

Innover pour les terrains humanitaires : le cas de la Fondation MSF

par

■ **Nicolas Mottis** ■

Président de la Fondation MSF

■ **Clara Nordon** ■

Directrice générale de la Fondation MSF

En bref

Médecins Sans Frontières (MSF) est aujourd'hui l'une des plus grandes ONG internationales, présente dans plusieurs dizaines de pays et employant plus de 67 000 personnes. Les besoins rencontrés sur ses terrains d'intervention sont immenses et certains soulèvent des questions auxquelles les solutions technologiques existantes ne répondent pas encore. La Fondation MSF est une structure de taille modeste, au service des terrains, qui agit sur deux fronts complémentaires : le développement d'innovations, souvent fondées sur des technologies de pointe; la réflexion critique, portée par son *think tank*, le Crash, qui analyse des pratiques opérationnelles et anime des débats, souvent sensibles, sur les enjeux du monde humanitaire. Forte d'une dizaine d'années d'existence, la Fondation voit aujourd'hui certains de ses projets entrer en phase de déploiement mondial, au sein comme en dehors de MSF, tandis que de nombreux autres demeurent à un stade exploratoire. Ce témoignage illustre un modèle original d'innovation et permet d'en discuter les principaux enjeux et défis.

Compte rendu rédigé par Erik Unger

Séminaire animé par Gilles Garel

L'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Chaire etilab • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • ENGIE • Groupe BPCE • Holding 6-24 • IdVector² • Kéa & Partners¹ • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mines Paris – PSL • NaTran • RATP • UIMM • Université Mohammed VI Polytechnique

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation

Clara Nordon : Nous allons parler d'une forme d'innovation inhabituelle, l'innovation humanitaire et sociale. Je suis directrice de la Fondation Médecins Sans Frontières. J'ai débuté ma carrière à Singapour, dans une banque privée, avant de rejoindre Médecins Sans Frontières (MSF) en 2012. J'ai effectué plusieurs missions longues sur le terrain, notamment au Yémen, en République démocratique du Congo, en Haïti, en Ukraine au début du conflit, et au Bangladesh lors de la crise des Rohingyas. À compter de 2016, j'ai pris une part active à la structuration de la Fondation MSF, alors embryonnaire, avec pour mission d'en faire un véritable outil d'innovation.

Nicolas Mottis : Je suis enseignant-chercheur et professeur à l'École polytechnique. Mon lien avec MSF a débuté comme donateur, il y a plus de quarante ans. Intéressé par les travaux d'innovation portés par la Fondation, j'ai rejoint son conseil d'administration il y a sept ans, avant d'en devenir président, il y a un peu plus de deux ans. Mon rôle porte principalement sur la gouvernance, l'accompagnement stratégique des projets et les questions sensibles liées au fonctionnement et aux choix de la Fondation.

Le mouvement MSF : cadre général et organisation

Médecins Sans Frontières est un mouvement international mondialement connu, né en 1971, à l'initiative de ceux que l'on appellera par la suite les *French Doctors*.

Aujourd'hui, MSF représente un mouvement comprenant plus de 67 000 personnes à travers le monde, travaillant sur les terrains d'intervention ou au sein des structures nationales. Il s'agit de l'une des plus grandes ONG internationales, derrière la Croix-Rouge et l'UNICEF, avec un budget mondial de l'ordre de 2,3 milliards d'euros. Le mouvement est présent dans 75 pays et gère 350 missions, avec souvent plusieurs missions pour un même pays. Actuellement, les interventions les plus importantes ont lieu en République démocratique du Congo, au Soudan, au Yémen, en Palestine et au Tchad.

MSF est financé quasi exclusivement par des dons privés, provenant d'environ 7 millions de donateurs dans le monde. Cette indépendance financière est absolument cruciale, car elle protège l'organisation des pressions politiques directes. La relation avec les donateurs est un pilier de MSF et est fondée sur une exigence élevée de transparence, tant sur l'utilisation des fonds que sur les choix opérationnels. Les fonds collectés sont mutualisés pour être ensuite répartis entre les terrains et les missions, en fonction des activités organisées par les différentes associations nationales.

MSF fonctionne selon un modèle fortement décentralisé. Le mouvement est structuré en associations nationales, regroupées au sein de 5 centres opérationnels (*Operational Centers*). Ces centres jouent un double rôle : la collecte de fonds, d'une part, et la gestion des missions de terrain, d'autre part. Bien que fondé sur de nombreuses initiatives locales parfois difficiles à coordonner, ce modèle est globalement efficace, agile et propice à l'innovation.

Les "satellites" de MSF : des entités spécialisées au service du mouvement

Le mouvement MSF s'appuie aussi sur un ensemble d'entités spécialisées, appelées en interne les "satellites". Ces structures ont été créées progressivement pour renforcer l'efficacité des interventions humanitaires.

Le satellite le plus ancien et essentiel pour les opérations est MSF Logistique. Cette entité, qui est basée à l'aéroport de Bordeaux, conçoit et stocke des kits d'opération, capables d'être acheminés en urgence par avion-cargo, afin de déployer un hôpital ou une structure de soins en quelques dizaines d'heures. Elle prend également en charge la préparation des véhicules utilisés sur le terrain (blindage, équipements de communication) et met son expertise logistique au service d'autres ONG.

Epicentre est un autre satellite clé, spécialisé dans l'analyse et la compréhension des épidémies. Ses 80 épidémiologistes et statisticiens interviennent dès l'apparition d'une crise sanitaire, afin de produire des données fiables et d'éclairer les décisions opérationnelles. Epicentre participe aussi, sur le volet épidémique, à de nombreux projets de la Fondation.

Enfin, le mouvement MSF a porté ou soutenu des initiatives internationales, telles que la *Drugs for Neglected Diseases initiative (DNDi)*, destinée à favoriser la recherche et le développement de traitements pour des maladies négligées par l'industrie pharmaceutique. Dans la même logique, la Campagne d'accès aux médicaments essentiels (CAME) a joué un rôle majeur de plaidoyer, notamment lors de la crise du VIH, pour rendre accessibles des traitements existants, mais inabordables pour de nombreuses populations.

La Fondation MSF est également un satellite de MSF.

La Fondation MSF : rôle, gouvernance et modèle d'action

Dans l'écosystème MSF, la Fondation occupe une place singulière. Longtemps, elle a été une structure discrète, une coquille de défiscalisation de l'impôt de solidarité sur la fortune (ISF), puis de l'impôt sur la fortune immobilière (IFI). À partir de 2016, sous l'impulsion de Clara Nordon, elle s'est profondément transformée pour devenir un acteur de l'innovation de MSF, tout en restant de taille modeste.

La Fondation dispose d'une gouvernance spécifique, organisée en trois collèges. Le premier représente l'association MSF elle-même, avec des membres issus de sa direction ou des membres historiques. Le deuxième collège est celui des donateurs, élus pour représenter les grands contributeurs. Le troisième regroupe des personnalités qualifiées extérieures, dont je fais partie. Cette organisation confère à la Fondation une grande liberté d'action, qui lui permet d'être très proche des centres opérationnels tout en conservant une réelle autonomie. Elle dispose d'un budget annuel d'environ 6 millions d'euros et ses mécanismes de collecte sont indépendants de ceux du mouvement MSF.

La Fondation intervient sur l'ensemble du cycle d'une innovation, de l'émergence de l'idée jusqu'à son déploiement sur le terrain, sans séparation stricte entre recherche, développement et mise en œuvre. Certains projets, peu nombreux, sont développés intégralement en interne, d'autres reposent sur l'assemblage de solutions existantes ou sur des partenariats. L'enjeu central est la capacité à transformer rapidement un concept en solution opérationnelle, adaptée aux contraintes des terrains humanitaires.

L'organisation opérationnelle repose sur un fonctionnement en cercles concentriques. Un premier cercle est constitué de l'équipe de Clara, très expérimentée en matière de connaissance du mouvement et des terrains. Cette *core team* repère les projets et met en place les équipes. Le deuxième cercle regroupe ces équipes projet, qui sont montées en fonction des besoins. Elles peuvent aller de quelques personnes à des équipes plus conséquentes pour des développements complexes. Le troisième cercle est celui des terrains, essentiels pour tester, ajuster et déployer les innovations.

Enfin, la Fondation abrite également le *think tank* du mouvement, le Crash (Centre de réflexion sur l'action et les savoirs humanitaires). Composé d'une dizaine de chercheurs en sociologie, en anthropologie, ou encore en sciences politiques, souvent passés par le terrain, le Crash produit des analyses critiques sur l'action humanitaire – nourries par les retours d'expérience des terrains –, ainsi que des documents pédagogiques et des programmes de formation pour le monde humanitaire. Cette capacité d'auto-analyse sans concession est une composante essentielle de la culture MSF.

Quatre grandes innovations portées par la Fondation MSF

Clara Nordon : Les quatre projets décrits ici illustrent la manière dont la Fondation MSF conçoit et met en œuvre l'innovation : des projets ancrés dans des besoins de terrain, technologiquement exigeants et toujours orientés vers un impact direct.