



PLAN STRATEGIQUE 2026-2031

Sommaire

Introduction.....	4
Les mutations du contexte.....	4
... et de MSF.....	4
Position d’Epicentre.....	4
Axe 1 Renforcer l'approche qualitative et centrée sur la population	6
Actions prioritaires	6
Axe 2 Renforcer l'utilisation et l'interprétation des données de programmes MSF.....	7
Actions prioritaires	7
Axe 3 Adapter les outils et les méthodes à l'évolution des besoins et des environnements ainsi qu'aux nouveaux développements scientifiques et technologiques.....	8
Actions prioritaires	9
Axe 4 Régionalisation et collaboration	11
Actions prioritaires	11
Axe 5 Renforcer l'impact de MSF en intégrant une perspective épidémiologique	12
Actions prioritaires	12
Mindset.....	14
Safeguarding	14
Intégrité (envers les communautés, les participants, les partenaires locaux, les chercheurs)	14
Réduire notre empreinte environnementale : une approche holistique	15
Développer une culture de revue critique	15
Moyens et conditions de mise en œuvre	16
Conclusion	17
Annexe : Champs d’activité.....	18
Annexe : Typologie	18

« Ce document présente les orientations stratégiques d'Épicentre pour les années 2026-2031. Il résulte d'une réflexion collective au sein d'Épicentre en lien étroit avec Médecins Sans Frontières (MSF). Il répond à la nécessité d'adapter notre vision et nos actions aux évolutions majeures de notre environnement institutionnel, opérationnel et scientifique. »

Introduction

Les mutations du contexte...

Les écosystèmes de la recherche médicale et de l'aide humanitaire sont en profonde mutation. Les agences onusiennes et les institutions étasuniennes se désengagent ou réduisent leur présence dans les pays et sur les thématiques d'interventions de MSF. Le financement de l'aide internationale et de la santé globale par les grands pays donateurs de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) est en diminution.

Cependant, si les établissements de santé en Afrique de l'Ouest restent confrontés à des défis structurels majeurs, des centres d'excellence en matière de recherche et de soins se développent en Afrique de l'Est. Des initiatives locales voient le jour, notamment avec l'apparition de fabricants de vaccins et de tests diagnostiques, encore peu nombreux mais porteurs d'un potentiel stratégique pour le continent.

... et de MSF

MSF se transforme et s'organise autour d'ambitions communes stables ou originales. De nouvelles orientations médicales émergent, en réponse à l'évolution des besoins sanitaires dans les pays d'intervention notamment les maladies non transmissibles, l'antibiorésistance, la santé des femmes, la santé mentale, des domaines désormais primordiaux.

Le mouvement MSF poursuit par ailleurs son évolution vers de nouvelles modalités de prise

de décision et d'organisation, pour accentuer un élan de déconcentration et de régionalisation, et réaffirme sa volonté de travailler autrement, de mieux traiter les patients et le personnel, en renforçant les principes de safeguarding, d'intégrité et d'approche centrée sur les personnes.

Dans ce paysage en recomposition, Epicentre a tous les atouts pour conserver une place légitime et pertinente, qui tient compte des spécificités locales, des réalités régionales et des aspirations des acteurs émergents. Nous souhaitons consolider la capacité et le savoir-faire d'Epicentre, alors que de nombreux partenaires en difficulté se replient ou changent de cap.

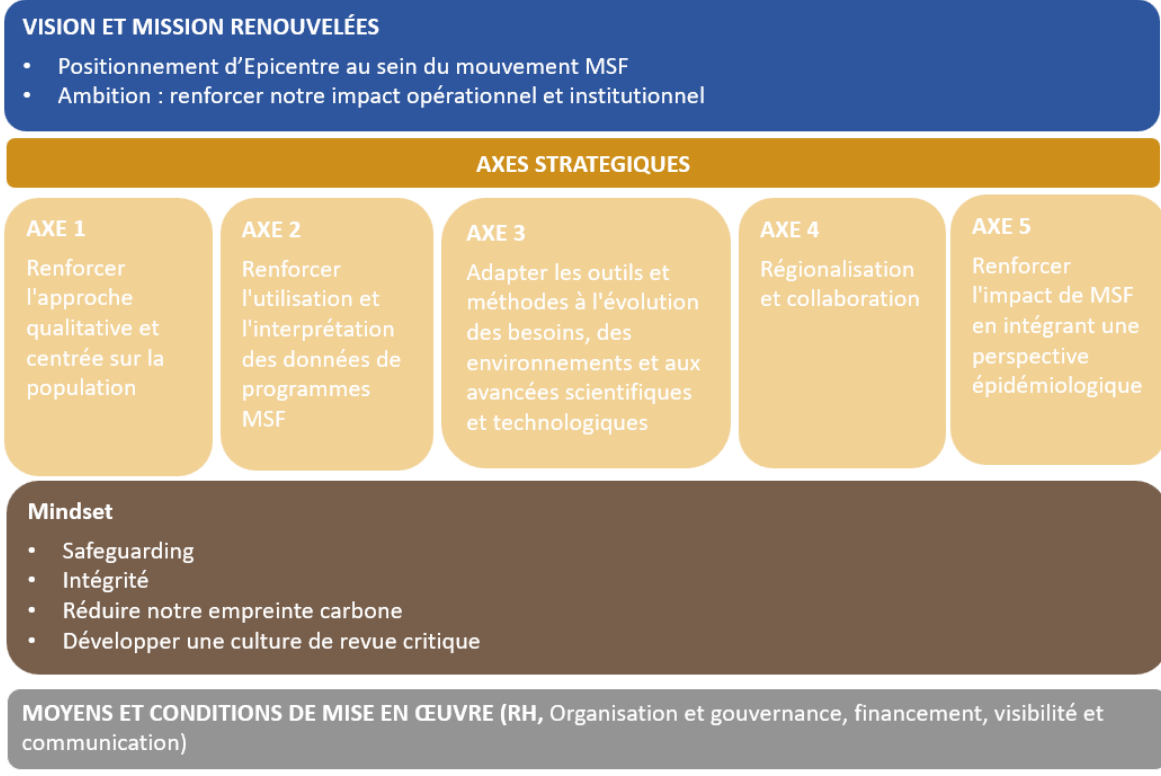
Position d'Epicentre

La mission d'Epicentre reste claire : soutenir les opérations de MSF, améliorer la pratique médicale par la recherche, documenter les besoins, et appuyer le plaidoyer et la stratégie pour l'accès aux produits essentiels. Epicentre peut compter sur ses centres en Ouganda et au Niger, des compétences médicales et épidémiologiques renforcées par une expertise en sciences sociales, un vaste réseau d'épidémiologistes sur de nombreux terrains, une infrastructure digitale en constante évolution et une place majeure dans le dispositif d'évaluation et de recherche de MSF (voir Typologie p. 18).

Il nous reste beaucoup à faire ces prochaines années pour améliorer la pertinence et l'impact de nos travaux, développer des méthodes innovantes, poursuivre nos efforts de régionalisation de notre structure et

renforcer les mécanismes de conduite et de financement de la recherche médicale dans le mouvement MSF.

Ces ambitions prennent forme dans ce document à travers cinq axes stratégiques prioritaires et quatre ambitions transversales.



SUIVI, ÉVALUATION ET PILOTAGE

Axe 1 | Renforcer l'approche qualitative et centrée sur la population

Les évaluations fondées sur des indicateurs épidémiologiques ou des données de routine fournissent des éléments essentiels pour orienter les interventions. Toutefois, elles ne permettent pas de saisir pleinement la complexité des contextes ni de comprendre les perceptions, les comportements et les attentes des participants comme des soignants. C'est là que les approches qualitatives prennent tout leur sens : elles offrent une lecture fine des dimensions socioculturelles moins visibles dans les analyses quantitatives.

Ces méthodes sont indispensables pour évaluer l'acceptabilité et la faisabilité opérationnelle des interventions, analyser les comportements de santé, l'accès et le recours aux soins, et concevoir des stratégies véritablement adaptées aux réalités locales. Elles deviennent d'autant plus déterminantes dans le cadre du déploiement des approches centrées sur les personnes et du modèle du patient partenaire. Une attention particulière sera portée à la documentation des barrières à l'accès aux soins, aux diagnostics et aux vaccins pour toutes les catégories de population.

Cet axe stratégique vise à consolider durablement l'expertise interne en méthodes qualitatives, tout en développant des approches intégrées fondées sur des méthodes mixtes. Cette ambition s'appuie sur :

- L'expertise déjà présente au sein des équipes et des centres d'Épicentre au Niger et en Ouganda qui travaillent en lien étroit avec les communautés ;

- Le développement de partenariats internes et externes, en particulier avec la Manson Unit, les associations de patients et les acteurs de terrain.

Actions prioritaires

Consolider l'équipe de recherche mixte

- Structurer une équipe dédiée et pérenne d'experts en méthodes de recherche qualitative
- Intégrer une dimension qualitative dans l'ensemble des activités du portfolio – y compris dans les études sur la mortalité ou dans les essais cliniques
- Intégrer les méthodes qualitatives à divers stades de la réflexion, en amont, afin de formuler ou d'affiner les hypothèses et outils quantitatifs, et en aval pour interpréter les résultats en éclairant des dimensions complexes ou inattendues.

Systématiser l'intégration des dimensions sociales et communautaires

L'intégration des communautés à toutes les étapes des études implique de renforcer les compétences internes en engagement communautaire, et de développer des partenariats avec des associations de patients pour promouvoir la notion de patient partenaire et la co-construction des recherches. Nos centres de Maradi (Niger) et Mbarara (Ouganda), grâce à leur connaissance des réalités locales — socioculturelles, économiques et sanitaires — jouent un rôle moteur dans cette dynamique.

Documenter les inégalités d'accès et proposer des stratégies correctives

À partir de l'analyse conjointe de données qualitatives et quantitatives :

- Evaluer les stratégies mises en œuvre pour améliorer l'accès aux soins, identifier les obstacles structurels et sociaux notamment liés au genre, proposer des adaptations et les évaluer ;

- Documenter les situations réelles, identifier les facteurs qui limitent l'autonomisation des patients, en particulier en cas d'échec ou de non-observance du traitement, faire des recommandations opérationnelles.

Axe 2 | Renforcer l'utilisation et l'interprétation des données de programmes MSF

Médecins Sans Frontières (MSF) collecte une quantité considérable de données dans le cadre de ses activités médicales et humanitaires. Ces données sont essentielles pour mesurer l'ampleur des interventions, allouer efficacement les ressources et, surtout, évaluer et améliorer la qualité des soins. Par ailleurs, dans de nombreuses crises, MSF est parfois le seul acteur médical auprès de communautés isolées ou affectées par des conflits, ce qui confère à ses données une très grande valeur.

Au-delà des données de routine, des informations complémentaires peuvent être recueillies pour répondre à des questions médicales et humanitaires essentielles : quels sont les facteurs de risque d'une maladie ? Quelle est l'efficacité d'un traitement ou d'un vaccin dans un contexte spécifique ? Quelle est l'ampleur globale d'une épidémie ou d'une crise ? Les réponses résultant d'analyses objectives et représentatives sont utiles pour éclairer l'action.

En tant que structure dédiée à l'épidémiologie, nous avons la responsabilité de maximiser la valeur de ces données : en les exploitant

pleinement, en les croisant avec celles d'autres acteurs locaux, pour améliorer les analyses et les réponses.

Pour cela, nous devons être à l'écoute des besoins opérationnels, accompagner les équipes dans l'identification des données pertinentes et les former à leur potentiel. Face aux défis logistiques et sécuritaires liés à la collecte dans des contextes extrêmes — épidémies, zones de guerre, déplacements massifs — nous devons également explorer et développer des méthodes alternatives de collecte, plus agiles et adaptées aux difficultés même extrêmes du terrain.

Actions prioritaires

Consolider la collecte des données

- Développer les outils de collecte de données cliniques permettant d'enrichir les connaissances sur des pathologies spécifiques qui manquent de documentation. Cela inclut, par exemple, des maladies infectieuses telles qu'Ebola, le choléra ou l'hépatite E, ainsi que des maladies non infectieuses

comme le cancer du col de l'utérus ou le diabète ;

- Renforcer la coordination avec E-health et les partenaires clés, tels que les ministères de la Santé, l'OMS ou les autres ONG, afin de développer ensemble des outils de collecte adaptés, établir des accords préalables pour anticiper les blocages et limiter les pertes de temps.

Renforcer l'analyse des données

- Assurer une analyse pertinente, compatible avec le temps des opérations, de données complexes et multidimensionnelles (démographique, géographique, environnementale...) et issues de sources internes et externes ;
- Améliorer et développer davantage notre capacité à coordonner de manière intersectorielle la surveillance épidémiologique en réponse à un problème de santé émergent (par exemple, une pandémie) ou à un nouveau sujet d'intérêt (par exemple, la drépanocytose).

Faciliter l'intégration des données dans les pratiques opérationnelles

- Développer des outils de visualisation appropriés et favorisant la prise de décision opérationnelle à tous les niveaux ;
- Créer des forums de discussion entre les équipes opérationnelles, les épidémiologistes et les autres parties prenantes concernées ;
- Renforcer la présence d'épidémiologistes qualifiés sur le terrain, capables d'accompagner les équipes dans la prise de décision, tout en développant la capacité d'Épicentre de comprendre les opérations (objectifs, contraintes, calendriers, processus décisionnels)
- Concevoir et mettre en œuvre des formations pertinentes pour les équipes sur le terrain ;
- Améliorer la communication/diffusion de nos conclusions auprès des équipes opérationnelles.

Axe 3 | Adapter les outils et les méthodes à l'évolution des besoins et des environnements ainsi qu'aux nouveaux développements scientifiques et technologiques

Les activités d'Épicentre s'articulent autour de l'épidémiologie d'intervention, la recherche et la formation. Ces champs évoluent rapidement, portés par l'émergence de nouvelles méthodologies, de nouveaux outils et par les transformations des contextes d'intervention.

Pour rester pertinent et réactif face aux besoins du terrain, Épicentre doit avoir la

capacité de prospecter afin d'identifier de nouvelles approches médicales, d'assurer une veille active sur les innovations scientifiques et technologiques, et d'intégrer les outils les plus adaptés aux réalités opérationnelles. Cela inclut notamment les avancées en intelligence artificielle, y compris l'IA générative, qui transforment les pratiques en épidémiologie et

ouvrent de nouvelles perspectives d'analyse et de modélisation.

En tant que centre expert, Epicentre doit maintenir son niveau d'excellence dans le domaine des essais cliniques et poursuivre l'exploration de nouveaux champs de recherche en réponse aux demandes croissantes des centres opérationnels de MSF : études de coût par intervention, de coût-efficacité, impact du changement climatique sur la santé.

Pour gagner en efficacité et en réactivité, il est également essentiel de capitaliser sur les acquis méthodologiques et les outils déjà validés. Disposer de modèles génériques, adaptables aux différents contextes, permet de réduire les délais de mise en œuvre, d'harmoniser les pratiques et de garantir la qualité des données collectées.

En maintenant cette capacité d'innovation et d'adaptation, Epicentre se donne les moyens de remplir sa mission aux côtés de MSF : être force de proposition dans l'agenda de recherche de MSF, apporter des réponses/évaluer des situations ou interventions plus rapidement en valorisant les données disponibles et fournir des données nécessaires à la mise à l'échelle des interventions.

Actions prioritaires

Acquérir ou renforcer des domaines d'expertise clés afin d'accroître l'impact et la portée de nos études.

Renforcer notre expertise en matière de recherche clinique

Dans un contexte où les essais cliniques classiques peuvent se heurter à des contraintes logistiques, éthiques ou

financières, il est essentiel de développer et d'intégrer des modèles alternatifs, permettant une plus grande agilité et adaptés à la nature des données disponibles dans des contextes souvent contraignants. Epicentre doit renforcer son expertise sur des approches innovantes telles que les essais d'émulation, qui permettent de reproduire les conditions d'un essai randomisé à partir de données observationnelles, les cohortes synthétiques, utilisées comme groupes de comparaison virtuels à partir de données historiques ou de vie réelle, les essais en grappes à déploiement progressif (*stepped wedge*), qui permettent une mise en œuvre séquentielle de l'intervention tout en garantissant une robustesse méthodologique. Il est aussi crucial de renforcer nos capacités d'exploiter les données observationnelles.

Développer les compétences internes sur les analyses de coût par intervention et de coût-efficacité

Les analyses économiques contextualisées doivent devenir un outil structurant pour appuyer les décisions stratégiques et opérationnelles, tout en renforçant la redevabilité des projets auprès des partenaires, des financeurs et des communautés participantes. Il s'agit notamment d'intégrer de manière plus systématique les analyses de coût ou de coût-efficacité dans les études menées, afin d'évaluer la valeur des interventions au regard des ressources mobilisées.

Au-delà de l'évaluation économique, cette approche vise à développer une compréhension globale des enjeux d'accès et d'impact, en combinant les perspectives épidémiologiques, sociales et économiques.

Renforcer notre expertise sur les questions climatiques

Face aux impacts croissants du changement climatique, Epicentre souhaite renforcer son expertise sur les phénomènes les plus critiques dans les zones d'intervention de MSF : les vagues de chaleur, les inondations et la pollution. Ces événements, dont les effets sur les populations les plus vulnérables – réfugiés, déplacés et habitants de zones densément peuplées – restent encore largement peu documentés. Ils aggravent les difficultés d'accès à la nourriture et à l'eau, détériorent les conditions d'hébergement et d'hygiène, et accentuent la surpopulation dans les camps.

Par ailleurs, alors que MSF déploie des approches à faible émission de carbone et moins polluantes, Epicentre pourrait apporter son expertise pour analyser l'impact de ces mesures. L'objectif est d'évaluer leur efficacité, leur faisabilité et leur acceptabilité dans le contexte opérationnel de MSF.

Renforcer l'utilisation de l'IA pour améliorer la rapidité et la qualité des analyses épidémiologiques dans les contextes humanitaires

Le développement récent et rapide de l'intelligence artificielle (IA), en particulier des modèles de langage de grande taille (LLM), est en train de transformer profondément nos modes de travail et offre de nouvelles opportunités. L'intégration de ces innovations dans les travaux d'Epicentre est essentielle pour améliorer la rapidité, la qualité et la portée des analyses épidémiologiques, notamment grâce à des initiatives telles que le projet EpiAI.

En parallèle, Epicentre poursuivra le développement d'approches d'IA déjà éprouvées, telles que l'apprentissage automatique pour la modélisation prédictive et la vision par ordinateur pour l'analyse d'images (par exemple, le comptage des toits ou des tombes), en partenariat avec des experts externes. Ce travail se fera en étroite collaboration avec MSF pour garantir la conformité et la robustesse des solutions : utilisation de l'infrastructure Azure AI de MSF pour respecter les politiques de protection des données et coordination avec les ingénieurs logiciels de MSF et l'équipe AI Accelerator qui pilote les initiatives IA.

Un programme de formation sera également mis en place en collaboration avec MSF pour doter tous les épidémiologistes (terrain et siège) des compétences nécessaires à une utilisation responsable et efficace de ces outils. Cette stratégie vise à créer un écosystème d'IA éthique et intégré, adapté aux réalités du terrain.

Être prêt à déployer des recherches opérationnelles innovantes et en assurer l'appropriation

Epicentre maintiendra une veille stratégique sur les innovations à fort potentiel, ainsi qu'un suivi continu des technologies émergentes. Cela inclut des domaines tels que les OMICs, la bio-informatique et d'autres secteurs prometteurs. L'objectif est d'identifier précocement les innovations susceptibles de transformer les pratiques actuelles et de les évaluer en termes d'impact, de faisabilité et d'intégration dans les contextes opérationnels de MSF.

Nous nous engageons à renforcer la compréhension et l'usage des approches innovantes auprès des équipes de MSF et de

nos partenaires locaux. Cela implique de développer des actions de formation, de communication et d'ateliers au sein des groupes thématiques. Cet accompagnement vise à favoriser l'intégration de ces outils dans les pratiques quotidiennes, en assurant leur

appropriation et en sensibilisant les acteurs concernés. Ainsi, nous garantissons une adoption durable et un impact concret sur le terrain.

Axe 4 | Régionalisation et collaboration

Cet axe vise à renforcer notre ancrage et nos partenariats dans un premier temps autour des deux centres, au Niger et en Ouganda. Nous souhaitons développer des recherches et des études plus proches des communautés, renforcer des partenariats avec les acteurs nationaux et régionaux afin de répondre aux préoccupations de MSF au plus proche des communautés. Plus largement, cette ambition doit nous amener à réfléchir à notre investissement et notre organisation dans d'autres régions du monde : lesquelles, et sous quelle forme ce positionnement doit-il évoluer ?

Actions prioritaires

Renforcer l'expertise scientifique locale et la recherche communautaire

Nous aspirons à devenir un partenaire scientifique de référence dans les régions où nos deux centres sont implantés, en développant des thématiques pertinentes définies en fonction des besoins locaux et régionaux. Pour cela, nous envisageons de renforcer notre réseau scientifique autour de ces sujets, et d'établir un modèle exemplaire de co-développement de projets avec les communautés en les impliquant dans la plupart des étapes des projets, de la phase de réflexion à leur finalisation afin d'intégrer leurs connaissances et leurs priorités. Il s'agira également d'impliquer mieux les acteurs

hospitalo-universitaires et les laboratoires locaux, dans une logique de collaboration et de renforcement croisé des capacités.

Cette approche garantit une recherche encore plus ancrée dans les réalités locales, favorise l'appropriation des résultats et leur mise en œuvre pratique dans les politiques de santé et les pratiques nationales et communautaires. Enfin, nous nous efforcerons de diffuser ces connaissances de manière proactive, afin de renforcer leur impact et leur utilité. Cela doit permettre de consolider la place des centres au niveau local et d'étendre leur sphère d'actions à l'échelle régionale.

Devenir un acteur stratégique régional pour MSF

Notre ambition est de positionner nos centres, au Niger et en Ouganda, comme des partenaires réactifs et au long cours pour les équipes MSF de leur zone d'intervention. Cela implique de renforcer leur intégration dans les processus décisionnels et de leur confier un rôle actif dans la définition et la conduite des projets régionaux. Les deux centres doivent être définis et identifiés comme des pôles d'expertise stratégiques, en mesure de :

- Piloter les essais cliniques et les études, en garantissant leur qualité, en assurant la gestion des données, les analyses de laboratoire et le transport des échantillons.

- Répondre rapidement aux épidémies et aux besoins d'épidémiologie de terrain, en consolidant leur statut de laboratoires de référence au sein de MSF.

Avant de positionner nos centres comme des acteurs clés dans le développement des projets régionaux, une phase d'analyses préalables est nécessaire pour garantir une approche structurée et efficace :

1. Analyse des processus décisionnels au sein de MSF

Identifier avec MSF les espaces et mécanismes où se prennent les décisions médicales et opérationnelles (OD, hubs régionaux tels que Dakar, Nairobi, Amman, etc.). Déterminer comment et à quel niveau nos centres doivent être intégrés pour proposer des études pertinentes et renforcer leur rôle stratégique.

2. Analyse de la structure interne d'Épicentre

Évaluer les capacités actuelles des centres (ressources humaines, expertise, gouvernance) à assumer un rôle proactif. Identifier les ajustements organisationnels,

opérationnels et RH nécessaires pour faciliter leur montée en leadership et leur interaction harmonieuse avec les équipes de MSF.

3. Analyse du paysage médico-scientifique régional

Cartographier les acteurs clés (universités, instituts de recherche, laboratoires, réseaux scientifiques, institutions internationales) et identifier les partenariats stratégiques à développer. Cette analyse permettra de nouer des interactions essentielles pour renforcer notre crédibilité scientifique, favoriser la co-construction et anticiper les opportunités de collaboration.

En parallèle du travail mené sur les centres et dans la continuité des évolutions au sein du mouvement MSF, une réflexion plus large devra s'ouvrir sur notre positionnement et notre valeur ajoutée dans d'autres régions, notamment au Moyen-Orient et en Afrique du Nord (MENA). Il s'agira de déterminer non seulement les zones prioritaires, mais aussi la forme que pourraient prendre ces nouveaux ancrages - entre centres et épidémiologistes délocalisés - pour répondre le mieux aux spécificités et besoins régionaux.

Axe 5 | Renforcer l'impact de MSF en intégrant une perspective épidémiologique

L'épidémiologie n'apporte peut-être pas encore pleinement tout ce qu'elle pourrait à MSF : en renforcer l'intégration dans les opérations de MSF implique d'y développer les compétences, de favoriser la collaboration interdisciplinaire et de créer des espaces communs pour la prise de décision et la recherche.

Actions prioritaires

Renforcer les compétences par la formation

L'objectif est de favoriser une meilleure compréhension mutuelle entre épidémiologistes, responsables opérationnels et leaders médicaux afin d'optimiser l'utilisation des données dans la prise de décision. Concrètement, cela implique de :

- Former les épidémiologistes (Epicentre et terrain) aux réalités opérationnelles, notamment aux contraintes logistiques et aux priorités, tout en renforçant les compétences des responsables médicaux et coordinateurs de MSF à l'interprétation et à l'utilisation des données épidémiologiques pour orienter les décisions ;
- Proposer des formations les plus adaptées aux besoins, comme les formations de Réponses aux Epidémies (RepEpi ou le REE) ou d'autres support *ad hoc*, pour accroître le recours à l'épidémiologie par les équipes.
- L'organisation d'ateliers réunissant les équipes opérationnelles, médicales et épidémiologiques pour définir des questions de recherche pertinentes et des projets collaboratifs ;
- La mise en place de forums réguliers, en ligne ou en format hybride, pour partager les expériences, les enseignements tirés et les résultats des recherches.

Ces initiatives visent à favoriser une dynamique collective et à mieux intégrer l'épidémiologie dans les décisions stratégiques et opérationnelles.

Renforcer les partenariats académiques et l'innovation

Miser sur les partenariats académiques est une étape clé pour diversifier nos approches méthodologiques et renforcer la dynamique de formation continue. Cela implique de :

Favoriser l'immersion et la collaboration opérationnelle

Notre ambition est de renforcer le rôle des épidémiologistes dans la prise de décision et exploiter pleinement leur expertise pour orienter les choix opérationnels. Cela passe par :

- Un déploiement plus systématique des épidémiologistes sur des missions terrain afin d'apporter un soutien opérationnel concret ;
- Une implication des épidémiologistes dans les discussions stratégiques au sein des projets, des coordinations, des cellules et des groupes de travail.
- Développer des partenariats avec des universités afin de coproduire des modules de formation et des projets de recherche ;
- Former les épidémiologistes d'Epicentre et nos partenaires locaux ;
- Inviter des experts académiques pour des interventions ciblées telles que des séminaires ou des sessions de mentorat.

Ces initiatives visent à consolider les compétences, stimuler l'innovation et renforcer la valeur ajoutée de l'épidémiologie dans les opérations de MSF.

Créer des espaces et des temps partagés pour la réflexion et la recherche

L'objectif est de pouvoir identifier conjointement les priorités et de renforcer la valeur ajoutée de l'épidémiologie. Concrètement, cela passe par :

Mindset

Cette partie décrit l'état d'esprit dans lequel nous souhaitons mener à bien les priorités définies dans ce plan stratégique. Il s'articule autour de 4 piliers.

Safeguarding

Cette approche vise à garantir un environnement de travail et de recherche plus sûr, plus protecteur, plus bienveillant et plus inclusif pour nos équipes et les participants aux études, en accordant une attention particulière aux personnes les plus exposées parce que précaires, malades ou victimes de discrimination.

Les réflexions et les mesures de safeguarding sont engagées au sein du mouvement MSF depuis plusieurs années, Epicentre s'inscrit dans ce cadre politique. Nous devons passer d'une attitude réactive à une dynamique proactive et préventive, en faisant du safeguarding un principe transversal qui guide nos pratiques, nos équipes et nos études :

- Encourager la réflexion individuelle au sein du personnel, identifier et communiquer les responsabilités individuelles propres à chacun d'entre nous à travers les descriptions de poste, les évaluations individuelles, etc. ;
- Former les équipes à se remettre en question, créer les conditions propices au débat et promouvoir le dialogue ;
- Mettre en place les dispositifs de détection et de prévention active des comportements abusifs ;
- Encourager les personnes à s'exprimer et à partager leurs expériences individuelles, en tenant compte et en intégrant les points de vue de leurs

collègues sur leurs expériences et leurs pratiques.

Intégrité (envers les communautés, les participants, les partenaires locaux, les chercheurs)

En tant qu'entité scientifique dédiée à la recherche, nous devons garantir que nos travaux respectent les normes les plus élevées en matière d'éthique et de qualité. L'intégrité se traduit par une approche qualité systématique, reposant sur :

- des processus clairement définis ;
- des formations adéquates délivrées ;
- l'évaluation et suivi de conformité des projets (évaluation, surveillance/supervision, pilotage)

Cette démarche s'appuie sur nos partenariats avec les communautés, les participants, les partenaires locaux et les chercheurs, assurant transparence, rigueur et fiabilité dans toutes nos interventions.

En ce qui concerne l'approche centrée sur les populations, notre volonté est d'aller au-delà des pratiques actuelles (bonnes pratiques de recherche, ERB, etc.), ce qui nécessite d'amorcer une réflexion vers une approche systématiquement centrée sur les populations où les participants deviennent de véritables partenaires. Notre ambition est de mettre en place un dialogue avec les communautés et les participants concernés, depuis la conception du projet jusqu'à la diffusion des résultats. Il s'agira d'identifier des personnes clés (référénts locaux) et de formaliser des espaces de concertation, tels qu'un comité consultatif, pour garantir une participation

concrète et continue. Une réflexion a déjà été engagée en Ouganda autour du consentement éclairé, notamment sur la manière de garantir son objectivité et son adéquation avec les attentes des communautés. Cette démarche doit se poursuivre et être étendue à l'ensemble d'Epicentre.

Nous devons également veiller à la juste reconnaissance des chercheurs du Sud dans les publications, à l'adoption de bonnes pratiques dans l'utilisation de l'intelligence artificielle, et à la mise en place d'une évaluation robuste par les pairs. Ces principes constituent le socle indispensable pour renforcer la crédibilité scientifique, la pertinence et l'impact de nos recherches.

Réduire notre empreinte environnementale : une approche holistique

En 2022, Epicentre s'est engagé dans une démarche visant à réduire son empreinte carbone de 50 % d'ici 2030. Une première revue de notre empreinte a été réalisée en 2024 sur l'année 2023 et a montré des résultats encourageants. Nous ferons un point d'étape en 2026 à partir du calcul de l'empreinte 2025.

Notre action ne se limite pas à la réduction de l'empreinte carbone liée à notre consommation de transports, de produits ou d'énergie mais s'inscrit dans une approche plus large, qui inclut par exemple nos pratiques polluantes et la gestion des déchets.

Enfin, nous devons renforcer nos capacités d'étude de l'impact des approches à faible émission et moins polluantes. Les mesures que MSF met en œuvre pour réduire son impact environnemental doivent être

évaluées, en termes d'efficacité, de faisabilité et d'acceptabilité avant d'être généralisées. C'est un nouveau champ d'étude pour valoriser le savoir-faire d'Epicentre.

Développer une culture de revue critique

Nous ne sommes pas toujours certains de l'utilisation qui est faite de nos travaux d'enquête et de recherche. Ces travaux ont-ils été réalisés dans les conditions souhaitées (délai, etc.) ? Ont-ils été utilisés et comment ? S'ils n'ont été que peu ou pas utilisés, pourquoi ?

Nous souhaitons conduire des revues légères mais systématiques de l'utilisation des résultats de projets simples (voir Typologie des projets p. 18). Par ailleurs, nous souhaitons conduire une revue détaillée d'un projet complexe, afin d'identifier a posteriori d'éventuelles défaillances mais aussi les moments où elles auraient pu être identifiées et contenues.

Enfin, nous continuerons de développer une culture, entre épidémiologistes, cliniciens et personnel de recherche, de regards croisés, de discussions autour de problèmes méthodologiques, pour utiliser pleinement les expériences diverses et riches de nos épidémiologistes

La revue critique doit servir de base pour construire une théorie du changement réaliste, cohérente et robuste. En reliant clairement nos activités aux effets attendus et à l'impact recherché, elle nous aidera à définir les conditions de réussite, et à aligner l'ensemble de l'organisation autour d'une vision commune du changement que nous souhaitons produire.

Moyens et conditions de mise en œuvre

Pour concrétiser les priorités et l'état d'esprit portés par ce plan stratégique, nous devons nous doter des moyens humains, logistiques et financiers nécessaires à leur mise en œuvre. Il s'agira non seulement de garantir leur application effective, mais aussi de favoriser leur appropriation par l'ensemble des équipes et d'en mesurer l'impact. Cette mobilisation des ressources doit être pensée de manière cohérente et durable, afin d'assurer la réussite et la pérennité des actions engagées.

Pour garantir la réussite du plan stratégique, plusieurs leviers doivent être activés :

Au niveau de l'organisation et de la gouvernance

Le portfolio d'Epicentre découle des ambitions exprimées par les différentes OD. En complément, nous souhaitons contribuer à la consolidation d'une plateforme, à l'échelle du mouvement, destinée à définir les orientations stratégiques de MSF en matière de recherche. Cette plateforme assurerait d'une part une vision d'ensemble des recherches menées au sein du mouvement et serait d'autre part garante de l'alignement de notre portfolio avec ces orientations stratégiques. Cette plateforme, qui réunira les acteurs impliqués (directions médicales, Access to Products for Healthcare –APH- etc.), devra veiller à ce que toutes les thématiques importantes pour MSF soient couvertes, s'assurer de la cohérence entre les recherches menées par les différents acteurs et encourager les synergies entre eux, en un mot promouvoir une efficacité et une efficacité meilleures.

Les financements extérieurs que nous percevrons devront s'inscrire dans les priorités stratégiques définies par cette plateforme. Ils compléteront — ou, le cas échéant, remplaceront — des financements émanant de MSF.

Enfin, le Conseil d'Administration d'Epicentre sera chargé de suivre la mise en œuvre opérationnelle de ce portfolio — élaboré à partir des ambitions des OD et cohérent avec les orientations stratégiques du mouvement — et de s'assurer que les moyens nécessaires sont en place pour le mener à bien.

Révision du mécanisme financier

Dans la continuité de l'intégration du portfolio d'Epicentre dans l'agenda global de MSF, et afin de mener à bien des projets complexes au service de l'ensemble du mouvement, une évolution de notre mode de financement devra être envisagée. Aujourd'hui entièrement basé sur un financement par projet et par section MSF, ce modèle doit évoluer vers la mise en place d'un financement par tout le mouvement MSF d'une base structurelle indispensable pour garantir la pérennité de nos activités transversales et la qualité des projets complexes.

Par ailleurs, des projets complexes d'intérêt pour l'ensemble du mouvement MSF pourront bénéficier de financements via les TIC - donc hors budget opérationnel -, ou de financements externes.

Quant aux projets simples, support opérationnel ou menés à la demande d'une seule OD, ils continueront à reposer sur un financement direct de l'OD concernée, calculé

en fonction du nombre d'équivalents temps plein (ETP) nécessaires.

Au niveau des Ressources humaines

Il s'agira, d'une part, de renforcer ou compléter certaines expertises afin d'être en adéquation avec les ambitions de ce plan stratégique. Cela implique de cartographier les compétences internes et suivre l'évolution du portfolio et de nos méthodes pour :

- Identifier les expertises à développer en économie de la santé, sciences sociales et environnementales, science des données et intelligence artificielle
- Analyser des besoins et définir les solutions à mettre en œuvre, qu'il s'agisse de recrutements, de partenariats ou de formations ciblées.

D'autre part, des actions spécifiques devront être menées pour renforcer les capacités opérationnelles des épidémiologistes, notamment par :

- Des périodes d'immersion dans les programmes MSF pour les épidémiologistes Epicentre sans expérience terrain
- La promotion de la mobilité au plus proche des terrains d'intervention.

Accroître la visibilité d'Epicentre au sein de MSF

Le travail d'Epicentre et ses expertises scientifiques et opérationnelles restent méconnus au sein du mouvement MSF. Nous devons renforcer la visibilité, la compréhension de la valeur-ajoutée des

activités d'Epicentre auprès du personnel MSF. Cela implique la mise à disposition d'outils de présentation clairs et accessibles, une communication régulière sur nos thématiques de recherche et la diffusion des résultats les plus probants. Concrètement, nous développerons une section dédiée sur le site web d'Epicentre, publierons des résumés de recherche, et organiserons des initiatives telles que des « journées scientifiques » décentralisées au niveau des centres régionaux et en collaboration avec eux. Par ailleurs, des référents communication seront établis dans nos centres pour faciliter la communication et accroître la visibilité régionale.

Déploiement progressif

Ce plan stratégique, qui s'étend de 2026 à 2031, englobe des thématiques qui sont à des degrés de maturité différents. Sa déclinaison annuelle en actions concrètes sera donc la clé pour transformer les ambitions en réalisations tangibles.

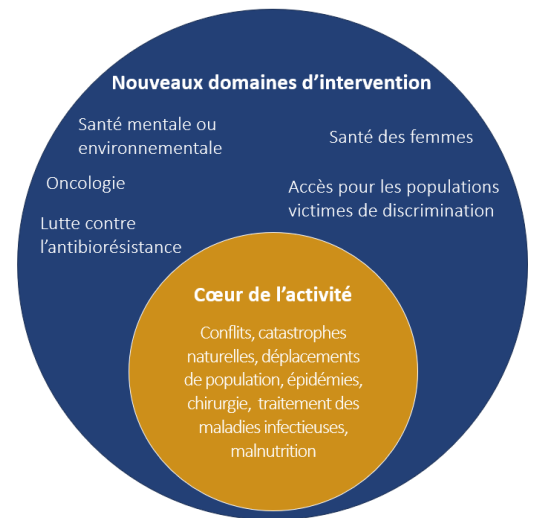
Conclusion

Ce plan a pour vocation d'orienter nos choix d'action, d'organisation et de moyens pour anticiper et répondre aux exigences de notre métier et aux orientations du mouvement MSF. Les priorités médicales et scientifiques déjà établies ou émergentes définies dans les différents plans stratégiques des OD constituent le socle de notre réflexion.

Annexe : Champs d'activité

Le cœur de l'activité de MSF reste lié aux conflits et catastrophes naturelles, aux déplacements de population et aux épidémies, à la chirurgie et au traitement des maladies infectieuses et de la malnutrition. D'autres terrains et d'autres pratiques se sont développés ces dernières années, les plus notables étant l'oncologie, la lutte contre l'antibiorésistance, la santé mentale ou environnementale, la santé des femmes et l'accès pour les populations victimes de discrimination.

Nous resterons engagés activement aux côtés des équipes médicales et opérationnelles de MSF dans ces nouveaux domaines, puisqu'il est encore plus nécessaire, dans les phases de lancement d'activités originales, d'évaluer les pratiques et leurs résultats.



Annexe : Typologie

Nous classons nos projets selon une typologie simple :

- **Projet Support** : mené par une ou plusieurs sections MSF, Epicentre en appui
- **Projet Simple** : mené par Epicentre, sur un site, pour une section MSF, pour une durée d'un an maximum
- **Projet Complexe** : mené par Epicentre sur plusieurs sites, et/ou plusieurs sections MSF, et/ou sur plusieurs années

Nous tenons à conserver un grand volume d'activités de support ou de projets simples. Cela permet de répondre soit à des besoins pressants de MSF, qui reste fondamentalement une organisation d'urgence, soit de porter appui à leurs équipes médico-opérationnelles. Pour cela nous devons rester agiles : disponibilité d'experts et d'équipes prêts à se déployer sur le terrain, méthodes génériques qui peuvent être adaptées rapidement au terrain d'urgence

Les projets complexes ne sont pas le volet le plus connu de notre activité. Et pourtant, ils en représentent la plus grande partie. D'ailleurs, Epicentre est le plus gros producteur de projets complexes du mouvement MSF¹. Ces projets sont lourds, longs et chers. Notre politique de diversification de nos ressources, au cœur du plan stratégique précédent, a porté ses fruits en nous permettant de financer une partie de ces projets. Nous en touchons maintenant plusieurs limites : la versatilité de ces ressources peut mettre à mal la continuité de ces projets complexes et la stabilité d'Epicentre à moyen terme.

¹ FINAL REPORT Intersection Research Mapping 2019-2022. P. 30 - 38 studies had a funding greater than 36,440 Euros (50th percentile) and among them 29/38 (76%) were from Epicentre and 26/38 (68%) had an external funding.

