'innovation qu'elle pilote, et d'autre part elle agit **en bailleur** en cofinçant des études externes de recherches opérationnelles (cf. le champ d'intervention n°3).

V Le rôle du Conseil d'Administration

Le CA de La Fondation MSF est composé de trois collèges : le Collège des Fondateurs, le Collège des Donateurs et Mécènes et enfin le Collège des Personnalités Qualifiées. Ce CA est dit "ouvert" car il associe des représentants de l'association MSF à des philanthropes et des experts hors MSF.

Ces personnes extérieures à l'association apportent un soutien financier à La Fondation MSF et ont un rôle d'ambassadeur auprès d'acteurs extérieurs, facilitant les rencontres et les échanges d'informations. En fonction de leurs compétences spécifiques, elles **accompagnent La Fondation MSF** dans différents domaines : propriété intellectuelle, marketing et positionnement de marque, innovation-nouvelles technologies-incubateur, sciences sociales et recherches scientifiques et médicales, philanthropie et fonctionnement des Fondations.

Afin de déployer cette nouvelle stratégie générale, La Fondation Médecins Sans Frontières compte sur l'engagement actif des membres du CA. En effet, si La Fondation MSF existe depuis 1989, son repositionnement est récent et il est donc important que les membres du conseil d'administration lui consacrent une attention particulière dans les trois prochaines années à venir.