

## LOGISTIQUE HUMANITAIRE & INNOVATION

Pierre Boulet-Desbareau  
Expert Humanitaire  
Décembre 2012

*(Intervention lors de la 1<sup>ère</sup> Assemblée Générale du Mouvement International de Médecins Sans Frontières)*

**« Dis-moi le type d'opération que tu souhaites conduire et je te dirais quelle logistique humanitaire il te faut »**

La logistique humanitaire d'urgence (LHU) a évolué selon deux grandes périodes bien distinctes qui correspondent à des profils d'intervention radicalement différents qui ont, avec le temps, changé de visage, et de motivation aussi. L'histoire de la logistique de Médecins sans Frontières (MSF), comment elle s'est construite, ses transformations au cours du temps, en est le plus bel exemple.

Cette LHU a été conçue dans les années 80 par des agences humanitaires qui cherchent à répondre à des opérations d'urgence principalement guidées par l'assistance des populations déplacées et réfugiées<sup>1</sup>. On assiste alors à la création d'une logistique centralisée pilotées par les sièges des organisations qui déploient des réponses standards, rapides et efficaces inspirées des kits d'urgence du SAMU expédiés essentiellement par voie aérienne. On assiste alors à l'avènement de plates-formes logistiques comme celle créée par MSF d'abord à Narbonne en octobre 1986 puis relocalisée à Bordeaux six ans plus tard. Coté terrain, c'est une logistique humanitaire qui va s'inspirer de modèles déjà existants pour peu à peu se développer sur trois axes: une logistique de support intégré (LSI) similaire à la logistique militaire, une logistique d'urgence qui s'adapte aux imprévus, et une logistique en situation isolée (Remote Logistics) qui assure une autonomie de fonctionnement et la sécurité des biens et des personnes lors de leurs déplacements. Au demeurant, en plus de celle des actifs physiques, la sécurité de l'ensemble des équipes est - à cette époque - généralement assurée par les départements logistiques. Mais cette logistique terrain – lorsqu'elle est reconnue comme stratégique par les responsables de programmes – reste souvent limitée à l'intendance de base des programmes d'assistance.

C'est dans les années 2000, avec l'apparition de programmes plus pointus (programmes chirurgicaux, prise en charge des personnes atteintes du Sida, etc.) que des organisations comme MSF se dotent d'une politique et d'un réseau de pharmaciens visant à assurer la qualité des produits thérapeutiques. Les terrains vont dorénavant s'appuyer sur les centrales d'achat pour également approvisionner les programmes post-urgence plus stables avec des projets conduits non plus par défaut mais bien par choix. On assiste à une augmentation du volume des commandes, mais surtout à une explosion du nombre de lignes et d'articles à traiter pour chaque commande. C'est une logistique qui devient alors très administrative et qui se professionnalise, même si elle tend à s'éloigner de la réalité des opérations.

---

<sup>1</sup> Le nombre de populations déplacées serait passé de 3 à 12 Mo entre la fin des années 70 et le début des années 80.

On assiste à l'essor des équipes spécialisées en approvisionnement non seulement au niveau des sièges mais également sur le terrain. Dans un même temps, cette logistique renforce son savoir-faire en support aux programmes médicaux pour répondre aux investissements réalisés par MSF pour répondre aux épidémies, aux crises nutritionnelles et aux besoins de prise en charge hospitalière.

Enfin, c'est aussi dans les années 2000 que deux facteurs clés vont venir accroître le niveau d'exposition au risque des équipes humanitaires. Tout d'abord, un facteur interne à certaines organisations humanitaires qui décident de ne plus opérer en périphérie mais au cœur des zones de conflit. Pour MSF, cette prise de risque est inhérente aux principes de la médecine d'urgence : il s'agit alors d'inverser les pratiques et de ne plus amener le patient à l'hôpital, mais l'hôpital au patient (*Penser dans l'urgence - R. Brauman*). L'année 2003, avec des opérations de chirurgie de guerre conduites simultanément par sous les bombardements de Bagdad, du siège de Monrovia ou lors de l'insurrection ivoirienne, n'est autre que la traduction sur le terrain de cette volonté opérationnelle. L'autre source de danger est quant à elle liée à des facteurs externes aux organisations humanitaires. Suite à la déclaration de guerre contre le terrorisme proclamée par G. Bush en 2001 de manière polarisante (être avec ou contre cette guerre), le travail de négociation de l'accès humanitaire en sera rendu plus complexe, plus incertain aussi. On passe alors d'une gestion de la sécurité jusque-là supervisée par la logistique à une gestion plus large du risque et de crise sous la responsabilité de la ligne managériale des opérations. La logistique humanitaire devient alors bicéphale : une logistique de support et une logistique de programme avec une implication plus conséquente dans les réponses programmatiques (WASH, logistique alimentaire, logistique hospitalière, appui technique aux populations déplacées, etc.).

### « **Changements subis ou changements voulus ?** »

Aujourd'hui, quels sont les changements majeurs que nous constatons, et surtout quels sont leurs impacts sur la logistique humanitaire ? Ils pourraient être regroupés selon plusieurs grandes catégories :

Tout d'abord, et c'est peut-être le plus spectaculaire, on assiste à un changement des demandes exprimées par les terrains d'intervention avec une augmentation de leur variété, de leur quantité et de leur soudaineté, mais aussi avec un accroissement de la sophistication et de la personnalisation de ces demandes. L'enjeu principal réside alors dans la capacité des logisticiens à mobiliser rapidement et massivement des moyens humains, matériels et financiers sur des opérations aussi soudaines qu'imprévues sans compromettre l'engagement préalable d'approvisionner les projets plus stables. Les réponses aux catastrophes naturelles de grande envergure<sup>2</sup> sont en grande partie à l'origine de ce risque de déstabilisation, mais pas seulement. Les nouveaux protocoles de vaccination mais surtout de nutrition avec la généralisation des produits thérapeutiques prêts à l'emploi (RUTF) ont augmenté drastiquement le nombre de prises en charge de victimes en situation d'épidémies et de crises alimentaires. Quant à la soudaineté de la demande, elle est aussi présente

---

<sup>2</sup> Band Aceh lors du Tsunami de 2004, Bagh après le tremblement de terre du Kashmir en 2005 et des inondations du nord du Pakistan (2010), Le cyclone Nargis au Myanmar (2008), le séisme sur la région de Sichuan en 2008, celui de Port au Prince en 2010, etc.

lors des débloques de négociation avec les forces combattantes en zone de guerre à forte intensité opérationnelle. Les enjeux logistiques sont en effet régulièrement au cœur de ces négociations (mise en place d'un hôpital, réactivation de centres de santé, etc.) engagées auprès des représentants talibans en Afghanistan et au Pakistan, des forces shiites en Irak ou des troupes Al Shabaab en Somalie

L'autre enjeu également de taille challenge quant à lui la capacité des services logistiques à apporter des réponses à la fois sur mesure et techniquement pointues. L'accroissement des demandes médicales en matière d'appareillage médical sophistiqué (imagerie, équipement de laboratoire, etc.) répond à une réelle volonté d'augmenter la qualité de diagnostic et de traitement des patients. Néanmoins, l'achat de ces équipements biomédicaux – en l'absence de possibilité de sous-traitance – s'accompagne d'un savoir-faire en matière d'installation, de protection et de maintenance que les logisticiens doivent désormais acquérir. Avec une complexification des opérations d'urgence d'un côté et une spécialisation des programmes plus stables de l'autre, le modèle originel, urgentiste et centralisé (Eurocentric) de l'organisation logistique est de plus en plus malmené.

Un autre changement également constaté est relatif à la réduction de la capacité de déploiement qui se caractérise par trois tendances : une réduction de l'accès aux projets (contraintes d'importation et de transport local). La multiplication des acteurs humanitaires lors de crises médiatisées - donc spectaculaires - qui, au-delà de la confusion créée par cette prolifération parfois contre-productive d'acteurs auto-proclamés humanitaires, limite encore plus la capacité à s'appuyer sur des marchés locaux, voire internationaux vite saturés (fournisseurs, entrepôts, logement, transport, etc.)<sup>3</sup>. En résumé, comment approvisionner en produits de qualité – principalement thérapeutiques – les programmes plus stables avec des frontières qui se ferment progressivement (Ethiopie, Afghanistan, Pakistan, Inde, Kenya, etc.), et ceux des urgences où les frontières sont généralement ouvertes temporairement pour la cause mais dont le marché est vite saturé, voire inexistant ? Là aussi des stratégies d'approvisionnement différentielles doivent être envisagées, principalement en matière d'achat et de positionnement des stocks.

De plus, la crise financière peut – à courts termes – représenter également un frein non négligeable au déploiement de opérations humanitaires. Cette crise se chargera peut-être aussi de pousser les organisations humanitaires vers une logistique non plus efficace mais surtout efficiente en évitant de brûler inutilement des ressources humaines, matérielles et financières lors des opérations de secours. Néanmoins, au regard des difficultés rencontrées par les principales agences internationales à répondre efficacement aux situations de crises, adopter une logistique efficiente en situation d'urgence n'est toujours pas la priorité. Cet objectif sera difficilement atteignable compte tenu du caractère imprévisible et soudain d'une urgence. Ce qui n'est en revanche pas le cas des situations de post-urgence et chroniques qui permettent une planification des besoins ainsi qu'une gestion plus sereine des stockages locaux, et qui peuvent représenter selon certaines années jusqu'à 70% des opérations déployées chaque année par les agences humanitaires. Compte tenu du caractère dispendieux et énergivore de la logistique humanitaire<sup>4</sup>, nul doute que cette recherche d'optimisation des activités logistiques jouera un rôle crucial dans les

---

<sup>3</sup> Voir saturation des sources de production de poches de soluté lors de l'épidémie de choléra de 2010 à Haïti

<sup>4</sup> En intégrant les achats, cette part qui peut varier entre 30 et 50 % du budget opérationnel

efforts de réduction des coûts et de réduction de l'impact environnemental.

Enfin, la révolution technologique en matière de communication a apporté une plus grande visibilité, tant d'un point de vue externe à MSF (donneurs, autres acteurs humanitaires, autorités locales, etc.) que interne, principalement entre la réalité du terrain et la perception que le siège en a. On est aujourd'hui en droit de se demander dans quelle mesure cette révolution technologique que nous connaissons a eu un impact positif sur la logistique humanitaire. On s'attendait en effet à deux conséquences majeures : tout d'abord à un accès plus grand en matière de communication et d'échange d'information, ainsi qu'à un recours plus conséquent à des systèmes d'information pointus, principalement en matière de gestion des ressources. Le premier aurait pu améliorer le tracking des mouvements de matériel (suivi d'un point A à un point B) alors que le second aurait assuré leur tracing (remonter le trajet du point B au point A). Malheureusement, cette révolution - en s'arrêtant aux portes des capitales des pays d'intervention - a laissé jusqu'à présent les projets avec des moyens de télécommunication rudimentaires (radio) ou très onéreux (satphone). A ce jour elle n'aura apporté qu'une surenchère des échanges de mails entre sièges et terrain, facilitant ainsi un niveau de contrôle supplémentaire et une bureaucratie souvent inutile. A l'heure où certaines organisations orientent leur logistique vers un 'end-2-end service', avec un traitement aussi fluide que possible entre la commande d'un projet et sa livraison, ce manque de moyens techniques représente un frein important à l'amélioration de la gestion des chaînes d'approvisionnement. Cette dernière requiert un niveau d'échange d'information élevé pour pouvoir s'adapter aux incertitudes de la demande (envoi d'une commande, accusé de réception, documents de transports, suivi des monitorings, etc.). Il faut toutefois noter que ce besoin en technologie de l'information et des communications (ICT), est beaucoup moins indispensable en situation d'urgence. Si les moyens de télécommunication sont incontournables en urgence, la gestion de la logistique humanitaire se gère principalement sur une base papier (order request, freight manifests, etc.). Le développement des communications combinées et la possible normalisation des Smartphones sur le terrain changera probablement cette réalité.

**« Découvrir, c'est voir la même chose que tout le monde et penser différemment<sup>5</sup> »**

Il est essentiel que la logistique humanitaire puisse anticiper ces changements au lieu de les subir en développant une dynamique qui repose sur deux piliers fondamentaux qui sont l'agilité et la créativité. Si les agences humanitaires passent régulièrement en revue critique les aspects liés à la pertinence des opérations conduites sur le terrain, à leur efficacité, efficience, ainsi qu'à leur impact, il est plus rare que les aspects d'agilité et de créativité, aussi fondamentaux soient-ils dans un environnement changeant et complexe, soient intégrés dans cette analyse.

L'agilité d'une organisation permet en effet de s'adapter aux changements précités et nécessite une capacité importante de réaction (financière, humaine et matérielle) tout en veillant à garder une taille opérationnelle limitée. C'est dans cette logique de réduction de la masse de travail, qu'il est intéressant de se poser la question de

---

<sup>5</sup> Albert Szent-Gyorgyi, 1893-1996 physicien et Prix Nobel

savoir s'il est possible de supporter de la même manière deux réalités opérationnelles différentes, voire qui s'opposent. L'une d'urgence requière une dynamique logistique très impulsive et automatique poussée vers les terrains (stratégie logistique « PUSH ») alors que l'autre relative aux programmes stables oriente la préparation des commandes dans une dynamique plus réfléchie (stratégie logistique « PULL ») avec un point de découplage prédéfini lorsqu'un même projet passe de l'urgence à la post urgence et vice-versa.

Le second pilier – celui de la créativité – vise à « penser différemment » pour anticiper ces changements, leur évolution et leur impact au travers d'actions préventives. La notion de création se situe au niveau des individus (changement de perception), alors que celle relative à l'innovation fait référence à une institution (changement de réalité). L'état « normal » des entreprises et institutions est la stabilité, ce qui crée une résistance naturelle au changement. Ces résistances seront d'autant plus grandes lorsque – comme pour beaucoup d'organisations humanitaires – cette stabilité est issue d'une construction devenue avec le temps légendaire et qu'il faudrait peut-être désacraliser pour s'autoriser à penser « out of the box ».

S'il ne s'agit pas ici d'expliquer comment la logistique humanitaire doit innover ni quels sont les domaines logistiques - et ils sont nombreux – qui devraient être réinventés. Des conditions peuvent toutefois être pré-identifiées pour faciliter le développement d'une stratégie d'innovation logistique. La première chose à comprendre – comme cela est expliqué plus haut – c'est que les innovations logistiques réalisées dans le passé ont – pour la plupart d'entre elles - été insufflées par des besoins opérationnels nouveaux. Il sera donc très difficile d'adopter une culture de créativité au sein des départements logistiques si elle ne s'inscrit pas dans une dynamique de réflexion stratégique globale et programmatique (innovations dans l'assistance aux victimes de conflit, dans les réponses nutritionnelles et épidémiologiques, etc.). Le cloisonnement départemental des agences humanitaires (départements des opérations, départements médicaux, logistiques, RH, etc.) est un des freins majeurs au développement d'une vision commune sur des enjeux opérationnels variés (réponses en situation de conflits, de crises épidémiques, de catastrophes naturelles, etc.).

Toujours en regardant dans le rétroviseur historique des opérations humanitaires, on s'aperçoit que les innovations majeures entreprises au niveau logistique ont été inspirées par d'autres organisations pour être adaptées à la réalité humanitaire. MSF s'est par exemple inspiré largement des kits d'urgence du SAMU, ou des structures hospitalières modulaires d'urgence des armées pour créer ses propres kits d'urgence aujourd'hui utilisés par bon nombre d'organisations humanitaires. Innover, c'est être curieux à des approches différentes qui a priori n'ont pas de liens avec le cœur de métier. A force de vouloir se démarquer, intervenir « là où les autres ne vont pas », certaines organisations ont, semble-t-il, perdu cette ouverture d'esprit vers l'extérieur en s'isolant peu à peu. Les réflexions académiques, les modèles logistiques privés et surtout militaires peuvent aujourd'hui apporter une autre dimension aux repositionnements stratégiques de la logistique humanitaire. Il est du reste intéressant de noter que malgré les efforts de coordination humanitaire inter-agence, le niveau de collaboration entre organisations humanitaires n'a jamais été aussi faible, y compris en ce qui concerne la logistique.

Il existe au moins trois raisons d'isolement des opérations et qui ont eu et continuent à avoir un impact important sur les réponses logistiques : l'isolement interne voulu ou subi par les agences humanitaires et dont on vient de parler, l'isolement naturel lorsque les équipes sont par exemple déployées au milieu d'un désert ou plongées dans des inondations, et enfin l'isolement politique avec une perte inéluctable de mobilité sur des zones de guerre. Pour conserver cette capacité d'agilité et d'innovation dans un environnement opérationnel isolé et complexe, il convient d'avoir des logisticiens opérationnels, c'est à dire capable d'opérer en milieu hostile. C'est aussi et surtout, quelqu'un de responsable capable de réaliser les bons choix au bon moment. Un logisticien performant, c'est quelqu'un qui sait et peut dire non. Dans ce type d'environnement, pour être agile et innovant, il est essentiel de conserver la prise de décision au plus proche des besoins des bénéficiaires et de la réalité des opérations. Ce que le CICR appelle la décentralisation des moyens. Alors que l'implication de logisticiens terrain – au niveau des projets - est indispensable à cette définition stratégique, elles restent trop souvent absentes des plateformes de réflexion qui définissent la logistique de demain.

**« Vers un centre d'innovation et de recherche en matière de logistique humanitaire ? »**

En conclusion, la multiplication des organisations humanitaires ainsi que leurs croissances internes enregistrées au cours de cette dernière décennie ont graduellement limité les possibilités d'interaction globale – tant en interne (cloisonnement départemental et divergences entre sièges) qu'en externe (collaboration avec d'autres acteurs). Cette tendance ne doit cependant pas masquer la nécessité des services logistiques à gagner en agilité (réponse court terme à une demande inattendue) et en adaptabilité (réorganisation structurelle pour un positionnement long terme) dans un environnement opérationnel plus complexe et en pleine mutation. Si en la logistique humanitaire a su développer une expertise réelle aux réponses aux situations d'urgence, alors que le secteur privé peine toujours à relever ce défi, c'est plutôt dans sa capacité à supporter de manière efficiente des programmes plus stables que le besoin d'innovation se fait aujourd'hui sentir. Contrairement aux situations d'urgence, ces programmes répondent aujourd'hui davantage à des besoins humanitaires de post urgence ou chroniques sur base d'une demande éclectique, personnalisée, sophistiquée et dont la grande majorité est davantage prévisible, graduelle et sécurisée.

Quelle structure et quels mécanismes logistiques doivent être mis en place pour répondre simultanément et de manière adéquate à ces deux types de réponses humanitaires présents souvent au même moment sur un même terrain d'intervention ? La réponse viendra certainement de modèles extérieurs à ceux qui existent aujourd'hui sur les terrains d'intervention humanitaire, au travers d'un savoir-faire partagé entre logistique humanitaire, celle dédiée au secourisme, logistique militaire et privée. Ce croisement de compétences-métiers ne pourra être productif s'il ne s'appuie pas sur certaines prérogatives :

1. Définir une plateforme logistique inter-agence dédié au développement de projets innovants en assurant un rôle d'interface vis-à-vis des partenaires incontournables à la réalisation de ce projet, principalement auprès des

utilisateurs de la logistique humanitaires (responsables médicaux, nutritionnels, hydrauliques, etc.). Cette plateforme doit pouvoir centraliser les demandes et/ou les exemples d'initiatives logistiques innovantes, pour un travail de capitalisation et d'adaptation à d'autres contextes.

2. Développer un échange de savoir-faire avec d'autres acteurs logistiques mais aussi académiques pour débattre, comparer et réfléchir sur les enjeux et challenges associés à la logistique humanitaire. En bref, une sorte de «Logistics Think Tank» qui stimulerait une analyse commune basée sur des études de cas pratiques pour tirer des enseignements majeurs relatives aux réponses proposées lors des crises humanitaires aiguës.
3. Consolider la compréhension globale des acteurs logistiques et de leurs pratiques au travers de publications thématiques (ex. la qualité de l'eau humanitaire, les stratégies d'approvisionnement en situation d'urgence, l'impact environnemental de la logistique, etc.). Ce travail de recherche, de publication et de diffusion (site web) qui, là aussi, gagnera à être associé à l'expertise dans ce domaine du monde académique. Il est néanmoins essentiel que ces travaux de recherche soient conduits par des praticiens humanitaires afin d'éviter des théorisations trop éloignées de la réalité des terrains d'intervention.

L'innovation est donc issue d'un état d'esprit individuel et d'une volonté collective sans que l'on ait recours à des consultants spécialisés, ou des séances de mise en condition d'une équipe en situation extrême (le terrain apporte déjà suffisamment son lot d'épreuves à la résistance). En d'autres termes, si vous voulez innover :

- Soyez curieux
- Cherchez la seconde bonne solution
- Jouez
- Appréciez l'ambiguïté
- Essayez de nouvelles choses
- Prenez des risques
- Commencez tout de suite