

MANUEL D'INTRODUCTION A LA LOGISTIQUE TERRAIN



Département Logistique
Médecins Sans Frontières
Centre Opérationnel de Bruxelles

JUIN 2011

Première édition - Juin 2011

Conception éditoriale : Pierre Boulet-Desbareau

Coordination de l'édition : Stéphane Courtheuse – Thierry Vandendorre

Chargé de la publication : Sophie Dreyer - Philippe Maillot

Photo couverture : William Bourgeois – région saharienne du Mali – 1993

Photo page 30: Thomas Van Houtryve

INDEX

- INTRODUCTION** **Page 5**

- RAISON D'ÊTRE ET PRINCIPES LOGISTIQUES** **Page 7**
 - ❑ LA RAISON D'ÊTRE DU DÉPARTEMENT LOGISTIQUE
 - ❑ LES 7 PRINCIPES FONDAMENTAUX
 - ❑ LES OPÉRATIONS LOGISTIQUES
 - ❑ L'APPUI LOGISTIQUE AUX OPÉRATIONS
 - ❑ POLITIQUES ET PROCÉDURES LOGISTIQUES
 - ❑ L'INFORMATION LOGISTIQUE

- LES ACTIVITÉS LOGISTIQUES DE SUPPORT** **Page 28**
 - ❑ RAISON D'ÊTRE DE LA LOGISTIQUE DE SUPPORT
 - ❑ GESTION DE L'APPROVISIONNEMENT
 - ❑ GESTION DES ÉQUIPEMENTS
 - ❑ GESTION DES INFRASTRUCTURES
 - ❑ GESTION DES PARCS DE VÉHICULES
 - ❑ LES OPÉRATIONS AÉRIENNES
 - ❑ TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS
 - ❑ GESTION DES INSTALLATIONS ÉLECTRIQUES
 - ❑ CONTRÔLE DES TEMPÉRATURES

- LES ACTIVITÉS LOGISTIQUES DE PROGRAMME** **Page 100**
 - ❑ RAISON D'ÊTRE DE LA LOGISTIQUE DE PROGRAMME
 - ❑ DÉFINITION DES PROGRAMMES

- LA LOGISTIQUE SÉCURITAIRE** **Page 109**
 - ❑ LA GESTION DE LA SECURITÉ
 - ❑ ASPECTS LOGISTIQUES DE LA SECURITÉ

■ LA GESTION DES RH LOG. SUR LE TERRAIN **Page 124**

- ❑ RAISON D'ÊTRE ET PRINCIPES RH
- ❑ ORGANISATION DES ÉQUIPES LOGISTIQUES
- ❑ LA GESTION DE CARRIÈRE DES LOGISTICIENS
- ❑ LA MOBILISATION DES LOGISTICIENS EXPATRIÉS
- ❑ LE CENTRE PEDAGOGIQUE ET TECHNIQUE EBC

■ LA GESTION FINANCIÈRE DE LA LOGISTIQUE **Page 149**

- ❑ INTRODUCTION AUX ACTIVITÉS FINANCIÈRES
- ❑ CONTRAINTES FINANCIÈRES DES ACHATS
- ❑ LES LIENS D'INTERFACE FIN-LOG

■ LA GESTION DE L'INFORMATION LOGISTIQUE **Page 158**

- ❑ GÉNÉRALITÉS
- ❑ LES DOCUMENTS LOGISTIQUES
- ❑ LES RAPPORTS LOGISTIQUES
- ❑ LES BRIEFINGS – DÉBRIEFINGS
- ❑ LES RÉUNIONS LOGISTIQUES
- ❑ LA GESTION DE L'INFORMATION SENSIBLE
- ❑ LA CONSERVATION DE L'INFORMATION
- ❑ L'ACCÈS À L'INFORMATION

■ LA GESTION DES RÉSEAUX LOGISTIQUES **Page 179**

- ❑ INTRODUCTION À LA GESTION DE RÉSEAUX
- ❑ LES RÉSEAUX SOCIAUX
- ❑ LES RÉSEAUX FOURNISSEURS
- ❑ LES AUTORITÉS LÉGALES & ADMINISTRATIVES
- ❑ LES RÉSEAUX HUMANITAIRES

■ ANNEXES **Page 191**

ANNEXE 1 - DESCRIPTIONS DE POSTES DE LOGISTIENS

ANNEXE 2 - TABLE DES CATÉGORIES LOGISTIQUES

ANNEXE 3 - PROFILS LOGISTIQUES RECHERCHÉS

ANNEXE 4 - TABLE DE CONSERVATION DES DOCUMENTS

ANNEXE 5 - EXEMPLES D'ORGANIGRAMMES LOGISTIQUES

■ RÉPERTOIRE **Page 215**

■ REMERCIEMENTS **Page 224**

INTRODUCTION

Ce « Manuel d'introduction à la logistique terrain » tente de dresser des lignes directrices pour mieux faire comprendre le travail des logisticiens¹ au quotidien sur les terrains d'intervention de Médecins Sans Frontières. Il clarifie tout d'abord la notion de logistique si vaste et si particulière chez MSF et qu'on ne retrouve ni dans le secteur privé où la logistique se limite généralement à la gestion de flux de produits, ni dans le milieu académique².

La logistique de MSF se base avant tout sur une polyvalence de métiers qui regroupe à la fois les services d'approvisionnement des opérations humanitaires et médicales ainsi que l'appui technique nécessaire à leur développement. C'est cette combinaison de compétences des « logisticiens généralistes » sur le terrain qui permet à MSF de garder une agilité opérationnelle si précieuse en situation d'urgence. L'expertise de logisticiens plus spécialisés dans un domaine précis d'activité (ex. construction, gestion des appareils biomédicaux, de l'approvisionnement, etc.) permet – en complément – de garantir un réel professionnalisme face à des enjeux techniques pointus.

Ce Manuel souligne également les principes généraux du Département Logistique du Centre Opérationnel de Bruxelles, ainsi que le rôle et les responsabilités liés au poste de logisticien que l'on retrouve sur chacun des projets d'intervention. Opérer dans une crise humanitaire est souvent source de perte de repères et de déstabilisation. Il est donc d'autant plus important pour un logisticien de savoir précisément ce qu'on attend de lui, plus particulièrement au moment de sa première intégration au sein des équipes MSF. Ce manuel se veut résolument basique en traitant des notions logistiques dites essentielles et – si possible - adaptées aux contextes d'intervention les plus courants chez MSF. Il fait la synthèse des informations qui structurent la logistique telle qu'elle s'organise aujourd'hui dans les programmes humanitaires portés par le Centre Opérationnel de Bruxelles. Certaines de ces informations sont issues d'ouvrages déjà existants produits par d'autres sections MSF ou d'autres organisations

¹ Terme générique qui regroupe de manière indifférenciée les logisticiens et logisticiennes.

² A l'exception de quelques rares instituts de formation qui préparent au métier de logisticien humanitaire.

humanitaires. En revanche, ce manuel ne reprend pas d'information technique déjà présente dans une multitude de guides destinés à cet effet et qui sont disponibles sur le terrain.

La réalité de Médecins Sans Frontières est marquée par une remise en question régulière à l'égard d'un mode opératoire en évolution permanente. Les opérations de MSF et, par conséquent l'appui fourni par son Département Logistique, n'ont en effet pas le même visage qu'il y a dix ans. Des programmes plus complexes, plus sophistiqués sont aujourd'hui déployés dans des environnements socio-économiques et politiques en pleine mutation, parfois à haut risque. Pour s'adapter à cette réalité changeante, le logisticien apporte lui aussi un regard critique sur la pertinence, l'efficacité et l'efficience de son action, regard nouveau qui remettra peut-être en cause certains des principes repris dans ce manuel. Dans un souci d'amélioration constante - chaque logisticien est donc invité à faire vivre cet ouvrage en transmettant ses expériences et ses remarques à l'adresse suivante :

Logistics.department@brussels.msf.org

Si la logistique de MSF est souvent comparée à la force de frappe opérationnelle de l'organisation, il est essentiel de se souvenir qu'elle est avant tout destinée à apporter une assistance humanitaire et médicale à plus de 10 millions de personnes chaque année¹ ainsi qu'un appui aux équipes qui s'efforcent de les soulager un peu plus chaque jour. Devenir logisticien, c'est mettre sa rigueur et ses compétences professionnelles au service des Médecins Sans Frontières. S'il est empreint de détermination et de passion, ce métier peut alors devenir l'un des plus beaux du monde.

Merci à tous ceux et toutes celles – trop nombreux pour les citer – qui ont contribué directement et indirectement à l'élaboration de ce manuel.

Pierre Boulet-Desbareau
Directeur du Département Logistique
Centre Opérationnel de Bruxelles
Médecins Sans Frontières

¹ Cf. Rapport d'activité MSF / 2009 – Bureau International

RAISON D'ÊTRE ET PRINCIPES LOGISTIQUES



LA RAISON D'ÊTRE DU DÉPARTEMENT LOGISTIQUE

■ Le rôle de la logistique est de mettre à disposition des terrains d'intervention ainsi qu'au siège de l'OCB¹ **des moyens et des compétences professionnelles** qui garantissent la mise en œuvre et le développement d'opérations humanitaires médicales, de la manière la plus performante, en tout lieu et à tout moment.

■ Les opérations logistiques s'appuient sur des **réponses techniques et structurelles** soumises à des contraintes d'efficacité et d'efficience tout en s'assurant de la pérennité des solutions envisagées.

■ Elles répondent également à un engagement de **transparence** tout en s'assurant que les contraintes de rendu de compte ne représentent pas un obstacle majeur à l'**agilité** et à la **créativité** nécessaires aux équipes sur le terrain.

LES 7 PRINCIPES FONDAMENTAUX DE LA LOGISTIQUE

1- Un domaine stratégique

Les contraintes logistiques d'un programme sont prises en compte **dès le début** de sa conception, depuis la phase exploratoire jusqu'à la définition des objectifs envisagés pour un projet. Cette **implication stratégique** permet de mieux définir les actions et moyens logistiques à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs humanitaires et médicaux envisagés.

La notion de prise de risque est une notion importante dans la définition des opérations. L'analyse logistique permet de mieux évaluer les enjeux d'une opération et d'envisager - s'il le faut - une **prise de risque mesurée** et partagée.

¹ Operational Centre of Brussels

2- Un service performant

La logistique déployée par MSF au quotidien est orientée vers la recherche d'une réponse qui est à la fois **pertinente**, **efficace et efficiente**. Au regard de la complexité des interventions, l'**aspect créatif** est également un élément décisif dans la réussite des actions logistiques.

Pertinence	Adresser les solutions logistiques là où cela est le plus nécessaire.
Efficacité	Les résultats attendus – tels que définis dans les priorités logistiques - sont atteints.
Efficiences	Ces mêmes résultats sont obtenus avec des efforts moindres ¹ .
Excellence	Atteinte de l'efficience logistique sur plusieurs années.

On mesure la qualité des services logistiques proposés au travers d'une récolte et d'une analyse régulière des **indicateurs clés de performance** (KPI²), ainsi que des données relatives à la gestion des ressources logistiques déployées sur le terrain et au siège. Le degré de **satisfaction** auprès des utilisateurs des services logistiques reste également une mesure de performance intéressante.

3- Un devoir de transparence

La diffusion régulière de ces performances - par le biais d'un **tableau de bord** réactualisé des activités logistiques régulièrement réactualisé - donne aux autres départements un repère chiffré sur la qualité du support logistique aux opérations de MSF. Ces **rapports d'activités** logistiques sont mis à disposition des personnes qui le souhaitent et celles qui supportent financièrement notre Mouvement pour donner des indications relatives à **l'utilisation des ressources logistiques** tant sur le terrain qu'au niveau des sièges.

¹ Efforts humains, financier, matériel, énergétique, etc.

² Key Performance Indicator

Pour le Département Logistique, ce **devoir de transparence** se situe donc à trois niveaux :

- ⇒ à l'égard des bénéficiaires de notre action humanitaire ;
- ⇒ à l'égard des donateurs MSF ;
- ⇒ à l'égard du Département des Opérations.

4- Des solutions adaptées

En marge d'une réponse durable aux besoins des opérations, les initiatives logistiques doivent être culturellement acceptées par les populations concernées par les programmes MSF. Elles respectent autant que possible leur **environnement** ainsi que les normes et législations en vigueur dans la zone d'intervention.

L'évolution rapide des contraintes opérationnelles de MSF (restrictions des importations, des mouvements, besoins de communication, etc.) cumulée à celle des nouvelles technologies obligent à une recherche proactive de **solutions logistiques innovantes**.

5- Une approche sécurisée

Cette recherche de solutions innovantes ne peut cependant pas compromettre la qualité des réponses logistiques. En tant qu'acteurs d'urgence et au regard d'un environnement d'évolution souvent hostile, les équipes MSF doivent pouvoir s'appuyer sur des **moyens logistiques fiables** et techniquement supportables.

La définition de **produits et de procédures standards** permet de garantir une réponse logistique de qualité à l'ensemble des pays d'intervention de l'OCB. L'utilisation d'articles standards, et des pièces de rechange associées, assure au logisticien un approvisionnement en temps, en prix et en lieux qui va s'inscrire dans la durée. En cas de besoin, cette approche lui permet également de pouvoir compter sur un **appui technique** de la part de sa coordination logistique ou du siège pour l'installation, la mise en service, l'utilisation, la maintenance, la réparation et le renouvellement de ce matériel.

Cette logistique sécurisée permet in fine de répondre aux quatre priorités suivantes :

- ⇒ la **sécurité individuelle** des utilisateurs et bénéficiaires ;
- ⇒ la **protection des équipements** et des installations ;
- ⇒ la **continuité des services** et des opérations ;
- ⇒ le **contrôle des coûts** et de l'impact environnemental.

6- Une logistique orientée terrain

Pour gérer des projets humanitaires, MSF a développé une culture de **décentralisation des moyens**, où la prise d'initiative se situe au niveau des terrains d'intervention. Plus on est **proche des populations en danger** et de la réalité des opérations, mieux on est placé pour analyser les événements et formuler des stratégies de réponse humanitaire. Il en va de même pour les opérations logistiques. Toute l'attention et l'énergie du Département Logistique sont orientées vers la recherche de meilleurs **formations, supports et encadrements** des Logisticiens Terrains au travers de transfert de savoir-faire et des compétences logistiques du siège vers les terrains.

En retour, c'est cette logistique terrain qui nourrit l'expérience et la mémoire de MSF avec une **centralisation de l'information** nécessaire au niveau du siège de Bruxelles, sans que celle-ci ne soit administrativement trop lourde en termes de rapport et de rendu de compte.

7- Une dynamique humaine et associative

L'ensemble du mouvement MSF est guidé par des **valeurs associatives** qui font parties intégrantes de la mission de chaque représentant du Département Logistique sur le terrain et au siège.

Cela implique une **écoute** et la **participation** - sur des plateformes appropriées - de chaque membre des équipes logistiques aux processus décisionnels relatifs aux initiatives logistiques.

Chaque logisticien apporte un **regard critique** et constructif sur les opérations menées par MSF.

Enfin et en parallèle à son activité principale, tout logisticien joue un rôle essentiel dans le travail de **témoignage** réalisé par Médecins Sans Frontières.

LES OPÉRATIONS LOGISTIQUES



Les Activités Logistiques

Les opérations logistiques déployées sur le terrain sont regroupées de manière arbitraire en trois domaines distincts :

1- Les activités logistiques de support

Elles intègrent les activités logistiques qui ne sont **pas directement liées aux programmes** médicaux de MSF mais qui restent essentielles à leur développement. Elles répondent aux besoins exprimés par l'ensemble des utilisateurs des services logistiques suivants :

- ⇒ **l'approvisionnement** ;
- ⇒ **le transport** (gestion de parc de véhicules et opérations aériennes) ;
- ⇒ **la gestion des biens** exploités par MSF (équipements, bureaux et logements) ;
- ⇒ les technologies liées à **l'information et aux communications**¹ (informatique et télécommunications) ;

¹ ICT

- ⇒ la **gestion des énergies** (installations électriques et contrôle des températures).

Toutes ces activités sont développées sous la responsabilité du Département Logistique.

2- Les activités logistiques de programme

Elles intègrent toutes les activités logistiques qui sont **directement liées aux programmes médicaux** de MSF. Elles répondent à des besoins exprimés par le Département médical en ce qui concerne :

- ⇒ la **logistique hospitalière** (appui technique et logistique aux structures sanitaires) ;
- ⇒ l'eau, l'hygiène et l'assainissement (**watsan**¹) ;
- ⇒ la **logistique alimentaire** ;
- ⇒ l'aide aux **populations déplacées** et sans abris ;
- ⇒ le support aux **épidémies** et autres maladies infectieuses.

Ces activités sont développées sous la responsabilité du Département Médical.

3- Les activités logistiques liées à la sécurité

Elles intègrent toutes les activités techniques qui sont consécutives au travail d'**analyse de risque** réalisé par un Chef de Mission ou un Coordinateur de Projet. Ces activités visent à la **mise en place technique** de mesures sécuritaires dans les domaines suivants :

- ⇒ **protection individuelle** ;
- ⇒ protection des **mouvements** ;
- ⇒ protection des **bâtiments** ;
- ⇒ gestion des **produits dangereux** ;
- ⇒ sécurité de l'information et des **données** ;
- ⇒ protection liée à l'**environnement**.

Ces activités sont développées sous la responsabilité du Département des Opérations.

¹ Water and Sanitation

Rôle et Responsabilités Logistiques

On distingue **trois** principaux **niveaux** de responsabilité logistique au sein des opérations de l'OCB :

- ⇒ une responsabilité projet qui s'applique sur un **terrain** d'opération ;
- ⇒ une responsabilité mission pour un **pays** ;
- ⇒ et une responsabilité cellule basée au **siège**.

Dans les grandes lignes, le rôle des intervenants des opérations logistiques se définit comme suit :



■ Le Logisticien Terrain (projet)

Le Logisticien Terrain identifie les besoins et **définit les réponses logistiques** pour le projet auquel il a été affecté. A ce titre, il participe activement à la construction des objectifs et des budgets associés au projet. Il se porte garant de la **bonne gestion des ressources** logistiques humaines et matérielles disponibles sur ce projet. Il s'assure enfin de l'élaboration et du **respect des procédures logistiques** applicables au projet.

■ Le Coordinateur Logistique (mission)

Le Coordinateur Logistique – ou CoTL¹ - est chargé(e) de **challenger, supporter et encadrer** les projets tout en coordonnant les moyens logistiques disponibles sur la mission. A ce titre, il se porte garant de la **qualité des réponses** logistiques de la mission. Il sert également d'**interface** avec la cellule siège, les autres acteurs humanitaires et les autorités locales pour toutes les questions logistiques. Le coordinateur Logistique participe à la préparation relative aux ouvertures/fermetures de **nouveaux projets** dans le pays d'intervention. Il s'assure de l'élaboration et du **respect des procédures** logistiques qui sont applicables à la mission.

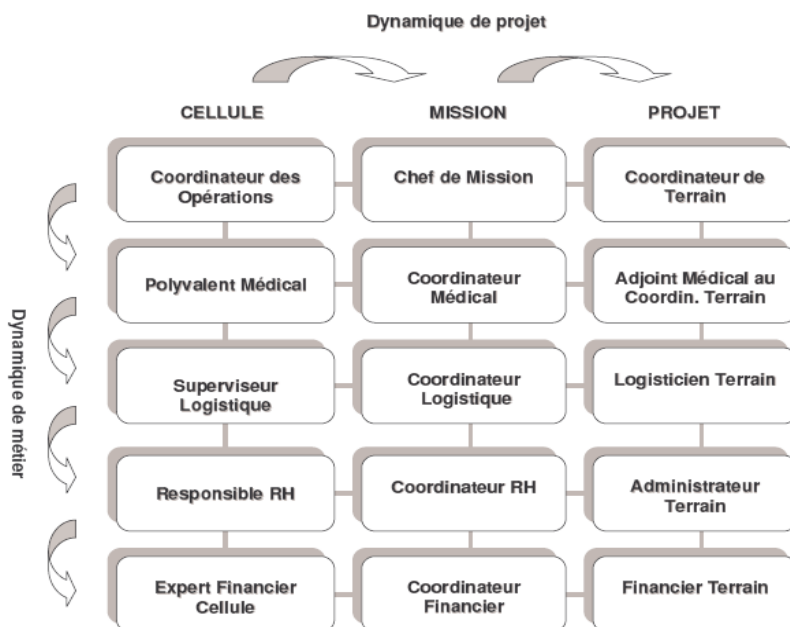
■ Le Superviseur Logistique (cellule siège)

Le « Super Log » **questionne et assiste** les Coordinateurs Logistiques en s'appuyant – s'il le faut - sur l'expertise des unités d'appui du siège. Il **porte et défend les moyens** logistiques nécessaires à l'ouverture de nouveaux projets et à leur fermeture sur les plates-formes décisionnelles du siège. Il est le garant de la **pertinence des opérations** logistiques, de l'atteinte des objectifs souhaités et de la transparence des moyens logistiques qui ont été mobilisés pour pouvoir les atteindre. Le Superviseur Logistique s'assure enfn du **bon respect des règles** et procédures logistiques qui sont applicables sur l'ensemble des missions de l'OCB.

Les niveaux de supervision

L'ensemble des opérations de l'OCB est géré selon une double logistique croisée dite « **matricielle** ». La première approche répond à une **dynamique de projet** et se fait sous la supervision hiérarchique des coordinateurs projet, mission et cellule. La seconde répond à une **logique de métier** et se fait sous la supervision hiérarchique des logisticiens terrain, des Coordinateurs Logistiques et des Superviseurs Logistiques en cellule.

¹ Coordinateur Technique et Logistique



Dans cette organisation matricielle, un Logisticien Terrain répond hiérarchiquement à la fois à son **Coordinateur de Projet** pour les aspects opérationnels, à son **Coordinateur Logistique** pour les aspects techniques. Dans une même logique, un Coordinateur Logistique rapporte à son Chef de Mission ainsi qu'à son Superviseur Logistique au siège. Enfin, un Superviseur Logistique répond à son Coordinateur des Opérations et son Coordinateur Logistique des Opérations.

Poste	Evalueur
Coordinateur Logistique	Chef de Mission
	Superviseur logistique
Logisticien Terrain	Coordinateur projet
	Coordinateur logistique
Logisticien de Support/Programme	Logisticien Terrain

L'APPUI LOGISTIQUE AUX OPÉRATIONS



Contexte

Que ce soit pour répondre à des contraintes qualitatives plus importantes des programmes MSF, mais aussi parce que le monde professionnel connaît des **développements technologiques** importants (ex. technologies de l'information), le niveau technique des opérations conduites par MSF sur le terrain devient chaque année **plus sophistiqué**. Le recours par exemple à des appareils hospitaliers de pointes (imagerie digitale, équipement laboratoires, etc.) ou à des véhicules à motorisation électronique a sensiblement changé la manière dont le Département Logistique organise aujourd'hui l'installation et la maintenance de ces équipements.

S'agissant des services d'approvisionnement, là aussi le contexte a évolué avec un **durcissement des réglementations** et des contraintes en matière d'importation et de transport de produits médicaux¹. Pour faire face à cette sophistication technique et ces contraintes d'approvisionnement, le

¹ En 2010, l'OCB considérait 20 à 30 % des pays d'intervention où il était difficile d'importer (Inde, Thaïlande, Afghanistan, Ethiopie, etc.).

Département Logistique a progressivement développé des stratégies d'investissement sur trois axes :

- ⇒ une **augmentation du niveau professionnel** des logisticiens (recrutement plus important de logisticiens spécialisés, développement de formations plus pointues pour les logisticiens terrains, etc.) ;
- ⇒ le recours à des **sociétés spécialisées** extérieures à MSF ;
- ⇒ un **élargissement des expertises techniques** et Logistiques qui sont venus rejoindre l'Unité Techniques en poste permanent ou volant.

Principes

Trois principaux services ont été développés au siège de Bruxelles pour venir en support aux opérations :

- ⇒ l'appui en **ressources humaines** ;
- ⇒ l'appui **technique** ;
- ⇒ l'appui en **approvisionnement**.

Que cet appui soit apporté de manière consultative sur base de recommandations (**approche « pull »**) ou davantage proactive au travers d'une implémentation directe sur le terrain (**approche « push »**), ce support est toujours déclenché par une demande explicite exprimée par le Département des Opérations. En dehors des opérations d'urgence, cette demande de support doit être réaliste, **planifiée et clairement exprimée** pour pouvoir être considérée comme prioritaire. La **mise en priorité** des services d'appui se fait par le Coordinateur Logistique des Opérations à Bruxelles. Le support délivré par les services d'appui doit fournir une réponse **adaptée au contexte** pour être exploitable par les équipes terrain.

Mobilisation des RH Logistiques

Ce service met à disposition des opérations des ressources humaines ayant des compétences logistiques professionnelles adaptées aux besoins des terrains tout en s'assurant d'une **cohérence de la carrière professionnelle** des personnes concernées.

Pour répondre à ces besoins, plusieurs domaines sont directement ou indirectement couverts par le Département Logistique :

- ⇒ aide au **recrutement** des ressources humaines logistiques ;
- ⇒ orientation et **suivi de carrière** des pools de logisticiens internationaux et nationaux¹. Ils sont réalisés au travers d'une écoute au retour des missions qui permet également une détection d'exposition au stress ;
- ⇒ **affectation des logisticiens** internationaux (expatriation) et nationaux (détachement) ;
- ⇒ **préparations au départ** : Il s'agit des préparations logistiques au 1^{er} départ, préparations techniques aux urgences, et autres briefings avant de partir sur le terrain ;
- ⇒ organisation de **formations logistiques** pour tout public (médical et non médical). Le contenu de ces formations - qui sont organisées à Bruxelles ou de manière délocalisées – couvrent les trois types d'activités précitées (logistique de programme, de support et sécuritaire).

Les Services d'Appui Technique

Les services d'appui techniques servent de **référentiel qualitatif** aux opérations. Ils aident le Département des Opérations à déterminer – pour chaque famille technique - la qualité souhaitée du support logistique sur le terrain : qualité des produits utilisés, fiabilité des installations, compétences techniques des équipes, etc.).

L'appui technique proposé aux opérations peut prendre plusieurs formes :

- ⇒ **formation et préparation** des personnes MSF concernées par le domaine technique ;
- ⇒ **mission d'expertise** et diagnostic technique. Ce support est réalisé sur la base de termes de référence précis et planifiés ;
- ⇒ **mission d'implémentation** technique dans des situations d'urgence ou pour des contextes complexes ;
- ⇒ **helpdesk** (assistance technique à distance) ;
- ⇒ **service de maintenance** et service après vente du matériel envoyé au siège ;

¹ Exclusivement pour les fonctions clés

- ⇒ **recherche et développement** de nouveaux produits non médicaux ;
- ⇒ élaboration de **documents de référence** (guides, procédures, politiques, manuels) et des **outils de gestion**.

Le tableau ci-dessous reprend la liste des appuis apportés aux opérations par les différentes unités technique réparties au sein du Département Logistique. Néanmoins, certains services d'appui peuvent être offerts par des unités supervisées par d'autres Départements OCB (ex. unité watsan par le Département Médical), voire d'autres sections MSF (ex. Cellule Avion par OCP¹).

Domaines d'appui technique	Unité responsable
Approvisionnement	
Approvisionnement international terrain	<i>MSF Supply</i>
Approvisionnement siège	<i>Unité Bâtiment</i>
Transport	
Parc de véhicule et mécanique	<i>Unité technique logistique</i>
Opérations aériennes	<i>MSF Logistique</i>
Biens	
Bureaux – logements terrain	<i>Unité technique logistique</i>
Bureaux siège	<i>Unité Bâtiment</i>
Equipements terrain	<i>Unité technique logistique</i>
Equipements siège	<i>Unité Bâtiment</i>
Technologies de l'information et des communications	
Informatique terrain	<i>Unité Informatique</i>
Informatique siège	<i>Unité Informatique</i>
Télécommunication terrain	<i>Unité technique logistique</i>
Télécommunication terrain	<i>Unité Bâtiment</i>

¹ Operation Centre of Paris

Energie	
Installations électriques	<i>Unité technique logistique</i>
Températures	<i>Unité technique logistique</i>
Logistique hospitalière	
Construction – réhabilitation de structures	<i>Unité technique logistique</i>
Equipements biomédicaux	<i>Unité technique médicale</i>
Services ambulanciers	<i>Unité technique logistique</i>
Hygiène hospitalière	<i>Unité technique médicale</i>
Eau, hygiène et assainissement	<i>Unité watsan</i>
Logistique alimentaire	<i>Unité technique logistique</i>
Populations déplacées – sans abris	<i>Unité technique logistique</i>
Epidémies	
Chaîne de froids pour vaccination	<i>Unité technique logistique</i>
Logistique dédiée aux maladies infectieuses	<i>Opérations logistiques</i>

Les Services d'Approvisionnement

Pour de multiples raisons (indisponibilité locale, épuisement des stocks, contraintes qualitatives, urgence, etc.), les missions MSF ont souvent recours à un approvisionnement international en médicament, vaccin, nourriture, matériel médical et non médical.

MSF Supply – en tant que Centrale d'Achat de l'OCB - a pour mandat premier de **satisfaire les commandes internationales** selon des critères de qualité prédéfinis, de manière efficace et efficiente, quels que soient le moment et la destination de livraison. Pour ce faire, la centrale met à disposition des missions l'information nécessaire au suivi des commandes. En marge de ce mandat, la centrale d'Achat est également chargée de développer les activités suivantes :

- ⇒ le **support au terrain** en matière d'approvisionnement (techniques d'importation, de transport, de stockage, d'achat, etc.) ;
- ⇒ les **services d'approvisionnement régionaux** lorsque des marchés locaux à fort potentiel sont identifiés ;
- ⇒ la gestion des **stocks d'urgence** affectés à l'Unité des Urgences de l'OCB sur base de scénarios d'intervention (intervention choléra,

déplacement de population, crise alimentaire, etc.).

MSF Supply travaille en étroite collaboration avec MSF Logistique (centrale d'approvisionnement de l'OCP¹ basée à Bordeaux) et le bureau d'achat d'Amsterdam (OCA²) pour harmoniser les services et produits proposés aux terrains.

POLITIKES & PROCÉDURES LOGISTIQUES



Toute organisation repose sur **des principes et des règles** qui facilitent la construction d'une vision commune, la définition d'objectifs qu'elle souhaite atteindre, et l'identification des moyens et des actions stratégiques à entreprendre pour atteindre ces objectifs selon un **cadre d'intervention compris par tous**.

¹ Operational Centre of Paris

² Operational Centre of Amsterdam

Deux éléments majeurs sont à retenir dans l'élaboration des documents de référence logistique :

- ⇒ alors que les principes logistiques sont émis par le siège, les stratégies sont mises en œuvre par les personnes qui définissent **les opérations logistiques sur le terrain** ;
- ⇒ lorsque trop nombreuses et/ou mal comprises, les règles et procédures logistiques aboutissent à leur **manque de compréhension** et donc de respect.

■ **Les politiques logistiques**

Elles décrivent les **principes**, les exigences et les contraintes relatifs aux activités logistiques (politique liée aux opérations aériennes, à l'approvisionnement, aux projets de construction, etc.). Elles communiquent sur la **raison d'être** des activités logistiques au sein des opérations de MSF et non sur la manière dont elle doivent être mises en œuvre sur le terrain (le 'où aller' et non le 'comment y arriver'). Les politiques logistiques sont révisées par le **Comité de Coordination Logistique** du siège environ tous les trois ans.

■ **Les procédures standards logistiques**

Elles précisent les **règles d'application** sur le terrain qui permettent de respecter une politique (le 'comment'). Il existe plusieurs types de procédures standards appliquées au terrain¹ (voir table ci-dessous).

¹ Standard Operating Procedures (SOP)

Type de procédure logistique	Champs d'application	Plate-forme de validation
Procédures log internationales	Toutes sections MSF	Plate-forme de direction intersection
Procédures log OCB	Toutes missions OCB	Comité direction OCB
Procédures log nationales	Tous les projets d'une mission	Coordination mission
Procédures log locales	Tous les programmes d'un projet	Coordination projet

■ Les guides logistiques (guidelines)

Ils visent à éclairer les équipes du terrain sur **les bonnes pratiques** logistiques relatives à un domaine spécifique. Ils permettent de mieux comprendre une politique et des procédures associées pour les mettre en application sur le terrain.

■ Les manuels logistiques

Ils compilent l'information nécessaire à **la bonne utilisation** d'un produit ou d'un outil logistique.

L'INFORMATION LOGISTIQUE



Ce service chargé de la gestion de l'information logistique a pour objectif de garantir l'échange, la **disponibilité** et la conservation des informations logistiques de la manière la plus homogène possible entre le siège et les terrains d'intervention de l'OCB.

■ L'information opérationnelle

Cela concerne les **rapports** d'activité, rapports de fin de mission ainsi que les **débriefings** organisés à l'issue d'une mission. Elle intègre également les rapports de supervision des cellules, ceux rédigés par les experts des unités techniques ainsi que les **politiques et procédures logistiques** applicables sur le terrain. La qualité de l'information opérationnelle repose sur une lecture régulière d'un **tableau de bord** relatif aux opérations logistiques qui ont été définies lors des révisions annuelles et des comités de projet.

■ L'information stratégique

Elle reprend tous les documents issus des réflexions et d'échanges conduits par le Département Logistique ainsi que les projections des **priorités futures** (Stratégies et **Prospects, Bilans et Objectifs**¹, minutes des meetings du Département Logistique, etc.).

■ L'information technique

¹ Les « B&O » s'organisent de manière annuelle au siège et sont l'occasion de faire le point sur l'atteinte des objectifs fixés par le Département. Les résultats de ces B&O sont repris dans les Prospects

Cette information est disponible dans les **documents de références** qui sont produits et actualisés par les unités techniques (guidelines, manuels, catalogues, etc.). Depuis longtemps maintenant, MSF a développé un bureau de **Coordination Technique Internationale** (ITC) chargé notamment de produire et de distribuer chaque année des catalogues médicaux et non médicaux communs à toutes les sections MSF. Plus qu'une compilation d'articles standards et de codes associés destinés à leur commande, ces catalogues fournissent une information technique utile à l'utilisation de ces articles. Elle sert également de référence dans la construction et l'adaptation des **modules de formation** logistique.

■ **L'information générale**

Elle rassemble toutes les informations logistiques au sein d'un canal de diffusion commune (ex. la revue du Plog-In, CD Log, Site Log, etc.).

LES ACTIVITÉS LOGISTIQUES DE SUPPORT



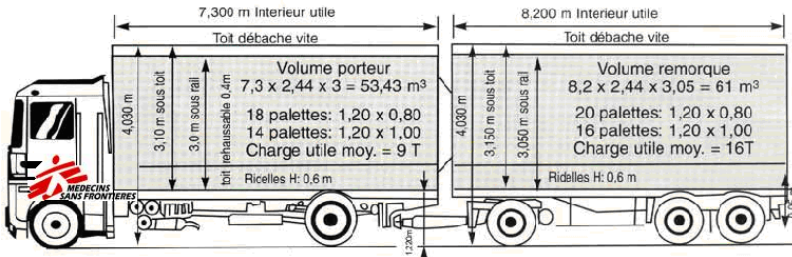
LA RAISON D'ÊTRE DE LA LOGISTIQUE DE SUPPORT

■ La logistique de support regroupe l'ensemble des activités techniques et logistiques qui ne sont **pas directement liées aux programmes médicaux**, mais qui garantissent le bon fonctionnement des opérations humanitaires développées par MSF.

■ Les activités logistiques liées au support s'apparentent aux **services généraux** et sont majoritairement dédiées à la gestion des sites et installations, au ravitaillement des opérations conduites par MSF, ainsi qu'au transport des équipes sur le terrain avec des moyens de communication appropriés.

■ Pour en permettre l'optimisation, certaines de ces activités peuvent être **centralisées** au niveau de la coordination d'une mission. D'autre part, il n'est pas rare que les services logistiques de support soient partagés par plusieurs sections présentes dans une même région.

GESTION DE L'APPROVISIONNEMENT



Contexte

■ **Une chaîne d'approvisionnement complexe** : de par la **diversité** et la nature des produits qu'elle traite au quotidien, la chaîne d'approvisionnement MSF se réfère par définition à une gestion complexe. Elle intègre en effet l'achat et l'acheminement de médicaments, de vaccins, de nourriture mais aussi de matériel médical et non médical qui requièrent des conditions d'achat, de stockage et de transport bien **spécifiques**.

De plus, et selon le type de programme concerné, ce ravitaillement se fait sous forme de **kits**, de modules ou même en vrac. En marge de cette particularité de gestion, plusieurs autres facteurs sont venus – au cours de ces dernières années - se rajouter à ce phénomène de complexification de l'approvisionnement :

- ⇒ L'accroissement régulier des **volumes d'approvisionnement** qui sont générés au quotidien sur le terrain avec une constante progression de la valeur financière et des quantités commandées. Les opérations médicales actuelles – orientées fortement par une diversité des programmes qu'elles proposent - requièrent aujourd'hui davantage de moyens en matériel. D'autre part, ces mêmes programmes s'appuient sur des **produits plus sophistiqués** et donc plus coûteux que dans le passé ;

⇒ Un **environnement normatif** de plus en plus **contraignant** en termes d'utilisation de matériel et de médicaments importés depuis l'Europe. Les contraintes actuelles d'importation du matériel et des médicaments achetés auprès des centrales d'achat MSF poussent à des efforts plus importants en matière de négociation et de démarche administrative préalable.

⇒ Un plus grand **choix de fournisseurs** locaux. Cette disponibilité locale - qui n'est pas forcément synonyme de qualité - suggère une meilleure maîtrise (connaissance et contrôle) des achats locaux ainsi que des potentialités régionales.

■ **Des enjeux majeurs :** sans sous-estimer la part des dépenses d'approvisionnement engagée chaque année et qui représente près de la moitié des budgets opérationnels, le principal enjeu lié à l'approvisionnement des terrains est avant tout **opérationnel**. Le déploiement d'opérations humanitaires en milieu souvent hostile et/ou dépourvu d'infrastructures de qualité a conduit MSF avec le temps à se doter d'une capacité d'approvisionnement suffisamment **indépendante et fiable** pour garantir la qualité de ses engagements auprès des bénéficiaires et du public qui soutient financièrement l'organisation.

A l'heure où les frontières sont de plus en plus hermétiques aux importations, où les systèmes de contrefaçons et de sous-standards pharmaceutiques se multiplient, cette fiabilité d'approvisionnement repose sur l'**assurance de qualité** des produits médicaux et non médicaux utilisés par les terrains MSF, ainsi que sur une rapidité d'acheminement en cas d'urgence. Les conséquences d'un retard en approvisionnement ou d'un médicament de mauvaise qualité auront en effet un impact immédiat sur la santé des patients pris en charge chaque année par le mouvement MSF.

Définition et raison d'être

■ La gestion de l'approvisionnement – réalisée en interne, en externe, sur un marché local ou international¹ - intègre l'ensemble des activités liées à **l'achat, au stockage et à l'acheminement** des produits à destination des programmes développés par l'OCB sur le terrain. Les

¹ Quand le fournisseur se trouve en dehors des frontières du pays

domaines de gestion de l'approvisionnement sur le terrain peuvent être regroupés en sept activités distinctes :

- ⇒ l'aide à la **prévision et planification des besoins** ;
- ⇒ le **traitement et suivi des commandes** ;
- ⇒ **l'achat**¹ de produits médicaux et non médicaux ;
- ⇒ la production de **modules et de kits** ;
- ⇒ la **réception** et l'**entreposage** des marchandises ;
- ⇒ **l'expédition** des marchandises sur le terrain ;
- ⇒ **l'import – export** de ces marchandises.

■ Sur base d'une demande formelle, la gestion des approvisionnements vise à **satisfaire les exigences exprimées par les services utilisateurs** du terrain (médicaux, RH, logistique, Coordinateurs, etc.)². Une fois signée par les Départements concernés, cette demande³ précise :

- ⇒ La **qualité** et **quantité** de produits demandés ;
- ⇒ Les **dates** et l'**adresse de livraison** souhaitées⁴ ;
- ⇒ Le **prix d'acquisition** (achat + transport).

La commande sert de référence dans la mise en place et le suivi des approvisionnements selon un système d'échange d'information permanent.

Principes liés à la gestion de l'approvisionnement

La mise en place et la maintenance d'une chaîne d'approvisionnement de l'OCB répondent à **cinq principes fondamentaux** qui s'appliquent à l'ensemble des missions, quels que soient le moment et le contexte concernés :

1- Garantir la qualité des produits

¹ Achat au sens large (procurement en anglais)

² Appelés aussi 'clients'

³ Commande ou requête

⁴ Request Delivery Date (RDD) en anglais

Compte tenu de l'impact d'un produit acheté par MSF sur la santé des bénéficiaires et la sécurité du personnel, sa qualité répond à des **exigences techniques** prédéfinies qui portent non seulement sur le produit mais aussi sur sa source de production. C'est donc la qualité des produits qui oriente les contraintes de la chaîne d'approvisionnement MSF et non l'inverse. Pour répondre à ces contraintes de qualité, des **catalogues de produits standards** locaux et internationaux¹ sont mis à disposition des terrains.

En cas de besoin de produits non standards (hors catalogue), une demande d'achat spécifique est obligatoirement soumise à validation par les Départements concernés : Département Médical pour les produits médicaux (pharmacien mission), Département Logistique pour les produits non médicaux (coordinateur logistique).

Ces deux Départements mettent en place des **mécanismes de contrôle** qualité de leurs produits à tous les maillons de la chaîne d'approvisionnement, de leur achat à leur distribution finale.

2- Faciliter l'accès à des produits de qualité

En marge de la garantie de qualité des produits achetés par MSF, il est indispensable que les systèmes d'approvisionnement mis en place localement et à l'international puissent également en faciliter l'accès à ses clients.

Garantir un accès – principalement dans des contextes à risque (insécurité, éloignement, importations réduites, etc.) – c'est avant tout savoir **planifier les besoins** et les communiquer aux services d'approvisionnement concernés. Cet accès est également assuré par une **bonne connaissance des marchés locaux** et une maîtrise des contraintes d'importation.

En cas d'urgence, les services clients doivent pouvoir s'appuyer sur une chaîne d'approvisionnement qui garantit une certaine **flexibilité** et rapidité d'exécution en matière de prise de commande et de demande de sorties de stock.

¹ Ex. catalogues internationaux MSF édités par ITC

3- Contrôler les coûts

Une part importante des dépenses des terrains est liée aux coûts d'approvisionnement des produits utilisés (achats, frais d'immobilisation, coûts de transport, etc.). C'est pourquoi la définition et le dimensionnement d'une chaîne d'approvisionnement se font de manière à **rationaliser les dépenses** tout en tenant compte des exigences exprimées par les terrains (qualité, délais, moyens de transport, etc.). MSF a non seulement des **obligations de transparence** et de rendu de compte auprès de ses donateurs (fonds institutionnels ou privés) mais aussi à l'égard des patients qui sont pris en charge par notre organisation.

Un **contrôle financier** de ces coûts est réalisé à chaque étape de la chaîne d'approvisionnement. Il permet notamment de communiquer périodiquement sur la valeur financière des marchandises immobilisées en stock ainsi que celle liée aux pertes (casse, destruction, donations anticipées, etc.).

4- Mesurer les performances de la chaîne

Les services d'approvisionnement MSF sont orientés vers la recherche d'une réponse à la fois **efficace et efficiente**. Les performances d'une chaîne d'approvisionnement des programmes sont mesurées au travers de deux éléments principaux :

- ⇒ des données et **indicateurs clés de performance** fiables et auditables regroupés dans un **tableau de bord** spécifique à l'approvisionnement ;
- ⇒ la mesure régulière du **niveau de satisfaction** des utilisateurs de la chaîne d'approvisionnement.

La mise en place d'un **manuel d'approvisionnement national** actualisé et la présence d'équipes professionnelles de l'approvisionnement tout au long de la chaîne sont les garants de la qualité du suivi de ces performances.

5- Sécurité, éthique et impact environnemental

Certains produits sont classés comme **dangereux**¹ pour l'environnement mais aussi pour les personnes qui les manipulent lors de leur approvisionnement, et nécessitent une attention particulière sur les bonnes pratiques de gestion et le respect des normes en vigueur².

D'autre part, la raison d'être de MSF nous pousse à intégrer un souci de réduction de notre **impact sur l'environnement** dans la gestion de son approvisionnement (réduction des émissions de CO², destruction des médicaments périmés, etc.). Enfin, la sélection des produits achetés et des fournisseurs devra – dans la mesure du possible – se faire selon des conditions éthiques (origine du produit, condition de travail des employés de la société, etc.). La recherche d'un **approvisionnement éthique** et propre ne doit cependant pas se faire au dépend de la qualité de nos opérations.

Rôles et Responsabilités en approvisionnement³

■ Les services d'approvisionnement terrain

Sous la supervision directe du Département Logistique⁴, les services d'approvisionnement sont en charge de la **gestion des commandes, des achats, du stockage, du transport, des importations et exportations** pour l'ensemble des produits MSF (médicaux et non médicaux). Cette gestion est réalisée sous deux conditions principales :

- ⇒ aucun **achat local de produits médicaux** ne peut se faire sans la validation préalable du Département Médical au siège⁵ ;
- ⇒ les services d'approvisionnement d'une mission ne gèrent que les **stocks centraux** et non les stocks périphériques (gestion au détail, dispensation de médicaments).

Le responsable de l'approvisionnement rassemble autour de lui des compétences professionnelles qui permettent une **gestion efficace et efficiente** des services d'approvisionnement quel que soit le contexte

¹ Ex. Produits Cytotoxiques

² Ex. Normes IATA pour le transport aérien

³ Cf. descriptions de postes standards

⁴ Coordinateur Logistique pour une mission, Logisticien Terrain pour un projet

⁵ Cf. Politique internationale d'achat de médicaments

d'intervention (en urgence ou plus stable), et quel que soit le type de produit commandé (produit consommable et matériel d'investissement).

En collaboration avec les coordinations concernées, il est en charge de la mise en place de **stratégies d'approvisionnement** adaptées à la réalité des terrains ainsi que de la réactualisation des procédures d'approvisionnement reprises dans un plan national. A ce titre, l'unité d'approvisionnement d'une mission communique de manière proactive sur :

- ⇒ le **suivi opérationnel** avec la coordination logistique et médicale (estimations prévisionnelles, inventaires, état des commandes, délais d'approvisionnement, etc.) ;
- ⇒ les **aspects techniques** avec les équipes logistiques (techniques d'achat, d'entreposage, de transport, etc.) ;
- ⇒ les **aspects financiers** avec les équipes financières (suivi des factures, décaissements de trésorerie, etc.).

De fait, le Département Logistique assure un suivi régulier de certains indicateurs financiers liés au volume de stockage ainsi qu'à la gestion des stocks (rotation, pertes, etc.)¹. Il communique l'analyse issue de ce suivi auprès des Départements intéressés.

■ La Centrale d'Achat

Pour gagner en réactivité lors d'une situation d'urgence, pour s'assurer de la qualité des produits commandés ou pour palier un manque de disponibilité locale, les terrains ont régulièrement recours à un achat international, c'est-à-dire dont le fournisseur se trouve en dehors du pays d'intervention. Compte tenu des particularités de l'approvisionnement international, le Département Logistique transfère la responsabilité de la **gestion des commandes internationales** à sa centrale d'achat - MSF Supply - une fois que celles-ci sont validées par l'équipe de coordination d'une mission.

La responsabilité de la centrale s'arrête à l'adresse de livraison du port/aéroport du pays qui est indiquée sur la commande. C'est le Département logistique qui est ensuite en charge de la gestion de l'importation des biens livrés par MSF Supply dans le pays. L'ensemble des conditions relatives à ces transferts de responsabilité sont repris dans

¹ Cf. Politique gestion de stock OCB - 2009

un accord cadre - type **SLA**¹ – entendu entre l'équipe de direction de l'OCB et MSF Supply.

MSF Supply est également chargé de l'appui aux opérations en matière d'approvisionnement, de la recherche et de la mise en place de solutions régionales.

■ Le Département Médical

Compte tenu de la forte proportion de commandes médicales passées par les terrains, le Département Médical joue un rôle crucial à chacune des étapes de la chaîne d'approvisionnement :

- ⇒ identification, planification et validation des besoins exprimés dans la passation de commandes ;
- ⇒ identification et sélection des sources d'approvisionnement médical ;
- ⇒ définition des critères de gestion des stocks médicaux (renouvellement, seuils de sécurité, stocks tampons, etc.) ;
- ⇒ validation et contrôle de la qualité des produits médicaux lors de leur achat, stockage et transport ;
- ⇒ gestion des stocks médicaux périphériques.

Le Département Médical s'appuie sur le réseau international des pharmaciens pour s'assurer de la **qualité du couple produit/fournisseur** pour tous les produits médicaux utilisés par le terrain (médicaments, matériel et équipement médicaux, vaccins, nourriture spécialisée, etc.).

■ Le Département Financier

Il est en charge de la **définition et du bon respect des procédures financières** liées aux achats (conditions de paiement, paliers d'achat, avances trésorerie, facturations, etc.) et aux dépenses liées à l'approvisionnement (disponibilités budgétaires, suivi, ajustements, etc.).

■ Le Département des Opérations

Les coordinateurs des opérations au siège, les chefs de mission et coordinateurs de projet veillent à la **pertinence des choix stratégiques** en

¹ Service Level Agreement

matière d'approvisionnement au travers d'une coordination harmonieuse entre les différents acteurs impliqués. A ce titre, ils centralisent les statistiques et indicateurs de performance liés à l'approvisionnement pour partager leur analyse avec les équipes de coordination concernées.

C'est lui qui est enfin en charge de la **définition prévisionnelle des besoins** et la **mise en priorité** des commandes nationales (coordination mission) et internationales (middle managers médicaux et logistiques des opérations au siège).

LA GESTION DES ÉQUIPEMENTS



Contexte

De nombreux équipements sont utilisés au quotidien par les équipes MSF afin de mener à bien leurs programmes sur le terrain, et sont généralement répertoriés en deux types de familles :

- ⇒ les **équipements médicaux** : appareils d'imagerie, de laboratoire, concentrateur d'oxygène, ambulance, etc. ;
- ⇒ les **équipements de support**, qui ne sont pas directement liés aux programmes médicaux : voitures, ordinateurs, générateurs, radios, etc.

Pour gérer ces parcs d'équipement, les logisticiens sont souvent confrontés à de nombreuses contraintes, liées notamment à une **sophistication croissante** du matériel utilisé sur le terrain qui rend plus complexe son installation, sa maintenance et son utilisation. D'autre part, les services logistiques s'efforcent avec le temps de répondre à des demandes de matériel spécifique avec – en conséquence - une complexité graduelle de gestion liée à **la diversité des parcs d'équipements** présents sur un même projet. Enfin et au regard de la taille parfois conséquente de certains parcs, des erreurs commises dans la gestion des équipements peuvent avoir des conséquences financières importantes en cas de

¹ Service Après-Vente

pannes et de casse répétées avec un **impact certain sur la qualité** des opérations et la sécurité des personnes. Quel que soit l'outil de gestion utilisé qui peut parfois être sophistiqué (**GMAO¹**, **EAM²**, **ERP³**, etc.), le suivi des équipements repose sur les mêmes principes de bonne pratique.

Objectifs

■ Des principes de bonne gestion des équipements ont été mis en place par MSF dans le but d'assurer la **continuité des opérations** tout en garantissant la **sécurité des utilisateurs** et des patients ainsi que l'optimisation des ressources matérielles sur le terrain.

■ La recherche d'optimisation de la gestion parcs d'équipement permet une réduction significative des **coûts** et de l'**impact environnemental** lors de leur utilisation.

Les missions doivent pouvoir compter sur un parc d'équipements qui réponde au mieux à leurs besoins en termes de quantité, de qualité et de délais de mise en service selon des principes de gestion qui garantissent:

- ⇒ la **fiabilité** et la **disponibilité** des équipements ;
- ⇒ la **sécurité** des utilisateurs et la **protection** des équipements ;
- ⇒ la **traçabilité** du matériel d'investissement.

Définition

La gestion des équipements intègre les activités d'identification, d'affectation, d'installation, de protection, de suivi, d'entretien⁴ et de renouvellement de tous les éléments qui équipent aussi bien **les structures de travail** (logements, bureaux, hôpitaux, etc.) que **les moyens de transport** MSF (voitures, camion, avion, etc.). On distingue deux types de gestion :

¹ Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur : méthode de gestion assistée d'un logiciel destiné aux services de maintenance d'une entreprise afin de l'aider dans ses activités..

² Entreprise Asset Management : Gestion des actifs physiques d'une entreprise (équipements + sites de travail)

³ Enterprise Resource Planning : Progiciel de gestion intégrée

⁴ Test, nettoyage, maintenance et réparation des équipements.

- ⇒ La **gestion du matériel d'investissement** considéré pour des raisons financières, opérationnelles ou sécuritaires comme critique pour MSF avec une **valeur d'achat supérieure à 400 €**, un numéro de série, et une durée de vie supérieure à 6 mois ;
- ⇒ La **gestion des équipements non critiques** tels que le mobilier, les accessoires de bureaux, etc.

Cette gestion n'intègre pas celle **des consommables** davantage basée sur un suivi groupé de quantité des produits à faible valeur ajoutée et sans traçabilité après affectation à sa sortie de stock. La gestion des consommables répond aux principes de bonne gestion des stocks. Ces activités s'appliquent à l'ensemble des **acquisitions faites par MSF**, à savoir l'achat, la location, l'emprunt ou la donation d'un équipement.

Principes liés à la gestion des équipements

1- Principes de fiabilité

Les équipes terrains doivent pouvoir s'appuyer sur des équipements fiables, c'est-à-dire à la fois **disponibles**, **sécurisés** et **sans défaillance** technique quel que soit l'environnement d'intervention. Cela suppose également une recherche **d'indépendance d'utilisation** vis-à-vis de l'extérieur ainsi que d'une certaine **autonomie de fonctionnement**.

■ **Des parcs dimensionnés en fonction des besoins** : ce sont les besoins des programmes et leurs contraintes d'implémentation sur le terrain qui déterminent en premier lieu **le choix quantitatif et qualitatif** d'un parc d'équipement. La définition des besoins d'équipement en quantité (taille minimum d'un parc) et en qualité (caractéristiques techniques) est faite par le département utilisateur (équipements médicaux par le Département Médical, etc.). Le choix final d'un équipement et la sélection de son fournisseur sont guidés par quelques critères essentiels, comme :

- ⇒ le respect de la **qualité** souhaitée sur base des caractéristiques techniques clairement définies par MSF et des garanties en cas de défaillance ;
- ⇒ les **disponibilités** offertes par le fournisseur (quantité, délais de

livraison et de réapprovisionnement) pour un équipement concerné mais aussi pour les **pièces de rechange** et consommables associés. Cela inclut également la capacité du fournisseur à offrir des **services après ventes** (installation, entretien, réparation, etc.) ;

- ⇒ les **coûts** d'acquisition, d'installation, d'utilisation et de maintenance ainsi que les facilités de paiement.

Le processus de sélection d'un fournisseur se fait sur base d'une **analyse de marché** local et national approfondie. Dans le cas où la conduite de cette analyse s'avérerait impossible à réaliser (ex : situation d'urgence dans un nouveau contexte) ou si les fournisseurs locaux ne répondent pas de manière satisfaisante aux critères précités, l'acquisition d'un équipement est alors assurée au travers d'un **achat international** auprès de la centrale d'achat de l'OCB. Les **équipements standards** disponibles à l'international ont en effet été conçus pour être robustes, rapidement déployés, et techniquement supportés par le siège.

L'acquisition locale ou internationale d'un équipement est réalisée sur base d'une **planification et budgétisation** annuelle qui sera révisée à mi-année. La définition des **équipements d'urgence** est intégrée dans un exercice de préparation en fonction des scénarios d'intervention envisagés. Le **plan de renouvellement** des équipements se construit selon une **recherche d'homogénéité** des parcs, principalement pour en faciliter la maintenance.

■ Une affectation appropriée du matériel : l'affectation d'un équipement – surtout lorsqu'il s'agit de matériel d'investissement – est faite prioritairement en fonction des **besoins opérationnels** et des contraintes d'utilisation. Un véhicule en parfait état de fonctionnement est par exemple alloué en priorité à un programme dont les conditions de transport sont difficiles et qui requiert une extrême mobilité des équipes sur place.

Les équipements MSF, incluant ceux dédiés à la vie d'équipe, sont réservés à **un usage strictement professionnel**. Dans certains cas spécifiques, une utilisation privée, rationnelle et limitée dans le temps peut être autorisée par l'équipe de coordination de la mission. Elle doit alors faire l'objet de procédures locales claires qui sont connues, acceptées et appliquées par tous les membres du personnel. **Le matériel privé** – même temporaire - ne peut être utilisé en remplacement de celui de MSF. Des sanctions seront envisagées en cas de négligence avérée quant à l'utilisation du matériel entraînant sa perte, casse, ou endommagement.

Un équipement alloué à un projet représente une **affectation temporaire** et pourra être réaffecté à d'autres projets en cas de besoin. Après autorisation de la coordination logistique d'une mission, l'emprunt d'équipements OCB est conditionné par la signature d'un **certificat de prêt** standard. Un protocole d'**affectation finale** des équipements prévoit également les modalités qui déterminent les conditions de vente, de donation, de rapatriement, de destruction ou de **recyclage des équipements** qu'une mission ne souhaite plus utiliser dans le pays.

Lorsque l'affectation finale de certains équipements financés par des bailleurs de fonds n'est pas prédéfinie dans le contrat de financement, les **donations** d'équipement sont d'abord orientées vers d'autres missions OCB ou sinon vers d'autres sections MSF. Les choix d'affectation finale et le prêt de matériel d'investissement sont soumis à autorisation préalable de la cellule à Bruxelles et font l'objet d'un certificat correspondant dûment signé par la coordination de la mission¹. Les modalités d'affectation sont définies de telle manière qu'elles limitent les **risques de tensions** internes comme externes à MSF et qui sont souvent associés à ce type de mouvement de matériel.

■ **Des services de maintenance préventive** : une **procédure nationale d'entretien** des équipements est définie par la coordination de la mission de façon à **anticiper et planifier** les services de maintenance préventive d'un parc. Cette procédure vise aussi à limiter les immobilisations de matériel pour réparation. Elle tient compte des spécificités des différents équipements et des différents projets :

- ⇒ les caractéristiques techniques de l'équipement (ex : périodicité de maintenance d'un véhicule ou d'un générateur) ;
- ⇒ son degré et ses conditions d'utilisation (utilisation intensive en urgence, limitée durant un stockage, conditions climatiques, etc.) ;
- ⇒ le planning des opérations (qui indique quand l'équipement doit être disponible) ;
- ⇒ les délais maximums d'immobilisation de l'équipement sans remplacement ;
- ⇒ la disponibilité des services d'entretien, qu'ils soient internes ou externes à MSF.

¹ Certificat de donation, de destruction, de vente, etc.

Les services de maintenance préventive et corrective des équipements MSF sont réalisés par du **personnel MSF compétent** ou par des compagnies extérieures qualifiées (si possible, certifiées), selon un **système d'étoile** à plusieurs niveaux qui indique les compétences requises pour effectuer les différents services d'entretien.

Niveau d'entretien	Description	Personne responsable
★	Opérations ne nécessitant aucune connaissance technique (ex : nettoyage).	L'utilisateur de l'équipement
★★	Opérations nécessitant des connaissances techniques de base	Un technicien MSF ou externe
★★★	Opérations nécessitant des connaissances techniques avancées	Un expert MSF ou externe

Dans la mesure du possible (disponibilités et qualité/fiabilité du marché local) et si cela reste pertinent (coût, pas de personnel MSF disponible, etc.), les services d'entretien sont **sous-traités** à des sociétés extérieures sur la base d'un **contrat d'entretien** préalablement négocié avec MSF. Concernant la sous-traitance relative au matériel d'investissement, l'identification des fournisseurs et la passation des contrats avec eux sont préalablement validés par le siège. S'agissant des équipements stockés (ex : matériel d'urgence, équipements de rechange, etc.) leur qualité est testée avant et pendant leur **immobilisation**, selon des procédures définies par le fabricant ou par MSF (le siège pour les équipements standards et pour tous les équipements commandés à l'international, la coordination logistique de la mission pour les équipements non-standards achetés localement).

La coordination logistique de la mission est en charge d'identifier des sources fiables de **pièces détachées et de consommables de qualité** pour tous les équipements utilisés sur la mission. Concernant le matériel d'investissement, ces pièces doivent obligatoirement être des **pièces d'origine**. Pour conserver une continuité de service minimum, un **stock de pièces détachées** et de consommables est constitué de manière anticipative par la coordination de la mission, voire sur chaque projet en fonction du taux d'usure des équipements, du niveau de consommation et

des contraintes de réapprovisionnement.

La qualité des services d'entretien est étroitement liée à celle des moyens qui sont mis à disposition pour les réaliser (**ateliers de travail, outillage**) ainsi que du **temps dédié** aux phases de test, nettoyage, maintenance et réparation des équipements.

2- Principes de sécurité liés aux équipements

■ **Des utilisateurs protégés** : la sécurisation des équipements vise en priorité à **protéger les utilisateurs** afin de diminuer les risques d'accidents du travail (ex. risques d'électrocution, accidents de circulation, etc.). Tous les équipements doivent être **utilisés selon les règles de bonne pratique** et en suivant les **normes sécuritaires** et les limites prescrites par le fabricant. Pour les équipements qui demandent des compétences techniques spécifiques, les utilisateurs doivent être identifiés et préalablement **formés** à leur bonne utilisation par les services logistiques concernés et ce, y compris pour les équipements médicaux.

■ **Des équipements sécurisés** : pour diverses raisons (financières, stratégiques, etc.), un matériel d'investissement peut être à l'origine de convoitises et doit faire l'objet de **mesures de protection** adaptées pour diminuer les risques de vol et de sabotage.

■ **Un fonctionnement autonome** : la sécurisation des équipements passe également par une indépendance de fonctionnement avec des compétences de maintenance développées en interne à la mission. A ce titre, il est important de choisir des **équipements simples** à installer, à utiliser et à entretenir.

Le **niveau de criticité** des équipements – c'est-à-dire leur importance dans la **continuité des opérations** - détermine la nécessité ou non d'avoir du matériel d'investissement de rechange rapidement mobilisable en cas d'indisponibilité temporaire ou prolongée (ex : réfrigérateur chaîne de froid).

3- Principes de traçabilité

Même sans avoir recours à des systèmes de suivi de matériel type barre-code ou RFID¹, il est important d'obtenir une **vision globale et précise** des parcs d'équipement présents sur le terrain et – le cas échéant - d'effectuer une **réaffectation pertinente** du matériel en fonction du besoin des terrains, de la disponibilité et de l'état de service du matériel.

■ **Un suivi centralisé du matériel d'investissement** : alors que la gestion des consommables est décentralisée au niveau de chaque projet, celle du matériel est centralisée par la coordination logistique de la mission afin de **garantir leur qualité** en termes d'achat, de traçabilité et de maintenance. Néanmoins et lorsque les compétences sont disponibles sur le projet, certains aspects de cette gestion comme la maintenance peuvent être délégués à un projet, mais dont le suivi demeure centralisé en coordination mission. Pour permettre certaines réparations effectuées par le siège de Bruxelles, voire une éventuelle réaffectation internationale, le suivi du matériel d'investissement est partagé entre le terrain et le siège au travers d'une **base de données commune** relative au suivi du matériel (ex. base Buphagus)..

■ **Une identification visible et systématique** : au moment de leur acquisition, les équipements sont identifiés et marqués comme la propriété de MSF avec un **numéro d'identification unique** et permanent durant toute la durée de vie du matériel. Pour le matériel acheté par la centrale d'achat, ce numéro est attribué par le siège. Le type de marquage et son niveau de visibilité doivent être adaptés au contexte du projet. L'usage de matériel MSF **à des fins privées** est conditionné par l'accord de la coordination mission selon des règles d'utilisation bien définies et doit rester marginal.

■ **Des documents de suivi accessibles** : en complément du suivi effectué sur la base de donnée, une **fiche d'identification** est associée en tous lieux à chaque matériel d'investissement qui contient :

- ⇒ les **données statiques** du matériel (identification, informations liées à l'achat, etc.) ;
- ⇒ les **données dynamiques** (réparations, affectations, etc.).

¹ Radio Frequency IDentification : méthode pour mémoriser et récupérer des données à distance relative à un produit en utilisant des marqueurs (radio-étiquettes ou RFID tag).

Un **carnet de suivi** qui enregistre des données complémentaires (consommations de carburant, services de maintenance, etc.) accompagne les équipements motorisés (véhicules lourds et légers, générateurs, motopompes, etc.). Enfin, à chaque équipement correspond un **document technique** (mode d'emploi, notice technique, catalogue de pièces détachées, etc.) qui facilite leur utilisation et maintenance. Le suivi des équipements n'est également rendu possible que par le biais d'un **classement propre** et d'un **archivage** correctement organisé et connu de tous, avec un numéro séquentiel attribué à chaque document et repris dans la base de données du suivi des équipements.

■ **Un double système de contrôle** : les équipements MSF – qu'ils soient immobilisés en stock ou bien affectés¹ - font l'objet d'un double contrôle :

- ⇒ le **contrôle quantitatif** réalisé par des **inventaires théoriques permanents** (enregistrement des sorties et rentrées de stock) repris dans les outils de gestion standard MSF (ex : Fiches de stock, LogistX, etc.) ;
- ⇒ le **contrôle qualitatif** au travers d'un **état des lieux régulier** au cours duquel est vérifié le type de matériel, sa localisation et l'état du matériel, etc. et qui est effectué en marge des opérations de maintenance planifiée. Les résultats de cet état des lieux sont ensuite intégrés dans la base de données du suivi des équipements.

■ **Un rendu de compte immédiat** : que ce soit pour signaler **des écarts d'inventaire** après un travail de réconciliation lors d'un **inventaire périodique** (comptage physique), ou informer d'un problème lié à un équipement (casse, perte, mauvaise affectation, etc.), il est nécessaire que cette information remonte le plus rapidement possible aux services concernés.

Les pertes, vol et casse liés à un écart **d'inventaire** non expliqué d'un matériel d'investissement font l'objet d'un rapport justificatif auprès de la coordination de la mission et pour le matériel d'investissement auprès de la cellule concernée à Bruxelles.

¹ Matériel en cours d'utilisation ou stocké temporairement dans un dépôt entre deux utilisations

Un inventaire périodique est également réalisé lors des **passations de poste** des personnes en charge du matériel. Un **inventaire ciblé** des équipements les plus critiques peut être envisagé lorsque la période de passation est trop courte pour réaliser un inventaire complet.

Rôles et Responsabilités en matière d'équipement

■ **Les utilisateurs** doivent :

- ⇒ connaître et appliquer les règles de bonne pratique pour l'utilisation de leurs équipements ainsi que les normes et limites définies par le fabricant ;
- ⇒ réaliser la petite maintenance de leurs équipements (maintenance 1 étoile : nettoyage, etc.) ;
- ⇒ signaler tout mauvais fonctionnement des équipements à la logistique dans les plus brefs délais.

■ **Le Département Logistique** est en charge de :

- ⇒ identifier les besoins du projet en équipements de support ;
- ⇒ effectuer le suivi des équipements médicaux et de support (localisation, état, etc.) ;
- ⇒ identifier et suivre le personnel de maintenance et de réparation de tous les équipements MSF ;
- ⇒ former les utilisateurs des équipements non médicaux à leur bonne utilisation et à la maintenance de base ;
- ⇒ analyser les coûts liés à la gestion des équipements.

■ **Le Département Médical** est en charge de :

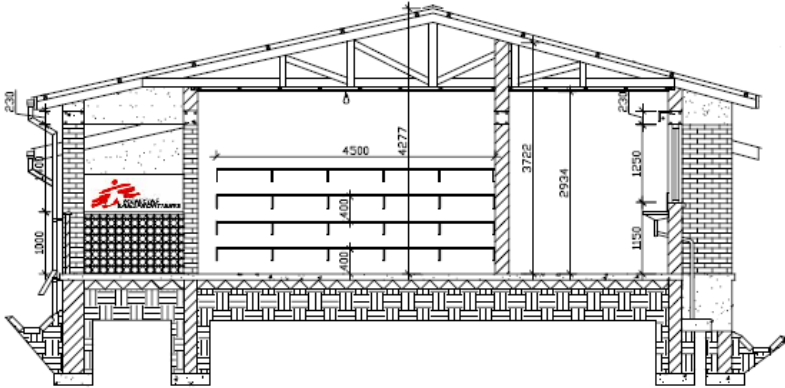
- ⇒ identifier les besoins du projet en équipements médicaux.
- ⇒ former les utilisateurs des équipements médicaux à leur bonne utilisation.

■ **Le Département Financier** :

- ⇒ apporter une information à jour relative aux contraintes des bailleurs de fonds liées à la gestion des équipements (affectation finale, identification, etc.) ;
- ⇒ informer sur les modalités de comptabilité liées à l'achat

d'équipement (ex. mise en place d'un processus d'amortissement du matériel ou non).

GESTION DES INFRASTRUCTURES



Contexte

La gestion des infrastructures utilisées par MSF sur le terrain ne s'improvise pas et peut, selon les cas, nécessiter des **compétences basiques** (ex : emménagement dans une infrastructure déjà existante et en bon état), **ou bien très avancées** (ex : construction complète d'une nouvelle structure hospitalière). Nombres d'hôpitaux, de bureaux ou d'autres structures louées ou construites par MSF ne sont **pas toujours adaptés** aux activités de l'organisation. Le **manque de vision et d'anticipation** relative au développement de certains programmes – souvent en situation d'urgence - est généralement à l'origine de structures qui peuvent devenir rapidement trop étroites. La méconnaissance d'une zone dans laquelle MSF souhaite

s'implanter ou le manque de **consultations préalables** à l'installation des activités MSF avec les autorités compétentes et autres acteurs concernés (ex. Ministère de la Santé, propriétaire, etc.) peuvent conduire également à un choix d'implantation d'espace de travail hasardeux.

Enfin, la définition d'une structure de santé - sans une compréhension des besoins de ses futurs utilisateurs et bénéficiaires - ne correspond en général ni aux **attentes du personnel MSF**, ni aux **habitudes culturelles** des utilisateurs extérieurs (patients, visiteurs, etc.).

En marge d'une réponse non adaptée et malgré un **enjeu financier souvent important**, une gestion défailante des infrastructures MSF peut enfin engendrer d'autres types de risques liés à **l'hygiène, la sécurité et le bien-être** sur une zone de travail.

Objectifs

■ Quelle que soit la raison d'être d'une infrastructure, MSF souhaite garantir – au travers d'une gestion efficace et efficiente des infrastructures utilisées par MSF un cadre d'accueil, de travail et de vie de qualité qui soit **fonctionnel, sécurisé**.

■ Les conditions d'utilisation de ces infrastructures doivent être à la fois **décentes et acceptables** par les utilisateurs.

Pour atteindre ces objectifs, la gestion des infrastructures MSF répond aux impératifs suivants :

- ⇒ **fonctionnalité** des locaux ;
- ⇒ **sécurité** des occupants ;
- ⇒ **maîtrise des coûts** d'acquisition, de rénovation et d'exploitation.

Définition

La gestion des infrastructures s'applique à **l'ensemble des espaces utilisés par MSF** qui accueillent le personnel MSF, les visiteurs et les bénéficiaires des programmes développés par l'OCB. Elle ne concerne que les **aspects techniques et sécuritaires** liés à l'installation et à la maintenance de ces

espaces, quel que soit leur mode d'acquisition par MSF (ex. location, achat, donation, prêt, etc.). Cette gestion s'applique aux **espaces de travail** (bureaux, maisons, entrepôts, garages, etc.), aux sites dédiés au développement **des programmes MSF** (structures de santé, sites de vaccination, camps de réfugiés, etc.), ainsi qu'aux **structures d'hébergement** (bâtiments, ateliers, parking, etc.). Elle comprend généralement les activités suivantes :

- ⇒ l'**analyse des besoins** d'espaces, de mobilité, de proximité, de sécurité, etc. ;
- ⇒ l'**étude d'implantation** dans une zone (identification du site, plan financier, timing, etc.) ;
- ⇒ l'élaboration d'un **plan de montage** (location ou achat de la structure, dessin de réhabilitation, construction, demande de prix, etc.) ;
- ⇒ la **mise en œuvre** des chantiers de construction, leur agencement, etc. ;
- ⇒ la mise en place et le développement des **services d'exploitation** de l'infrastructure (ex. services généraux : ICT, maintenance, réception etc.).

NB *Les bonnes pratiques relatives à la **gestion des projets de réhabilitation et de construction** sont détaillées dans une politique spécifique.*

Principes de gestion des infrastructures

1- Des infrastructures fonctionnelles

■ Des espaces adaptés aux besoins : la mise en place d'une structure de travail pour le compte de MSF (structures de santé, bureaux, stocks, maisons, etc.). – qu'elle soit temporaire ou plus permanente – repose en premier lieu sur une connaissance et une définition précises des **besoins actuels et futurs** d'un projet en espace de travail et de logement (surface requise, types d'activités conduites dans la structure, etc.). Ces besoins sont définis en collaboration **avec les départements utilisateurs**, à savoir :

- ⇒ pour les infrastructures de programmes (hôpitaux, sites de

- vaccination, etc.) : le Département Médical ;
- ⇒ pour les infrastructures de support : le Département RH (bureaux, logements) ou Logistique (entrepôts, ateliers, garages, etc.).

En marge de l'analyse des besoins en espace de travail ou de logement, le choix final d'une structure prendra aussi en considération **les contraintes de temps**, souvent importantes en matière d'installation.

La définition d'un bâtiment se fait en fonction du type d'activité que la structure doit accueillir mais aussi au regard **des équipements** qui supportent ces activités (ex. définition d'un parking de bureau en fonction du parc de véhicules, etc.).

■ **Un cadre de travail acceptable** : la définition et l'organisation d'une infrastructure de programme (hôpital, centre de santé, etc.) sont guidées en priorité par la **qualité des activités médicales** qui seront développées sur ce site, et répondent à différents types de normes :

- ⇒ **les politiques et minimums requis** définies par le Département Médical de l'OCB (ex. quantité minimum d'eau par jour par patient dans une structure de soin) ;
- ⇒ **les normes nationales** (ex. normes de construction hospitalière au Burundi, de destruction des déchets pharmaceutiques en RDC, etc.) ;
- ⇒ **les protocoles internationaux** relatifs à l'hygiène, la santé (ex. directives OMS¹ sur les *précautions standard des soins de santé*) et à la protection des bénéficiaires (ex. *Convention de Genève pour l'amélioration des blessés, des malades et des naufragés*).

S'agissant des infrastructures de support (bureaux, logements, etc.), elles répondent en premier lieu à des **exigences de sécurité et de bien-être** du personnel dont les critères sont repris dans le plan sécurité d'une mission ou d'un projet, ainsi que dans le *Guide Pratique du Statut de volontaire* (GPS). Pour être satisfaisantes, les conditions de travail sont orientées par plusieurs éléments essentiels, dont les principaux sont :

- ⇒ la mise en place de services appropriés en matière d'**accueil**, de **repos**, de nettoyage et de restauration des espaces ;

¹ Organisation Mondiale de la Santé

- ⇒ l'aménagement d'**espaces de travail** suffisamment éclairés, aérés et – si nécessaire – sous **température** et ventilation contrôlée ;
- ⇒ la mise à disposition en quantité/qualité de **fournitures et mobilier de bureau**.

Le **niveau de confort** apporté à une mission est déterminé par son équipe de coordination en fonction de plusieurs facteurs liés principalement à l'état de **fatigue des équipes**, au contexte sécuritaire et aux disponibilités locales.

■ ...et accepté : le choix d'un site MSF est également orienté par le **respect des habitudes culturelles locales** de la zone d'implantation tout en s'assurant de maintenir une image cohérente avec l'environnement de travail (ex : structures sanitaires inadaptées aux habitudes d'hygiène d'une population, signes extérieurs de richesse dans une zone de pauvreté extrême, etc.). Les infrastructures MSF et leur utilisation répondent à des contraintes qui visent à préserver de **bonnes relations** avec leur voisinage (ex. nuisances sonores, gestion des déchets domestiques, etc.).

2- Des infrastructures sécurisées

■ Un repérage de la zone d'implantation : l'acquisition d'une structure est également basée sur une **étude préalable des risques** environnants liés à la zone d'implantation, et qui comprend trois niveaux d'analyse :

- ⇒ les moyens d'**accès** et la capacité de stationnement (ex. voies d'évacuation, points chauds de la zone, etc.) ;
- ⇒ les **risques environnementaux** (ex. inondations, tremblements de terre, etc.) ;
- ⇒ les risques liés à l'**entourage** (propriétaire/anciens locataires ou voisinage impliqués politiquement, zones militairement stratégiques, etc.) et aux zones à forte activité (ex. zone de marchés, de manifestation, etc.).

Tous ces éléments sont repris dans l'analyse de risque relative à la **gestion de la sécurité** d'une mission ou d'un projet. Cette analyse est complétée par une **étude de stabilité du terrain** lorsque l'implantation nécessite d'importants travaux de constructions ou que la présence de **matériaux dangereux** est suspectée (pollution des sols, présence d'amiante, de

munitions non explosées¹).

En cas d'éventuels risques et sans autres choix possibles d'implantation, des **travaux de remise à niveau** (ex. digues de protection – élévation des zones inondables), ou des **solutions techniques adaptées** (ex. renforcements antisismiques) seront entrepris.

■ **Un choix adapté à la sécurité du projet** : lorsque MSF évolue dans une région à forte intensité opérationnelle (violence urbaine, banditisme, zone de conflit, etc.), les bâtiments sont adaptés **en fonction des dangers** liés à cette zone (éclairage, identification, murs d'enceinte protégés, etc.) selon les stratégies reprises dans le **plan sécurité** de la mission ou du projet. Des équipements sécuritaires de qualité (extincteurs, éclairage de sécurités, systèmes de verrouillages, etc.) sont facilement identifiables et maintenus en bon état de fonctionnement par des **tests** réguliers.

Au sein des bâtiments MSF, des **procédures d'accès et d'évacuation** sont clairement définies, connues, comprises et appliquées par le personnel MSF. Une communication et **signalétique** adaptées permettent d'informer les personnes de passage sur un site supervisé par MSF (patients, familles, visiteurs, fournisseurs, etc.). Des **exercices d'incendie** sont organisés pour familiariser les personnel MSF aux procédures d'urgence sans toutefois trop perturber les activités en cours.

Le **service de sécurité** est affecté aux bâtiments MSF en fonction du contexte et de ses dangers. Selon les contextes, ce service peut être organisé en interne à MSF ou sous-traité mais toujours réalisé par du **personnel compétent**. Le recours à des services armés peut représenter un réel danger pour les équipes MSF et n'est autorisé que par la Direction des Opérations au siège (Cf. Politique sécurité OCB).

■ **Des travaux sécurisés et planifiés** : les travaux entrepris dans les infrastructures utilisées par MSF (maintenance, réhabilitation, transformation et construction) sont conduits par du **personnel compétent**. Selon le type de travaux à effectuer et les ressources disponibles chez MSF, il peut s'agir de personnel MSF ou de sous-traitants spécialisés. Dans tous les cas, les travaux doivent être réalisés à l'aide d'outils et de matériaux appropriés et de qualité.

¹ UneXploded Ordnance (UXO) en anglais

La mise en place et le contrôle de mesures de **prévention des accidents** sur un chantier entrepris par MSF permettent de limiter les **risques d'accident sur une zone du travail**, tant pour les travailleurs (port du casque, des chaussures de sécurité, lunettes de protection, casques anti-bruits, etc.) que pour les personnes qui se trouvent à proximité d'un chantier (panneaux de signalisation, délimitation des zones de sécurité, etc.). S'agissant des chantiers qui ne sont pas réalisés par MSF, les contrats de sous-traitance doivent stipuler le respect de telles mesures.

Pour les travaux les plus importants (construction ou transformation d'infrastructure), les **étapes et les niveaux de validations** définies par MSF doivent être respectées lors de la réalisation des chantiers tout en tenant compte des **normes de construction locales** relatives à ces chantiers et à leur sécurité.

L'**organisation planifiée** d'un chantier qui doit être engagé dans une structure existante permet de réduire au maximum les nuisances associées (poussière, bruit, encombrement, etc.) et de prévenir de toute interruption des services critiques (coupure de courant, etc.). Si ces interruptions s'avèrent inévitables (ex. réhabilitation complète d'une salle d'opération) des alternatives sont alors envisagées pour assurer **la continuité des services**. Cette planification - pour les infrastructures de grande taille - est assurée par un **plan de maintenance annuel** (petits aménagements, entretien des bâtiments, espaces verts, changement de clôture, etc.), élaboré en début de chaque année et validé par la coordination logistique de la mission. Ce plan tient également compte des équipes, matériaux, outillage nécessaire à la réalisation des chantiers.

Tous les justificatifs et documents relatifs aux structures et sites (factures, plans, contrats, accords, etc.) sont **classés et conservés** conformément aux directives de l'OCB (cf. *guide sur l'archivage des documents*).

3- Un contrôle des coûts

■ **Des acquisitions négociées et documentées** : l'acquisition d'une infrastructure pour le compte de MSF (location, emprunt, construction propre, etc.) est faite sur base d'un travail d'**analyse du marché de l'immobilier** concerné et d'un prix négocié. Cette analyse et ce travail de négociation sont réactualisés avant chaque prolongation de contrat. L'achat d'un bâtiment ou d'un terrain MSF à bâtir n'est envisagé que dans des cas exceptionnels et doit être validé par l'équipe de Direction du siège.

Toutes les infrastructures louées ou empruntées par MSF font l'objet d'une **convention écrite** claire (contrat de bail, MOU¹, etc.), qui stipule précisément les zones et terrains alloués à MSF, la durée d'allocation, les droits et obligations des deux parties (maintenance, réparation, etc.), les transformations qui peuvent y être effectuées, les conditions d'utilisation et les conditions de fin de contrat.

■ **Un suivi des dépenses à deux niveaux** : la planification et le suivi des dépenses liées à la gestion d'une infrastructure MSF se font sur une base régulière qui distingue les **frais exceptionnels** liés des travaux de construction (élaboration ou agrandissement d'une structure), de ceux liés à leur **exploitation** (frais fixes et variables de fonctionnement). Ces dépenses sont auditable et répondent aux exigences de validation et de consultation de marché reprises dans les procédures financières de MSF. La sélection des sociétés en charge d'une construction ou d'une réhabilitation d'un bâtiment MSF est réalisée à la suite d'une **procédure d'appel d'offre** la plus transparente possible. Selon l'importance du contrat de réhabilitation ou de construction, le choix final de la société de construction sera validé par la cellule concernée du siège en collaboration avec l'Unité d'appui aux constructions.

Les **indicateurs de fonctionnement** d'une infrastructure sont établis, suivis, analysés et rapportés régulièrement. Ces indicateurs incluent les frais de consommation (électricité, eau, etc.), les frais d'entretien (nettoyage, peinture, petites réparations, etc.), ainsi que les frais administratifs (taxe d'habitation, de réhabilitation, etc.).

■ **Un respect de l'environnement** : à qualité égale et dans une fourchette de prix acceptable, la préférence sera donnée à l'utilisation de **matériaux et des techniques locales**. De manière générale et si cela n'affecte pas la qualité des opérations, la gestion des infrastructures – tant dans leur phase d'installation que celle liée à leur exploitation – devra s'inscrire dans **une démarche durable et responsable**. Cette démarche cherche à limiter l'impact sur l'environnement, en réduisant la consommation des ressources (eau, énergie, etc.), ainsi que les nuisances pour les riverains, et en protégeant les personnes se trouvant dans une enceinte MSF (gestion des eaux usées, réduction du bruit, pollution des sols, etc.).

¹ Memorandum Of Understanding

Rôles et Responsabilités liées aux infrastructures

■ **Le personnel utilisateur** doit :

- ⇒ utiliser les infrastructures selon les règles de bonne pratique ;
- ⇒ respecter les règles de sécurité et d'accès des infrastructures ;
- ⇒ signaler tout besoin d'amélioration lié aux conditions de vie, de travail ou d'accueil des patients.

■ **Le Département Logistique** est en charge de :

- ⇒ identifier les besoins du projet en espaces logistiques (entrepôts, ateliers, garages, etc.) ;
- ⇒ apporter aux départements demandeurs un support technique dans la définition des besoins d'espace ;
- ⇒ superviser/assurer la gestion technique et sécuritaire des infrastructures médicales et non médicales ;
- ⇒ monter et suivre les projets de réhabilitation, transformation et construction des infrastructures ;
- ⇒ organiser les services techniques et logistiques liés aux infrastructures (service de sécurité, gardiennage, services de maintenance et d'entretien, etc.).

■ **Le Département Médical** est en charge de :

- ⇒ identifier les besoins du projet en infrastructures médicales (hôpitaux, unités de traitement médical, etc.) ;
- ⇒ participer à l'élaboration des plans d'installation et de construction des structures médicales ;
- ⇒ s'assurer la réalisation est conforme aux plans.

■ **Le Département des RH** est en charge de :

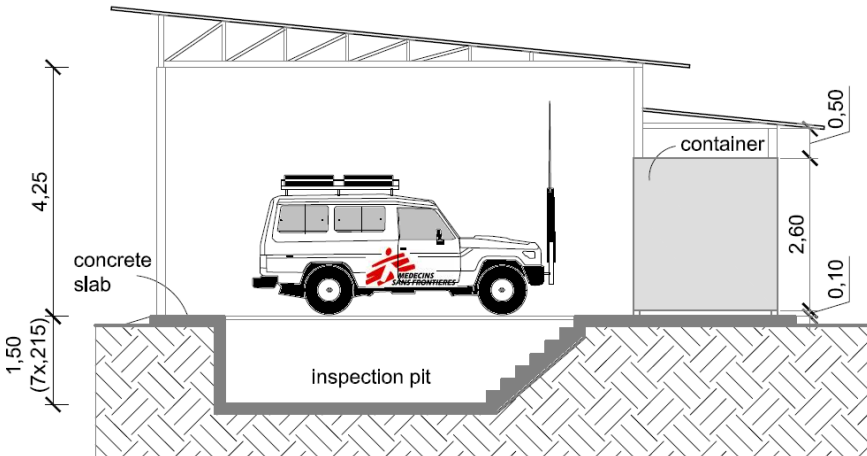
- ⇒ identifier les besoins du projet en bureaux et logements ;
- ⇒ participer à l'élaboration des plans d'installation et de construction des structures médicales ;
- ⇒ s'assurer de la bonne adéquation entre les plans et leur concrétisation matérielle.

■ **Le Département Financier** est en charge de :

- ⇒ contrôler les dépenses relatives aux infrastructures ;

- ⇒ assurer le paiement des factures liées aux infrastructures ;
- ⇒ informer sur les modalités de comptabilité liées à l'achat d'infrastructures (ex. mise en place d'un processus d'amortissement du matériel ou non).

GESTION DES PARCS DE VÉHICULES



Contexte

« La médecine d'urgence est née avec l'idée de sa projection en dehors des murs de l'hôpital : non pas pour amener le blessé à l'hôpital mais l'hôpital au blessé »¹.

Une grande partie de la qualité des opérations développées par MSF sur le terrain s'appuie sur une **forte mobilité des équipes** capables d'intervenir le plus rapidement possible ou – le cas échéant – de se repositionner lors d'un danger imminent. Les opérations de MSF sur le terrain s'appuient sur

¹ Penser dans l'urgence » - R. Brauman - Seuil

des services de transport dont la **complexité** varie en fonction du type d'activité qu'ils supportent : transport de patients, de médicaments thermosensibles, de produits dangereux, etc.

En outre, la majorité des projets MSF connaissent des **conditions de circulation particulièrement difficiles**, liées au mauvais état des routes, aux conditions climatiques, soit encore aux risques sécuritaires inhérents à certaines zones d'intervention.

Quels que soient le type de véhicule utilisé et la zone de déplacement concernée, le transport demeure un des **points de vulnérabilité importants** des opérations conduites par MSF avec – chaque année - un enregistrement d'accidents de la route qui ont des conséquences graves pour les passagers et d'autres utilisateurs de la voie publique. Les contraintes en matière de gestion de parc de véhicules sont donc multiples pour le logisticien au quotidien, avec des enjeux opérationnels, sécuritaires et financiers importants.

Objectifs

■ La gestion des parcs de véhicules est organisée en tout lieu et à tout moment en respectant les principes suivants :

- ⇒ assurer **la mobilité des personnes** et des biens ;
- ⇒ garantir **la sécurité des déplacements** ;
- ⇒ **gérer de manière efficiente** des parcs de véhicules.

Définition

La gestion du parc de véhicules inclut les activités suivantes :

- ⇒ la définition **de parcs homogènes** en fonction des besoins et contextes d'intervention ;
- ⇒ l'identification et la négociation anticipées des fournisseurs de **véhicules de location** et de carburants ;
- ⇒ la mise en circulation de véhicules selon un **respect des réglementations** nationales liées au transport ainsi que des **procédures de sécurité** internes à MSF ;

- ⇒ la **maintenance planifiée et préventive** des véhicules à l'aide de pièces détachées d'origine ainsi que des équipements motorisés¹;
- ⇒ l'identification et la traçabilité **des véhicules** et de leurs mouvements sur base d'une **affectation circonstanciée** (dispatch) ;
- ⇒ **l'information des usagers** et la **formation des chauffeurs** pour une meilleure responsabilisation face aux contraintes liées au transport.

Cette gestion s'applique à **tous les transports** de matériel et de personnes (personnel MSF, bénéficiaires, etc.), par voies terrestres, fluviales ou maritimes, dans des véhicules légers² ou lourds³, achetés ou loués par MSF.

NB *Les transports par voies aériennes sont repris dans la politique de gestion des opérations aériennes.*

Principes en matière de gestion de véhicules

1- Assurer la mobilité des personnes et des biens

■ Définition d'un parc adapté aux besoins d'une mission : la qualité et la quantité de véhicules qui constituent un parc permettent de répondre au mieux aux besoins de déplacement d'une mission tout en **anticipant l'évolution des activités** et de ces besoins dans le temps. Il est par exemple nécessaire de prendre en compte de possibles variations en matière de **volume de déplacement** (quantité de passager/colis, fréquences et distances) et de **conditions de circulation** (praticabilité des routes, conditions de sécurité, climat, trafic, etc.), souvent générées par des situations d'urgence.

■ Un parc standard et homogène : l'acquisition de véhicules (achat, location, emprunt ou donation d'un véhicule) se fait de manière **planifiée et budgétisée**, après validation par le siège.

Pour garantir la **fiabilité** et l'**homogénéité** des parcs, les véhicules et leurs pièces détachées sont achetés en priorité par la Centrale d'Achat. Lorsque l'achat international de véhicules n'est ni possible ni pertinent, un achat

¹ Générateurs, motopompes, compresseurs, etc.

² Motos, voitures, 4x4, minibus, etc.

³ Camions, tracteurs, bus, etc.

local est réalisé après une **étude approfondie de marché** et des prix négociés.

NB *L'acquisition d'ambulance nécessite l'autorisation préalable du Département Médical de Bruxelles.*

■ **Une affectation circonstanciée** : lorsque cela est possible, les véhicules les plus fiables et les chauffeurs les plus expérimentés sont affectés aux programmes dont les conditions de **déplacements sont les plus contraignants** (durée, sécurité, difficultés de circulation, etc.). L'affectation quotidienne de véhicules est organisée en fonction de la taille du parc selon un mode de **gestion centralisée** (dispatch journalier à différents services utilisateurs) ou – pour des raisons de volume important de déplacement – de façon **décentralisée** (véhicules dédiés en permanence à un ou plusieurs services), ou encore de façon **mixte**. De même et selon l'intensité de la situation sécuritaire du moment, l'affectation des véhicules se fait de manière situationnelle :

- ⇒ un **dispatch passif** des véhicules en situation stable (groupage des véhicules en fonction des demandes de déplacement) ;
- ⇒ un **dispatch actif** en cas de tensions sécuritaires sur la route (instructions précises d'autorisation de circulation données aux chauffeurs et passagers).

■ **Une analyse proactive du marché local** : pour différentes raisons (variation imprévue des opérations, défaillance d'un ou de plusieurs véhicules, etc.), la mobilité des équipes et du matériel MSF n'est rendue possible qu'en louant des véhicules. Cette **réponse momentanée** (généralement moins de 3 mois), s'appuie sur une identification et mise en concurrence préalable de plusieurs sociétés de location de véhicules correspondant aux besoins éventuels de la mission. Le choix d'une société de location est d'abord orienté par **la qualité du véhicule et des services proposés** (maintenance, ravitaillement, conduite, etc.) qui doit se rapprocher le plus possible de celle des véhicules achetés par MSF. Un véhicule loué répond également aux mêmes **exigences administratives** (assurances, autorisation de circuler, etc.) et sécuritaires (identification, équipements, etc.) que les véhicules achetés par MSF.

2- Garantir la sécurité des déplacements

■ Un parc en parfait état de fonctionnement : la fiabilité des véhicules utilisés par MSF est principalement garantie par des **services préventifs d'entretien des véhicules** (test, nettoyage, maintenance et réparation). Lorsque sa fiabilité est mise en doute, un véhicule est réparé dans les plus brefs délais avec des solutions alternatives envisagées en cas d'immobilisation prolongée.

Les contrôles et services d'entretien sont effectués par du **personnel MSF compétent** ou – lorsque cela ne crée pas de trop forte dépendance – par des services extérieurs performants (qualité des services, pro-activité, disponibilité des pièces détachées, délais d'immobilisation, etc.). Ces services sont **ajustés en fonction des conditions d'utilisation** des véhicules sur le terrain et font l'objet d'un suivi documenté systématique (ex. carnet de bord du véhicule).

La gestion d'un parc de véhicules est orientée par la recherche d'**autonomie de dépannage et de réparation** avec une capacité de réponse rapide aux situations suivantes :

- ⇒ une panne (ex. trousse outillage, câbles de dépannage, etc.) ;
- ⇒ un incident de circulation (ex. kit de désembourbage, roues de secours, cric) ;
- ⇒ un accident de la route (ex. extincteur, trousse médicale de secours).

Les services d'entretien sont réalisés dans des structures adaptées avec des outils de qualité et des **pièces détachées d'origine**.

■ Une visibilité et un suivi des véhicules adaptés au contexte : les véhicules MSF sont équipés de matériel de communication performant qui facilite la **traçabilité centralisée** de leurs mouvements en cas de besoin (ex. contexte d'insécurité, conditions difficiles de circulation, suivi des ambulances et VRM¹, etc.). Le niveau d'**identification** des véhicules et les modalités de **notification** des déplacements répondent à une **stratégie de visibilité** et de suivi des véhicules reprise dans le plan de sécurité de la mission ou du projet.

¹ Les Véhicules Radio Motorisés sont des véhicules légers (voitures) avec à leur bord un médecin, du matériel permettant des interventions d'urgence, et un appareil de télécommunication pour rester en contact avec la régulation

■ Une bonne connaissance des routes : l'organisation des déplacements en zone d'insécurité (organisation d'un convoi, dispatch actif, etc.) et des évacuations par route des équipes ou des patients se fait **conformément au plan de contingence** de la mission ou du projet. Lorsque cela est possible, les routes d'évacuation ou de transfert de patient sont pré-identifiées et préalablement testées lors d'**un repérage documenté** (ex. cartes, positionnement des barrages, etc.) .

■ Un approvisionnement en carburant de qualité : les véhicules et les équipements motorisés sont alimentés par des **sources de carburant testées et fiables** en qualité et en quantité qui garantissent un ravitaillement continue. Lorsqu'elle est possible, la diversification de ces sources et la constitution de réserves de carburant permettront de limiter la dépendance de MSF à l'égard de ces sources. En marge des réserves visant à faire face à d'éventuelles ruptures d'approvisionnement, **le stockage de carburant** – dans des proportions conséquentes - facilite également le processus souvent nécessaire de décantation et de filtration.

La manipulation, le transport et le stockage des **produits pétroliers** (diesel, carburant essence, huiles usées, etc.) répondent à des normes de précaution visant à **protéger les infrastructures MSF et leurs occupants** des risques d'incendie (dépôts en dehors des bâtiments, accès limités, extincteurs, ventilation, marquage, etc.).

■ Des conducteurs compétents et responsables : les conducteurs des véhicules utilisés par MSF – expatriés ou nationaux - sont des personnes **compétentes** et **physiquement aptes** à conduire. Ils sont en possession d'un permis de conduire valide et connaissent parfaitement les réactions de leur véhicule ainsi que le code de la route, la signalétique et les règles de conduite MSF. Tous les chauffeurs de véhicules spécifiques (ex. Toyota 4x4) – y compris les expatriés amenés à les conduire - sont préalablement formés à cet effet. La **conduite d'un véhicule par un expatrié** est limitée à certaines situations décrites dans une politique OCB spécifique¹.

Lorsque cela est possible, chaque véhicule est **attribué à un et un seul conducteur** et des mécanismes de traçage sont mis en place (ex. suivi radio, procédure de passation de véhicule, etc.) afin de faciliter l'identification des conducteurs des véhicules MSF.

¹ Cf. « Politique de conduite des expatriés » - Août 2004

■ Le respect des réglementations en vigueur : le transport de passagers et de biens est réalisé conformément aux **réglementations internes à MSF** reprises dans le plan sécurité de la mission (ex. nombre maximum de passager par véhicule) ainsi qu'aux législations nationales et internationales en matière de transport (ex. réglementation ADR¹ pour le transport de matières dangereuses). Le conducteur d'un véhicule MSF assure la sécurité des personnes et des biens durant toute la durée du trajet :

- ⇒ en **préparant correctement** le déplacement (identification du véhicule, autorisations de circulation, conformité du bordereau de transport, etc.) ;
- ⇒ en veillant au bon **respect des règles de sécurité** routière ;
- ⇒ en facilitant **le suivi du véhicule** lors de son déplacement.

Tous les passagers sont tenus de respecter **les procédures de sécurité à bord d'un véhicule** (ex. port de la ceinture) et d'informer préalablement le chauffeur d'éventuels produits dangereux contenus dans les effets personnels. En cas d'**accident de la route**, les procédures standard à la mission sont scrupuleusement respectées par le chauffeur et les passagers en ce qui concerne le constat, la notification auprès des autorités et la prise en charge éventuelle de blessés. Le **transport de patients** est organisé à la demande du Département Médical selon un protocole commun à toute la mission adapté à deux types de transports possibles :

- ⇒ le transport médicalisé de patients ;
- ⇒ le transport non-médicalisé de patients.

Ce protocole réglemeⁿte également le **transport de produits sanguins**, de **corps** et de **produits d'origine humaine**.

3- Une gestion efficiente du parc de véhicules

■ Une affectation rationnelle des véhicules : l'acquisition d'un véhicule se fait au travers d'un **plan de renouvellement** de flotte qui intègre une recherche permanente d'optimisation et de **partage des véhicules**

¹ Accord européen relatif au transport international des marchandises Dangereuses par Route

entre utilisateurs, y compris avec les autres sections MSF, dans la mesure où cette rationalisation n'affecte pas la qualité des opérations de MSF.

Cette rationalisation des mouvements s'appuie d'une part sur un questionnement de **la pertinence des déplacements** et d'autre part sur une **planification** individuelle des mouvements.

Ce groupage des transports permet non seulement une **réduction des dépenses** liées au transport mais aussi une réduction de **l'empreinte écologique** la plus importante des activités MSF.

■ **Un suivi administratif et financier rigoureux** : la mise en circulation des véhicules MSF répond aux **exigences administratives** des autorités compétentes (documents de propriété, d'immatriculation et d'assurance du véhicule, etc.).

Les **indicateurs de gestion et de performance** des véhicules doivent être suivis, analysés et rapportés régulièrement. Ces indicateurs incluent les consommations des véhicules (carburant, pièces détachées, etc.), les coûts de fonctionnement, le nombre de kilomètres parcourus, la fréquence d'immobilisation des véhicules, leur taux d'utilisation, le nombre d'accidents, etc.

Rôles et responsabilités liés aux véhicules

■ **Les utilisateurs des véhicules** sont en charge de :

- ⇒ appliquer les règles de sécurité pour toute la durée d'un trajet (port de la ceinture, casque, gilet de sauvetage, identifiant MSF, etc.) ;
- ⇒ signaler tout mauvais fonctionnement du véhicule ou de l'un de ses accessoires (ceinture, radio, etc.) ;
- ⇒ signaler tout comportement du conducteur jugé dangereux (vitesse non adaptée, manque de maîtrise, etc.).

■ **Les chauffeurs (MSF ou de location)** doivent :

- ⇒ s'assurer de la sécurité de leurs passagers, du matériel transporté et des autres utilisateurs de la voie publique qu'ils croisent ;
- ⇒ s'assurer de l'état de propreté et de fiabilité de leur véhicule (réalisation/suivi des contrôles quotidiens, hebdomadaires, services, etc.) ;

- ⇒ signaler tout mauvais fonctionnement du véhicule ou de l'un de ses accessoires (ceinture, radio, etc.) ;
- ⇒ ravitailler leur véhicule.

■ **Le Département Logistique** est en charge de :

- ⇒ identifier les besoins du projet en moyens de transport et mettre en place le parc de véhicules ;
- ⇒ sélectionner, former et suivre les conducteurs et utilisateurs sur les moyens de transport ;
- ⇒ organiser et suivre les opérations de contrôle, de maintenance et de réparation des véhicules ;
- ⇒ implémenter un système d'organisation des déplacements pour le projet ;
- ⇒ identifier des sources suffisantes de carburants pour le projet ;
- ⇒ de suivre les indicateurs de performance liés à la gestion des véhicules ;
- ⇒ s'assurer que le parc de véhicules est administrativement en ordre (papiers des véhicules, des chauffeurs, etc).

■ **Le Département Médical** est en charge de :

- ⇒ identifier les besoins du projet en transport de patients et établir les protocoles y afférant ;
- ⇒ valider la qualité des équipements des ambulances utilisées.

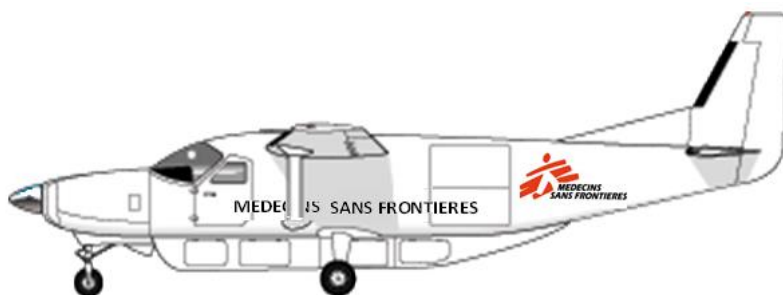
■ **Le Département des RH** est en charge de :

- ⇒ procéder aux démarches administratives liées aux véhicules et chauffeurs (assurance, permis de conduire, etc.) ;
- ⇒ gérer les contrats de location des véhicules.

■ **Le Département Financier** est en charge de :

- ⇒ informer sur les modalités de comptabilité liées à l'achat des véhicules (ex. mise en place d'un processus d'amortissement du matériel ou non).

LES OPÉRATIONS AÉRIENNES



Contexte

L'utilisation d'un aéronef (avion ou hélicoptère) pour déplacer du personnel, des patients ou des biens appartenant à MSF répond à différents besoins sur le terrain, dont les principaux sont :

- ⇒ permettre un **déploiement ou une réduction rapide** des opérations humanitaires et médicales, principalement en urgence ;
- ⇒ élargir le champ d'action des activités MSF à une **région géographiquement étendue** ;
- ⇒ **assurer la sécurité des transports** dans des zones d'intervention à risque ou dépourvues d'infrastructures routières de qualité.

Plusieurs raisons motivent également la décision de voler sur un aéronef exclusivement affrété pour répondre aux besoins de transport de MSF :

- ⇒ l'absence de transporteurs aériens de qualité ;
- ⇒ la volonté d'**indépendance d'action** et de préservation de l'image de MSF ;
- ⇒ pour des raisons éthiques et/ou sécuritaires.

Quelles que soient les raisons de mobilisation d'un aéronef, le développement des opérations aériennes répond à des **exigences**

sécuritaires qui nécessitent des compétences spécifiques à ce domaine selon un respect strict des **procédures standard applicables sur le terrain**. Ces SOP¹ sont reprises dans le « Manuel du Coordinateur de Vol de MSF ». Ces exigences sécuritaires sont d'autant plus critiques lorsque ces opérations sont déployées en **zones de conflit** ou dans des régions dépourvues d'autorités compétentes en matière d'aviation civile.

Les opérations aériennes demandent également une parfaite maîtrise des réglementations internationales (ex. IATA, ICAO²) pour répondre notamment aux contraintes de **transport des produits dangereux³**, ainsi qu'une bonne coordination médicale en cas de **transfert aérien de patients** vers une structure sanitaire.

Face au besoin croissant de MSF en matière de transport aérien et au regard de la complexité et des risques associés à ce type de transport, MSF cherche à **professionnaliser la gestion des opérations aériennes** et du support apporté par sa Cellule Avion.

Objectifs

■ La mise en place et le développement d'opérations aériennes ont pour objectif premier d'offrir une capacité de **mobilité opérationnelle plus large et plus rapide** que celle apportée par d'autres moyens de transport, et ce dans les meilleures **conditions de sécurité** possible.

■ Une gestion **efficente** de ces activités au travers d'une **planification** et **optimisation des vols** permet non seulement de réduire les coûts mais aussi l'impact environnemental inhérent aux opérations aériennes.

¹ Standard Operating Procedures

² International Air Transport Association – International Civil Aviation Organization

³ Tout article ou substance pouvant représenter un risque pour la santé, la sécurité ou pour l'environnement lors de leur transport

Définition

La gestion des opérations aérienne sur le terrain concerne la **location d'aéronefs** et de leur équipage en vue de transporter des passagers. Elle inclut également le recours à des **charters** pour transporter des biens MSF. Cette gestion implique les domaines de gestion suivants :

- ⇒ identification et **choix d'un aéronef** et d'un transporteur ;
- ⇒ obtention des **autorisations de vol** auprès des autorités compétentes ;
- ⇒ négociation et gestion des **contrats de location** ;
- ⇒ identification des **infrastructures aéroportuaires** (aéroports et pistes d'atterrissage) ;
- ⇒ gestion des **carburants d'aviation** (JET A1 ou Avgas) et autres produits dangereux transportés par air ;
- ⇒ gestion des **passagers** et des **cargaisons** ;
- ⇒ coordination et **suivi des vols** ;
- ⇒ préparation et développement d'opérations aériennes d'urgence (évacuation, transfert de patients, etc.) ;
- ⇒ **rapports** d'opérations de vols.

Principes liés aux opérations aériennes

1- Acquérir une plus grande capacité de mobilité

■ Définition d'une flotte aérienne adaptée : le recours à une flotte aérienne sur une mission répond à des besoins opérationnels de déplacement qui ne peuvent pas être couverts par d'autres moyens de transport, et ce pour plusieurs raisons :

- ⇒ **rapidité** des transports (intervention d'urgence, évacuation, etc.) ;
- ⇒ **fiabilité** et **sécurité** des transports (zone d'intervention difficile/impossible d'accès par route ou par voies fluviales) ;
- ⇒ **efficacité** des transports (capacité de mobilité plus large sur des zones plus étendues).

La demande d'appareil visant à transporter des passagers MSF – y

compris en situation d'urgence - est émise par la Coordination Logistique d'une mission. Elle est faite sur base d'une analyse des **besoins de mobilité actuels et futurs** qui précise les charges estimées, les vols souhaités et leur fréquence. Une fois validée par le Directeur des Opérations concerné, la demande est traitée par le Département Logistique du siège **en collaboration avec la Cellule avion**.

■ **Une sélection centralisée des transporteurs aériens** : le travail d'identification et de **contractualisation du couple aéronef/transporteur** est fait par la Cellule Avion sur base d'appels d'offres. La Cellule est mandatée par les sections MSF pour les représenter dans la signature des contrats. La sélection de l'opérateur se fait prioritairement en fonction de la **disponibilité**, de la **fiabilité**¹, la **qualité des services** du transporteur et le **coût de location** de l'appareil sur base d'un contrat qui réfère aux quatre éléments principaux : **Appareil, Equipage, Maintenance, Assurance** (ACMI en anglais²). Si la situation ne permet pas la réalisation des procédures d'appels d'offres (ex. situation d'urgence) et nécessite une signature rapide du contrat, **une consultation** de la Cellule Avion par la mission concernée est néanmoins préalablement requise. Cette consultation vise à obtenir un minimum de garanties relatives à la qualité du transporteur, celle de l'aéronef ainsi que la validité des clauses reprises dans le contrat de location.

Lors d'un positionnement d'un aéronef hors urgence (contrat > 3 mois), un **audit technique** est systématiquement conduit sous la supervision de la Cellule Avion par une société spécialisée.

■ **L'éthique des vols** : le choix d'un opérateur aérien est également conditionné par l'éthique de ses activités de transports antérieurs et/ou annexes (ex. transport de troupes, d'armes, de minerais, etc.) ainsi que par son association directe et indirecte à une représentation politique. En cas de doutes, des informations sur **l'éthique des transporteurs aériens** sont disponibles auprès de la Cellule Avion. **L'utilisation des vols militaires** pour porter une assistance humanitaire n'est envisagée par le Directeur des Opérations concerné qu'en cas d'ultime solution en situation de crise aigüe.

¹ La fiabilité est la probabilité de n'avoir aucune défaillance humaine et technique à l'instant *t*.

² Aircraft – Crew – Maintenance – Insurance

■ Un suivi rigoureux des opérations aériennes : la mobilisation exclusive et prolongée d'un aéronef au service des opérations d'une mission est conditionnée par le recrutement d'un **Coordinateur de Vol compétent** qui répond hiérarchiquement à la fois à la Coordination Logistique de la mission (niveau opérationnel) ainsi qu'à la Cellule Avion (niveau technique). Le Coordinateur de Vol développe une connaissance approfondie des acteurs, des **procédures et réglementations nationales** relatifs au domaine du transport aérien.

La gestion des opérations aériennes se fait à l'aide des **outils standard** utilisés par MSF (aide à l'élaboration des passager / cargo manifests, plans de vols, suivi des consommations, etc.) et selon un mode de **rappports écrits** hebdomadaires et mensuels transmis au siège et à la Cellule Avion. Les déplacements d'un aéronef identifié aux couleurs de MSF font l'objet d'une **notification préalable** auprès des autorités compétentes ainsi que de la salle de radio de la prochaine destination qui sera en charge du suivi de l'appareil une fois en vol.

2- Assurer la protection des vols

■ Un pilotage et des appareils de qualité : chaque vol est assuré par un **pilote** (le capitaine) et un **copilote qualifiés** et expérimentés – notamment sur l'appareil utilisé - qui sont les **décideurs finaux** pour valider un plan de vol, un décollage / atterrissage, ou le contenu de la cargaison transportée.

Le choix d'un opérateur aérien est prioritairement orienté par la mise à disposition d'un appareil **bimoteur à turbine** (turboréacteurs et turbopropulseurs) qui utilise des carburants à base de kérosène type JET-A1¹, au lieu des moteurs à piston qui fonctionnent à l'essence type Avgas².

Si – pour des raisons opérationnelles – un de ces trois critères (copilote, bimoteur et moteur turbine) ne pouvait être respecté, le choix d'une **autre alternative** – après avis de la cellule avion - doit être justifié par la Coordination de la mission et validé par le Directeur des Opérations concerné.

Chaque appareil comporte des documents de vols à jour conformes aux réglementations nationales et internationales de l'aviation civile (certificat

¹ Identification du JET-A1 en lettres blanches sur fond noir

² Identification de l'Avgas en lettres rouges sur fond blanc

de navigabilité, d'enregistrement, etc.) ainsi que des équipements standards repris dans le « Manuel du Coordinateur de Vol » :

- ⇒ équipements de **navigation** aux instruments (GPS, altimètre, etc.) ;
- ⇒ équipements de **communication** (HF, VHF, SAT, etc.) ;
- ⇒ équipements de **survie** (gilets de sauvetage, extincteur, malle d'urgence etc.) ;

Les opérations d'**avitaillement**¹ ainsi que la **maintenance** des aéronefs sont assurées sous la seule responsabilité du transporteur.

■ **Des passagers informés des risques** : l'équipage est tenu d'informer les passagers sur le vol (durée, heure d'arrivée, etc.), les règles de sécurité à respecter (ceintures de sécurité, mouvements dans l'avion, etc.) et les **procédures d'urgence** en cas d'incident en vol et au sol (distribution des masques à oxygène, des gilets de sauvetage, etc.).

Les passagers qui n'ont pas de liens directs avec les activités de MSF ne sont autorisés à embarquer que sur autorisation du Chef de Mission.

Le transport de patients réalisé dans le cadre d'un **rapatriement sanitaire** ou lors d'un transfert depuis/vers une structure médicale est demandé par la coordination médicale de la mission. En marge de l'accord de la compagnie aérienne (capitaine), ce transport est réalisé selon un **protocole national de transport de patients** ainsi qu'en conformité avec le plan de sécurité de la mission.

■ **Le respect des conventions en matière de produit dangereux**² : MSF cherche prioritairement à contracter des opérateurs aériens qui sont détenteurs d'une licence les autorisant à transporter des produits dangereux. Lorsque cela n'est pas possible, la mission MSF doit insister pour que le transporteur obtienne cette licence. Le transport aérien des produits dangereux est conditionné par un strict respect des **normes internationales** émises par l'Association International du Transport Aérien (IATA). Celle-ci détermine :

- ⇒ leur classification :
- ⇒ le packaging et l'étiquetage ;

¹ Processus qui consiste à faire le plein (ou complément de plein) d'un aéronef

² Dangerous Good Regulations

- ⇒ les documents associés (ex déclaration de produit dangereux) et leur notification auprès de l'équipage ;
- ⇒ les conditions d'agencement et de manipulation.

MSF est tenu de **déterminer s'il s'agit d'un produit dangereux** ou non, conformément à la liste IATA, avant de proposer un article ou une substance à un transporteur aérien. En cas de doute, il est nécessaire de contacter un représentant de la Cellule Avion.

Tous **les chargements et déchargements** se font toujours sous la supervision physique d'un représentant MSF et d'un membre de l'équipage (pilote ou copilote). Chaque chargement doit être en conformité avec le bordereau d'expédition qui précise la quantité et la nature de chaque colis ainsi que leur poids.

Le **transport aérien de corps humains** décédés est organisé en conformité avec les procédures de précaution et les réglementations juridiques internationales et nationales liées à ce type de transport (certificat d'acte de décès, cercueil en zinc ou en plomb, une urne funéraire protégée, etc.).

■ **Envisager des opérations aériennes d'urgence** : ces opérations répondent à un **plan de contingence** préparé à l'avance en matière d'évacuation, de rapatriement sanitaire, etc. qui est développé sous la supervision du Chef de Mission concerné.

Les **protocoles d'évacuation aérienne** sont mis à jour dans le plan sécurité de la mission et sont régulièrement testés en matière de fiabilité et faisabilité.

Compte tenu des difficultés d'organiser une évacuation aérienne – principalement la nuit et/ou en zone de conflit - il est nécessaire d'identifier des **options alternatives** (hibernation, évacuation par route, etc.).

3- Optimiser les opérations aériennes

■ **Une planification des vols** : la réduction significative des coûts et de l'impact environnemental liés aux opérations aériennes d'une mission est assurée par :

- ⇒ la mise en place d'un **système de vol adapté** aux besoins (routings ad hoc, bloqués, mixte, etc.) ;
- ⇒ une **planification réactualisée en permanence** des déplacements et

des chargements ;

⇒ un **échange d'information** régulier relatif aux modifications des vols.

■ Une recherche de partage des vols : lorsque la capacité de transport aérien sur le terrain est supérieure aux besoins de l'OCB, une recherche de partenaires visant à **partager les frais de transport aérien** est systématiquement organisée afin de réduire l'impact financier et environnemental des activités. La collaboration avec d'autres partenaires est **limitée** aux autres sections MSF et autres organisations non gouvernementales et requiert une validation préalable du Chef de Mission. Le partage des opérations aériennes se fait sur base d'un **accord signé** par l'ensemble des organisations concernées qui précise les modalités et restrictions d'utilisation de l'avion selon des procédures standard communes ainsi que les modalités de coordination et de financement des vols. Cet accord – s'il est **initié sur le terrain** par les coordinations missions désireuses de collaborer – doit être validé par les sièges respectifs des organisations concernées ainsi que par la Cellule Avion.

Rôles et responsabilités dans les opérations aériennes

■ **Les utilisateurs des aéronefs** doivent :

- ⇒ respecter les règles de sécurité et suivre les instructions (port de la ceinture, procédures d'évacuation de l'appareil, etc.) depuis l'embarquement jusqu'à l'extinction des moteurs ;
- ⇒ informer l'équipage des éventuels problèmes rencontrés en vol ;
- ⇒ signaler tout comportement du pilote jugé dangereux (vitesse non adaptée, manque de maîtrise, etc.) ;
- ⇒ avoir les documents et autorisations individuelles de voyager à jour.

■ **L'Opérateur Aérien** doit :

- ⇒ respecter des clauses reprises dans le contrat de location ;
- ⇒ respecter des règles de sécurité appliquées à la mission ;
- ⇒ valider et respecter les plans de vols (routing, chargement, passagers, horaires) ;
- ⇒ assurer l'avitaillement de l'appareil ;

- ⇒ accepter ou non le transport de produits dangereux ;
- ⇒ donner aux passagers les instructions d'embarquement et les informer des procédures de sécurité en vol. vérifier que ces instructions / procédures sont respectées ;
- ⇒ superviser les embarquements et débarquements ;
- ⇒ inspecter l'appareil et les conditions météorologiques avant décollage.

■ **Le Coordinateur de vol** est en charge de :

- ⇒ centraliser, optimiser et coordonner les besoins en transport aérien des services utilisateurs (Service approvisionnement pour le fret et administration pour les passagers), et proposer un plan de vol ;
- ⇒ définir les procédures standard de gestion des vols qui sont applicables à la mission conformément aux réglementations nationales et internationales ;
- ⇒ informer les utilisateurs des SOP nationaux et veiller au respect de ces procédures ;
- ⇒ former les équipes directement concernées par la gestion et la protection des vols ;
- ⇒ s'assurer de la conformité des colis et des passagers avec les bordereaux de transport correspondant ;
- ⇒ informer l'équipage des procédures de sécurité MSF et autoriser l'appareil à atterrir lorsque la situation sécuritaire le permet ;
- ⇒ mettre en place et tester les plans de contingence qui s'appuient sur des opérations aériennes ;
- ⇒ organiser la sécurité de l'avion et du personnel au sol
- ⇒ organiser et superviser le chargement et déchargement de l'aéronef ;
- ⇒ négocier et acquérir les autorisations de vol et répondre aux contraintes administratives légales de l'aviation civile du pays concerné ;
- ⇒ élaborer les rapports de suivis de vols + incidents liés aux opérations aériennes.

■ **Les Services d'Approvisionnement** sont en charge de :

- ⇒ planifier les besoins en opération aérienne pour le transport de cargo ;

- ⇒ signaler de manière proactive le nombre de colis à transporter, leur poids et leur nature ainsi que leur destination finale au travers de documents de transport dûment remplis ;
- ⇒ respecter les consignes et procédures de transport de produits dangereux.

■ **Les Services Administratifs** sont en charge de :

- ⇒ planifier les besoins en opération aérienne pour le transport de passagers ;
- ⇒ signaler de manière proactive le nom des passagers et le nombre de bagages à transporter ainsi que leur destination finale au travers de documents de transport dûment remplis ;
- ⇒ respecter les consignes et procédures de transport de passagers ;

■ **Le Département Médical** est en charge de :

- ⇒ valider et superviser le transport aérien de patient (évacuation médical, référence aérienne).

■ **La Ligne Managériale¹** est en charge de :

- ⇒ peser les risques encourus entre l'utilisation d'une compagnie aérienne et l'impact opérationnel ;
- ⇒ justifier les décisions finales qui vont à l'encontre des choix définis par le Coordinateur de vols ou des recommandations de la Cellule Avion ;
- ⇒ superviser les opérations aériennes dans le cadre du développement d'un plan de contingence.

■ **Le Département Financier** est en charge de :

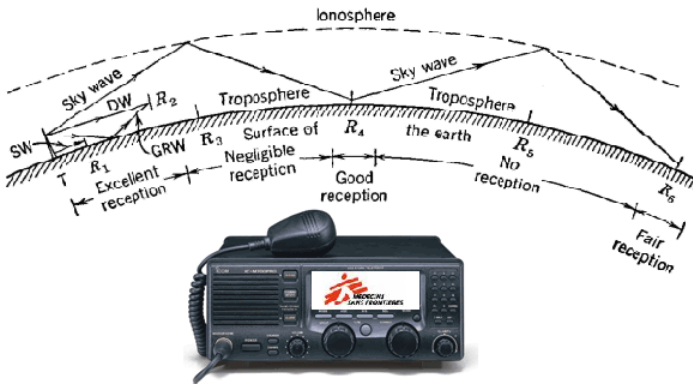
- ⇒ s'assurer de la budgétisation des dépenses liées aux opérations aériennes et du bon suivi des facturations ;
- ⇒ définir les modalités de refacturation des dépenses en cas de partage des opérations aériennes avec d'autres organisations.

■ **La Cellule Avion** est en charge de :

¹ Directeur Opérations, Coordinateur des. Opérations, Chef de Mission, Coordinateur de Projet

- ⇒ identifier et sélectionner l'opérateur aérien et les aéronefs concernés ;
- ⇒ organiser le positionnement et le dé-positionnement de l'aéronef ;
- ⇒ apporter un support technique aux opérations aériennes sur base des rapports transmis par les coordinateurs de vol ;
- ⇒ superviser la bonne exécution des missions d'audit ;
- ⇒ mettre en place un système de surveillance sur l'éthique et la fiabilité des opérateurs aériens + aéronefs ;
- ⇒ briefier, former et débriefier les coordinateurs de vols.

TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS



Contexte

Malgré les développements technologiques réalisés dans ce domaine, l'accès à l'information et les possibilités de communication dans la plupart des zones d'intervention où opère MSF restent encore souvent très limités. Lorsqu'il s'agit de zones de conflit, cet accès sera régulièrement interrompu

ou même anéanti à des fins stratégiques militaires. C'est aussi dans ces zones que **l'échange d'information** devient le plus **sensible**, où – sans précautions élémentaires en matière de transmission - le personnel MSF et les patients peuvent être mis en danger, et des programmes interrompus. Ces précautions sont aussi à considérer pour le matériel informatique et de télécommunication. Qu'il soit confisqué par une autorité ou simplement mis hors-service par manque d'attention des équipes, les conséquences **sécuritaires et opérationnelles** liées à des installations hors service **peuvent être importantes**.

D'autre part, **l'évolution rapide des technologies** en matière de communication et d'information (ICT¹) requiert une bonne maîtrise tant au siège que sur le terrain pour par exemple éviter d'utiliser du matériel obsolète ou de noyer les utilisateurs sous une masse d'information inutile. L'intensification des échanges d'information au travers d'outils et de systèmes de gestion plus sophistiqués (types ERP²) demande logiquement **un niveau de connectivité plus important** en termes de puissance et de fiabilité des outils de télécommunication sur le terrain.

Objectifs

■ La gestion des technologies de l'information et des communications vise à mettre à disposition et maintenir des moyens techniques qui répondent en quantité et en qualité aux besoins de communication, d'information et de notification des équipes MSF sur le terrain. Cette gestion est orientée par des critères de **fiabilité**, **d'accessibilité**, **et de confidentialité** adaptés aux contextes d'intervention et aux contraintes de sécurité d'une mission.

■ La gestion de ces technologies permet également une rationalisation des échanges d'information sur base d'un **contrôle régulier des coûts** de communication.

■ Cette gestion s'intègre dans un cadre plus large de **gestion de l'information** repris par un **protocole spécifique** à une mission et/ou à un projet concerné.

¹ Information and Communication Technologies

² Entreprise Resource Planning : Progiciel de gestion intégrée

Définition

Les technologies de l'information et des communications rassemblent les **moyens technologiques** qui permettent le recueil, la conservation, l'extraction, le traitement, l'analyse et la transmission de l'information.

Au sein des activités logistiques de MSF, on distingue deux domaines principaux relatifs à l'ICT :

■ **L'informatique** qui permet une automatisation de l'information. La gestion informatique comprend :

- ⇒ la gestion des équipements et installations informatiques ;
- ⇒ l'administration des réseaux informatiques ;
- ⇒ l'administration de la messagerie.

■ **La télécommunication** qui permet la transmission d'informations avec des moyens à base d'électronique et d'informatique. La gestion des télécommunications comprend :

- ⇒ la gestion des installations téléphoniques, de radio-télécommunication et satellites ;
- ⇒ l'administration des réseaux de télécommunication ;
- ⇒ l'administration des fréquences radio et numéros téléphoniques.

■ Ces deux domaines répondent de plus en plus à des besoins communs repris dans des systèmes de **communications unifiées** qui intègrent :

- ⇒ les moyens de communication comme la téléphonie fixe et mobile (inclus la téléphonie IP), la visiophonie, les ponts de conférence audio / vidéo, etc. ;
- ⇒ les outils de travail collaboratif comme la messagerie instantanée, les systèmes de conférences par le web, le partage et de gestion de documents, etc. ;
- ⇒ l'environnement informatique, notamment les outils de bureautique, comme la messagerie et l'agenda électroniques, etc.

Les utilisateurs peuvent ainsi accéder aux outils de communication tout en continuant à employer en parallèle les outils informatiques qui leur sont nécessaires pour leur travail au quotidien.

Principes de gestion liés à l'ICT

1- Principes de fiabilité

■ Fiabilité de l'information : il est de la responsabilité individuelle de transmettre à qui de droit une information qui lui semble importante et pouvant avoir un impact sur les opérations conduites par MSF sur le terrain. Le traitement de l'information se fait sur base d'un croisement de l'information afin de s'assurer de la fiabilité de sa **source**, de son **porteur** et de son **contenu**. La qualité de l'information dépend également de celle des messages transmis qui doivent être **concis et clairs** en utilisant le langage le plus adapté à la situation.

■ Fiabilité du matériel : l'informatique et les télécommunications jouent un rôle important en matière de sécurité pour transmettre et recevoir les informations et notifications opérationnelles, **suivre et contrôler** les déplacements sur le terrain, signaler une détérioration d'une situation, ou encore anticiper et gérer une éventuelle crise.

Les équipes sur le terrain doivent pouvoir s'appuyer sur une technologie **fiable, moderne et doublée** d'un matériel capable de fonctionner **indépendamment** de l'infrastructure du pays et dont la maintenance est maîtrisée par MSF. Pour en garantir la fiabilité, **l'achat local** du matériel informatique et de télécommunication est limité et se fait en collaboration avec l'unité de support technique de Bruxelles. Compte tenu des **limitations d'achat local**, de la fragilité du matériel et de son utilisation stratégique, il convient d'adopter des **niveaux de stockage** qui garantissent pour la mission concernée une continuité d'utilisation malgré un constat de perte, de vol ou de casse sur un projet.

Face aux conditions d'utilisation souvent éprouvantes et à l'aspect stratégique de ce type de matériel, une attention particulière est portée en matière de manipulation et de protection des équipements ICT (humidité, poussière, vols, variations de tension électrique, virus, etc.). Des **tests techniques** sont systématiquement mis en place pour s'assurer de la qualité du matériel avant sa mise en circulation ou durant une période d'immobilisation prolongée.

■ Fiabilité des installations : quel que soit le type de réseau de communication utilisé, il est nécessaire d'en garantir la fiabilité en

permanence, c'est-à-dire de s'assurer de la **qualité des transmissions** + réception des communications en évitant d'être dépendant d'un seul réseau. A cet effet, il est essentiel de réaliser régulièrement des **tests** qui concernent principalement la stabilité de l'alimentation en énergie et d'organiser un **système permanent de surveillance** en matière d'attaque, intrusion et autres accès au réseau non autorisé. L'**installation d'un réseau** de communication radio (HF, VHF) ou informatique – selon le nombre d'utilisateurs et la manière dont ils sont interconnectés – peut s'avérer complexe et nécessite des compétences spécifiques ainsi que le respect des procédures standard relatives à la mise en place de réseaux.

■ **Fiabilité des systèmes de conservation** : le risque zéro en matière de conservation des données n'existe pas. D'autre part, les activités de MSF sur le terrain requièrent souvent une **traçabilité** a posteriori (ex : suivi des mouvements de véhicules, enregistrement séquentiel des étapes d'une crise, consolidation des données comptables etc.).

Que ce soit pour des raisons techniques (ex. crash d'un ordinateur), de négligence personnelle (ex. oubli de sauvegarde d'un dossier), ou à cause d'une quelconque malveillance (ex. intrusion d'un virus), la conservation de l'information repose sur un système fiable de **back-up des données** informatiques (ex. processus de sauvegarde) et d'enregistrement des télécommunications (ex utilisation d'un log book). Ce système se définit sur base d'une identification préalable des éléments suivants :

- ⇒ le type d'information qui doit être conservée ;
- ⇒ la fréquence et la durée de leur conservation ;
- ⇒ les moyens d'archivage utilisés ;
- ⇒ enfin les personnes en charge de cet **archivage**.

Un système de triage, de nettoyage et de **classement de l'information** – informatisé ou sur papier – est systématiquement mis en place sur chaque projet et respecté par tous afin de faciliter le travail de conservation des données.

2- Principes d'accès à l'information

■ Protocole de gestion de l'information : l'équipe de coordination d'une mission définit en premier lieu un protocole qui précise les **modalités de gestion de l'information** (type d'information échangée, destination, fréquence d'échange, etc.). Ce protocole applicable à tous les projets d'un pays sert de référence pour définir les moyens utilisés pour véhiculer l'**information fonctionnelle** (ex utilisation d'un réseau téléphonique ou radio) et ceux adaptés à la transmission d'**informations sécuritaires** (ex. utilisation d'un réseau satellitaire). Ces modalités de gestion sont adaptées en fonction du niveau de **criticité et de sensibilité l'information** échangée mais aussi en fonction du contexte et de son évolution (urgence – non urgence). Tout en observant la prudence voulue quand il s'agit de renseignements sensibles et confidentiels, l'échange d'informations sur le terrain mais aussi avec le siège doit être **le plus fluide possible** afin de faciliter le suivi des activités au quotidien. Ce partage de l'information facilite une meilleure compréhension et adhésion des équipes aux ambitions opérationnelles souhaitées sur un projet ou dans une mission, surtout lorsque celles-ci s'inscrivent dans un cadre d'intervention à forte insécurité. C'est pourquoi, en situation de forte intensité opérationnelle, l'accès à l'information repose généralement sur **des réseaux ouverts** de transmission + réception qui permettent de contacter rapidement l'ensemble des personnes en stand-by. Ce protocole précise également **l'affectation du matériel** ICT (radio, téléphone ordinateur, etc.) nécessaire à chaque poste de travail en fonction du contexte et du niveau de criticité précités.

Enfin, la mise en place de moyens ICT est aussi définie dans un souci d'**interopérabilité** entre les sections MSF afin de faciliter l'échange d'informations au sein des différents projets présents dans un même pays.

■ Autonomie de fonctionnement : toute installation informatique et de télécommunication doit pouvoir fonctionner de la manière la plus autonome possible afin de garantir l'accès à l'information en cas d'interruption d'alimentation électrique et/ou de coupure de réseau. Cela implique une **capacité d'alimentation électrique propre** à MSF (générateur, batteries, onduleurs, charge solaire, etc.) qui soit correctement dimensionnée (voir politique relative à la gestion des installations électriques), ainsi qu'un **système de communication le plus indépendant possible** (ex. communications HF ou VHF) en première ligne ou en back-up.

■ **Indépendance de moyens** : tout en répondant aux besoins des terrains, la mise en service de matériel informatique et de télécommunication doit rester la **plus simple possible** pour en faciliter la maintenance, le remplacement et l'utilisation sans créer de dépendance à l'égard d'autres acteurs ou fournisseurs.

Des **formations** sont mises à disposition des collaborateurs MSF pour qu'ils puissent utiliser le matériel qui leur a été affecté sans l'aide d'une autre personne.

3- Principes de confidentialité

Il n'existe pas de moyens permettant de garantir une **totale confidentialité** des données et de l'information échangées. Que ce soit pour des raisons liées à la nature des activités de MSF (ex. confidentialité de données **médicales** d'un patient, d'une évaluation d'un collaborateur, etc.) ou à cause de leur développement dans un contexte à risque (ex. situation de conflit armé, kidnapping, etc.), la transmission et la conservation de certaines données se font avec la plus grande des **précautions** en réduisant au maximum la quantité **d'information confidentielle** sur le terrain.

Chaque utilisateur de matériel ICT est informé des **différents degrés de confidentialité** de l'information échangée ainsi que ceux relatifs aux équipements informatiques et de télécommunication. Il sera également préparé à l'utilisation éventuelle de **langages codés** et des moyens de protection présents sur le terrain (recours à des mots de passe, système de sauvegarde, cryptage électronique, etc.).

4- Rationalisation des échanges

Le flux d'échange des communications sur le terrain doit être contrôlé et limité pour **réduire l'abondance d'information**. Cette rationalisation des échanges doit permettre :

- ⇒ la mise en évidence de l'information importante ;
- ⇒ un meilleur contrôle de l'information sensible ;
- ⇒ une baisse des coûts de communication ;
- ⇒ moins de temps passé au téléphone ou derrière un ordinateur.

La rationalisation des échanges d'information et de communication est

réalisée au travers du **regroupement des communications** (ex lors des contacts radio HF entre la coordination d'une mission et ses projets), et de **plateformes de partage** de l'information adaptées (ex meetings, minutes de meetings, etc.). La limitation des numéros de contact et l'utilisation de **réseaux ouverts** (ex réseau VHF) permettent d'éviter la multiplication des appels en cas de nécessité.

En **situation d'urgence**, les contacts sont limités un seul interlocuteur avec une définition des fréquences d'appels en fonction de l'aggravation de la situation.

Rôles et Responsabilités en matière d'ICT

■ **Les utilisateurs** doivent :

- ⇒ connaître les protocoles de communication liés à un projet ou une mission ;
- ⇒ savoir utiliser le matériel informatique et de télécommunication ;
- ⇒ participer à la vérification et à la remontée d'information critique ;
- ⇒ respecter les procédures standards appliquées à l'ICT.

■ **Le Département Logistique** est en charge de :

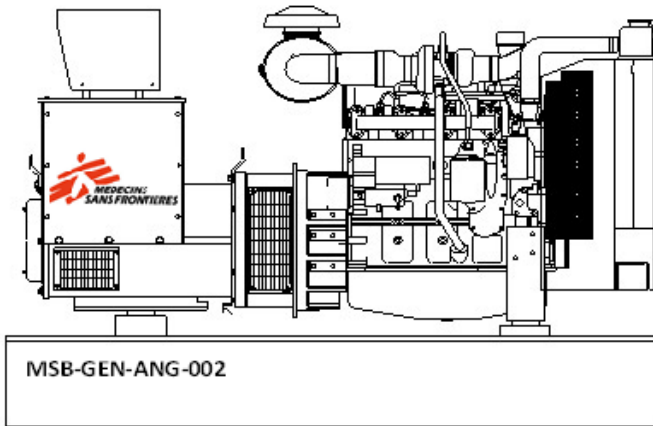
- ⇒ identifier et mettre à disposition des installations et du matériel ICT performant, fiable, et autonome ;
- ⇒ définir les moyens de protection et de conservation des données et de l'information
- ⇒ garantir la maintenance du matériel ICT et son service après-vente ;
- ⇒ informer et former les utilisateurs sur le matériel ICT et les risques associés à leur utilisation ;
- ⇒ mettre en place les règles et mesures de sécurité liées à l'ICT et qui sont reprises dans le plan de sécurité ;
- ⇒ mettre en place un plan d'investissement et un suivi des dépenses liées aux activités ICT.

■ **La ligne managériale** est en charge de :

- ⇒ définir un protocole de l'information appliqué à une mission ou un projet ;
- ⇒ définir les lignes de communication en cas de situation d'urgence ;

- ⇒ s'assurer la bonne fluidité d'information sur un projet ou sur une mission.
- **Le Département Administratif** est en charge de :
 - ⇒ centraliser et mettre à jour la liste des contacts utiles d'une mission ou d'un projet.
- **Le Département Financier :**
 - ⇒ contrôle des dépenses de communication et informatique.

GESTION DES INSTALLATIONS ÉLECTRIQUES



Contexte

Le manque, ou parfois même l'absence d'infrastructures de qualité est chose commune dans certains pays d'intervention de MSF, et particulièrement en ce qui concerne les installations électriques. Bien

souvent, par manque de moyens des autorités compétentes ou à cause de dommages survenus à la suite d'un conflit ou d'une catastrophe naturelle, les sources publiques d'alimentation électrique ne sont pas fiables ou tout simplement plus disponibles. De ce fait, **garantir une alimentation électrique de qualité et en quantité** suffisante pour un projet peut s'avérer un véritable défi dans certaines zones d'intervention MSF. Un défi qui présente aussi un enjeu majeur pour la sécurité des équipes, des patients et du matériel.

La vétusté des installations électriques est souvent à l'origine des **risques d'incendie** ou d'**électrocution** pour les personnes qui se trouvent dans des infrastructures supervisées par MSF (bureaux, entrepôts, maisons, structures de santé, etc.), avec des conséquences parfois tragiques. La mauvaise qualité de l'alimentation électrique provoque également de nombreuses - et souvent coûteuses - **détériorations du matériel** électrique. Enfin, chaque **coupure de courant** présente potentiellement un risque vital lors d'une intervention médicale auprès d'un patient si aucun système de remplacement n'est mis en place pour continuer à alimenter au moins les **services critiques** d'un hôpital ou d'une clinique.

Objectifs

■ La gestion des installations électriques¹ sur le terrain assure un **fonctionnement de qualité** des équipements électriques et un éclairage adapté des infrastructures utilisées par MSF selon des principes visant à :

- ⇒ garantir **la sécurité des personnes** présentes sur tous les sites supervisés par MSF face aux risques d'électrocution ;
- ⇒ **protéger les équipements** et les réseaux de distribution MSF sur ces sites ;
- ⇒ **assurer la continuité des services** MSF dépendants de l'électricité ;
- ⇒ optimiser la consommation électrique de manière à mieux **maîtriser les coûts** et à **réduire l'impact environnemental** de nos projets.

¹ Sources de production d'électricité + réseau de distribution fixe d'une infrastructure

Définition

■ Pour atteindre les objectifs fixés par MSF, le logisticien doit souvent prendre en charge la gestion de la **totalité de la chaîne électrique**. Cette gestion comprend la sélection, l'installation, la protection, la maintenance et le renouvellement des sources d'électricité dans toutes les infrastructures supervisées par MSF.

■ Elle comprend également la réhabilitation et la maintenance des **réseaux de distribution**, c'est-à-dire de l'ensemble des éléments permettant d'acheminer l'énergie électrique des sources de production vers tous les équipements consommateurs. Cela inclut aussi bien les **réseaux fixes** (disjoncteur, câbles, prises, etc.) que **provisoires** (rallonges, multiprises, etc.).

Principes liés aux installations électriques

1- Garantir la mise en sécurité électrique

La gestion des installations électriques vise avant tout à préserver la sécurité des personnes présentes dans les infrastructures MSF (équipes, patients, visiteurs, etc.) en réduisant les **risques d'électrocution et d'incendie**. C'est pour répondre à cet objectif que **cinq points de sécurité** sont systématiquement mis en place et régulièrement surveillés dans toutes les infrastructures MSF :

■ **Une isolation** : une réduction des risques de **contacts directs** des personnes avec l'électricité ainsi que des risques d'incendie est assurée par la mise en place d'installations électriques **ordonnées, en bon état et isolées** (ex. câble correctement gainé, boîtes de jonction et tableaux électriques fermés). Tous les éléments dangereux (ex. interrupteurs ou prises vétustes ou mal installés, gaine d'isolation déchirée, etc.) sont signalés pour être réparés ou remplacés rapidement.

■ **Un tableau de répartition** : la présence d'au moins **un tableau de répartition électrique** regroupe l'ensemble des disjoncteurs ou dispositifs de protection contre les surcharges ou les courts-circuits. Ces dispositifs sont calibrés pour éviter les échauffements qui entraînent parfois des incendies.

■ Un système de coupure du courant : la présence dans chaque tableau électrique d'un appareil général de commande (en principe il s'agit d'un disjoncteur de branchement) permet de **couper toute alimentation électrique** du site en cas d'accident ou en cas d'intervention sur l'installation.

■ Une mise à la terre : tous les châssis métalliques des équipements doivent être reliés à un **circuit de terre**, y compris le châssis des générateurs et toutes les parties métalliques des bâtiments (tuyauteries, charpentes, armatures et couvertures). La présence d'une mise à la terre **dans chaque salle d'eau** est d'autant plus essentielle pour se protéger de tout risque d'électrocution aggravé par la présence de l'eau.

■ Une protection différentielle : chaque réseau de distribution d'électricité est équipé d'un bloc différentiel général - composé d'un interrupteur différentiel et d'un disjoncteur - pour assurer une protection des personnes **contre les contacts indirects** ainsi qu'une protection complémentaire plus sensible contre les contacts directs (ex. salles d'eau, etc.). Le bon fonctionnement de ces protections doit être régulièrement testé (au moins une fois par mois).

2- Protéger les équipements

De la même manière – mais pour répondre ici à un besoin de protection des équipements électriques – **trois points de sécurité** sont toujours considérés :

■ Un disjoncteur magnétothermique : chaque circuit électrique¹ doit être protégé par un **disjoncteur magnétothermique** propre. De cette manière, lorsqu'un défaut (surcharge ou court-circuit) est détecté, le courant est coupé pour protéger le câblage du circuit, et prémunir du risque d'incendie.

■ Une protection anti-foudre : l'installation d'une protection anti-foudre est préconisée **pour chaque installation**, sur base de facteurs contextuels (risque de foudre dans la zone), économiques (coût des équipements à protéger vs. coût d'installation d'une protection efficace) et

¹ Partie d'une installation en amont du disjoncteur

opérationnels (facilité de remplacement des équipements). La présence de matériel critique rend indispensable l'installation de telles protections.

■ Une stabilisation de tension : tous les **équipements sensibles** aux variations de tension sont protégés par un appareil de protection adéquat (stabilisateur, limiteur de tension, UPS double conversion, etc.). Les utilisateurs doivent être sensibilisés à l'importance de ne jamais utiliser ces équipements sans protection.

3- Assurer la continuité du service

La continuité des opérations développées par MSF sur le terrain ne peut être garantie sans des réseaux électriques de qualité, c'est-à-dire qui soient à la fois **adaptés** aux besoins de consommation, **fiables**, disponibles et **réparables** rapidement en cas de panne.

■ Des réseaux électriques correctement dimensionnés : l'énergie électrique étant très difficilement stockable, il doit y avoir en permanence **équilibre** entre la production et la consommation.

■ Une indépendance d'alimentation : les équipements électriques et les services les plus critiques (ex. salle d'opération, chaîne de froid, etc.) doivent recevoir une alimentation indépendante du réseau extérieur. C'est dans cette perspective qu'est mis en place un système de **remplacement rapide** d'un éventuel groupe électrogène défectueux.

■ Un système de protection sélectif : une installation électrique ne peut être réalisée avec un seul circuit (un seul disjoncteur). En effet une telle installation se trouverait totalement inopérante au moindre défaut. Le nombre des circuits est donc suffisant pour que l'impact du déclenchement d'un système de protection sur la continuité du service soit minimal. De même le système de protection est sélectif, lors de la détection d'un défaut, seule la protection la plus proche doit déclencher.

■ Des installations documentées : pour connaître précisément les besoins en électricité, un **bilan énergétique** est régulièrement réactualisé sur chaque projet, comprenant un listing de tous les équipements consommateurs du projet et de leurs horaires de fonctionnement. Les installations électriques du projet sont **documentées** par :

- ⇒ un **schéma de principe**, reprenant la position des consommateurs, le circuit de terre, les tableaux de distribution et les câbles principaux ;
- ⇒ un **schéma unifilaire** reprenant les protections et la description des conducteurs.

C'est sur base de ces documents que sont menées à bien les interventions de dépannage et de modification de ces installations.

■ **Une mise en conformité systématique** : lors de l'ouverture de nouveaux projets, une **mise à niveau des installations** électriques est rapidement entreprise sur tous les sites et infrastructures utilisées de manière durable (plus de 6 mois) par MSF dans le cadre de ce projet : logements, bureaux, structures de santé, etc. Une mise en conformité de ces sites et infrastructures est par la suite envisagée **tous les 3 ans**.

■ **Les réseaux de distribution sont évalués et surveillés** : quelle que soit la source, des tests sont régulièrement effectués avec des instruments de qualité pour s'assurer d'une **production** et d'une **distribution efficace** des réseaux électriques utilisés par MSF.

Ces tests portent principalement sur :

- ⇒ la continuité de service : fréquence et durée des coupures de courant ;
- ⇒ les variations d'amplitude de tension (surtension ou creux de tension) et perturbations de courant et de tension ;
- ⇒ les niveaux de sécurité des installations électriques à supprimer.

Des **mesures préventives et correctives** sont mises en place pour garantir une qualité continue dans la production et la distribution des réseaux électriques.

■ **Du matériel de qualité** : les performances et la sécurité électriques des installations sont directement liés à la **qualité du matériel électrique**, qu'il s'agisse des générateurs, des prises, des câbles, etc. C'est pourquoi, tous les **équipements de protection et les sources de production** d'électricité sont achetés par la Centrale d'Achat de MSF ou chez un fournisseur préalablement approuvé par le siège.

Tous comme les autres équipements motorisés, les générateurs font l'objet

d'une maintenance réalisée par un mécanicien sur base d'un **planning d'entretien** préalablement défini.

■ **Une supervision professionnelle** : toutes ces activités sont menées à bien par du **personnel professionnel** (MSF ou externe), en utilisant un outillage et des fournitures de qualité et un lieu de travail approprié.

4- Contrôle des coûts et de l'impact environnemental

Sur chaque projet, des dispositions visant à une utilisation rationnelle de l'électricité doivent être mises en place par :

- ⇒ un **dimensionnement équilibré** des sources d'électricité ;
- ⇒ un ajustement du nombre d'équipements électriques aux besoins d'un projet ;
- ⇒ la mise en place d'équipements à **basse consommation** ;
- ⇒ une **répartition horaire** dans l'utilisation journalière des équipements à forte consommation.

Cette recherche de rationalisation des consommations d'énergie vise à **réduire les dépenses en électricité** tout en limitant l'**impact environnemental** d'une activité MSF. Elle ne doit néanmoins pas se faire aux dépens de la qualité du service.

Rôles et responsabilités en matière d'électricité

■ **Les utilisateurs du réseau électrique** doivent :

- ⇒ utiliser les appareils de protection adéquats pour les équipements électriques sensibles ;
- ⇒ signaler toutes anomalies, insuffisances et mauvaise organisation du système électrique dans les plus brefs délais.

■ **Le Département Logistique** est en charge de :

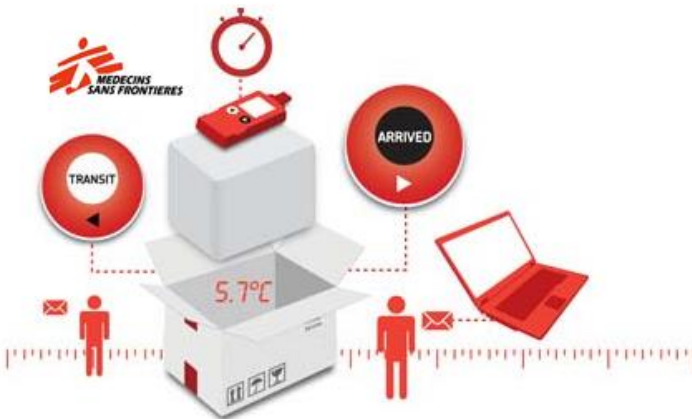
- ⇒ sélectionner et dimensionner les sources d'énergie du projet ;
- ⇒ organiser l'installation, la mise à niveau et la maintenance des installations électriques de ses sites selon les normes et principes standard repris ci-dessus ;

- ⇒ informer et former correctement les utilisateurs des réseaux électriques des sites MSF ;
- ⇒ mettre en place les principes d'utilisation rationnelle de l'énergie sur le projet ;
- ⇒ interpeler les autorités compétentes lorsque le réseau d'électricité public est défaillant et présente un risque dans les infrastructures où MSF travaille ;
- ⇒ mettre en place des mesures de lutte anti-incendie.

■ **Le Département Médical** est en charge de :

- ⇒ exprimer et communiquer les besoins en équipement électrique et éclairage dédiés aux programmes (structures de santé, vaccination, etc.).

CONTRÔLE DES TEMPÉRATURES



Contexte

La nature des activités médicales de MSF implique l'utilisation d'un grand nombre de **produits thermosensibles** (vaccins, médicaments, poches de sang, réactifs de laboratoire, nourriture, etc.) qui doivent être maintenus dans leur gamme de températures durant leur stockage et leur transport. Le risque premier – en cas de variation incontrôlée – est une dégradation puis une **perte du principe actif** de ces produits.

De plus, les contextes d'intervention de MSF sont régulièrement situés dans des zones dont le climat est humide, très chaud ou plus rarement très froid. Ce climat a un impact négatif indéniable sur les **conditions de travail et de séjour** du personnel ou des patients.

Enfin, MSF a de plus en plus recours à des **équipements sensibles à des taux d'hygrométrie¹ élevés** qui – s'ils ne sont pas installés dans des salles spécialement équipées – sont exposés à des risques de panne récurrente. Pour réguler les températures, mais aussi l'humidité de l'air et ses mouvements, plusieurs solutions plus ou moins sophistiquées sont proposées sur le terrain.

Objectifs

■ La gestion des températures sur les projets répond à un double objectif :

- ⇒ garantir la **qualité des produits** qui sont sensibles aux températures et à l'humidité ;
- ⇒ offrir des **conditions satisfaisantes de travail et d'hébergement** à la fois pour le personnel de MSF mais aussi pour les bénéficiaires des programmes.

Cette gestion s'appuie sur des solutions fiables et dimensionnées en fonction du contexte (climat, sources d'énergies, etc.) ainsi que des besoins des programmes. Elle répond aux principes suivants :

- ⇒ une **assurance qualité** préalablement définie ;

¹ Quantité d'eau présente dans l'air

- ⇒ une **traçabilité** continue des températures ;
- ⇒ des **consommations énergétiques** contrôlées.

Définition

Les activités de gestion des températures chez MSF visent à assurer la mise en place, la maintenance, le suivi et le renouvellement des équipements et des installations de **chauffage, ventilation, climatisation et réfrigération** (HVACR)¹ des infrastructures (bureaux, maisons, sites et structures sanitaires) et des véhicules MSF. Ces activités font partie intégrante de la gestion de la **chaîne du froid** qui rassemble tous les moyens permettant de garantir une **température constante** des produits médicaux non thermorésistants comme les vaccins, sérums, test, etc. tout au long de leur approvisionnement, leur stockage et leur distribution. La gestion de la chaîne du froid s'applique à deux niveaux :

- ⇒ les matériels de production de froid² (**chaîne de froid active**) ;
- ⇒ les matériels de conservation du froid³ (**chaîne de froid passive**).

Dans des contextes à climat froid, on parlera alors de **chaîne du chaud** selon le même principe de conservation d'une température constante.

NB *les services de ventilation qui sont développés à des fins médicales (ex. contrôle des **infections nosocomiales**⁴ dans des structures de prise en charge de la tuberculose) ne sont pas compris dans cette définition mais sont intégrés dans des politiques du Département Médical.*

Principes en matière de contrôle des températures

1- Principes de qualité

Les solutions techniques visant à réguler les températures et l'humidité des structures de santé (hôpitaux, centres de santé, etc.) sont d'abord

¹ Heating, Ventilation, Air Conditioning, and Refrigeration

² Réfrigérateurs, congélateurs

³ Glacières, porte-vaccins

⁴ Maladie contractée lors d'une hospitalisation

envisagées sur base de **critères qualitatifs** définis par le Département Médical, avant de considérer d'autres critères comme leur disponibilité ou leur coût.

Celles dédiées aux structures de travail non médicales (bureaux, ateliers, entrepôts, logements, etc.) sont quant à elles davantage orientées par des perspectives de **confort** et de **bien-être** défini par le Département des Ressources Humaines.

La qualité des températures est assurée en premier lieu par la mise en place de **solutions techniques naturelles** (exposition d'un local au soleil, aération et ombrage naturels, matériaux de construction à faible conductivité thermique, etc.). Ces solutions naturelles – si insuffisantes – sont combinées avec des **équipements régulateurs de température et d'humidité**.

■ **Conservation des produits sensibles** : les solutions techniques envisagées pour réguler les températures des produits thermosensibles doivent **assurer de manière permanente** leur conservation dans les gammes de température et des niveaux d'humidité fixées par les départements concernés de MSF. La conservation des produits est assurée **tout au long de la chaîne de froid**, depuis l'acquisition du produit jusqu'à sa destination finale.

■ **Conditions de travail** : quand cela est nécessaire, MSF souhaite garantir une **température ambiante appropriée** dans les infrastructures et véhicules utilisés par l'organisation afin d'offrir des conditions de travail et d'hébergement qui soient **acceptables** pour le personnel MSF ainsi que pour les patients. Les solutions envisagées doivent tenir compte des réglementations internes à l'organisation ainsi que des législations nationales en matière de **bien-être au travail**.

L'**air conditionné** n'est généralement installé que dans des zones d'intervention qui connaissent des pics de températures extrêmes ou – dans certains cas – pour répondre à des contraintes sécuritaires (ex. obligation de garder les fenêtres ouvertes).

■ **Dimensionnement des équipements et des espaces** : une **analyse des besoins** en matière de produits et d'espaces à température contrôlée (nature des produits, quantité/volume, gammes de températures prescrites) est conduite afin de définir l'espace nécessaire au **stockage des produits thermosensibles**. Cette analyse - qui porte à la fois sur le dimensionnement

des zones de stock (ex. pharmacie) et des équipements régulateurs de froid (ex. réfrigérateur) - tient compte des pics d'activités, de l'expansion futurs des activités ainsi que des contraintes de conservation (propreté, ventilation, etc.).

L'identification des besoins en espaces réfrigérés et en produits thermosensibles est réalisée de manière **planifiée** par les départements concernés.

■ **Fiabilité des équipements et installations HVACR** : les équipes doivent pouvoir s'appuyer sur des installations et des **équipements de qualité** qui répondent aux pré-requis minimums de MSF. Les équipements HVACR destinés aux programmes médicaux sont considérés comme critiques. Ce sont des **équipements professionnels** conçus à cet effet qui doivent pouvoir être réparés et **remplacés rapidement** en cas de panne. Le choix des équipements est orienté par la recherche d'**autonomie de fonctionnement** selon trois éléments principaux :

- ⇒ la **fiabilité** des équipements (production de froid, isolation, robustesse, etc.) et de leur installation avec des mesures de protection adaptées contre les variations de tension, foudre, incendie, etc. ;
- ⇒ la capacité de **maintenir** et réparer localement ces équipements (entretien facile, remplacement de pièces détachées disponibles, etc.) ;
- ⇒ leur niveau de **consommation en énergie** et les possibilités d'alimentation locale (électricité, carburant, gaz).

Les installations visant à réguler la température des infrastructures de santé et des produits médicaux doivent pouvoir **fonctionner en toute indépendance** des réseaux locaux et nationaux d'alimentation électrique. Du personnel MSF est **formé spécifiquement** à l'entretien de ces équipements sur base d'une maintenance préventive (ex. dégivrage d'un réfrigérateur), alors que leur réparation est réalisée par une **entreprise spécialisée**. Les utilisateurs de ces équipements sont **formés à leur bonne utilisation** (ex : positionnement des accumulateurs de froid dans les glacières, agencement des vaccins dans les frigos, etc.). Les équipements régulateurs de température dédiés aux programmes médicaux (ex. zone de stockage de médicaments, bloc chirurgical, etc.) doivent pouvoir **être remplacés immédiatement** en cas de casse, panne, vol, etc.

■ **Un transport adapté** : en marge du contrôle effectué par les outils de traçabilité, une attention particulière est apportée tout au long de la chaîne de froid pour s'assurer que les moyens de transport de produits réfrigérés et leur positionnement durant le trajet (containers en bateau, soutes d'avion, etc.) sont adaptés :

- ⇒ aux **contraintes de conservation** des produits transportés ;
- ⇒ aux **contraintes climatiques** des zones concernées par le routing envisagé.

Le choix d'un routing est guidé par la **rapidité du transport** et l'optimisation des tournées alors que le choix des moyens de transport est prioritairement orienté par leur **capacité de conservation** et non par leur coût. Une **réduction des manipulations** (ex. chargement en LIFO¹) permet également d'assurer la qualité de la chaîne de froid.

Les équipements de transport frigorifique (ex. glacières) sont équipés d'un **emballage isotherme** de qualité et adapté au transport de produits réfrigérés.

2- Principe de traçabilité

■ **Un protocole de gestion des températures** : ce protocole précise les responsabilités et procédures applicables sur une mission ou un projet afin de **suivre et contrôler les températures** des produits thermosensibles pendant leurs phases de stockage, de transport et de distribution. L'**historique des températures** des produits thermosensibles est retracé régulièrement depuis la fabrication du produit jusqu'à sa réception à destination finale.

NB *Seul le Département Médical est autorisé à accepter une donation de ce type de produits de la part de partenaire extérieur à MSF (ex. Ministère de la Santé, UNICEF, etc.) sur base des historiques de conservation.*

Un **relevé des températures** et le suivi des écarts de températures sont réalisés de manière systématique avec des équipements adaptés (ex. thermomètres professionnels, cartes de contrôle 3M, freeze tag, etc.).

¹ Last In - First Out

Les colis affectés à une chaîne du froid sont toujours identifiés comme tel avec un **étiquetage** spécifique et **visible** qui précise la gamme de température du produit concerné ainsi que le mode de conservation à appliquer¹.

Les **anomalies** dans le suivi des températures sont signalées le plus rapidement possible à l'équipe de coordination mission qui déterminera la marche à suivre pour les produits concernés (demande d'analyse, réutilisation, destruction, etc.).

3- Des consommations énergétiques contrôlées

Si cela n'affecte pas la qualité de conservation souhaitée ni le bon déroulement des opérations, des efforts en matière de réduction des consommations d'énergie sont entrepris pour réduire les **coûts** et l'**impact environnemental** sur le terrain. Ces efforts sont prioritairement orientés vers:

- ⇒ la rationalisation des équipements HVACR et de leur consommation énergétique ;
- ⇒ le recours à des **solutions naturelles** de régulation des températures et de ventilation ;
- ⇒ le recours à des **énergies propres et renouvelables**.

Rôles et responsabilités liés aux températures

■ **Les utilisateurs** doivent :

- ⇒ connaître et appliquer les **règles de bonne pratique** relatives à l'utilisation des équipements de régulation des températures ;
- ⇒ **signaler tout mauvais fonctionnement** de ces équipements au Département Logistique dans les plus brefs délais (panne, écarts de températures, etc.).

■ **Le Département Médical** est en charge de :

¹ Ex. « DO NOT FREEZE », « KEEP FROZEN », « KEEP COOL », etc.

- ⇒ identifier les **besoins en** produit médical thermosensible (type de produits, quantités et températures prescrites) ;
- ⇒ définir les besoins de régulation des températures destinés à des **services médicaux** (pharmacie, salle d'opération, etc.) ;
- ⇒ s'assurer que les dispositifs de régulation de températures soient **effectifs avant** de passer une commande de produits médicaux thermosensibles, ou avant de commencer un service médical soumis à contrôle de température ;
- ⇒ contrôler la qualité des dispositifs de régulation de température tout au long de la chaîne de froid (produits médicaux) et durant les horaires de services (structures médicales).

■ **Le Département Logistique** est en charge de :

- ⇒ **garantir la stabilité des températures** des produits thermosensibles dans les gammes de température tout au long de leur approvisionnement (stockage, transport) jusqu'à destination finale ainsi que celle des structures MSF selon les normes de conservation et les conditions de travail prescrites par les départements concernés ;
- ⇒ notifier toute éventuelle **rupture de chaîne** de froid et anomalie auprès du Département Médical ;
- ⇒ **informer et former** les acteurs qui interviennent sur une chaîne de froid ainsi que les utilisateurs d'équipements régulateurs de température ;
- ⇒ identifier les besoins en stockage et transport **de produits thermosensibles non-médicaux** (ex : nourriture des équipes): type de produits, quantités et températures prescrites ;
- ⇒ s'assurer de la mise en place, de l'entretien et du **renouvellement des équipements** régulateurs de températures ainsi que de la gestion des contrats relatifs à un prestataire extérieur à MSF qui fournirait certains de ces services.

■ **Le Département des RH** est en charge de :

- ⇒ identifier les besoins en **espaces de travail** (bureaux, maisons, entrepôts, etc.) qui nécessitent une régulation de température.

LES ACTIVITÉS LOGISTIQUES DE PROGRAMME



RAISON D'ÊTRE DE LA LOGISTIQUE DE PROGRAMME

Contexte

Initialement, les services logistiques répondaient davantage à une logique de support aux opérations. Les **services généraux** (approvisionnement, parcs de véhicules, bâtiments, etc.) représentaient alors la principale composante de l'organisation logistique déployée par MSF sur le terrain. La **complexité graduelle** des programmes et le besoin d'apporter de meilleures conditions de prise en charge des bénéficiaires ont conduit – avec le temps – à un renforcement progressif des expertises techniques en matière d'**appui aux programmes médicaux**.

Alors que l'appui aux populations déplacées dans les camps de réfugiés représentait le domaine phare des efforts logistiques de programmes,

l'étendue de ces activités s'est peu à peu élargie à d'autres types d'intervention médicale d'urgence tels que les programmes nutritionnels, les campagnes de vaccination ou encore l'assistance aux victimes de catastrophes naturelles. **L'appui technique aux structures sanitaires** – principalement dans les hôpitaux - concentre aujourd'hui une grande partie des efforts de la logistique de programme. Deux éléments majeurs ont contribué à ce changement d'orientation opérationnelle :

- ⇒ la complexité de la **situation des personnes déplacées** et apatrides (retours involontaires, regroupement en zone urbaine, etc.)¹, qui ne facilite ni leur regroupement ni leur prise en charge médicale ;
- ⇒ les **difficultés de déplacement des équipes** dans des zones à risque qui limitent l'organisation de cliniques mobiles et poussent MSF aujourd'hui à davantage concentrer ses efforts médicaux et donc logistiques dans des structures hospitalières.

Les réponses aux **catastrophes naturelles** de grande magnitude² ont également relancé la problématique d'appui à des populations non plus dispersées mais **sans abris**. Les contraintes de relocalisation des populations après un tremblement de terre en **zone urbaine à forte densité** sont en effet énormes. De plus et de par leur envergure et leur soudaineté, ces catastrophes représentent **un véritable challenge logistique** en matière de mobilisation massive et rapide de ressources tout en respectant les engagements préalablement pris auprès des programmes en cours.

Le constat fait par les spécialistes³ sur une augmentation des catastrophes naturelles liées à la dérégulation climatique nous pousse à **mieux préparer les réponses logistiques** aux urgences de grande amplitude afin d'en limiter les conséquences sur notre organisation.

¹ En 2009, le HCR considérait que – parmi les 10.5 millions de réfugiés enregistrés dans le monde, seulement 1 personne sur 3 est hébergée dans des camps. Plus de la moitié des réfugiés relevant de la compétence du HCR vit désormais en milieu urbain.

² Tsunami en Indonésie et au Japon – 2004 et 2011, cyclones au Myanmar - 2008, tremblement de terre Pakistan, Chine, Haïti....

³ Selon un rapport publié par Oxfam en 2007, le nombre de catastrophes naturelles liées au climat a quadruplé en 20 ans avec une progression massive du nombre de population affectée.

Objectifs

■ La logistique de programme regroupe l'ensemble des activités techniques et logistiques qui sont **directement liées aux programmes médicaux** et humanitaires mis en œuvre par MSF.

■ Ces activités logistiques visent à rétablir et préserver les conditions de vie et de prise en charge des bénéficiaires des programmes MSF selon un **seuil qualitatif** qui est accepté à la fois par le personnel soignant de MSF mais aussi par les populations concernées.

■ Les activités logistiques de programmes sont **initiées par le Département Médical** et sont développées sous sa responsabilité.

Définition

La logistique de programme s'applique à cinq grandes familles principales d'intervention :

- ⇒ **L'appui technique aux infrastructures médicales** telles que les hôpitaux, cliniques, centres de santé, etc. Ce domaine d'intervention englobe une **multitude d'activités** depuis l'installation technique et la réhabilitation de ces structures, la mise à disposition d'appareillage biomédical spécialisé, jusqu'à leur aménagement pratique (gestion des espaces, flux des patients, etc.) ;
- ⇒ **L'approvisionnement en eau, l'hygiène et l'assainissement** des structures sanitaires et des sites d'accueil MSF ;
- ⇒ Les activités liées à **la logistique alimentaire** en appui aux programmes nutritionnels, aux programmes de distribution ou aux autres activités médicales ;
- ⇒ **Les réponses logistiques aux épidémies** (ex choléra, rougeole, méningite, etc.) **et autres maladies infectieuses** (Sida, tuberculose, etc.). Cet appui est prépondérant en matière de vaccination (aménagement des sites, organisation des chaînes de froid, etc.) ;
- ⇒ **L'assistance aux populations déplacées ou/et aux personnes sans abris**. Il s'agit principalement des activités de distribution de vivres, eau, abris et autres articles de première nécessité.

Principes liés à la logistique de programme

Plusieurs principes permettent de garantir la qualité des programmes développés par MSF.

■ Une guidance médicale : quel que soit le programme envisagé, ce dernier est initié sur base de l'identification de **besoins médicaux** et d'une demande d'intervention logistique exprimée par le Département Médical. Il n'est par exemple pas envisageable qu'une structure de santé soit élaborée par une équipe logistique sans que le Département Médical n'en ait préalablement exprimé le besoin en précisant l'objectif visé, le type d'activités souhaitées dans cette structure, le nombre estimé de patients, etc. Cette collaboration – fondée sur une **communication médicale/logistique très fluide** – doit être effective dès la conception d'un programme mais aussi tout au long de leur développement jusqu'à leur fermeture.

Il est donc important de garder à l'esprit que la logistique de MSF est avant tout une **logistique spécialisée** dans le domaine médical.

■ Anticiper et planifier les besoins : s'il est souvent difficile de dimensionner au plus juste des opérations médicales et humanitaires, il est en revanche impératif de les anticiper au maximum par une surveillance des besoins et une préparation aux urgences. Le logisticien doit **comprendre, planifier et mesurer** toute la dynamique, la mobilisation puis l'organisation des ressources humaines, matérielles et financières (sièges et terrains inclus) qui seront nécessaires à la bonne réalisation des opérations conduites par MSF sur le terrain.

■ Une approche logistique de qualité : Il est bien évident que toutes les activités logistiques – qu'elles soient liées à des programmes, à un support, ou à la sécurité – répondent en permanence à des **critères généraux de qualité** et de satisfaction des besoins. Néanmoins et compte tenu de leur impact direct sur les bénéficiaires, les activités logistiques liées à des programmes médicaux requièrent une **attention toute particulière** à la qualité des actions entreprises (qualité des produits distribués, des installations et des structures médicales aménagées, etc.).

Ce sont les bénéficiaires et les personnes qui utilisent les sites/structures élaborés par les logisticiens qui sont les plus **aptes à juger** de leur qualité et niveau d'acceptabilité. Ignorer leurs remarques, c'est s'exposer à des risques importants de réponse logistique inadaptée.

DÉFINITION DES PROGRAMMES

Une logistique adaptée à des contextes variés

■ La logistique d'urgence

La nécessité de répondre rapidement à des crises humanitaires aiguës et des besoins médicaux d'urgence a été à l'origine de **fondation de l'association** MSF. A ce jour elle demeure une des composantes essentielles dans la définition des opérations conduites par MSF. Ces opérations sont généralement appelées « **projets par défaut** » pour mieux souligner le caractère nécessaire d'intervention et qui marque une opposition à des projets dits « **par choix** ».

La manière dont est organisée aujourd'hui la logistique de MSF doit permettre non seulement la mobilisation rapide de ressources humaines compétentes, mais aussi le **déploiement d'équipements standard** pour répondre à des programmes d'urgence de petite, moyenne et grande envergure. Selon sa complexité, son ampleur et les ressources en présence, cette **logistique des urgences** est organisée soit par l'équipe de coordination logistique de la mission, soit par une équipe logistique détachée par l'Unité des Urgences de Bruxelles.

Répondre à des situations de crise soudaine et aiguë, c'est avant tout y être adéquatement préparé sur base de scénarios et de priorités d'intervention. **Le travail de préparation aux urgences (Eprep)**¹ est un exercice collectif réalisé par les équipes terrain et dont le plan d'intervention intègre l'ensemble des acteurs susceptibles de jouer un rôle important dans la réponse aux urgences (interne à l'OCB, autres sections MSF, autres ONG, les autorités compétentes).

¹ Emergency Preparedness

La gestion logistique des urgences répond avant tout à des objectifs de réactivité et d'efficacité avec la mise en place de **procédures standard allégées**.

■ La logistique en zone de violence

Plusieurs types de contextes peuvent être catégorisés comme violents : lorsque cette violence est liée à des combats mais aussi, et c'est souvent le cas dans les grandes villes, lorsqu'on assiste à un niveau très élevé de **criminalité** et de **banditisme**. En marge du travail de gestion de la sécurité repris dans le chapitre suivant, il est généralement nécessaire de s'appuyer sur des services logistiques et techniques **spécifiquement organisés** pour faire face à ce type de violence. L'objectif de cette organisation logistique dédiée aux aspects techniques de la sécurité vise à faciliter la conduite d'opérations médicales dans ces zones de violence souvent source de limitation, voire de **paralysie** en termes d'action humanitaire. Une des contraintes majeures pour organiser une telle logistique réside souvent dans l'aspect inattendu des vagues de violence et leur **fluctuation en intensité**¹. Ces variations rapides et régulières de contexte - qui influencent également le type d'opérations menées dans ces zones - nécessitent une **préparation, précision et rapidité d'exécution** des activités logistiques plus prépondérantes que dans d'autres contextes. Là encore, une collaboration étroite avec les services médicaux de la mission ou du projet sont indispensables si l'on souhaite **gagner en agilité** et réorienter rapidement les opérations en fonction de l'intensité de la violence et de son impact sur les populations. Cette organisation logistique devra avant tout maximiser la protection des personnes au travers :

- ⇒ de structures de travail renforcées ;
- ⇒ d'équipes de sécurité briefées ;
- ⇒ d'une identification et notification adaptées ;
- ⇒ d'un suivi rapproché des mouvements ;
- ⇒ d'une communication concise et plus fréquente.

¹ Variation entre haute intensité comme des bombardements et basse intensité avec des tirs sporadiques de balles

■ La logistique des programmes par choix

En considérant la **pandémie du Sida** comme un état d'urgence et en mobilisant des ressources pour tenter d'enrayer ses effets, MSF a fait le choix – voilà plus de 10 ans – d'apporter une réponse médicale à un besoin humanitaire criant. Cette intervention par choix est aujourd'hui non seulement confirmée mais les programmes qui tentent d'apporter des soins aux patient atteints du Sida – VIH visent à soigner chaque année **un nombre plus important de personnes**. Cette augmentation – pour être effective - suppose de sortir des structures habituelles d'accueil et de prise en charge pour faire en sorte que se soit le traitement qui aille vers le patient et non l'inverse. La décentralisation des soins ne peut se faire sans un support logistique et technique adapté qui garantisse – en cas de besoin - un contact avec le patient et facilite une **large couverture des circuits d'approvisionnement** du traitement. L'exemple de la logistique adaptée aux programmes Sida reflète un des nouveaux enjeux du Département Logistique : trouver **des solutions taillées sur mesure** lorsque l'approche standard ne répond plus aux besoins d'une mission.

Ouverture des programmes

L'ouverture d'un nouveau programme est décidée à l'issue d'un exercice d'évaluation des besoins réalisé par une équipe composée au minimum d'un représentant médical et d'un représentant logistique pour les aspects non médicaux. Une **mission exploratoire** doit permettre une analyse groupée de différents éléments tels que :

- ⇒ l'analyse du contexte (géopolitique, insécurité, infrastructures existantes, acteurs présents, législations en vigueur, etc.) ;
- ⇒ l'identification des besoins médicaux et humanitaires ;
- ⇒ la définition des objectifs opérationnels MSF ;
- ⇒ l'identification des moyens humains, financiers et matériels requis ainsi que des délais de mise en œuvre des programmes.

Interruptions et fermetures de programmes

Plusieurs raisons peuvent conduire à la fermeture des programmes MSF. La plus fréquente est liée au **cycle de vie d'un projet** lorsque les objectifs opérationnels sont atteints et que la plus-value d'une extension de programme n'est plus justifiée. D'autres **éléments extérieurs** (ex. augmentation de l'insécurité, présence de nouveaux acteurs, etc.) peuvent également conduire à une interruption quelquefois définitive des programmes en cours. Quelle soit programmée ou improvisée, une fermeture de programme doit être **planifiée**, organisée et expliquée aux équipes MSF mais aussi – quand cela est pertinent - aux autorités concernées.

Une fermeture de programmes est souvent chargée d'émotions qui peuvent susciter des tensions en cas de mauvaise préparation. D'autre part, même si cela peut se faire des années plus tard, il est important de considérer dans la phase de clôture des opérations la **réouverture possible de programmes** au même endroit ou à proximité. Sortir dans des bonnes conditions, c'est faciliter un possible retour. La fermeture d'un projet se traduit régulièrement par une **passation des programmes** MSF aux autorités médicales locales ou à un autre acteur humanitaire. Selon la complexité des opérations en cours, ce travail de passation doit être également pensé longtemps à l'avance.

C'est la raison pour laquelle, toute fermeture de programme doit être **documentée** pour garantir la mémoire des opérations MSF.

Le processus de validation

La définition des opérations conduites par MSF sur le terrain est réalisée à la suite de l'identification de **nouveaux besoins** humanitaires et médicaux dans une région où MSF n'intervient pas encore. Cependant, les aléas opérationnels (ex. dégradation de la sécurité) ajoutés souvent aux incertitudes d'analyse d'une situation (ex. estimation floue des besoins ou de la taille de la population cible) vont induire un nécessaire **réajustement des objectifs** opérationnels après leur définition initiale. Dans les deux cas de figures – ouverture de nouveaux programmes ou modification des programmes existants – la validation des objectifs opérationnels et des moyens nécessaires à leur atteinte passe par un processus de **Révision Annuelle des Opérations (ARO)** réalisé pour toutes les missions OCB en

fin d'année. Lorsque des besoins sont identifiés en cours d'année, la validation des opérations est faite lors d'un **Comité de Projet (CoPro)** organisé au siège. Dans le cas de **situations d'urgence**, ces plates-formes de validation peuvent être organisées après le démarrage de l'intervention.

LA LOGISTIQUE SÉCURITAIRE



LA GESTION DE LA SÉCURITÉ

Contexte

Depuis quelques années, MSF oriente ses interventions vers une plus grande assistance aux personnes victimes de violences, déplaçant progressivement les opérations médicales depuis la périphérie vers **le cœur des zones de conflit**. Cette approche place de facto les équipes MSF présentes sur ces zones dans une situation d'exposition plus importante au risque.

Nous assistons également à une **complexification de l'environnement conflictuel**, avec des chaînes de commandement des combattants de plus en plus affaiblies et une difficulté croissante à distinguer les forces armées conventionnelles de celles qui le sont moins. Cette **volatilité** des interlocuteurs oblige MSF à multiplier les contacts pour assurer le bon

déroulement d'une opération, sans que pour autant la sécurité ne s'en trouve renforcée systématiquement.

La confusion régulière entre les **actions humanitaires et militaires** ainsi que la polarisation générée depuis 2001 par la guerre contre le terrorisme, exercent une pression sur l'aide humanitaire pour se positionner vis-à-vis des belligérants. Ceci a largement contribué à fragiliser les **principes de neutralité**, d'**indépendance** et d'**impartialité** de l'action humanitaire, pourtant fondamentaux pour en assurer sa sécurité. La radicalisation de certains conflits et les attaques anti-occidentales inhérentes à cette forme de violence font des équipes MSF des cibles non pour ce qu'elles font mais pour ce qu'elles représentent.

On enregistre également chaque année un certain nombre de collaborateurs MSF **victimes d'accident** (maladies, accidents de voiture, etc.) qui ne sont pas liées à un environnement de conflit mais dont les conséquences peuvent s'avérer tout aussi graves. Ce type de danger fait généralement davantage de dégâts au sein des équipes MSF que ceux liés aux violences d'une guerre.

Certains de ces risques sont liés à la nature même des activités médicales portées par MSF. Un manque d'attention concernant l'**hygiène hospitalière** peut être à l'origine d'un accident durant lequel un patient ou un membre du personnel soignant contracte une maladie dans l'enceinte d'une structure supportée par MSF.

Cette **constance du risque** qui caractérise leur environnement de travail a un impact à la fois sur la sécurité des équipes MSF mais aussi sur celle des personnes qui sont directement concernées par les programmes (patients, accompagnant, etc.). De fait, le danger est un élément à prendre en considération de manière permanente dans les choix et la conduite des opérations sur le terrain.

Objectifs

■ La gestion de la sécurité vise à assurer la provision de l'aide humanitaire en minimisant les risques pour **les personnes** présentes sur un programme d'activité (équipes MSF, patients, visiteurs, etc.), ainsi que les **ressources nécessaires** au développement de ces programmes, en sauvegardant la perception de MSF au sein de la population.

Ces ressources peuvent être produites ou acquises par MSF (ressources financières, matériel, information, structures, etc.) ou mises à disposition par l'environnement (bois, air, eau, etc.). La gestion de la sécurité tente de répondre avant tout aux questions suivantes :

- ⇒ **quels sont les différents dangers** auxquels je pourrais faire face dans mon travail durant une mission ou sur un projet ?
- ⇒ comment **éviter ces dangers** ou tout au moins limiter leur occurrence ?
- ⇒ que dois-je faire si malgré tout, je me trouvais **face à une situation de danger** ?

Bien qu'il existe d'autres facteurs déterminants, les décisions opérationnelles sont principalement orientées selon deux éléments clés :

- ⇒ **l'impact** médical et humanitaire des interventions ;
- ⇒ **les risques** que les équipes et les bénéficiaires des programmes MSF pourraient courir.

Définition

■ **Sécurité vs Sureté¹** : de manière générale, le terme "sécurité" est utilisé pour définir la protection des personnes et des biens contre la violence inhérente à notre environnement de travail. Le terme "sûreté" se réfère aussi à la protection du personnel, mais plutôt contre des événements engendrée par la nature, un accident sur le lieu de travail, une maladie, etc, et non pas aux dommages causés par la violence.

■ **Accident vs Incident** : bien qu'ils soient proches par leur sens et leur prononciation, les mots *accident* et *incident* ne peuvent généralement pas être substitués l'un à l'autre.

Un Accident désigne un événement fortuit qui suspend ou modifie le cours des choses « par hasard ». Le terme signifie aussi « hasard fâcheux » et, le plus souvent, « événement imprévu et malheureux, qui survient soudainement et entraîne des dommages matériels ou corporels ».

¹ Security & Safety en anglais

Un **Incident** signifie un « événement perturbateur qui survient au cours d'une entreprise » de même qu'un « petit événement qui se produit inopinément ». Il se dit aussi d'un événement peu important en lui-même, mais capable d'entraîner de graves conséquences. .

Contrairement à l'incident considéré comme secondaire par rapport à l'action principale, l'utilisation du terme accident suppose **une certaine gravité**.

■ **Menace vs Vulnérabilité** : la **menace** (en anglais « threat ») représente le type d'action susceptible de nuire dans l'absolu, tandis que la **vulnérabilité** (en anglais « vulnerability », appelée parfois *faiblesse*, *faille* ou *brèche*) représente le niveau d'exposition face à la menace dans un contexte particulier. Enfin la **contre-mesure** est l'ensemble des actions mises en œuvre en prévention de la menace.

■ **Notion de risque** : le risque réunit trois composantes :

- ⇒ **le danger** (ou « menace ») en soi, défini par sa nature (vol, enlèvement, bombardement...) et la gravité de ses conséquences (humaines, opérationnelles ou matérielles) ;
- ⇒ **la possibilité d'occurrence** de l'événement dangereux ;
- ⇒ les **conséquences néfastes** (sur le plan humain, opérationnel ou matériel).

Si différentes mesures permettent de réduire le risque, il n'est pas possible de le supprimer, tant la notion de danger est permanente dans l'environnement de travail de MSF. Le risque qui subsiste après tous les efforts visant à limiter leurs conséquences est appelé **risque résiduel incompressible**. Le risque en termes de sécurité est généralement caractérisé par l'équation suivante :

$$\text{Risque} = \frac{\text{Menace X Vulnérabilité}}{\text{Contre-mesure}}$$

Un risque peut être géré différemment selon qu'on décide de l'accepter, de le réduire, de le transférer à une responsabilité tierce, ou simplement de l'éliminer (ex. ne plus se déplacer en cas de danger de circulation).

■ **Contingence** : possibilité qu'un événement arrive ou n'arrive pas. Lorsqu'on décide de vivre avec un risque donné, avant ou après sa réduction, on peut décider que le niveau de risque est encore suffisamment élevé pour justifier **l'adoption d'un plan de contingence** au cas où le risque se matérialiserait. Un plan de contingence est un protocole qui permet de réduire les conséquences d'un risque qui s'est matérialisé ; le plan de contingence n'est donc pas élaboré pour réduire un risque mais son impact sur la sécurité des biens et des équipes MSF (procédures d'évacuation, d'hibernation, etc.).

■ **Bio-sécurité** : La Biosécurité désigne les mesures de sécurité visant à protéger la santé humaine et l'environnement lors de l'utilisation d'organismes pathogènes (ex ; virus, bactéries et parasites).

Principes généraux liés à la gestion de la sécurité¹

Le principe sur lequel se fonde l'action humanitaire est la préservation de la vie et de la dignité des populations en détresse. Cette action ne peut se concevoir sans **avant tout assurer la protection de notre personnel**.

Vu le choix explicite de MSF d'intervenir dans des zones de conflit et de guerre, et le fait que notre engagement envers les populations les plus vulnérables est souvent contraire aux intérêts de ceux qui perpètrent cette violence, la provision d'aide humanitaire va souvent impliquer des risques d'ordre physique et psychologique pour notre personnel. Ces facteurs, entre autres, définissent MSF comme **une organisation qui prend des risques**.

MSF cherchera toujours à gérer la sécurité selon sa charte et ses principes, ce qui signifie que notre travail et les positions que nous prenons seront guidés par un esprit de **neutralité et d'impartialité**. Notre **indépendance** vis-à-vis de tout parti politique, militaire, religieux ou économique nous permettra de garantir le respect de ces principes.

Assurer une **compréhension claire** de notre position humanitaire et de nos activités au sein de la population sert de base à nos efforts pour **gagner l'acceptation** de tous les acteurs, qu'ils soient directement impliqués ou non dans un conflit.

¹ Voir politique sécurité OCB 2008

MSF cherche à maximiser son acceptation au sein des communautés dans nos zones d'intervention en s'appuyant sur la **pertinence de notre assistance** et en maintenant avec ces populations des relations transparentes et respectueuses.

Considérés à tout moment comme des représentants de l'organisation, le comportement de chaque employé aura par conséquent un impact évident sur la **perception de MSF** au sein de la population.

Le respect de l'éthique médicale, des principes humanitaires et des droits de l'homme, de même que le maintien d'une attitude basée sur la **non discrimination et le respect** (cf la Charte des Employés) des habitudes et des traditions, tant envers le personnel MSF que la population, définiront notre comportement de base dans notre environnement de travail.

Dans les zones de conflit principalement, une attention particulière est portée sur la **composition de l'équipe nationale**, tant l'origine ethnique, la religion, l'appartenance politique, la langue parlée, etc., car ces éléments sont essentiels pour permettre notre acceptation au sein des communautés. Cependant, les critères de recrutement restent avant tout basés sur les compétences propres des personnes.

Dans les zones de conflit, MSF cherche, autant que possible, à obtenir l'acceptation explicite des belligérants dans la zone où nous travaillons. La **négociation de la présence de MSF** dans une zone spécifique devra se faire tant au niveau du terrain que du commandement central, et ce pour tous les acteurs armés. MSF peut, toutefois, choisir de travailler dans des zones où cette acceptation n'a pas été obtenue. En termes généraux, le niveau de risques pris par MSF est toujours proportionnel au **résultat / à l'impact** de nos opérations pour les bénéficiaires

Là où la présence de MSF ou des membres du personnel sont **explicitement visés** ou menacés, les mouvements et les activités dans la zone seront suspendus afin de prendre le temps d'identifier et de comprendre les raisons de la menace et les causes sous-jacentes. S'il s'avère possible de restaurer l'acceptation par tous les acteurs armés et par la population, MSF peut décider de reprendre les mouvements et les opérations. En dépit des solides stratégies d'acceptation qui doivent être développées et maintenues dans la mission, on ne peut supposer que la sécurité repose uniquement sur ces stratégies. Différentes **mesures de protection** doivent être mises en place conformément à l'environnement spécifique et à une analyse de risques appropriée faite par le Chef de Mission et le Coordinateur Terrain.

Dans les situations où les menaces sur la sécurité du personnel international deviennent trop importantes pour que leur présence soit maintenue sur le terrain, mais où les risques restent contrôlables pour certains membres du personnel national, l'option de **gestion à distance des programmes**¹ pourra être considérée. Dans ce cadre, le personnel national en charge du programme devra recevoir les moyens appropriés pour pouvoir gérer localement les opérations et la sécurité. Enfin, MSF devra s'efforcer de renvoyer le personnel international dans la zone dès que les contraintes de sécurité le permettent.

Dans certains cas, malgré les différentes stratégies et procédures en matière d'acceptation et de protection mises en place, certains risques ne pourront être suffisamment réduits pour assurer la sécurité du personnel. MSF ne tolérera en aucun cas des menaces spécifiques ou des attaques (perpétrées par les parties en contrôle de la violence) portant délibérément atteinte à **l'intégrité physique ou mentale du personnel**, comme le viol, le kidnapping ou le meurtre.

■ Les freins à la gestion de la sécurité

Plusieurs éléments peuvent toutefois constituer un frein réel à la sécurité des équipes :

- ⇒ le **manque d'intégration** de l'ensemble de l'équipe dans la gestion de la sécurité d'un projet ;
- ⇒ Le **manque de stratégie globale** de l'équipe pour créer des réseaux avec les bénéficiaires et les communautés concernées.
- ⇒ Le **manque de confiance** consécutif à une mauvaise communication et donc à l'incompréhension par l'équipe des opérations engagées et des limites sécuritaires définies dans le plan de sécurité ;
- ⇒ La **fatigue** et l'exposition au stress qui ne permettent plus un discernement correct de l'environnement dans lequel on évolue ;
- ⇒ L'effet d'**accoutumance** au risque ;

¹ Le principe régissant le "remote control" est d'assurer la mise en place de l'aide humanitaire en dépit des contraintes élevées d'insécurité ou d'accès, en assurant une présence de personnel national uniquement et sans personnel international.

- ⇒ Le **non-respect** des procédures sécuritaires standard, des habitudes culturelles, des coutumes et des lois en vigueur sur le terrain.

Un autre frein majeur à la mise en place de réponses sécuritaires adaptées réside dans le **manque de partage d'information** entre les personnes en charge de l'analyse de contexte et les logisticiens chargés de la mise en place des réponses techniques.

Une **collaboration étroite** entre un chef de mission/coordonateur terrain et le coordinateur logistique/logisticien terrain est essentielle pour identifier ces freins afin de mieux garantir la sécurité des missions.

Cette collaboration est d'autant plus importante qu'un coordinateur logistique pourra être amené à **remplacer un Chef de mission** comme responsable de la sécurité des équipes. Ceci implique un encadrement préalable des logisticiens en ce qui concerne la gestion de la sécurité d'une mission.

■ **Un rendu de compte systématique**

Dès qu'ils surviennent, les incidents ou les accidents qui concernent directement les activités ou/et le personnel de MSF-OCB, doivent être rapidement enregistrés dans la base de donnée standard **SINDY** afin de mieux comprendre les risques rencontrés sur le terrain. Les **enseignements tirés** visent in fine à améliorer notre capacité de réduction des risques.

Rôle et Responsabilités en matière de sécurité

■ **MSF en tant qu'organisation** à l'entière responsabilité de :

- ⇒ **déterminer les besoins** et les possibilités de travailler dans des zones à forte tension ou de guerre. Ces responsabilités ne devraient jamais être déléguées ou cédées à une autre organisation ;
- ⇒ **clarifier les lignes directrices** de prises de décision et hiérarchiques concernant la gestion de la sécurité tant au niveau du projet que de la mission ;
- ⇒ assurer l'existence de **mesures de réduction des risques** en fournissant à la fois une politique de sécurité claire ainsi que des

- outils et équipements appropriés ;
- ⇒ promouvoir une **prise de conscience adéquate** sur la sécurité ainsi qu'une formation appropriée en minimisation des risques pour tout le personnel ;
- ⇒ **clarifier les risques** auprès de ses employés au moment opportun. MSF fera en sorte que son personnel assume consciemment ses responsabilités pour **accepter ces risques** et leurs conséquences, comme faisant partie de leur engagement à fournir de l'assistance aux personnes dans le besoin. Il faut s'assurer qu'à tout moment, l'ensemble du personnel ait le choix de refuser librement les risques inhérents à une mission et puisse demander à être évacué ou à ne pas aller dans une zone spécifique ;
- ⇒ fournir les **polices d'assurance** appropriées, y compris l'évacuation médicale, le remboursement des frais médicaux et des indemnités en cas de handicap ;
- ⇒ fournir un **soutien psychologique** adéquat à tout le personnel grâce à l'aide de personnes spécialement formées.

Sur le terrain, la responsabilité spécifique de MSF en gestion de la sécurité à l'égard des personnes est définie :

- ⇒ par le **degré de responsabilité** de MSF d'avoir placé quelqu'un dans une situation d'insécurité ;
- ⇒ par le **niveau d'insécurité** dans la zone et son origine.

Dans un environnement à hauts risques, MSF se consacrera entièrement à la gestion quotidienne de la **sécurité de son personnel**. Toutefois, si la situation devient plus stable et l'insécurité moins dépendante du contexte, une partie de cette gestion de la sécurité sera confiée aux individus.

Comme tous les individus sont concernés, MSF déterminera clairement le niveau de responsabilité de chacun et ses **obligations** relatives à la gestion de la sécurité : dès leur arrivée en mission pour le personnel international, dès l'engagement pour le personnel national.

■ **Le personnel MSF.** Chaque employé(e) travaillant pour MSF :

- ⇒ doit prendre la responsabilité d'accepter ou de refuser les risques de sécurité inhérents à sa mission MSF. Ceci signifie que chacun doit être informé du contexte de sécurité, a le devoir de participer

activement et de contribuer au maintien des mesures de sécurité, et posséder une connaissance active des risques de sécurité. Chacun doit être attentif à la situation de sécurité et rapporter tout problème de sécurité pertinent à son responsable (Coordinateur Terrain ou Chef de Mission) ;

- ⇒ a le droit de refuser de participer à des activités impliquant de hauts risques personnels, ou s'il (elle) estime que les mesures pour minimiser ces risques sont inadéquates ;
- ⇒ doit lire, comprendre et respecter scrupuleusement toutes les règles de sécurité décrites dans le Plan national de Sécurité et dans le Plan de Sécurité du projet ;
- ⇒ doit être conscient des implications de son propre comportement sur la sécurité du personnel MSF et sur la capacité de MSF à fournir de l'aide humanitaire ;
- ⇒ doit connaître, approuver et mettre en pratique la Charte des Employés qui définit le comportement de base de toute personne travaillant dans l'organisation, ainsi que les principes de la Charte comme la neutralité, l'impartialité et l'indépendance ;
- ⇒ doit suivre strictement à tout moment et sans exception, toute décision visant à réduire ou terminer les activités ou la présence de MSF dans une zone donnée.

■ **Les Coordinateurs** (Chef de Mission et Coordinateur Terrain) :

- ⇒ le Chef de Mission est chargé de la gestion de la sécurité au niveau de la mission. Il (Elle) est donc responsable de définir les **stratégies de sécurité** en fonction d'une analyse de risques appropriée et d'implémenter les règles de sécurité qui en résultent dans le cadre de la Politique Sécurité de MSF-OCB. Il (elle) informe le Coordinateur Opérationnel de manière régulière ;
- ⇒ De même, le Coordinateur Terrain est chargé de la **gestion de la sécurité** au niveau du projet et tient le Chef de Mission informé régulièrement ;
- ⇒ En toutes circonstances, les Coordinateurs doivent **impliquer** le plus possible les membres de leur équipe à leur niveau respectif. Il est essentiel de développer de manière proactive un **réseau de contacts** dans les différentes branches de la société afin de mener à bien ces tâches ;
- ⇒ Les Coordinateurs sont responsables de la définition et de

l'implémentation d'un **Plan de Sécurité** approprié. La rédaction de certaines parties peut être déléguée à d'autres membres de l'équipe¹, mais le Chef de Mission reste toujours le responsable de l'ensemble du document. Ces documents doivent être régulièrement mis à jour en fonction de l'évolution du contexte ;

- ⇒ Le Chef de Mission et le Coordinateur Terrain assurent l'existence d'une **analyse de risques** à jour sur leur location. Les informations sur les incidents de sécurité impliquant le personnel MSF ou les projets doivent aussi être rassemblées ;
- ⇒ Enfin, ils ont la charge de briefer le personnel international et national sur le contexte dès leur arrivée sur la mission ou le début de leur contrat, et en particulier d'expliquer les risques encourus et le Plan de Sécurité².

■ **Les Logisticiens** (Coordinateurs Logistiques et Logisticiens Terrain) :

- ⇒ de nombreux aspects techniques ou outils liés à la sécurité sont implémentés par le logisticien. C'est pourquoi la **gestion technique de la sécurité** est une responsabilité déléguée par les Chefs de Mission/ FieldCo aux logisticiens. Ces derniers travaillent par conséquent en **étroite collaboration** les uns avec les autres ;
- ⇒ Par essence, le logisticien est chargé d'**implémenter les outils techniques** relatifs à la sécurité, mais aussi de s'assurer que ces outils soient correctement connus et utilisés par tout le personnel. Le logisticien joue aussi un rôle primordial et spécifique pour que les contraintes de sécurité soient bien respectées dans les projets et pour que tout le personnel connaisse et respecte les procédures et les règles en vigueur ;
- ⇒ Toutefois, c'est la responsabilité du Coordinateur de prendre les **mesures disciplinaires** nécessaires envers le personnel transgressant les règles de sécurité existantes.

¹ Par exemple les mouvements de voitures et la communication au logisticien, les questions relatives au coffre ou aux transferts d'argent au responsable Financier, les évacuations médicales au Coordinateur Médical, le classement des dossiers en cas d'évacuation à l'Administrateur, etc.

² Les explications du Plan de Sécurité détaillant les procédures de sécurité peuvent être déléguées au logisticien, mais le Coordinateur (Chef de Mission ou Coordinateur Terrain) reste le responsable final.

ASPECTS LOGISTIQUES DE LA SÉCURITÉ

Objectifs

Le logisticien joue un rôle essentiel dans la **mise en place de moyens techniques et logistiques** pour réduire les risques d'insécurité ainsi que dans la préparation et l'organisation de **plan de contingence** en cas d'incident. Il apporte ainsi un **complément indispensable** au travail d'analyse de risques.

Définition

La logistique sécuritaire représente l'ensemble des activités logistiques et techniques qui permettent d'assurer au mieux la sécurité appliquée aux domaines suivants :

- ⇒ la **protection individuelle** : services et équipement de sécurité, procédures d'urgence (évacuations, hibernations, etc.) ;
- ⇒ la **protection des mouvements** : Sécurité des convois, des déplacements, des opérations aériennes, prévention anti-mine, etc. ;
- ⇒ la **protection des sites et bâtiments MSF** : intrusions, incendies, contrôle des flux de personnes à l'intérieur des bureaux, etc. ;
- ⇒ la **protection de l'information et des données** : sécurisation des accès informatiques, processus de sauvegarde, protection anti-virus, etc. ;
- ⇒ la **gestion des produits dangereux** : réglementations de transport, stockage et manipulation, décontamination, etc. ;
- ⇒ la **sécurité liée à l'environnement** : impact des opérations logistiques sur l'environnement (impact écologique) et impact de l'environnement sur les installations et structures MSF (inondations, tremblement de terre, raz-de marée, etc.).

Principes liés à la logistique sécuritaire

■ Elaboration du plan de sécurité

Le plan de sécurité terrain est élaboré par le Coordinateur de Terrain en collaboration avec l'ensemble de son équipe. Il précise **les risques actuels et potentiels** inhérents à la mise en place des activités de MSF dans un contexte spécifique. A l'aide de moyens techniques et logistiques et sur base de cette analyse de risques, le logisticien doit être capable d'identifier et de mettre en place **des mesures de protection** nécessaires à la diminution, voire l'élimination de ces dangers. En complément de ces risques évidents, il doit toujours considérer les domaines qui sont **consécutifs à nos activités**, tels que la destruction de produits dangereux, la construction de chantiers difficiles, une gestion de personnel non appropriée, ou encore la manière dont on interagit avec les personnes extérieures à MSF. Les choix techniques logistiques sont orientés selon quatre priorités :

- ⇒ La **sécurité des personnes** ;
- ⇒ La **protection du matériel** et des installations ;
- ⇒ La **continuité des services** et des activités humanitaires ;
- ⇒ Le **contrôle des coûts** et de l'**impact environnemental**.

Le choix des structures MSF (type de bâtiment, zone d'implantation, taille, etc.), des équipements et installations qui en permettent le fonctionnement est essentiel à cet égard.

■ Anticiper les situations de danger

Même si l'exercice peut paraître déconcertant il faut pouvoir se préparer au pire (violences physiques attaques, etc.) selon différents scénarios de probabilité d'occurrence et d'impact qui sont repris dans **un plan de contingence**. Ce plan de contingence permet d'identifier - pour chaque scénario - toutes les mesures prises. Le logisticien est chargé de s'assurer en permanence que le plan de contingence est **réalisable dans les plus brefs délais** (ex. capacité de mobiliser immédiatement un transport aérien pour une évacuation médicale d'urgence).

Cela suppose des schémas organisationnels qui sont **régulièrement testés** (ex. repérage des routes d'évacuation) et une bonne répartition des rôles et

responsabilités du personnel impliqué. Pour certaines situations à haut risque (ex. cas de kidnapping d'un membre du staff MSF), des **plans de gestion de crise** spécifiques impliquant le siège et le terrain sont mis en place. Le plan de contingence intègre également l'organisation post-urgence avec notamment le déploiement rapide depuis le siège de Bruxelles d'une équipe de **support psychologique**¹ ou – si besoin – d'une intervention médicale extérieure pour effectuer un **rapatriement sanitaire** dans les meilleures conditions qui soient.

■ Préparer les équipes à faire face au danger

Le partage d'une **information fiable, transparente et régulière** est un des piliers de la gestion de la sécurité sur le terrain. En collaboration avec son Chef de Mission pour un pays ou son Coordonateur Terrain pour un projet, le logisticien veille à ce que tout collaborateur MSF connaisse et respecte les six étapes de la gestion de la sécurité pour l'OCB :

- ⇒ savoir où, quand et à qui s'applique le plan de sécurité terrain, ainsi que le **rôle et les responsabilités** de chacun ;
- ⇒ **comprendre le contexte** dans lequel la personne évolue (les éléments à la fois internes et externes à MSF) ;
- ⇒ **mesurer les risques** inhérents à notre domaine d'intervention ;
- ⇒ **connaître les procédures** standard en place pour diminuer les risques ;
- ⇒ **connaître le plan de contingence** en cas de problème ;
- ⇒ savoir élaborer un **rapport** à l'issue d'un problème de sécurité.

L'autre vecteur principal d'amélioration de la sécurité réside dans un effort tout particulier et prioritaire en matière de **préparation et formation** pour assurer une prise de conscience permanente ainsi que la cohérence des mesures pour réduire les risques.

Les formations dédiées à la sécurité – organisées au siège ou sur le terrain - s'adressent à tous les collaborateurs de l'OCB, expatriés comme aux employés locaux. Certains membres de l'équipe logistique – tels que les chauffeurs, les agents de sécurité, les personnes chargées de détruire les déchets, etc. - sont davantage exposés aux dangers et doivent bénéficier d'une **attention particulière** à leur recrutement et lors de leur formation.

¹ Cellule SMS (Stress Management Support)

■ Des moyens adaptés à la violence

Face au risque d'attaques indiscriminées contre la population civile, MSF n'a souvent plus la possibilité d'en être distingué.

Dans des contextes de guerre, les missions choisiront des **bâtiments peu exposés** et équipés d'installations de protection passive, essentiellement d'abris contre les tirs ou les bombardements.

Dans un environnement de forte criminalité/banditisme, les collaborateurs expatriés MSF sont à la même enseigne que n'importe quel étranger vivant dans le pays. L'emblème ne protège plus. La vulnérabilité devient un facteur de risque, et les missions adopteront une approche de «**cible dure**», en utilisant les moyens de protection classiques, qu'il s'agisse de barrières physiques, d'alarmes, de gardes, etc.

Les **protections individuelles** (ex. port d'un gilet pare-balle, escortes armées, etc.) entrent également dans cette catégorie, mais doivent rester tout à fait exceptionnelles et sont autorisées uniquement sur décision de la Direction des Opérations au siège.

LA GESTION DES RH LOGISTIQUES SUR LE TERRAIN



RAISON D'ÊTRE ET PRINCIPES RH

Contexte

Les contraintes liées aux ressources humaines sont certainement celles qui sont les plus **critiques** pour le mouvement MSF qui compte près de 22.000 employés¹, dont environ 30% travaillent pour l'OCB. S'appuyer sur du personnel national et international compétent et suffisamment nombreux tout en garantissant un **développement de carrière** approprié à chacun des collaborateurs est un réel défi pour Médecins Sans Frontières.

La **complexité croissante des opérations** – combinant charge de gestion et sophistication technique – conduit régulièrement les équipes terrain à davantage solliciter des RH expérimentées à la place de logisticiens 1ères missions.

¹ Statistiques RH 2009

De plus, les réponses aux situations d'urgence – principalement celles liées aux catastrophes naturelles – mettent régulièrement en lumière **nos limites à mobiliser** (recruter ou/et détacher) rapidement un nombre important de logisticiens expatriés et nationaux.

La qualité des opérations de MSF est donc directement liée à sa capacité à mettre en place des **stratégies de recrutement**, d'**affectation** (matching), de **formation** et **développement de carrière** qui puissent répondre à cette double contrainte opérationnelle de complexité et d'urgence.

Raison d'être de la gestion des RH logistiques

■ La gestion des ressources humaines logistiques correspond à l'ensemble des pratiques propres à **mobiliser et développer des compétences** techniques et de management pour une plus grande pertinence, efficacité et efficience des activités logistiques portées par MSF sur le terrain.

La gestion des RH logistiques comporte deux volets principaux :

- ⇒ **l'administration des RH** logistiques (gestion de la paie, droit du travail, contrat de travail, etc.) sous la responsabilité directe du Département des RH ;
- ⇒ **le développement des RH** (gestion de carrières, de compétences, recrutement, formations, etc.) sous la responsabilité conjointe du Département logistique et du Département des RH.

■ Le Département des RH de l'OCB s'inscrit **en support** au Département Logistique pour l'aider à développer au mieux les ressources humaines logistiques présentes au siège ou celles mobilisées sur le terrain. Ce support est apporté dans un contexte où les opérations déployées par MSF exigent chaque jour un peu plus des compétences logistiques professionnelles pointues.

Définition

■ La gestion des RH logistiques concerne les aspects à la fois administratifs et de développement des logisticiens **nationaux** et **internationaux** qui travaillent de manière **temporaire** ou **permanente** pour MSF.

- ⇒ **Matching** : processus d'affectation d'un logisticien expatrié vers une nouvelle mission par les gestionnaires de pool sur base d'une description de poste claire et complète transmise par le terrain suffisamment à l'avance ;
- ⇒ **Détachement** : processus de mobilisation temporaire d'un logisticien expatrié ou national en le sortant temporairement d'une mission pour être affecté à une autre mission, en général en situation d'urgence.

Principes généraux en gestion des RH

■ La gestion des RH logistiques répond à quatre principes fondamentaux :

- ⇒ le **respect des politiques** et procédures standard de l'OCB en matière de gestion des ressources humaines¹ ;
- ⇒ **l'organisation des équipes** logistiques en fonction de la réalité des opérations (volume, complexité, sécurité, etc.) et selon les contraintes légales et culturelles des contextes d'intervention ;
- ⇒ le **respect des valeurs humaines** et humanitaires portées par MSF qui sont reprises dans la Charte de MSF ;
- ⇒ un **partage soutenu de l'information** sur les opérations MSF conduites sur le terrain pour une meilleure compréhension et adhésion des équipes à leurs enjeux et les limites de leur déploiement.

¹ Le Département des RH de l'OCB est propriétaire des politiques et procédures RH qui sont applicables sur le terrain

Rôles et Responsabilités RH

■ **Le Logisticien Terrain** est en charge de :

- ⇒ organiser et développer les ressources humaines qui travaillent dans son équipe, quel que soit leur statut (international, local, temporaires, permanente, bénévole, etc. .). Cette gestion se fait à chaque étape du parcours d'un membre de l'équipe, depuis son recrutement jusqu'à la fin du contrat ;
- ⇒ mettre en place une dynamique d'équipe sur la base d'un partage fluide de l'information¹ quant aux orientations envisagées, les risques associés, les plannings d'activités, l'état d'avancement des chantiers, etc.

■ **Le Coordinateur Logistique** est en charge de :

- ⇒ apporter un support technique de première ligne, et une supervision des équipes logistique au travers de visites régulières sur les projets² ;
- ⇒ l'encadrement technique des logisticiens en première mission ;
- ⇒ l'élaboration des organigrammes, des descriptions de postes, des décisions de recrutement et de fin de contrat d'un membre d'une équipe logistique.

■ **L'Administrateur Terrain** est en charge de :

- ⇒ l'administration des RH logistiques (gestion de la paie, des contrats, visas, etc.) et de l'encadrement du logisticien dans le travail de gestion de son équipe (support en termes de gestion d'équipe, de gestion de carrière et développement, information des procédures, législations, etc.) ;
- ⇒ la participation avec le logisticien aux prises de décisions relatives au parcours d'un membre de l'équipe logistique ;
- ⇒ la conservation des documents de référence liés à cette gestion (CV, description de poste, contrat, évaluation³, etc.) ;

¹ Meeting de Département, rapports d'activités, de supervision, etc.

² On considère à 40% le temps passé par un Coordinateur Logistique sur les projets existants ou en mission exploratoire

³ Une copie des évaluations de logisticiens expatriés est transmise au gestionnaire de pool concerné.

⇒ en collaboration avec le logisticien, l'organisation et le suivi des plannings RH de son équipe :

- planning des présences et des congés (rotation des gardiens, chauffeurs, etc.) ;
- planning des évaluations ;
- planning des ouvertures de postes.

⇒ il est également chargé(e) de la collecte d'informations relatives aux RH logistiques (statistiques, ratios, tendances, etc.) pour nourrir le logisticien terrain dans l'analyse et la vision de l'évolution de son équipe.

■ **Le Coordinateur Projet**

⇒ il est le responsable décisionnel final. A ce titre, il/elle valide les stratégies RH ainsi que les propositions d'ouvertures de postes, d'embauches, de fin de contrat et les changements d'affectation de poste.

ORGANISATION DES ÉQUIPES LOGISTIQUES

Les niveaux d'organisation

Trois niveaux d'organisation logistique sont identifiés sur un projet :

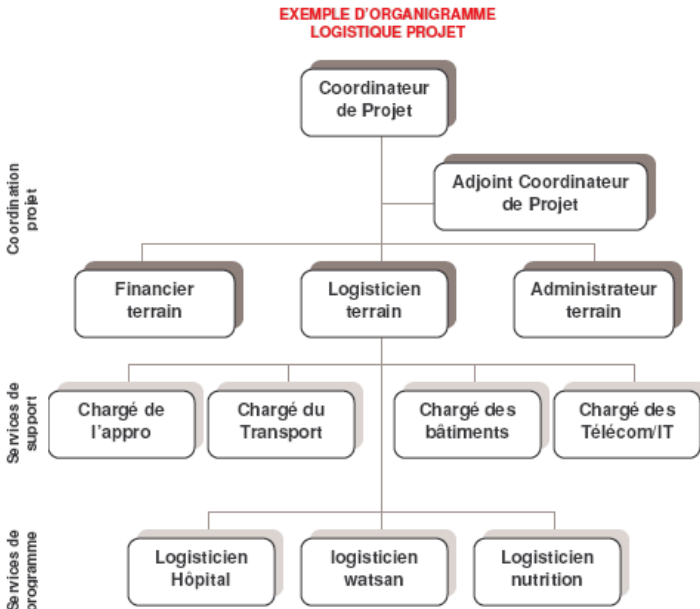
- ⇒ la **Coordination Logistique** d'un projet : il s'agit du logisticien terrain et de son adjoint ;
- ⇒ les logisticiens en charge des **services logistiques de support** qui ne sont pas directement liés aux programmes médicaux ;
- ⇒ les logisticiens en charge des **services logistiques de programme**, dont les activités sont dédiées aux activités médicales.

L'efficacité d'une équipe logistique repose souvent sur la manière dont elle est organisée au moment précis où des opérations sont conduites sur un

projet. Il est important d'**adapter l'organigramme** d'une équipe logistique en fonction des changements opérationnels en termes de volume d'activité et de complexité (Cf. Organigrammes Logistiques en annexe). **L'organigramme logistique** doit également tenir compte des points suivants :

- ⇒ la capacité de **supervision directe** de plusieurs personnes. Au-delà de 6 à 7 personnes, cette supervision devient difficile si on veut l'organiser correctement (ce qu'on appelle « l'organigramme râteau ») ;
- ⇒ La possibilité d'organiser des **remplacements** lorsque l'un des membres de l'équipe est absent ;
- ⇒ La volonté de **responsabiliser** les membres de l'équipe logistique.

Pour toutes ses raisons, le recours à **un Adjoint Logistique** est souvent primordial.



La gestion des équipes logistiques

1- Savoir gérer les différences

Le logisticien – qu’il soit Logisticien Terrain ou Coordinateur Logistique – est la plupart du temps mis en position de diriger une équipe qui peut être à la fois importante en taille (supérieure à 50 employés) et **diversifiée** en termes de métiers (environ une dizaine de métiers différents). D’autre part, cette gestion d’équipe devra intégrer une différence de **statut** entre des logisticiens expatriés présents en général sur une courte période (inférieure à 9 ou 12 mois) et des équipes nationales présentes sur le projet depuis des années. Des différences de **compétences professionnelles** sont aussi notables entre logisticiens expérimentés et ceux qui débutent avec MSF. Il existe enfin une multitude de raisons personnelles pour lesquelles nous décidons un jour de **rejoindre MSF**. Autant de différences qui nécessitent une bonne connaissance et un suivi régulier des individualités qui composent l’équipe et représentent la force vive qui permet de réaliser un projet commun.

2- Les grands principes de la gestion d’équipe

Une fois l’équipe logistique constituée, plusieurs principes doivent être appliqués sous la responsabilité du Logisticien Terrain (niveau projet) ou celle du Coordinateur Logistique (niveau mission) :

■ **Établir des règles de fonctionnement** : elles doivent être claires, applicables, utiles, et souples. Elles donnent à l’équipe des impératifs et des priorités nécessaires à l’atteinte d’un objectif commun. Ces règles permettent de préciser les critères de réussite collective et individuelle, tout en limitant une perte de temps et d’efficacité. Une règle du jeu bien exprimée permet :

- ⇒ de préciser des valeurs communes à tous les membres du groupe ;
- ⇒ de clarifier les objectifs du groupe à court et à long terme ;
- ⇒ de développer une meilleure cohésion dans l’équipe car chacun connaît son rôle et celui des autres ;
- ⇒ de susciter l’implication de tous, et constituer une base au règlement des désaccords.

■ Établir les objectifs de chacun : fixer des objectifs à atteindre permet de mettre en place des **critères d'évaluation**. Évaluer le travail de chacun revient à évaluer l'état d'avancement de la mission collective. Les objectifs doivent être **clairs, mesurables et observables**, limités dans le temps et faire l'objet d'un suivi au cours de leurs avancements.

■ Évaluer la performance de chacun : la mission d'évaluation revient au superviseur direct. Au sein d'une équipe, il est important d'évaluer le travail et l'implication de chacun. Évaluer le travail de l'équipe a pour objectif d'apporter **une aide et un soutien** à chaque membre afin de lui permettre de mener à bien sa mission. Paradoxalement, tout individu a besoin à la fois d'être autonome face à sa mission et à la fois d'être évalué, pour être **valorisé** en cas de réussite et **aidé** en cas d'échec.

■ Communiquer au sein de l'équipe : dans une équipe, tout le monde doit disposer d'une même **information objective**, provenant d'une source unique. Il ne doit pas y avoir de membres sur-informés et d'autres non-informés. Pour éviter toute information parasite, il faut gérer les flux d'information :

- ⇒ **L'information descendante** : provient du chef d'équipe et est destinée aux équipiers, (réunions d'équipes, e-mails, etc.) ;
- ⇒ **L'information ascendante** : elle provient des équipiers et remonte vers le chef de l'équipe et n'est possible que dans un climat de confiance ;
- ⇒ **L'information latérale** : c'est l'information qui circule entre plusieurs équipiers, elle est inévitable. Mais le principal défaut au sein d'une équipe réside dans le fait qu'elle peut ne pas être transmise à tous.

■ Gérer la motivation de l'équipe : la motivation c'est l'ensemble des motifs qui expliquent un acte, c'est aussi un facteur conscient ou inconscient qui amène un individu à agir de telle ou telle façon. Le leader d'équipe doit apprendre à gérer la **motivation parfois fluctuante** des autres équipiers. Parmi les motivations, il existe des besoins communs à tous les individus.

L'accomplissement de soi n'est possible que si les autres besoins sont satisfaits. Un bon gestionnaire d'équipe doit permettre à l'ensemble des membres d'équipe de satisfaire chacun de leurs besoins. Il faut être conscient que l'engagement n'est possible que s'il existe un intérêt

individuel à participer au développement de l'organisation. L'un des meilleurs moyens de maintenir cette motivation consiste à donner des **signes de reconnaissance positive**. Ces signes peuvent être directs et consistent à féliciter l'un des équipiers qui a obtenu des résultats satisfaisants, à constater les conséquences positives d'un acte quel qu'il soit. D'autres signes, plus indirects, consistent à être à l'écoute de tous, à encourager les initiatives individuelles, demander l'avis général, déléguer certaines de vos activités, favoriser l'expression libre de chacun en réunion, faire évoluer les responsabilités de chacun.

■ **Savoir déléguer** : le principal problème lorsqu'on dirige une équipe est de vouloir être au centre de toutes les décisions, de chercher dans ses coéquipiers de véritables sosies qui agiraient de la même façon que soi, et d'avoir peur de chacun lorsqu'on confie une nouvelle mission inhabituelle. Déléguer certaines de ces activités permet de **mieux gérer son temps**, de nommer pour chaque activité ou projet un responsable dont les compétences sont les plus adaptées. C'est un gage de **confiance** et un signe de **reconnaissance**. Une délégation de tâche doit être bien limitée, claire, réalisable, avec des objectifs bien définis. Il faut aussi donner les moyens aux équipiers de réaliser cette mission, il faut aussi suivre les événements sans s'immiscer dans le travail des autres.

■ **La gestion du temps** : les activités de chacun sont multiples, lorsqu'on a sous les yeux une liste de choses à faire, on ne sait pas par laquelle commencer. Il est donc important de dégager des priorités. On prend la liste des activités dont on évalue le degré d'urgence : activité imposée, délais de réalisation, nécessité d'être rapide. On évalue ensuite l'importance des activités : c'est un choix personnel qui vise à déterminer quelles sont les plus importantes aux vues de la fonction. Ce qui est urgent n'est pas forcément ce qui est le plus important.

Exemple de management d'équipe : le leadership situationnel

Chaque logisticien est amené à diriger des équipes de tailles diverses, qu'elles soient constituées d'employés MSF ou de personnels sous-traités. Le rôle d'un « leader » est de **piloter, planifier, organiser et contrôler** son équipe selon un style de management approprié à la situation. Quatre

styles de leader d'équipe sont souvent mis en avant :

- ⇒ Un **style directif** avec des décisions prises par le manager sur la base d'instructions et de consignes claires données à l'équipe. Le style directif est souvent adopté en situation d'urgence ou de crise ;
- ⇒ Un **style persuasif** qui vise à mobiliser l'équipe ou certains membres de l'équipe. Si les décisions sont toujours prises par le manager beaucoup d'explications sur les raisons des choix et sur les enjeux de la situation. Ce style est -considéré lorsque le groupe a du mal à s'exprimer, à donner ses idées ou lorsqu'il a besoin d'être encouragé ;
- ⇒ Un **style participatif** qui associe l'équipe aux prises de décision par l'organisation de nombreuses réunions de travail en commun et un contrôle prévu à l'avance sur le déroulement des actions. Ce style est considéré lorsque les membres de l'équipe sont expérimentés ;
- ⇒ Un **style déléгатif** où l'équipe est responsabilisée dans les prises de décision selon une grande latitude dans le choix des moyens et des méthodes. Ce style de management qui repose sur la disponibilité du leader tout en restant en retrait est efficace si les membres de l'équipe ont un grand savoir-faire tant technique que relationnel.

« Il n'existe pas a priori de meilleur style ; l'efficacité consiste à utiliser à un moment donné, le ou les styles que la situation commande »¹.

Définir de nouveaux repères

Pour beaucoup, devenir logisticien humanitaire représente un grand **saut dans l'inconnu** avec un cadre d'évolution complètement transformé. Construire un centre nutritionnel dans la région somalienne de l'Ogaden en Ethiopie, pendant une famine déclenchée par une sécheresse et alimentée par un conflit régional, peut – en tous points – être source de **perte de repères**. Surtout si c'est la première fois que l'on travaille avec MSF. Mais avouons-le, chaque affectation dans un nouveau projet ou une nouvelle mission représente pour tout le monde – y compris pour les plus expérimentés - **une 'première fois'** à maints égards.

D'autre part, des équipes peuvent être exposées à **une fatigue** et **un stress** inhérents à certaines situations d'urgence. « Loin d'être une simple

¹ Cf. Le leadership situationnel : Hersey & Blanchard

question de surcroît de travail, le **burn-out**¹ ou syndrome d'épuisement professionnel est associé au sentiment de ne pas avoir atteint ses buts, selon des normes intérieures sans cesse remises en question, ou alors si élevées qu'elles sont impossibles à atteindre. »²

Si MSF tente d'apporter un **cadre de travail et de vie** qui vise à minimiser la déstabilisation des équipes et cette perte de repères qui peut parfois s'avérer dangereuse tant pour l'individu que pour l'équipe avec laquelle il opère, ces mesures de protection individuelle sont certes nécessaires mais néanmoins insuffisantes.

D'abord parce que – selon le contexte et malgré toutes les précautions – ce cadre peut néanmoins devenir précaire, et qu'en suite, c'est à chaque membre de l'équipe de mesurer en premier lieu son **niveau de fatigue** et de s'assurer de ne pas aller au-delà de ses propres limites.

Dès lors, il revient à chacun de définir de nouveaux repères qui permettront de **gagner une certaine stabilité** dans un environnement qui ne l'est pas. C'est aussi au responsable d'équipe de s'assurer de **l'équilibre physique et psychique** du groupe par un travail d'écoute, d'encadrement et de solidarité. La résistance de chacun fluctuant selon les circonstances, et en fonction des perceptions et de sensibilités individuelles, il importe de s'entraider au cours des interventions humanitaires. « Le partage des préoccupations et des émotions reste le moyen le plus efficace pour renforcer l'équilibre personnel. »³

Lorsque la fatigue, les doutes ou les peurs sont trop lourds, pouvoir **renoncer** à tout moment à une mission est un des éléments importants inscrits dans les principes de sécurité de MSF. A ce titre, une équipe de **support psychologique** (équipe SMS⁴) est disponible à tout moment pour venir en aide aux collaborateurs qui en ressentent le besoin. Ce support s'adresse également aux équipes qui ont connu une situation psychologiquement éprouvante à la suite d'un accident violent, un enlèvement, un décès, etc. Ce support se déroule généralement en quatre étapes :

¹ Le terme de burn-out a été forgé par un psychanalyste new-yorkais, H. J. Freudenberger, pour décrire un état de fatigue ou de désillusion émotionnelle vécu par ceux qui, dans leur travail, s'occupent des autres

² « Les sauveteurs de l'impossible » - Berthold Bierens de Haan – Editions Belin

³ Philippe Dind – Revue Internationale de la Croix Rouge – 30/06/98

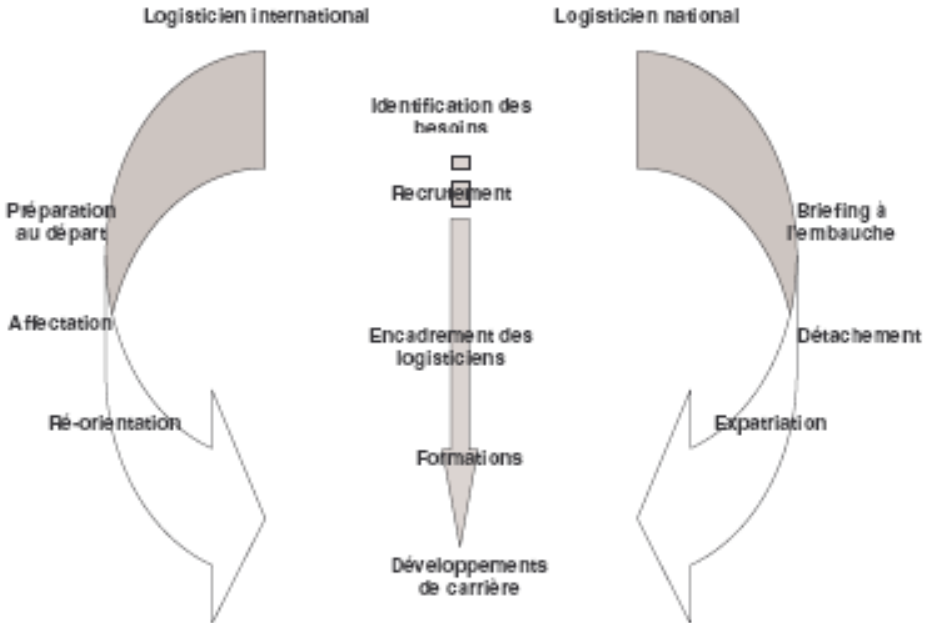
⁴ Stress Management Support

- ⇒ l'envoi le plus rapidement possible sur place d'une équipe du siège qui est extérieure à l'incident ;
- ⇒ le **débriefing émotionnel** (CISD¹) qui est conduit de manière collective dans les deux ou trois jours qui suivent l'incident critique selon deux règles :
 - chacun garde la liberté de s'exprimer ;
 - tous ce qui est dit reste confidentiel.
- ⇒ l'éventuelle prise en charge individuelle de certaines personnes qui se trouveraient dans un **état de stress post traumatique** (PTSD²) ;
- ⇒ les décisions opérationnelles consécutives à l'incident (cérémonie de deuil en cas de décès, fermeture temporaire du programme, **rapatriement** éventuel des équipes concernées, etc.).

¹ Critical Incident Stress Debriefing

² Post traumatic stress disorder

LA GESTION DE CARRIÈRE DES LOGISTIENS



■ Le recrutement

Sur base des besoins opérationnels, le Logisticien Terrain est chargé d'identifier et de recruter les RH logistiques (quantité, profil souhaité, durée, etc.) qui permettront d'assurer des services logistiques pertinents, efficaces et efficients à la fois. Les entretiens d'embauche se font sur base d'un **profil de poste standard** qui souligne les éléments suivants :

- ⇒ description du poste ;
- ⇒ compétences et capacités requises ;

- ⇒ estimation du salaire¹ ;
- ⇒ conditions de candidature (date limites, adresse, documents à fournir, etc.).

Les entretiens sont réalisés avec l'Administrateur Terrain. La décision d'embauche est validée par le coordinateur de projet et le coordinateur technique. Conformément au **format standard**, chaque description de poste reprend les éléments suivants :

- ⇒ le titre de la fonction et ses niveaux hiérarchiques ;
- ⇒ une description de l'environnement de travail (durée, lieu, etc.) ;
- ⇒ les tâches et responsabilités liées à la fonction correspondante ;
- ⇒ les objectifs à atteindre durant une période donnée qui sera clôturée par une évaluation de l'atteinte de ces objectifs.

Les critères de sélection des logisticiens varient en fonction de la taille et de la **complexité** des activités (voir table en annexe).

■ La préparation

En marge de la signature d'un contrat et d'une description de poste avec l'administration, chaque nouvelle embauche requière l'organisation par le Logisticien Terrain d'une **séance d'information** qui vise à préciser au maximum les points suivants :

- ⇒ la raison d'être, les principes et les procédures standards du Département logistique² ;
- ⇒ le rôle et les responsabilités du logisticien au regard des autres Départements ;
- ⇒ la description de poste et les objectifs attendus qui doivent être compris³ ;
- ⇒ les règles relatives à l'organisation de l'équipe logistique et à son mode de communication interne ;
- ⇒ la présentation des équipes et des infrastructures MSF ;

¹ Optionnel. Ces données sont fournies par l'administration

² Standard Operating Procedures internationales, nationales et locales

³ Une copie de la description de poste est conservée par l'administration

- ⇒ l'organisation des briefings réalisés par les autres membres de la coordination projet (médical, sécuritaire, contextuel, protocole en cas d'abus de pouvoir¹, de stress², etc.).

Selon l'importance du poste et des disponibilités de briefing, cette séance peut prendre plusieurs jours. D'autre part, une **instruction logistique³ de base** devra être conduite pour que la personne fraîchement recrutée puisse manier correctement les outils MSF et sache trouver l'information technique logistique en cas de nécessité.

S'agissant des logisticiens expatriés qui ont déjà participé à une **préparation au premier départ** au siège, seul un complément d'information et d'instruction relatif aux contraintes et réalités locales sera mis en place. Pour des situations d'urgence (épidémie de choléra, réponse aux catastrophes naturelles, campagne de vaccination, etc.) des **préparations logistiques aux urgences** sont organisées de manière opportune pendant un à deux jours, au siège comme sur le terrain. Les programmes visés par ces mini-préparations sont :

- ⇒ Catastrophes naturelles ;
- ⇒ Vaccination ;
- ⇒ Nutrition ;
- ⇒ Fièvre hémorragique.

NB les personnes issues d'un cursus académique de logisticien et celles qui ont occupé des postes de logisticiens terrain peuvent être dispensées de Préparation Logistique au Premier Départ (PLPD) avant l'expatriation.

■ Encadrement et évaluation

Le Logisticien Terrain **supervise, encadre, supporte, écoute** son équipe de manière régulière. Les évaluations de chacun des membres d'une équipe permettent de **consacrer du temps** pour mesurer plusieurs éléments :

- ⇒ le suivi des responsabilités et activités telles que fixées dans la description de poste ;
- ⇒ sa compréhension des enjeux du poste ;

¹ Cf. Manuel de référence du GAREC (Groupe d'avis et de Recherche sur l'Ethique et le Comportement)

² Cf. Manuel de référence de l'unité SMS (groupe de soutien psychologique)

³ La préparation logistique au premier départ (PLPD) réalisée au siège doit servir de base de référence

- ⇒ la motivation de la personne ;
- ⇒ ses connaissances techniques ;
- ⇒ ses compétences en management (si requises) ;
- ⇒ ses aptitudes ;
- ⇒ les volontés d'évolution de carrière.

Les évaluations des logisticiens se font conformément à la politique d'évaluation de l'OCB.

Poste	Evaluateur
Coordinateur Logistique	Chef de Mission
	Superviseur Logistique
Logisticien Terrain	Coordinateur Projet
	Coordinateur Logistique
Logisticien de Support/Programme	Logisticien Terrain

Une attention particulière est apportée par le Coordinateur Logistique pour **encadrer les logisticiens nouvellement recrutés** pendant les trois premiers mois de leur présence dans le pays. D'autre part – et pour garantir une évolution de carrière sur base de celles des compétences logistiques - une **fiche d'évaluation des compétences techniques** logistiques vient en complément des compétences de management qui sont reprises dans le document d'évaluation générale.

■ Développements de carrière

Une fin de contrat peut-être envisagée en cas de **restructuration de l'équipe logistique** liée à un changement opérationnel (fermeture de programme, évacuation, etc.) ou pour des raisons individuelles (décision personnelle de développement de carrière interne ou externe, problèmes de motivation, etc.). Chaque fin de contrat doit être :

- ⇒ validée par le responsable RH pour s'assurer du respect de procédures ;
- ⇒ argumentée auprès du Coordinateur de projet et du Coordinateur Logistique de manière professionnelle lors d'une évaluation réalisée avec l'Administrateur Terrain.

Sur base de critères professionnels repris dans l'évaluation d'un logisticien et d'une volonté de la personne intéressée, le logisticien terrain identifie les **possibilités de détachement**, de participation à des **formations** et des capacités de remplir des **postes à responsabilité** plus importante. Il les propose au responsable RH du projet ainsi qu'au coordinateur logistique. Le circuit de validation de ces trois requêtes est organisé entre la coordination de la mission, la Cellule et le Département des RH au siège, selon un processus standard. Pour les logisticiens expatriés, la fin de mission s'achève après **débriefing** avec son gestionnaire de pool sur base d'une **évaluation**.

■ Les formations

L'objectif visé par la participation d'un collaborateur à une formation logistique – qu'elle soit organisée dans le pays, ou en dehors, par MSF ou par un organisme extérieur – est le développement de **compétences techniques et de management** individuel qui seront mises au service du Département logistique ou de MSF (dans le cadre de compétences en management). Un planning des formations proposées par l'OCB¹ est mis à disposition des terrains de manière annuelle. Le circuit des formations logistiques se fait comme suit :

- ⇒ le **Socle logistique** combine la préparation logistique (**Préparation logistique au Premier Départ** – PPD - au siège, ou séance d'instruction logistique sur le terrain) et le BloC (**Basic Logistics Course**) dans un intervalle de 6 mois. L'objectif du Socle est de donner toutes les compétences minimums pour pouvoir opérer comme Logisticien Terrain ;
- ⇒ le LCC (**Logistics Coordination Course**) est une formation logistique généraliste qui permet aux futurs Coordinateurs Logistiques de mieux comprendre les mécanismes et contraintes liés à la coordination logistique sur le terrain.

En marge de ce circuit, il existe de nombreuses **formations logistiques spécifiques** (approvisionnement, watsan, gestion de flotte de véhicules, etc.) qui permettent aux logisticiens de se spécialiser ou d'approfondir leurs connaissances professionnelles.

¹ L'agenda inclus également les formations logistiques qui sont organisées par les autres sections MSF

Après l'obtention d'un Socle Logistique (PLPD + Bloc) - et lorsque des capacités sont décelées tôt chez un logisticien - l'accès à ce type d'encadrement est conditionné par un **engagement à long terme** du logisticien avec l'OCB. La remise du brevet du Socle Logistique – qu'elle soit organisée au siège ou sur le terrain – est validée par un **test en fin de séance** afin de pouvoir – si besoin – apporter un complément d'instruction individuel.

■ L'accès à des postes de coordination

Le passage de Logisticien Terrain à celui de Coordinateur Logistique se fait à la suite d'une ou de plusieurs **expériences réussies** à ce poste avant de pouvoir postuler comme Coordinateur Logistique. Cette expérience aura permis de mettre en lumière un niveau de **maîtrise des compétences techniques et de management** du logisticien qui lui permettent d'envisager de prendre un poste qui requière un niveau stratégique et une capacité d'encadrement d'équipes essentiels à la coordination logistique.

L'accès par un collaborateur national à un poste de Coordinateur Logistique ou à un poste d'Adjoint correspond à un **processus cohérent** qui est réalisé sur base de compétences adaptées à ce type de poste validé par le gestionnaire de pool logistique au siège.

Pour rappel et contrairement au poste d'Assistant, le poste d'**Adjoint au Coordinateur Logistique** doit – dans sa fonction – pouvoir le remplacer en cas d'absence.

■ Le détachement¹

Une mission d'un logisticien vers un autre pays que celui où il opère habituellement peut s'appliquer – si elle est acceptée par la personne - à tout type de logisticien (international et local) de manière planifiée ou en cas d'urgence. Elle répond à quatre objectifs :

- ⇒ apporter un support RH à court terme à une mission qui fait face à un déficit de logisticiens ;
- ⇒ mobiliser des compétences logistiques spécifiques en situation d'urgence ;
- ⇒ apporter un appui technique ou/et un encadrement à un logisticien ;

¹ Cf. Mémo sur le détachement.

- ⇒ faire évoluer un logisticien dans un contexte différent et lui faire acquérir des compétences spécifiques.

En tout état de cause, un détachement répond à une **sortie temporaire** de mission pour une courte durée (entre 3 et 12 semaines) et se prépare à l'avance.

■ L'expatriation

L'expatriation d'un collaborateur national demande une **démarche personnelle** de sa part. Sa sélection est conditionnée par un recrutement basé sur un bilan des compétences transversales (**Assessment Centre**) proposé par l'Unité de Recrutement de Bruxelles. Celle-ci prend des références du candidat à l'expatriation auprès des personnes expatriées qui l'ont supervisé les années qui précèdent sa candidature. S'il peut **identifier des talents et des capacités** d'évolution de carrière, il est important que les logisticiens expatriés ne se prononcent pas sur la réussite d'un logisticien national qui se porterait éventuellement candidat à l'expatriation. Il réfère toutes les questions techniques relatives à sa candidature au coordinateur RH de la mission.

L'expatriation d'un collaborateur international qui n'a jamais travaillé pour MSF passe par le même processus de recrutement. Cet exercice n'est pas demandé aux personnes qui ont déjà travaillé pour une autre section MSF sur le terrain et qui souhaitent partir comme expatriés avec l'OCB.

En marge des critères de recrutement communs à tous les collaborateurs sur le terrain (ex. maîtrise des langues), **les profils recherchés** de logisticiens sont précisés pour chaque type de poste (voir annexe 3).

LA MOBILISATION DES LOGISTICIENS EXPATRIÉS

■ La planification des besoins

Les besoins en RH logistiques expatriées sont **planifiés** par les équipes de

coordination lors des ARO¹ pour être **révisés** à mi-année ou lors des Comités de Projet en cas d'ouverture de nouveaux programmes. La mobilisation des RH logistiques expatriées non planifiées réalisée par les gestionnaires de pool est limitée aux situations d'urgence ou imprévues (maladies, fin de contrat anticipée, etc.). Les demandes de RH non planifiées et hors urgence ou imprévus ne sont **pas traitée prioritairement** par le siège.

La coordination de la mission demande des ressources expatriées sur la base d'un profil de poste standard et d'un **organigramme à jour**. Cette demande est transmise à la cellule puis aux gestionnaires de pool logistique **2 mois minimum** avant la date de départ d'un logisticien, **4 mois** pour le remplacement d'un Coordinateur Logistique ou de son Adjoint.

Si le logisticien et la coordination de la mission le souhaitent, une **demande de prolongation** de mission peut être émise avant ces échéances auprès du coordinateur RH en capitale. Celui-ci la relaiera auprès des gestionnaires de pool. Une prolongation de contrat n'est accordée qu'une seule fois et peut être refusée pour les postes de premières missions. Toute prolongation de poste doit être le fruit d'un accord entre la mission (via le coordinateur RH) et le **gestionnaire de pool** logistique.

■ Le recrutement

Le recrutement des RH logistiques expatriées est réalisé par les services de recrutement des différentes sections MSF selon des critères qualitatifs définis. Une fois la **journée de recrutement** réussie, les gestionnaires de pool logistique orientent la personne sur le type de préparation technique qu'elle va recevoir juste après la semaine de préparation au premier départ (PPD) en fonction de son profil et de la réalité des opérations.

Le Département Logistique autorise le départ de personnes expatriées n'ayant pas un profil très technique pour garantir un minimum d'accès aux postes de coordinateurs de projet et chefs de mission à ce type de profil. En accord avec le Département RH, il fixe **un plafond**² des premiers départs qui peuvent avoir un profil de compétences techniques moins affirmées mais compensées par un profil de futur coordinateur de projet.

¹ Annual Revision of Operations

² Ce plafond était fixé à 40% en 2010

■ Le placement (matching)

L'affectation des logisticiens est réalisée par le gestionnaire de pool logistique selon les protocoles standard émis par le Département des RH de l'OCB **en fonction des besoins** d'une mission exprimés dans un profil de poste standard et des compétences d'un logisticien expatrié.

Seuls les **postes clés de logisticiens** sur le terrain (Coordinateurs logistiques et Adjoint, Responsable Approvisionnement d'une mission, Coordinateur des Opérations aériennes, etc.) font l'objet de discussions sur le profil recherché par la mission et la personne pressentie à ce poste. La priorité du placement des personnes expatriées à des postes de première mission est d'abord orientée par l'adéquation entre besoins des opérations (compétences, timing, etc.) et le profil de la personne.

■ L'écoute

Les gestionnaires de pool jouent un rôle important - lors des **débriefings** - dans l'écoute des logisticiens expatriés qui rentrent de mission. Cette écoute se fait à trois niveaux :

- ⇒ le niveau de **satisfaction de la personne** sur sa mission ;
- ⇒ le niveau de **satisfaction de la mission** à l'égard du travail accompli par logisticien sur la base d'un document d'évaluation des compétences et attitudes rédigé au préalable avec la personne concernée ;
- ⇒ le **niveau de fatigue** – voir de **stress** – pour pouvoir orienter le logisticien – s'il le souhaite - vers un accompagnement spécifique proposé par la cellule SMS.

L'écoute permet d'établir une analyse des perspectives futures en termes d'engagement ou non de la personne à l'égard de MSF selon un plan de carrière cohérent. Cette analyse est régulièrement partagée avec les gestionnaires de pool des autres sections MSF lorsqu'un logisticien souhaite travailler pour un autre centre opérationnel que celui de l'OCB.

■ Le contact

Lorsqu'un logisticien ne travaille plus pour l'OCB – qu'il soit un ancien collaborateur national ou international - il est important de pouvoir rester en

contact avec lui pour **continuer à échanger des informations** sur les activités de MSF dans le monde.

LE CENTRE PÉDAGOGIQUE ET TECHNIQUE EBC



L'espace Bruno Corbé¹ est un concept particulier qui rassemble sur un même site tous les éléments essentiels au support logistique et technique des actions humanitaires développées par le Centre Opérationnel de Bruxelles de Médecins Sans Frontières.

Situé dans l'enceinte la Centrale d'Achat de l'OCB, le site EBC offre sur plus de 4.000 m² des capacités de **recherche et de formation** dédiées aux métiers spécifiques de l'humanitaire. Il propose également des **espaces de réunion**, débat et réflexion sur les enjeux liés à l'assistance médicale

¹ Bruno Corbé est un ancien Directeur du Département Logistique qui fut à l'initiative de la création d'un centre de formation MSF.

d'urgence aux populations en danger. Si cette structure pédagogique propose depuis 2008 des services qui sortent de l'ordinaire, c'est qu'elle répond à une réalité d'intervention elle aussi très particulière. Comprendre **la raison d'être de l'Espace Bruno Corbé**, c'est d'abord connaître les spécificités qui caractérisent les métiers de l'humanitaire.

■ Une recherche d'autonomie d'action

La médecine d'urgence dédiée à l'humanitaire repose sur des **réponses pluridisciplinaires**. Un médecin qui opère chez MSF peut en effet être amené à conduire simultanément des programmes de nutrition, de santé primaire, de chirurgie, de vaccination, etc. Pour supporter ces programmes, un logisticien va lui aussi développer **une multitude de réponses techniques** et d'approvisionnement adaptées à ces programmes : gestion de parcs de véhicules, installations électriques, de télécommunication, appui technique aux structures de santé, alimentation en eau, hygiène et assainissement (E.H.A), de ces structures etc.

Cette polyvalence de métiers permet de garantir une **autonomie d'action** et **l'agilité** nécessaire aux opérations déployées par MSF sur le terrain, avec des équipes plus réduites. Cette autonomie est d'autant plus importante à acquérir que les terrains d'intervention de MSF sont souvent démunis de services extérieurs professionnels fiables (services de traitement des déchets, services de maintenance de matériel, de bureaux, etc.).

Cette réalité de recherche d'autonomie sur des métiers pluridisciplinaires nécessite la mise en place de **formations spécifiques et pointues** pour renforcer les compétences des collaborateurs nationaux et internationaux de MSF et leur donner suffisamment d'outils pour travailler en milieu isolé.

Avec la présence de salles de cours mais aussi de zones techniques adaptées (zone hospitalière, zone EHA, zone radio, etc.), l'espace EBC offre **un terrain pédagogique idéal** à ces formations. La proximité des **experts en approvisionnement** de la Centrale d'Achat MSF Supply permet également de mobiliser les meilleures ressources pour encadrer les futurs logisticiens dans leur métier d'achat, de stockage et d'expédition.

■ La nécessité de créer et d'innover

Le matériel humanitaire correspond en général à **des produits atypiques** qui sont souvent éloignés des standards habituels. Les couvertures ou les tentes utilisées pour abriter les populations déplacées ne sont par exemple

pas celles qui sont proposées dans les supermarchés ou les distributeurs spécialisés en article de camping. Tout comme il est rare de voir en service des ambulances 4 x 4 pour transporter des patients en Europe. D'autre part, le manque d'infrastructures performantes sur le terrain oblige à utiliser des produits à forte capacité d'**autonomie de fonctionnement** (matériel robuste, à faible consommation énergétique, grande conservation iso thermique, etc.). Les réponses humanitaires aux situations de crises exigent par conséquent du matériel qui soit à la fois **fiable, rapidement déployé et adapté** aux spécificités et contraintes d'un contexte d'intervention. C'est précisément pour adapter ses réponses d'intervention que MSF développe des stratégies d'innovation technique qui s'appuient sur un travail de **recherche et de développement de nouveaux articles** et de kits d'urgence en les testant sur l'Espace Bruno Corbé.

La position de cet espace au sein de la Centrale d'Achat permet également de faire **un lien direct entre la conceptualisation de ces produits et leur acquisition** pour être ensuite stockés puis rapidement expédiés lors du déclenchement d'une urgence.

■ **Professionnaliser la logistique humanitaire**

L'Espace Bruno Corbé permet d'accueillir enfin d'autres sections MSF mais aussi d'autres acteurs humanitaires pour les faire bénéficier de cette structure pédagogique mais aussi pour partager avec eux et débattre sur la pertinence, l'efficacité et l'efficience de l'action logistique humanitaire. Cette **ouverture vers l'extérieur** est également réalisée auprès de professionnels de la logistique afin de s'inspirer des techniques les plus performantes dans un domaine dont la complexité est de plus en plus importante. Trois principaux éléments sont à l'origine de cette **complexité logistique humanitaire** :

- ⇒ **l'accroissement du volume opérationnel** généré par MSF, avec une prise en charge de patients chaque année plus importante et qui nécessite une **recherche d'efficience** dans le développement du support technique et logistique ;
- ⇒ la qualité d'intervention souhaitée par MSF qui s'appuie sur des équipements et **des approches de plus en plus sophistiquées** ;
- ⇒ les **restrictions d'importations** et d'utilisation de produits humanitaires de qualité de plus en plus contraignantes sur les zones d'intervention de MSF.

Pour répondre à cette complexité opérationnelle, les services techniques et logistiques de MSF doivent aujourd'hui se professionnaliser davantage en s'ouvrant sur des **pratiques de bonne gestion** qui répondent à des critères de qualité supérieure.

LA GESTION FINANCIÈRE DE LA LOGISTIQUE



INTRODUCTION AUX ACTIVITÉS FINANCIÈRES

Dans la plupart des contextes, les activités logistiques – au travers des coûts liés aux achats et aux ressources humaines logistiques – sont celles qui génèrent au quotidien **le plus de dépenses** sur le terrain. De facto, le logisticien sur le terrain ne peut ignorer cette réalité financière ni ses conséquences sur la gestion des ressources financières logistiques. A l'instar du Département des RH, le Département Financier **supporte** le Département Logistique dans ce travail tout en exerçant un **contrôle** sur la qualité de la gestion des ressources financières logistiques. Les activités financières d'un projet ou d'une mission se regroupent en **cinq domaines principaux** :

■ **La tenue de la comptabilité**

La comptabilité d'une activité est centralisée en coordination mission. Elle reprend par mois toutes les dépenses effectuées sur les projets, la coordination mission et au siège (salaires, factures de centrale d'achat MSF, ...). Il est important de pouvoir garantir **l'exactitude des comptes** de toute la mission (en coordination comme en périphérie), et la qualité de la comptabilité (libellés clairs, pièces justificatives précises, ...). Chaque mois,

les fichiers des comptabilités terrain sont transmis au siège de Bruxelles.

■ La gestion de l'argent

Un logisticien est parfois amené à traiter des sommes importantes d'argent. Le guide « sécurité des fonds » explique en détail l'ensemble des procédures qui aide à la sécurisation de ces traitement (contrôle de caisse, gestion des comptes bancaires, des transferts en cash, ...). Les **principes de base** sont : la discrétion, l'honnêteté, la bonne organisation et le respect des procédures.

■ La gestion du budget de la mission

C'est en équipe que le budget de l'année se réalise. Le budget est établi avant le début de l'année, il se révisé **trois fois** en cours d'année. De plus :

- ⇒ une analyse de **l'évolution des dépenses** de la mission projet par projet est réalisée une fois par mois et communiquée aux membres de la coordination et aux responsables de projets ;
- ⇒ un questionnement régulier est effectué sur les possibilités ou non de **dépassement des lignes budgétaires** ainsi que sur les lignes budgétaires non dépensées.

■ La gestion des contrats de financement

Si les programmes de MSF sont financés en majeure partie grâce à des donations privées, certains sont élaborés avec l'aide de bailleurs de **fonds institutionnels**¹. Cette aide financière institutionnelle repose sur des contrats passés avec MSF qui reprennent l'ensemble des contraintes financières. Il est important de connaître ces contraintes pour pouvoir les respecter mais aussi de transmettre à temps les rapports associés à ces bailleurs.

¹ En 2009, 86% des fonds du mouvement MSF provenaient de donations privées.

■ La gestion des achats

Aucun achat, aucune sortie de caisse ne se réalise sans **autorisation préalable**. Si les achats sont sous la responsabilité du Département Logistique, le Département financier veille :

- ⇒ au respect des budgets ;
- ⇒ à la mise à disposition des liquidités nécessaires ;
- ⇒ à la bonne justification des achats.

Pour les 5 activités reprises ci-dessus, des procédures existent et ne doivent pas être improvisées ou réinventées sur chaque mission.

CONTRAINTES FINANCIÈRES DES ACHATS

Les différents types d'achat

■ Achat local sur base d'une purchase list (PL) : l'achat se fait à partir d'une liste reprenant entre autres la liste des articles demandés par projet/nature/allocation, les prix estimatifs, les signatures des responsables ad hoc en fonction du montant des achats. L'achat s'effectue avec une avance de fonctionnement. L'acheteur revient avec la marchandise et la facture signée et complétée par le numéro de PL qui sera repris dans le libellé secondaire du système de comptabilité.

■ Achat local sur base d'une purchase order (PO) : l'achat se fait à partir d'un bon de commande destiné à un fournisseur externe. La PO reprend la liste des biens commandés, les prix négociés avec les fournisseurs, les signatures nécessaires en fonction du montant. **A partir de 5.000€**, une signature est demandée pour valider la disponibilité budgétaire. Une fois signée, la commande est encodée dans le journal de simulation. A partir de 5.000€, la PO est également accompagnée d'un contrat d'achat. Habituellement, le paiement se fait à la livraison de la marchandise par chèque ou virement de préférence ou en cash. Après vérification par la logistique que la marchandise correspond à ce qui a été

commandé et facturé, la facture peut être signée et complétée par le numéro de la PO à reprendre dans le libellé secondaire du système de comptabilité.

■ **Achat international** : la commande se fait sur la même PO transmise cette fois-ci à la centrale d'achat MSF. Après confirmation de la commande par la centrale (date la livraison, prix, etc.), celle-ci peut être définitivement lancée. De la même manière, votre signature engage la disponibilité budgétaire et vous devez encoder ces commandes dans le journal des simulations.

Une copie de la facture vous parviendra avec la marchandise. La facture originale vous viendra avec le listing des dépenses du siège. Le numéro de PO est automatiquement inscrit dans le libellé secondaire.

Les paliers d'achat

Les procédures d'achats ne sont pas les mêmes pour les petits et gros montants. Les paliers sont divisés de la manière suivante :

0- 50€	0- 250€	250€ - 1.000€	1.000€ - 5.000€	5.000€ - 45.000€	45.000€ - 150.000€	150.000 et +
-----------	------------	------------------	--------------------	---------------------	-----------------------	-----------------

Les paliers sont définis par « marché » correspondant à la valeur d'un achat de marchandises. MSF considère deux sortes de marché :

- ⇒ un marché peut être **une ligne de commande**, c'est-à-dire un **article coûteux**, ou commandé en grande quantité. Si cette ligne est supérieure à 1.000 € et que le reste de la commande est de faible valeur, elle sera séparée du reste de la commande et sera traitée indépendamment ;
- ⇒ un marché peut être **une commande complète**. Dans ce cas, les paliers d'achat et procédures de validation s'appliqueront à l'ensemble de la commande, le montant à prendre en compte est la valeur totale du document.

Les appels d'offre

A partir de 1.000 € d'achat, le service logistique doit lancer des appels d'offre. Le tableau en annexe spécifie quel type d'appel d'offre doit être lancé en fonction du palier. En cas d'impossibilité d'obtenir les appels d'offre nécessaires (exemple : un seul et unique fournisseur) le service logistique doit compléter un document justificatif amenant à déroger à la règle¹.

L'octroi des avances

Pour les achats non récurrents ET de moins de 50€ par facture, les demandes d'avance ne doivent pas nécessairement passer par la chaîne d'approvisionnement mais doivent être autorisées par une personne habilitée.

Pour les achats de plus de 50€ par facture : les acheteurs identifiés doivent se munir uniquement d'un PO/PL/PU dûment validé suivant le tableau des paliers d'achat en vigueur. Les autres documents d'achat (cotation, etc.) sont sous la responsabilité de la logistique et ne doivent donc pas être présentés à la finance.

Les avances se justifient dans leur entièreté le plus rapidement possible et en tout cas pour la fin de la semaine.

Justification des achats supérieurs à 50 €

Les trois documents nécessaires pour justifier les achats sont les suivants :

■ **La facture ou le reçu** : signé par la personne habilitée en fonction du tableau des paliers d'achat en vigueur pour les achats de plus de 50€.

■ **Le PO/PU/PL** : original si possible. Attention, le montant du PO ne doit pas obligatoirement représenter le montant exact de la facture, la finance accepte une variation de 20%.

¹ Un exemple de document se trouve sur le CD FINANCE.

■ **La purchase invoice** : ce document précise la référence du PO associé à la facture ainsi qu'un numéro séquentiel (possibilité d'obtention de plusieurs factures sur un même PO)¹.

	DOCUMENTS		SIGNATURES REQUISES SUR LES DOCUMENTS	LIBELLE SECONDAIRE SYSTEME COMPTA
	AUTORISATION D'AVANCE	JUSTIFICATION ACHATS		
>50 €	PO original	Capitale : Facture+ PO ¹ + Purchase invoice Projet : Facture+ PO + RECEPTION	en fonction du tableau des paliers d'achat	Capitale : PO + SEQUENCE N° INVOICE EX: 06/082/BE/RU164 – IN01 Projet : PO + RECEPTION REF EX :06/001/CIS- CIS/17 – RC06/32
<50€	Document d'avance original	Facture	Personne habilitée dans le projet	
<50€	Possibilité d'avancer sur fonds propres	Facture	Personne habilitée dans le projet	

Les signatures

Tant les PO/PL que les factures doivent être signés par les personnes habilitées. En situation d'urgence (situation déclarée comme telle par la

¹ Le document purchase invoice ne pouvant être imprimé dans les projets, la facture doit être accompagnée du document de réception. Ce document accuse la bonne réception des marchandises.

cellule et pour une période déterminée), **l'ensemble des règles s'assouplissent** (voir tableau des urgences).

LIENS D'INTERFACE LOGISTIQUE - FINANCE

En marge de l'élaboration des budgets, de l'analyse des demandes terrain et du suivi des commandes en fonction des budgets, plusieurs niveaux de collaboration doivent être mis en place entre le logisticien et le responsable financier :

Interface avec la gestion de l'approvisionnement

- ⇒ gestion des budgets d'approvisionnement (Elaboration / révision / suivi des dépenses, etc.) ;
- ⇒ gestion des commandes (validation des commandes, simulations des dépenses, etc.) ;
- ⇒ gestion des factures (réception, vérification, validation, etc.) ;
- ⇒ gestion des avances (protocole, suivi, etc.) ;
- ⇒ gestion des achats (conditions d'achat, consultations fournisseurs, négociation, ..) ;
- ⇒ gestion des stocks (allocations et niveaux de stock, suivi des situations de stock, encours, rupture, pertes, etc.) ;
- ⇒ les rapports et statistiques (rapports d'inventaires, etc.) ;
- ⇒ gestion des données (données disponibles dans les systèmes informatiques de gestion de l'approvisionnement et des financies).

Interface dans la gestion des équipements

Les informations à partager entre le logisticien et le financier portent principalement sur :

- ⇒ les sources de financement et leurs exigences ;
- ⇒ les périodes budgétaires et les dates de facturation ;

- ⇒ l'origine du bien acheté ;
- ⇒ la destination et l'utilisation du matériel ;
- ⇒ le suivi du matériel d'investissement.

Interface dans la gestion des projets de construction de structures sanitaires¹

- ⇒ tout contrat de construction doit être numéroté comme une commande ;
- ⇒ tout contrat doit être signé par le responsable financier.

Rôles et Responsabilités financières

Il s'agit avant tout d'un travail d'équipe. La gestion des ressources financières ne peut se concevoir qu'à travers une étroite collaboration entre les services logistiques et financiers présents sur un projet ou une mission.

■ **Le Responsable Financier** : le rôle du Responsable Financier se base sur quelques principes :

- ⇒ il est le responsable final des finances du projet ou de la mission ainsi que du partage de l'information nécessaire à la bonne gestion du projet ou de la mission ;
- ⇒ il est le garant de l'éthique des dépenses. Avec une vue complète sur l'ensemble des dépenses, en amont (dans le budget), comme en aval (dans la comptabilité).

■ **Le Logisticien** : il est principalement en charge des aspects financiers liés aux points suivants :

- ⇒ la planification des dépenses logistiques pour faciliter la réalisation et la révision de l'exercice annuel de budgétisation ;
- ⇒ le suivi des dépenses logistiques. Il s'agit de vérifier que les dépenses se font dans le cadre de ce qui a été budgétisé et – en cas

¹ Ne concerne que les projets de construction qui nécessitent de passer par un appel d'offre

de besoins de dépenses supplémentaires – de pouvoir en justifier la pertinence opérationnelle ;

- ⇒ la tenue des comptes d’avance de fonctionnement. Ceci concerne l’argent qui est alloué par le Département financier pour effectuer les achats ;
- ⇒ la définition / mise en place des stratégies liées à la fonction d’achat. L’optimisation des achats se fait par une approche sélective et négociée des fournisseurs disponibles localement, ou par un processus de commandes internationales planifiées et de groupement de fret ;
- ⇒ une gestion optimisée des stocks par la tenue d’inventaires et leur valorisation financière – incluant les pertes, destructions et donations anticipée de produits stockés.

LA GESTION DE L'INFORMATION LOGISTIQUE SUR LE TERRAIN



GÉNÉRALITÉS

Comme dans tout domaine relatif à des activités d'urgence, la qualité des interventions est étroitement liée à celle de **l'information donnée et de l'information reçue**. MSF a développé avec le temps une culture de **décentralisation des moyens** permettant une prise de décision la plus proche possible des besoins identifiés. Ce transfert de savoir-faire du siège vers le terrain a néanmoins une double incidence sur la gestion de l'information sur le terrain :

- ⇒ la garantie d'une **chaîne de transmission performante** de l'information nécessaire au transfert de compétences / connaissance depuis le siège vers le terrain ;
- ⇒ la **centralisation de l'information** opérationnelle au niveau des coordinations terrain puis celles du siège.

Objectifs

- Dans le cadre de ses tâches, le logisticien doit s'assurer de :
 - ⇒ la définition d'une **méthode et de règles de gestion** de l'information avec son équipe de coordination ainsi que son équipe logistique. ;
 - ⇒ la mise en place de **processus décisionnels** efficaces avec ses équipes ;
 - ⇒ la **garantie de transparence** des opérations logistiques et de collaboration avec les autres sections MSF ;
 - ⇒ la **préservation de l'information** et la sécurité des données associées ;
 - ⇒ **l'accès à l'information** et aux documents pour l'ensemble du personnel MSF concerné.

Résultats escomptés

Le Département logistique et ses services au siège comme sur le terrain permettent un **accès pratique à une information pertinente** et fiable. L'information et les documents sont gérés comme des **ressources sensibles et essentielles** à l'appui des programmes et des services, ainsi que pour répondre aux besoins opérationnels et aux obligations de rendre des comptes. Des structures, des mécanismes et des ressources de gouvernance sont en place sur chaque terrain pour assurer une **gestion de l'information continue et efficace**.

NB *l'optimisation de la gestion des emails est un des éléments clés qui évitera de passer plus de temps derrière un ordinateur que sur le terrain.*

LES DOCUMENTS LOGISTIQUES

Glossaire

■ **Politique** : déclarations écrites qui décrivent des principes, des conditions et des limites liés à un domaine d'activité logistique. Ces déclarations donnent davantage d'indications sur le 'quoi faire' que sur le 'comment le faire'. De telles déclarations ont la capacité d'établir des droits, des exigences et des responsabilités.

■ **Stratégie** : plan d'actions qui visent à atteindre un objectif particulier. Une stratégie couvre un objectif à atteindre sur du long terme.

■ **Procédure** : combinaison d'étapes obligatoirement requises pour atteindre un objectif. On appelle fréquemment des Procédures Standard d'Application¹ les règles qui sont applicables sur le terrain.

■ **Norme** : standard académique ou légal.

■ **Guide** (ou Guideline) : document écrit qui a pour objectif d'expliquer une politique et/ou une procédure au travers de descriptions narratives et d'exemples qui facilitent leur interprétation. Les recommandations reprises dans un guide ne sont pas obligatoires mais sont généralement appliquées.

■ **Manuel** : document écrit qui explique comment utiliser un outil particulier (ex. disque dur externe).

■ **Protocole** : plan relatif à une série d'action ou à une expérimentation

■ **Check-list** : liste de choses (articles, actions, etc.) qui doit être vérifiée ou examinée.

■ **Format** : modèle ou un standard relatif à différents documents (lettre, fax, etc.).

¹ SOP en anglais (Standard Operating Procedures)

■ **Standard** : norme ou condition établie, repris dans un document officiel et qui établie une série homogène de critères, méthodes, processus et bonnes pratiques liés à produit.

■ **Mémento** : condensé écrit qui reprend la plupart des éléments à savoir dans un domaine d'activité précis.

■ **Critères de base** : ils font référence à un niveau de base minimum souhaité pour une situation. Comme ils soulignent le « quoi », ils sont par nature associés à une politique.

Validation des documents logistiques

Type de document logistique	Champs d'application	Plate-forme de validation
Document logistique international	Toutes les sections MSF	Plate-forme de direction logistique intersection
Document logistique OCB	Toutes les missions OCB	Comité coordination logistique OCB
Document logistique national	Tous les projets d'une mission	Coordination mission
Document logistique local	Tous les programmes d'un projet	Coordination projet

NB Il n'est pas rare que les documents logistiques officiels impliquent d'autres Départements et doivent recevoir l'aval des comités décisionnels correspondants avant d'être validés.

Nommer un document¹

Pour **uniformiser** et faciliter la recherche de documents, mais aussi améliorer la capitalisation de l'information, une nomenclature standard des documents a été identifiée par l'OCB :

¹ Cf. Information Management within OCB Manual – août 2008

- ⇒ document concernant les pays : → code ISO¹ du pays-description explicite du document²-organisation³-date (yy/mm/dd) ;
- ⇒ document ne concernant pas les pays : → idem sans le code ISO du pays ;
- ⇒ document en draft : → idem mais à la place de la date, on met « draft ».



Information requise dans un document

Tout document logistique doit pouvoir contenir les informations suivantes :

- ⇒ auteur (ou département) ;
- ⇒ usage (interne, externe, ...) ;
- ⇒ date de finalisation du document ou date + 'version brouillon' ;
- ⇒ titre ;
- ⇒ numérotation de pages ;
- ⇒ si pertinent, le nom du pays / projet.

¹ Cf. Liste officielle des codes ISO des pays d'intervention MSF

² Sorte de titre ! Ne pas utiliser d'abréviation à moins qu'elles soient comprises de tout le monde (comme MSF, sitrep, copro,...)

³ OCB, OCP, OCA, OCBA, OCG

LES RAPPORTS LOGISTIQUES

Objectifs

■ Le rendu de compte des opérations logistiques - depuis l'identification des besoins jusqu'à la finalisation des objectifs atteints – est un élément clé qui permet une **compréhension générale des enjeux** et des contraintes rencontrés sur le terrain. Les rapports logistiques – quel que soit leur type - garantissent la continuité des services logistiques tout en permettant leur amélioration au travers d'une **analyse approfondie** et d'un échange soutenu de l'information.

De manière plus générale, la gestion de l'information logistique vise à répondre à trois objectifs principaux :

- ⇒ **mesurer et contrôler les performances** logistiques ;
- ⇒ répondre à un **devoir de transparence** des activités logistiques auprès de donateurs et bénéficiaires ;
- ⇒ apporter aux logisticiens **un repère métier** par un langage commun et compréhensible par tous.

Principes

Plusieurs règles fondamentales s'appliquent à la réalisation d'un rapport :

- ⇒ la profusion des informations et leur manque de clarté sont des **obstacles majeurs** à leur bonne utilisation ;
- ⇒ rendre compte des opérations logistiques et de leur performance est **une obligation professionnelle** qui n'est pas facultative. Le support utilisé et la fréquence des rapports doivent en revanche être adaptés au contexte ;
- ⇒ rédiger un rapport est un exercice qui demande un minimum de **recul par rapport à une situation** donnée. Une période dédiée à leur élaboration doit être planifiée à cet effet. Si, pour des raisons

- exceptionnelles cet exercice n'a pas pu être réalisé sur le terrain, une rédaction à posteriori peut être envisagée après la mission ;
- ⇒ un rapport dresse un **bilan**, une photographie sur un support papier et/ou numérique qui analyse une situation, questionne et sollicite le débat, appelle à une réaction partagée de la part du ou des lecteurs visés. Pour ce faire, les rapports logistiques sont écrits dans la langue de travail de la mission.

Les types de rapport logistique

Les informations présentes dans un rapport varient en fonction de l'objet du rapport et de son destinataire.

Plusieurs types de rapport logistique sont communément réalisés par les logisticiens :

- ⇒ le **rapport d'activité logistique** sur un projet, sur une mission, ou sur un programme d'urgence ;
- ⇒ le **rapport de supervision** et d'encadrement sur un projet, dans une mission ;
- ⇒ le **rapport d'appui technique** à un projet ou à une mission ;
- ⇒ le **rapport de passation** d'activités logistiques ;
- ⇒ le **rapport de fin de mission** ;
- ⇒ le **tableau de bord** qui est un rapport « photographique » des activités logistiques.

Structures des rapports logistiques

La majorité des rapports logistiques s'articule autour des trois grands domaines suivants :

- ⇒ la logistique de support ;
- ⇒ la logistique de programme ;
- ⇒ la logistique sécuritaire.

Cette approche met en jeu également les **profils de poste** tant du Logisticien Terrain, du Coordinateur Logistique que du Superviseur Logistique au siège. Bien qu'il existe une multitude d'activités au sein de

chacun des trois domaines précités, ces thèmes ne doivent pas obligatoirement tous figurer dans tous les rapports mais seront abordés **en fonction la nature des programmes** déployés sur le terrain et de leur support (cf. format standard des rapports logistiques).

La structure des rapports reprend également comme file conducteur **les différentes étapes de la vie d'un projet** logistique, depuis sa phase de conception, de planification jusqu'à sa réalisation et sa fermeture. Il est donc important de définir **une vision stratégique logistique** qui soit intégrée dans le projet opérationnel conduit sur le terrain, tel que repris et révisé dans les documents de projets et cadres logiques. Cette intégration de l'information logistique dans un cadre plus global permet au logisticien d'analyser, de défendre et/ou de critiquer objectivement les solutions techniques et logistiques qui ont été envisagées pour faciliter ces opérations.

LES BRIEFINGS DÉBRIEFINGS

Objectifs

■ Les briefings et débriefings ont pour objectif de garantir d'une part le **transfert de savoir** (exposé au départ), et d'autre part la centralisation de l'information opérationnelle nécessaire à la mémoire et à la capitalisation des activités logistiques déployées sur le terrain (exposé au retour). Lorsqu'il s'agit de contextes d'intervention difficiles, les briefings et débriefings sont également l'occasion de **partager** les possibles craintes, doutes, et incompréhensions ainsi que le niveau de déstabilisation du logisticien concerné afin de pouvoir y répondre et agir en conséquence.

Processus¹

■ A qui s'adressent les briefings et débriefings ? L'origine de ce terme semble être associée à la Royal Air Force pour préparer leurs pilotes sur le contexte d'intervention et les objectifs à atteindre, puis pour avoir un rendu de compte de leur mission. De fait, les briefings et débriefings logistiques s'adressent en premier lieu à tous **les logisticiens qui partent et reviennent de mission** (expatriation et détachement). Cela ne doit néanmoins pas occulter les briefings qu'un nouveau logisticien national doit recevoir à la suite de son embauche.

■ Qui brief et debrief ? Selon la mission et ses enjeux, mais aussi en fonction des disponibilités, les personnes qui donneront un briefing logistique ou seront débriefés sont **identifiés par le responsable logistique** d'un projet, d'une mission, et d'une cellule. La notion de back up est essentielle en cas d'absence des personnes identifiées. L'administration concernée est chargée de leur organisation sur base d'un planning envoyé préalablement aux personnes qui vont briefer/débriefier.

■ Sur quoi brief t'on ? Les briefings réalisés au siège visent davantage à exposer/rappeler les **grands principes logistiques** (voir Chapitre 1), le rôle du logisticien (cf. description de poste) et les quelques **règles** nécessaires à la gestion transparente et performante des activités logistiques. Ils s'attachent également à orienter la personne qui va partir en mission sur l'accès à l'information logistique. Ceux réalisés sur le terrain se concentrent davantage sur **l'analyse contextuelle**, la clarification des objectifs opérationnels et des stratégies/moyens qui permettront de les atteindre ainsi que les mécanismes de fonctionnement de la mission ou du projet. Quel que soit le contenu du briefing, il est essentiel de veiller à sa pertinence (l'information donnée ou reçue est-elle nécessaire ?) tout en évitant des possibles redondances.

¹ Il existe un protocole des briefings et débriefings logistiques qui sont réalisés au siège et sur le terrain

■ **De quoi débrief t'on ?** Contrairement aux évaluations qui sont faites sur base d'un document standard, les débriefings représentent un moment informels mais néanmoins très important pour échanger des points de vue opérationnels et les impressions personnelles sur la mission réalisées. Ils permettent une **revue critique de la pertinence, l'efficacité et l'efficience** du travail réalisé mais aussi des opérations conduites par MSF dans le projet ou la mission concernée. Le débriefing réalisé par les gestionnaires de pool logistique permet non seulement d'orienter en conséquence la carrière du logisticien mais aussi de l'écouter sur des impressions personnelles parfois très émotionnelles. Un support psychologique est également proposé quand cela est jugé nécessaire.

LES RÉUNIONS LOGISTIQUES

Objectifs

■ Les réunions sont un moyen de partager, au sein d'une équipe logistique, un **même niveau de connaissance** sur un sujet ou un problème et de prendre des décisions collectivement. Qui plus est, des décisions prises collectivement, avec des représentants des différentes unités logistiques concernées, seront beaucoup plus facilement acceptées de tous. On appelle « **conduite de réunion** » l'ensemble des actions à entreprendre afin d'organiser et de mener une réunion dans de bonnes conditions et permettant de la faire suivre d'effets.

Principes

Les réunions sont « chronophages » (consommatrices de temps) et doivent donc être les plus courtes possible (pas plus de deux heures) et menées dans un souci d'efficacité, afin notamment de déboucher sur des actions concrètes. Pour ce faire, il est essentiel de définir la pertinence et l'**objectif**

de chaque réunion avant que celle-ci ne soit organisée. D'autres alternatives doivent être envisagées (téléconférence, vidéoconférence, etc.). De même le périmètre de la réunion doit être soigneusement préparé (nombre et qualité des participants, ordre du jour) et les participants prévenus de sa tenue (lieu, durée, date, etc.).

Une réunion doit être dynamique (tour de table), retranscrite (rapporteur) et se réfère au compte rendu d'un événement isolé (réunion exceptionnelle) ou à un récapitulatif de relevé des décisions précédentes (réunions planifiées). Enfin, un **compte rendu** sous forme de minutes permettra de mettre en lumière le relevé de décision et les informations importantes qui furent échangées durant la réunion.

Les types de réunion logistique

La fréquence et le lieu des réunions sont **adaptés au contexte** et à la situation. Il se peut, dans une situation d'extrême urgence qu'une réunion soit organisée de manière journalière ou en plein nuit. En marge des réunions d'équipes de coordination projet/mission et de celles organisées par d'autres acteurs humanitaires auxquelles participe le logisticien, on distingue quatre principales réunions logistiques MSF :

■ **Les réunions de coordination logistique** : elles réunissent les principaux acteurs qui composent une équipe de coordination mission (responsable des approvisionnements, responsable du parc de véhicule, coordinateur de vol, etc.) et sont organisées par le Coordinateur Logistique ou son Adjoint ;

■ **Les réunions d'équipe logistique** : elles rassemblent les membres d'un même projet (ex. équipe logistique de Kabala en Sierra Leone), d'un même service (transport, télécommunication, etc.) ou d'un même programme (hôpital, centre nutritionnel, etc.) et sont initiées par le responsable logistique du projet, du service ou du programme ;

■ **Les réunions de supervision logistique** : elles rassemblent les principaux acteurs d'une coordination mission / projet avant que la visite de supervision logistique ne commence (précision des objectifs, résultats attendus, timings, etc.), mais aussi après sa réalisation pour partager les grands axes de travail envisagés et qui seront ensuite repris sur le rapport de visite ;

■ Les réunions logistiques intersection : les Coordinateurs Logistiques des sections MSF dans un même pays se rassemblent régulièrement pour d'une part échanger sur les différentes opérations logistiques conduites dans la mission, mais aussi pour développer et maintenir des projets de collaboration et de partage des ressources¹.

LA GESTION DE L'INFORMATION SENSIBLE

Introduction

L'importance d'une gestion et de l'information ainsi que son contrôle se sont progressivement accrus au fil des ans du fait d'une **suspicion** et d'un **contrôle** croissant des ONGs dans beaucoup de pays. De plus, le développement de contacts avec des groupes armés d'opposition à la guerre contre le terrorisme a rendu cette gestion très sensible. Ce paragraphe vise à fournir une guidance aux logisticiens des terrains afin qu'ils puissent contribuer à l'élaboration d'un **protocole de gestion de l'information** (IMP²) dans leur projet / mission. L'objectif d'un IMP est de **réduire les risques sécuritaires** pour les bénéficiaires, personnels, et pour l'organisation qui résultent de la récolte, de la possession, ou de la transmission de l'information tout en garantissant que les personnes concernées **recevront la bonne information au bon moment**.

Lorsqu'on met en place un protocole de gestion de l'information, il est important de s'assurer de la **faisabilité** de sa mise en œuvre et de son **adéquation** au risque encouru. Il est fort probable que les équipes MSF seront réticentes à respecter un protocole qui est perçu comme trop restrictif. Les éléments clés qui forment la base d'un IMP sont les suivants :

¹ Cf. Manuel d'aide au partage des ressources logistiques sur le terrain

² Information Management Protocol

- ⇒ les **données médicales** relatives aux patients représentent par défaut une information confidentielle, toujours et en tout lieu ;
- ⇒ Il est important de s'assurer que l'information relative à des patients ou à d'autres personnes ne les met pas en danger du fait de sa possible **traçabilité** ;
- ⇒ une **analyse de risque** qui prend en compte la sensibilité de l'information récoltée, transmise et stockée, ainsi que la probabilité qu'elle soit épiée ou volée, et leur impact éventuel ;
- ⇒ les **règles et législations** nationales sur les moyens de communication et d'encodage ;
- ⇒ les possibilités et **contraintes** de l'environnement opérationnel.

■ **Catégories d'informations sensibles**

- ⇒ l'information contextuelle qui pourrait être perçue comme de l'espionnage et/ou pourrait intéresser les parties en conflit, ou d'autres acteurs ;
- ⇒ les données d'un patient et les dossiers médicaux, particulièrement l'information qui pourrait mettre le patient en danger si révélée (violences sexuelles, santé mentale, etc.) ;
- ⇒ les déclarations et interviews réalisés dans une optique de témoignage ;
- ⇒ le mouvement des équipes lorsque les kidnappings et ciblage sont considérés comme un risque ;
- ⇒ lorsque il y a des violations des règles et législations nationales (importation, finances, permis de travail) ;
- ⇒ les transferts d'argent liquide ;
- ⇒ les dossiers des ressources humaines.

■ **Transmission de l'information sensible**

- ⇒ **En face à face** : la ligne de management de la mission / projet doit pouvoir établir clairement quelle information peut être partagée en groupe et reprise dans des comptes rendus. Une attention particulière doit être apportée lors des discussions dans les couloirs et autour d'une machine à café.

⇒ Par voice (radio/téléphone) : les communications radio – HF ou VHF – ont zéro protection. Aucune information sensible ne doit être transmise par ce biais de communication excepté si la rétention de cette information peut mettre en danger les équipes. La téléphonie – qu'elle soit terrestre, cellulaire, ou satellite - ont des degrés variés de sécurisation¹. Lorsqu'il existe un risque d'être mis sur écoute téléphonique il est préférable d'utiliser des codes pour parler d'information sensible. La codification peut également éviter des systèmes de capture de mots.

⇒ Transmission des données électroniques² : il faut utiliser des mots de passe pour protéger les documents sensibles en évitant de mélanger de l'information sensible avec d'autres types d'information qui pourraient être transmis dans un mail. Si cela est souhaitable, utiliser des adresses mail non MSF.

⇒ La séparation de l'information très sensible : elle doit être considérée au travers de différents canaux de transmission.

⇒ Les rapports écrits : ils ne doivent pas contenir d'information sensible.

Les risques encourus par le recours à des réseaux sociaux internet – blog doit être envisagés dans des procédures claires afin de les diminuer.

¹ Veuillez contacter l'unité technique au siège de Bruxelles pour plus de détails

² Cf. Politique mail/OCB 2010

LA CONSERVATION DE L'INFORMATION¹

Introduction

Ce paragraphe a pour objectif de rappeler aux logisticiens terrain les bases d'une bonne gestion de l'archivage des documents dont ils sont responsables dont certains peuvent avoir **une valeur** pour les bailleurs de fond, ou les autorités locales. Les accords pour une construction, les certificats de donation ou de destruction sont autant de documents qui peuvent nous **coûter cher** s'ils sont introuvables lors d'un audit, ou d'un procès. Le tableau de tri repris ci-dessous donne des indications sur la durée de vie de tous les documents types.

Durées de conservation des documents

Les durées de conservation des documents se trouvent en annexe et ont été définies en fonction de la **législation belge**. Pour tous les documents officiels, il est nécessaire de s'assurer que les délais des législations des différents pays ne dépassent pas ceux qui sont indiqués dans le tableau en annexe. Ce délai proposé peut éventuellement être augmenté mais pas raccourci.

Les documents marqués d'un astérisque* ne peuvent pas être photocopiés sans l'accord du Coordinateur Logistique. Les durées de conservation des documents doivent être calculées à partir de la fin de l'année où le document a été produit. Si les documents sont produits en 2010 (de janvier à décembre), et doivent être gardés un an, il faut les garder jusqu'à la fin 2011.

NB *Toutes les versions originales des contrats fournisseurs (contrats de construction, leasing et location, accord cadres fournisseurs, etc.) sont centralisés par les services administratifs de l'OCB. Les factures originales sont quant à elles conservées par les services financiers.*

¹ Cf. Archives logistiques – Mode d'emploi

Critères de conservation d'un document

Au cas où le document ne serait pas repris dans la liste en annexe, sa conservation doit satisfaire à trois sortes de critères :

■ Critères de transparence : cette transparence permet de rendre des comptes aux donateurs (privés et institutionnels¹), aux audits et contrôles internes à MSF ;

■ Critères légaux : la conservation de certains documents permet de répondre aux exigences légales des autorités concernées ;

■ La "mémoire de MSF" : certain documents écrivent l'histoire de l'organisation.

Lorsqu'il s'agit d'un brouillon et que la version finale existe, on ne garde que la version finale

Lorsqu'il s'agit d'un vieux document externe, la recherche en cas de besoin se fera via un autre biais que les archives.

Organisation des archives

Une fois le tri réalisé, les documents logistiques sont conservés dans des boîtes standard. Il est ensuite conseillé de créer une base de données reprenant toutes les boîtes. Cette base de données doit comprendre les mêmes informations que celles qui sont écrites sur la boîte.

Le pays	Le contenu
Le projet ²	Le numéro de boîte
Le Département	La date de destruction
Les années concernées	

¹ Attention, les conventions passées avec les bailleurs de fond institutionnels stipulent en général quels documents doivent être conservés par MSF et combien de temps

² Une coordination est considérée comme un projet

Conservation électronique

La copie de sauvegarde des données électroniques est une composante clé de la politique de sécurité informatique d'une mission¹. Il existe des outils particuliers qui la rendent facile et rapide à réaliser, ainsi que fiable et compréhensible pour toute personne possédant des connaissances informatiques de base.

Il est important d'effectuer des copies de sauvegarde des données et des fichiers est une absolue nécessité. Cela permet d'assurer la continuité et la mémoire institutionnelle. La sauvegarde des données médicales, financières et logistiques doit être faite au moins une fois par semaine.

C'est au Coordinateur Logistique ou la personne en charge de l'informatique de préciser les responsabilités décidées au niveau local en matière de sauvegarde dans un document de « politique locale de sécurité informatique ».

¹ Cf. Politique de sauvegarde IT/ OCB 2006

L'ACCÈS A L'INFORMATION

■ Les réseaux internet logistiques

Des réseaux internet utiles à la gestion des opérations logistiques sur le terrain sont disponibles :

Le système de publication offline-online (OOPS) du Département Logistique qui contient toutes les informations techniques (guides, manuels), stratégiques (Politiques, stratégies à long terme, etc.) ainsi que celles liées à la vie du Département (organigramme, ouverture de postes et mouvements des équipes sièges, etc.). Avec un accès au net, la **clé USB Log** permet de se mettre automatiquement à jour sur les dernières publications du Département.

<http://tukul.msf.org/ocblog> code d'accès donné par le Superviseur Logistique

L'extranet de MSF Supply pour réaliser le suivi des commandes internationales.

<http://www.msfsupply.be> code d'accès fourni par MSF Supply

Le site internet Buphagus pour réaliser le suivi du matériel d'investissement

<http://buphagus.msf.be> code d'accès fourni par le superviseur logistique

Le site internet Sindy pour le reporting et le suivi des incidents sécuritaires de l'OCB

<https://www.sindy.msf.be> (code d'accès fourni par le Point Focal Sécurité à Bruxelles)

D'autres liens utiles

www.logcluster.org/tools/log Programme Alimentaire Mondial

■ La bibliothèque opérationnelle

Ce document est composé de l'ensemble des références bibliographiques sélectionnées par Médecins Sans Frontières pour ses missions. Présenté par thèmes en fonction du plan de classement utilisé par les centres de documentation des différentes sections, il couvre tous les domaines d'activités de Médecins Sans Frontières.

A chaque ouverture de mission, un kit bibliothèque de base de plus de 80 documents est envoyé sur le terrain. Il doit vous servir de support dans votre travail quotidien. Lorsque vous arrivez dans votre mission, ce document doit vous permettre de vérifier si votre bibliothèque est complète. Sinon, vous devez faire une commande visant à la compléter.

Dans le document présent, pour chaque rubrique, les ouvrages faisant partie du kit bibliothèque de base sont signalés par les lettres KLB. Les autres, plus spécialisés, composent une liste complémentaire dans laquelle il vous est conseillé de faire votre choix en fonction des spécificités de la mission sur laquelle vous vous trouvez. Les feuilles de commande sont adressées au BookShop du siège de Bruxelles :

BibOp-OCB@brussels.msf.org

Toutes les premières missions se voient remettre, avant leur départ, plusieurs ouvrages en rapport avec leurs futures attributions. Ils sont leur propriété personnelle.

Tous les nouveaux guides réalisés par Médecins Sans Frontières sont cités dans ce document.

Organiser sa bibliothèque sur le terrain

Il existe plusieurs niveaux

de responsabilité :

- ⇒ la Coordination est responsable du contenu de la bibliothèque opérationnelle. L'équipe de coordination de la mission recueille les commandes venues des terrains et les valide avant de la transférer au Bookshop au siège pour validation définitive par la cellule ;
- ⇒ le Coordinateur Terrain est responsable du maintien de la bibliothèque et vérifie sa bonne tenue : lieu, accessibilité (possibilité d'emprunt), existence d'un inventaire, ouvrages classé et étiquetés, destruction des ouvrages obsolètes ;
- ⇒ l'Assistant Administrateur est responsable de la gestion quotidienne. Son rôle consiste à tenir la liste des ouvrages dans la bibliothèque

opérationnelle, à introduire les nouveaux titres, à classer et étiqueter les livres. De même, il/elle gère les emprunts et fait les rappels si nécessaire.

Logique du classement Il existe un plan de classement admis par l'ensemble des sections de Médecins Sans Frontières et qui est repris dans l'organisation du centre de documentation au siège de l'association à Bruxelles.

Cotation des ouvrages Pour cela, se servir du plan de classement mais aussi s'aider de la liste du kit bibliothèque de base. Les numéros indiqués à gauche sur cette liste correspondent à la cote qu'il faudra reporter sur les étiquettes. Sur la tranche de chaque ouvrage, coller une étiquette.

Installation de la bibliothèque Une armoire avec des étagères doit être prévue à cet effet. Les ouvrages, une fois cotés, seront disposés selon leur cote sur les étagères. Un cahier posé juste à côté servira à enregistrer les prêts.

Plan de classement – quelques rubriques intéressantes

- 15. Vaccination - Chaîne de froid
- 16. Nutrition / Nutrition
- 18. Eau - Hygiène - Assainissement
- 19. Réfugiés
- 20. Urgences - Désastres- Conflits
- 21. Formation - Pédagogie - Education pour la santé
- 25. Gestion des services de santé
- 26. Gestion de médicaments
- 29. Hygiène hospitalière
- 40.00 Logistique généralités
- 40.01 Mécanique
- 40.02 Radio-communication
- 40.03 Construction
- 44. Informatique
- 45. Catalogues et feuilles de commande MSF
- 46. Aide alimentaire
- 50. Administration - Gestion/Finances

- 60. MSF- Généralités
- 61. MSF- Publications
- 62. MSF - Documents internes
- 70. Humanitaire – Généralités

Autres informations

Il existe au siège de l'OCB différents niveaux de centralisation de l'information :

- ⇒ le **centre de documentation** où il est possible de consulter un large éventail de livres et de vidéos ;
- ⇒ la **photothèque** qui regroupe un grand nombre de photos du terrain.

LA GESTION DES RÉSEAUX LOGISTIQUES



A l'heure où – pour des raisons professionnelles ou d'ordre privé – l'utilisation des réseaux internet est en pleine effervescence, le logisticien qui opère sur le terrain avec MSF va devoir ré-apprendre à **développer des réseaux non plus virtuels** mais bien réels. Le manque de couverture internet de qualité et la **faible utilisation de l'informatique** dans les régions d'intervention de MSF obligent un développement de contacts humains plus poussés (pas seulement informatiques) pour mieux comprendre et donc s'adapter à l'environnement dans lequel MSF opère.

INTRODUCTION À LA GESTION DES RÉSEAUX

Qui sont les acteurs clés d'un réseau logistique ? Comment les aborder ? Comment pérenniser la relation ? Quelles sont les techniques pour utiliser au mieux ces contacts ?

Construire, animer, élargir ou transmettre un réseau logistique ne s'improvise pas. C'est une activité qui nécessite qu'un logisticien passe du temps :

- ⇒ pour se poser et **répondre aux bonnes questions** d'abord (Qui sommes nous ? Que représentons-nous sur un marché professionnel ? Qu'attendons-nous d'un réseau ? Quel est l'objectif final ?) ;
- ⇒ pour lister les **contacts potentiel**, faire un tri, retrouver leur trace et prendre contacte (ou l'art de bien se présenter) ;
- ⇒ pour **entretenir le réseau professionnel** selon un rapport de réciprocité qui évite à la fois les relations à sens unique vouées à l'échec ou les relations kleenex, c'est – à – dire jetables après usage unique, qui peut selon le cas mettre MSF en danger.

■ **Le syndrome de « John Wayne »¹**

Il arrive que l'on rencontre certains 'self-made-logisticiens', ou autodidactes qui veulent bien rendre service mais ne veulent surtout pas recevoir d'aide, qui disposent d'importants réseaux potentiels mais ne l'exploitent pas à leur profit. Ou – plus fréquemment – des logisticiens qui ont des difficultés à s'appuyer sur leurs propres équipes pour développer leurs réseaux logistiques. Dans les deux cas de figures, il faut garder à l'esprit que **l'activation d'un réseau permet une logistique plus efficiente**, c'est à dire qui arrive à un résultat moins cher, plus rapide pour des moyens déployés similaires. C'est ce même syndrome qui généralement aboutit à une transmission de réseau qui sera insuffisante, voire inexistante.

¹ Cf. Hervé Bommelaer – Consultant chez BPI

■ Tester la qualité d'un réseau logistique

Une fois mis en place, un réseau de contacts doit être **testé régulièrement** sur sa fiabilité (pertinence des contacts), sa qualité (rapidité de réponse, véracité de l'information) ainsi que sur ses aspects éthiques (ex. la collaboration avec certains fournisseurs nous est-elle éthiquement admissible ?). Il va de soi que la gestion d'un réseau logistique se fait dans un **respect des lois en vigueur** et des principes de MSF. Plusieurs mécanismes développés en interne au siège de MSF permettent de vérifier si un fournisseur ou un partenaire peut faire partie ou non d'un réseau logistique, selon des critères éthiques, financiers, sécuritaires, etc.

LES RÉSEAUX SOCIAUX

Les programmes développés par MSF cherchent à apporter une assistance médicale et humanitaire à des populations en danger. D'autre part, nos interventions s'inscrivent dans un cadre d'évolution qui comporte des **spécificités géographiques et culturelles** souvent prononcées. Ces populations – qu'elles soient victimes ou témoins de situations de crises humanitaires - ont **une identité, une histoire et des habitudes de vie** qui leurs sont propres et qu'un logisticien ne peut ignorer s'il souhaite que le support à ces populations soit adapté et positivement perçu. Sans par exemple une bonne compréhension préalable des habitudes d'hygiène d'une communauté, les systèmes de douches ou de latrines proposés par un logisticien seront vraisemblablement mal ou pas utilisés.

D'autre part, **les décisions prises par MSF seront** perçues différemment selon le contexte dans lequel elles s'inscrivent. Ignorer les modes de fonctionnement, les habitudes des populations concernées, leurs **lois et coutumes** peut mettre une équipe MSF en danger.

Des relations de **bon voisinage** sont le premier pas vers le développement d'un réseau social qui sera plus étendu ensuite.

LES RÉSEAUX FOURNISSEURS

La connaissance des **acteurs économiques** d'une région (entreprises de distribution, sociétés de services, usines de productions, propriétaires immobiliers, groupes nationaux, etc.) ainsi que l'analyse permanente de leurs potentialités qui pourraient être profitables à MSF sont les deux piliers nécessaires au développement des capacités d'un service logistique. Il existe plusieurs méthodes de **consultation de marché** qui permettent de garantir la qualité d'un produit, sa disponibilité mais aussi les conditions commerciales qui lui sont associés (délais de livraison, modes de paiement, garanties, etc.).

En amont de ces procédures d'achat, il est important qu'un logisticien qui opère dans une région donnée se constitue préalablement un réseau de fournisseurs **actifs** (déjà utilisés par MSF) et **potentiels** (à utiliser en cas de nécessité) présents dans cette zone. Lorsque certains contextes sont dépourvus d'acteurs économiques de taille, cette construction de réseau se fait avec l'aide du Coordinateur Logistique afin de lui donner une envergure nationale, voire régionale avec des pays limitrophes. Nombre de fournisseurs peuvent – sur demande - répondre à un besoin dans une zone où ils n'opèrent pas habituellement.

LES AUTORITÉS LÉGALES ET ADMINISTRATIVES

Les opérations logistiques s'inscrivent la plupart du temps dans un cadre légal qui est **normalisé et contrôlé** par les autorités et forces en présence. Même si ce cadre n'est pas toujours très clair (lors d'une période de déstabilisation liée à un conflit, coup d'état, etc.), MSF se doit de respecter les réglementations internationales et locales qui s'appliquent sur la zone d'intervention et de payer les taxes en vigueur.

Type d'activité logistique	Exemple de réglementation appliquée
Approvisionnement	Réglementation et taxes liés aux importations, dédouanements
Transport	Réglementations liées au transport de produits dangereux, enregistrement des véhicules
Opérations aériennes	enregistrement des aéronefs, autorisation de survol, atterrissage
ICT	Autorisation d'importation, enregistrement du matériel télécom, attribution des fréquences radio, taxes de radiodiffusion, etc.
EHA	Respect des protocoles nationaux de destruction de médicament, de nourriture
Réhabilitation/construction	Autorisation de réhabiliter/construire. Respect des normes de construction

Cependant, un **travail de négociation** est réalisé par les équipes terrain pour limiter les contraintes légales et administratives qui représentent un frein aux opérations déployées par MSF sur le terrain (exonérations/réduction de taxes, facilités d'importation en urgence, etc.). Là encore, le développement de contacts avec les services douaniers, les Départements de taxation, les ministères des transports, aménagement du territoire, et autres autorités nationales compétentes permettra souvent le **déblocage d'une situation** difficile. Il facilite également la **compréhension** par les autorités locales des principes fondateurs sur lesquels MSF s'appuie au quotidien pour opérer au quotidien (neutralité, impartialité, indépendance).

LES RÉSEAUX HUMANITAIRES

■ Le mouvement MSF

Le mouvement MSF compte à ce jour plus de 22.000 salariés¹ qui travaillent sur le terrain. Les collaborateurs MSF sont répartis en cinq sections qui assurent elles-mêmes la mise en œuvre de projets humanitaires, d'où leur appellation « **centre opérationnel** ».

En marge du Centre Opérationnel de Paris (**OCP**) fondateur du mouvement en 1971, il existe le Centre Opérationnel d'Amsterdam (**OCA**), celui de Barcelone (**OCBA**), de Genève (**OCG**) et de Bruxelles (**OCB**). Chaque centre regroupe un certain nombre de sections dites « **sections partenaires** » – dont le bureau se concentre principalement sur la récolte de fonds, le recrutement, l'information et les contacts avec les médias et la presse à l'échelon national. Les « branches » sont des nouveaux bureaux émergents qui seront amenés à devenir des sections partenaires dans le futur.

Table des pays membres du mouvement MSF - 2010

Centres Opérationnels	OCA	OCBA	OCB	OCG	OCP
Sections Partenaires	Canada	Grèce	Hong Kong		Japon
	Allemagne		Suède		USA
	UK		Danemark		Australie
			Norvège		Emirats AU
			Italie		
			Luxembourg		
Branches			Afri. du Sud	Mexique	
			Brésil	Autriche	

¹ Cf. Rapport Annuel du Bureau International - 2009

L'ensemble de ces centres opérationnels sont coordonnés par le **Bureau International** de Médecins Sans Frontières. C'est dans ce cadre international que les équipes de direction logistique des cinq Centres Opérationnels sont amenées à se rencontrer afin d'identifier les chantiers et développements qui peuvent être mis en commun et qui permettraient d'**optimiser les services logistiques** sur le terrain comme aux sièges. Les projets de collaboration et de partage des ressources logistiques entre sections MSF sont repris dans un plan quinquennal appelé « **La Mancha Log** » sous la supervision d'un Coordinateur Logistique International. Un **agenda technique logistique inter-section** est défini de manière annuelle sur base du besoin des terrains. Sa mise en œuvre est ensuite réalisée par les groupes techniques de travail correspondants (groupe construction, groupe énergie, télécommunication, etc.). S'agissant de l'identification d'articles et de kits standards communs à toutes les sections, le chantier de recherche et développement est présenté dans un **comité international de validation des produits standards logistiques**¹ auquel participent les centrales d'achats de MSF pour le volet approvisionnement mais aussi le Coordinateur **ITC** (International Technical Coordination), qui est la branche du Bureau International en charge notamment de la constitution des catalogues logistiques et le guide des kits d'urgence.

■ **Collaboration intersection sur le terrain**

Ce travail de collaboration et de partage des ressources logistiques est également essentiel sur le terrain. Il permet non seulement de rationaliser les efforts humains et financiers qui sont engagés chaque année sur le terrain pour supporter les opérations de MSF mais également d'optimiser la capacité de support logistique (faire mieux avec des moyens identiques). Deux raisons majeures poussent à « **mutualiser** » les efforts logistiques :

- ⇒ la **croissance régulière** des investissements réalisés sur le terrain avec des budgets logistiques annuels de plus en plus élevés ;
- ⇒ la **sophistication des opérations** logistiques qui s'appuient sur des solutions techniques de plus en plus pointues.

¹ Cf. le « Cadres International de Validation des Produits Logistiques » approuvé en 2006

Dès lors et si cela ne représente pas un frein aux opérations, il est demandé aux Coordinateurs Logistiques présents sur une même mission de rechercher en premier lieu une optimisation des moyens logistiques entre les sections MSF avant de songer à se doter de moyens qui leurs sont propres¹. Néanmoins, partager des ressources entre différentes sections n'est pas chose facile et demande un **mode organisationnel** et de communication élaboré selon une logique de projet. A ce titre et sur base d'expériences passées, un manuel d'aide au partage des ressources sur le terrain a été élaboré en 2010.

■ Les autres acteurs humanitaires

Le degré de collaboration avec d'autres agences humanitaires dépend à la fois du **besoin de MSF** de travailler avec d'autres organisations et de **l'image** que MSF peut véhiculer en étant associé à celles-ci. Pour toutes ces raisons, la décision de collaborer avec d'autres acteurs humanitaires est généralement prise par le Chef de Mission. Ce qui n'empêche pas le développement d'un réseau d'échange d'information avec les agences humanitaires qui peut s'avérer très utile dans certaines situations.

Exemples d'agences non-gouvernementales

■ Le mouvement International de la Croix Rouge et du Croissant Rouge

Organisation mandatée qui est composé de trois principaux éléments :

- ⇒ le Comité International de la Croix Rouge (CICR);
- ⇒ la Fédération Internationale de la Croix Rouge et du Croissant Rouge ;
- ⇒ les membres des Sociétés de la Croix Rouge et du Croissant Rouge.



ICRC

**ICRC / CICR <http://www.icrc.org>
International Committee of the Red Cross
Comité International de la Croix Rouge**

Le Comité international de la Croix-Rouge a la mission

¹ Cf. Lettre aux coordinations logistiques – Décembre 2008

exclusivement humanitaire de protéger la vie et la dignité des victimes de conflits armés et d'autres situations de violence, et de leur porter assistance. Le CICR s'efforce également de prévenir la souffrance par la promotion et le renforcement du droit et des principes humanitaires universels. Créé en 1863, le CICR est à l'origine des **Conventions de Genève** et du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, dont il dirige et coordonne les activités internationales dans les conflits armés et les autres situations de violence.



IFRC

<http://www.ifrc.org>

**International Federation of the Red Cross and Red Crescent Societies
Fédération Internationale de la Croix Rouge et du Croissant Rouge**

Fondée en 1919, la Fédération internationale a pour rôle de mener des opérations de secours en faveur des victimes de catastrophes. Elle associe à ces opérations des activités de développement pour renforcer les capacités des Sociétés nationales.



ACF <http://www.actioncontrelafaim.org>

Action Contre la Faim

Créée en 1979, Action contre la Faim a pour principale vocation la lutte contre la faim, la misère physiologique, et les situations de détresse.



Oxfam

OXFAM

<http://www.oxfam.org>

Oxford Committee for Relief Famine

Oxfam est une organisation fondée en Grande-Bretagne en 1942 pendant la Seconde Guerre Mondiale, pour lutter contre la pauvreté et la souffrance dans le monde



HI

<http://www.handicap-international.org>

Handicap International

Handicap international est une association de solidarité internationale qui intervient dans les situations de pauvreté et d'exclusion, de conflits et de catastrophes en œuvrant aux côtés des personnes handicapées et des personnes vulnérables.

■ Exemples d'agences inter-gouvernementales



UNOCHA <http://www.unocha.org>

United Nation Office for the Coordination of the Humanitarian Affairs

Créé en 1991, le bureau OCHA vise à coordonner les actions des différents acteurs humanitaires et garantir une cohérence dans les réponses d'urgence.

Liens utiles OCHA :

GDACS : The Global Disaster Alert and Coordination System

<http://www.gdacs.org>

Humanitarian Relief Web

<http://www.reliefweb.int/rw/dbc.nsf/doc100?OpenForm>

IASC (Inter-Agency Standing Committee)

<http://www.humanitarianinfo.org/iasc/pageloader.aspx>



UNHCR
The UN Refugee Agency

UNHCR <http://www.unhcr.org>

Office of the United Nations High Commissioner for Refugees

Créé en 1950, l'agence du HCR est mandatée pour coordonner l'action internationale visant à la protection les réfugiés.

L'idée d'une agence UN pour les réfugiés est venue en décembre 1950 à la suite de l'assistance donnée aux personnes qui fuyaient la seconde guerre mondiale en Europe.



UNICEF <http://www.unicef.org>

**United Nations Children's Fund
Fonds des Nations Unies pour l'Enfance**

En 1946, les Nations Unies créèrent l'UNICEF pour fournir une aide d'urgence aux enfants victimes de famine et de maladie durant la deuxième guerre mondiale.



WFP <http://www.wfp.org>

**World Food Programme
Programme Alimentaire Mondial**

Crée en 1962, le PAM est l'agence des Nations Unies qui oeuvre pour la lutte contre la faim

Les liens utiles du PAM :

Logistics Cluster <http://www.logcluster.org/>

Humanitarian Respond Depot UNHRD <http://www.unhrd.org/>



WHO/OMS <http://www.who.int>

**World Health Organisation
Organisation Mondiale pour la Santé**

L'OMS est l'autorité directrice et coordonatrice, dans le domaine de la santé, des travaux ayant un caractère international au sein du système des Nations Unies.

■ **Le monde académique**

Beaucoup de logisticiens qui travaillent ou ont travaillé pour Médecins Sans Frontières sont issus d'instituts ou d'universités qui délivrent un enseignement appliqué au domaine de l'humanitaire.

Exemple d'enseignement appliqué à la logistique humanitaire



www.bioforce.asso.fr

Institut Bioforce

Depuis sa création en 1983, Bioforce forme et accompagne celles et ceux qui s'engagent dans l'action humanitaire : chaque année plus de 1000 personnes sont ainsi formées aux métiers spécifiques de l'humanitaire et du développement (logisticien, administrateur, coordinateur de projet, spécialiste eau-assainissement...) ou accompagnées dans leur démarche d'engagement au service des autres.

ANNEXES

ANNEXE 1 : DESCRIPTIONS DE POSTE LOG TYPES

■ Description de poste du Superviseur Logistique en Cellule

Raison d'être du poste

Garantir la qualité et la pertinence des projets par une analyse en fonction des réalités contextuelles des pays spécifiques pour chaque cellule. Apporter la vision/point de vue/analyse complémentaire aux autres profils MSF de la cellule (Med, Fin, CO, Admin, ...) au niveau des thèmes opérationnels du terrain ainsi que des problématiques abordées au niveau du fonctionnement et de l'organisation du siège

Activités et responsabilités principales

1. Définition et suivi des programmes

Phase de définition :

Analyse les **propositions de programme** du terrain, apprécie leur cohérence, approuve/désapprouve tous les aspects en collaboration avec les autres membres de la Cellule Opérationnelle, propose le cas échéant des modifications aux propositions de programme et évalue dans ce cadre la correspondance entre les objectifs déterminés et les moyens à disposition ou demandés par le terrain (moyens matériels et humains). S'assure de l'adéquation entre la structure/moyens log terrain et les besoins d'un même terrain dans son rôle de support à l'opération.

Phase de suivi :

Evalue de manière continue et prend des décisions conformément au mode de fonctionnement de la cellule, afin de s'assurer de la réalisation des objectifs opérationnels initiaux. Dans ce cadre il / elle est aussi en charge de s'assurer du bon respect - dans son domaine d'activité - des règles relatives aux bailleurs de fonds et qui lui sont dictées par le responsable financier. Cela implique:

- ⇒ qu'il/elle se donne les moyens (formation, documentation, visites terrain) d'avoir une vision des thématiques opérationnelles et du contexte global ;
- ⇒ en cas de départ ou d'absence prolongée (mission, congés), prépare un document de passation à l'attention des autres membres de sa cellule leur permettant d'avoir connaissance des dossiers en cours de manière générale, et transmet ses dossiers en cours à un back up identifié pour suivi durant son absence.

2. Support Technique

S'assure de la **disponibilité des moyens** et de l'utilisation des outils nécessaires au bon fonctionnement de la mission.

S'assure de l'adéquation entre les structures d'approvisionnement MSF (MSF Supply et terrain) et l'ensemble des besoins actuels et futurs de MSF dans ce domaine. Cela implique:

- ⇒ une définition et un suivi des indicateurs permettant l'évaluation des structures logistiques terrain et international (MSF Supply) ;
- ⇒ une capitalisation de l'historique de la structure logistique. Une disponibilité pour le support technique quotidien ;
- ⇒ le suivi des commandes et des frets internationaux et fait le lien entre le terrain et MSF Supply au sujet de ce suivi ;
- ⇒ vérifie que le suivi des parcs (véhicules, informatique, matériel non consommable) est réalisé et analyse l'évolution de ce parc ;
- ⇒ partage l'expérience logistique sur les contextes (briefing et communication régulière avec les CoTL sur le terrain, débriefing), communication avec les homologues d'autres sections ;
- ⇒ disponible pour des déplacements de support terrain en urgence ;
- ⇒ suit, comme point focal dans la cellule avec le Coordinateur des Opérations, les aspects liés à la sécurité des équipes sur le terrain.

3. Ressources Humaines

S'assure de l'**adéquation** entre les besoins nécessaires en RH log, et les profils envoyés sur le terrain.

S'assure de l'épanouissement et de l'évolution des RH log. Cela implique:

- ⇒ une participation active aux formations des profils log

- ⇒ un pouvoir décisionnel dans le placement des RH log (tant expatriées que pour le personnel national cadre),
- ⇒ une participation également en fonction de ses disponibilités aux formations d'autres profils (PPD, LMC, ...)

4. Développements Logistiques

S'assure du **développement des outils logistiques** au service des besoins du terrain. Cela implique:

- ⇒ une recherche active de nouvelles techniques ;
- ⇒ le suivi de dossiers ;
- ⇒ la promotion active des standards dans les programmes ;
- ⇒ participe à l'amélioration et effectue la relecture des documents utiles à l'approvisionnement des missions, participe le cas échéant à l'élaboration des cahiers des charges des outils de l'approvisionnement ;
- ⇒ participe à la création de la mémoire logistique via la constitution de la bibliothèque logistique/technique, participation aux réunions thématiques internationales, rédaction ou relecture de guidelines, écriture ou relecture de log news, définition de nouveaux standards de produits, communication avec les homologues d'autres sections ;

5. Associatif

Participe à la vie associative et à la dynamique MSF, aux discussions sur les enjeux MSF, sur l'international, sur la vision de l'avenir d'MSF, les crises humanitaires, etc.

■ Description de poste du Coordinateur Logistique

Raison d'être du poste

- Le Coordinateur Logistique garantit la **qualité des activités logistiques** qui sont menées dans la mission en évaluant régulièrement sur les terrains d'intervention leur pertinence, efficacité et efficience. Il/elle coordonne de manière homogène les moyens logistiques déployés sur les projets MSF.
- Sa disponibilité opérationnelle¹ permet d'assurer un **encadrement** et une **supervision technique** auprès des projets existants tout en contribuant à la définition des opérations menées dans le pays (mise en priorité des projets, missions exploratoires, ouverture de programmes d'urgence ou planifiés).
- Sur des questions logistiques, le Coordinateur Logistique joue un rôle d'**interface** avec la cellule du siège, les autres sections MSF ou acteurs humanitaires présents sur le pays, ainsi que les autorités nationales compétentes.
- Il/Elle veille à ce que les initiatives logistiques des projets soient en harmonie avec les **politiques standards** du Département logistique, respectent les normes et législations locales et soient culturellement acceptées par les populations concernées.
- Avec l'aide du Logisticien Superviseur en cellule, il/elle met en place et maintient des outils et des **procédures standard d'application**² qui permettent d'optimiser la gestion des activités logistiques sur la mission.
- En collaboration avec les autres membres de l'équipe de coordination de la mission, le Coordinateur Logistique participe à la validation des documents de projet et à l'**élaboration des stratégies opérationnelles** selon une logique de planification des besoins mais aussi de préparation aux urgences envisagées.

¹ Mobilité souhaitée pour un Coordinateur Logistique : environ 40 % du temps sur le terrain

² SOP: Standard Operating Procedures

Activités et responsabilités principales

Les activités logistiques de support

La logistique de support rassemble les activités logistiques qui ne sont pas directement liées aux programmes médicaux mais qui sont néanmoins indispensables à leur fonctionnement, à savoir :

- ⇒ l'**approvisionnement** de matériel commandé par les projets ainsi que par l'équipe de coordination de la mission (traitement des commandes, achat, stockage, transport) ;
- ⇒ l'identification, le suivi et la maintenance du **matériel d'investissement** médical et non médical ;
- ⇒ la maintenance, la réparation et l'affectation du **parc de véhicules** qui répondent aux contraintes de mobilité des équipes et de leur sécurité ;
- ⇒ la gestion d'une **base de travail** et de vie des équipes présentes sur la coordination mission (bureau, logement, entrepôts MSF, etc.) ;
- ⇒ la mise à disposition d'**outils de télécommunication et informatiques** connus et utilisés par les équipes de la mission ;
- ⇒ l'**alimentation électrique** sécurisée du matériel et des bâtiments MSF présents sur la mission.

Les activités logistiques de programmes

Ces activités logistiques sont initiées sur base d'une demande exprimée par le Département Médical de la mission et concernent principalement :

- ⇒ l'appui technique aux **structures de santé**. Cet appui englobe les travaux d'installation, de réhabilitation/construction. Ces installations répondent à des normes d'éclairage, de température et de ventilation et requièrent une gestion pointue du matériel biomédical (ex appareils hospitaliers, labo.. ;) ainsi qu'un contrôle des flux des personnes et aménagement des espaces adaptés aux contraintes médicales ;
- ⇒ l'**eau, l'hygiène et l'assainissement** de ces sites et de ces structures ;
- ⇒ la **logistique alimentaire** en appui aux programmes nutritionnels ou aux autres activités médicales ;
- ⇒ la **réponse aux épidémies** (ex choléra, rougeole, méningite, etc.) et

autres maladies infectieuses (Sida, tuberculose, etc.). Cet appui est prépondérant en matière de vaccination (chaîne de froid) ;

- ⇒ l'assistance aux **populations déplacées** et sans abris (aménagement et ravitaillement des sites, distribution de vivres, eau, abris et autres articles de première nécessité, etc.).

La sécurité de la mission

En complément de l'analyse de risque effectuée par le Chef de Mission, le Coordinateur Logistique est responsable de la mise en œuvre et du respect des **mesures de sécurité** et **procédures d'urgence** (évacuation, etc.) qui sont reprises dans un plan de sécurité de la mission. Les activités logistiques liées à la sécurité d'une mission intègrent les domaines suivants :

- ⇒ la **protection individuelle** sur base d'équipements et de services de sécurité appropriés ;
- ⇒ la **protection des bâtiments** et des structures médicales MSF (gestion des flux des personnes, intrusion, attaques, incendies, etc.) ;
- ⇒ la **protection des mouvements** du personnel et bénéficiaires MSF - quel que soit le mode de transport - avec une identification, notification adaptée aux stratégies sécuritaires du projet ;
- ⇒ la **protection de l'information et des données** assurées par des systèmes standards informatiques et de télécommunication à la fois fiables et indépendants ;
- ⇒ la **gestion des produits dangereux** qui sont transportés et manipulés sur la mission et dont les conséquences peuvent engager la responsabilité individuelle du Coordinateur Log ;
- ⇒ une recherche de diminution de **l'impact écologique** des initiatives logistiques et des risques liés à l'environnement (tremblement de terre, inondations, etc.).

Les ressources humaines et l'administration logistique

- ⇒ pour mener à bien ces activités logistiques, le Coordinateur Logistique a recours aux **compétences** et l'expérience d'une équipe logistique correctement dimensionnée aux besoins de la mission ;
- ⇒ en étroite collaboration avec le Département Administratif de la mission, il/elle gère **la carrière professionnelle** de chaque membre

- de l'équipe logistique qu'il/elle supervise depuis son recrutement, son suivi/évaluation, la stratégie de sortie (expatriation, fin de contrat, etc.) ;
- ⇒ le Coordinateur Logistique facilite l'accès à des **formations** nationales, régionales et internationales pour l'ensemble des logisticiens de la mission. Il identifie les RH logistiques potentiellement aptes à l'expatriation et/ou à des missions de détachement temporaire dans une autre mission ;
 - ⇒ le Coordinateur Logistique apporte un support technique à l'**élaboration administrative des contrats** signés sur la mission (location de bâtiment, véhicules, services constructions, etc.) ;
 - ⇒ le Coordinateur Logistique est enfin responsable des **dépenses logistiques** – humaines et matérielles - qui sont engagées sur la mission. En collaboration avec le Département finance de la mission et le Log Cellule à Bruxelles, il/elle participe à la validation des budgets terrains en fonction des ressources logistiques déjà disponibles localement et de celles qui seront indispensables aux ambitions futures de la mission.

L'information logistique

- ⇒ Le Coordinateur Logistique **communique pro-activement** sur l'état d'avancement des initiatives logistiques auprès de:
 - son équipe logistique au travers de **réunions de Département Logistique** ;
 - l'équipe de coordination de la mission pour alimenter les **Sitrep**¹ réguliers ;
 - le Logisticien Superviseur en cellule sur base de **rapport logistique** mensuel.
- ⇒ Le Coordinateur Logistique est en charge de **brief**er tout nouvel arrivant sur les bases fondamentales des activités logistiques de la mission et des procédures standard d'application. Il/Elle s'assure également d'un niveau de maîtrise et d'utilisation des outils et équipements logistiques et sécuritaires de ces personnes qui soit acceptable.

¹ Situation Report

- ⇒ Il/Elle s'assure d'un système de **classement** et d'**archivage** cohérent de l'information logistique repris dans le rapport de passation lors de sa fin de mission.

■ Description de poste du Logisticien Terrain

Raison d'être du poste

- Le Logisticien Terrain définit, met en œuvre et **gère les activités logistiques** qui permettent de répondre au mieux aux besoins et contraintes opérationnelles du projet MSF dans lequel il est engagé.
- En temps que membre de l'équipe de coordination du projet, le Logisticien Terrain participe activement à la **définition et révision stratégique des programmes** médicaux et humanitaires qui sont déployées par MSF sur le projet. A ce titre, il/elle participe à l'élaboration des documents de projet.
- Il/Elle s'appuie sur le **travail d'encadrement** et de supervision/évaluation technique réalisé par le Coordinateur Logistique durant des visites régulières sur le projet pour planifier les besoins logistiques des programmes existants et préparer les réponses aux urgences.
- Il/Elle s'assure que les initiatives logistiques du projet sont en harmonie avec les **politiques standards** du Département Logistique, respectent les normes et législations locales et soient culturellement acceptées par les populations concernées.
- Avec l'aide du Coordinateur Logistique, il/elle met en place et maintient des outils et des **procédures standard d'application** qui permettent d'optimiser la gestion des activités logistiques sur le projet.

Activités et responsabilités principales

Les activités logistiques de support

La logistique de support rassemble les activités logistiques qui ne sont **pas directement liées aux programmes médicaux** mais qui sont néanmoins indispensables à leur fonctionnement, à savoir :

- ⇒ L'**approvisionnement** de matériel commandé par l'équipe du projet

- (traitement des commandes, achat, stockage, transport) ;
- ⇒ L'identification, le suivi et la maintenance du **matériel d'investissement** médical et non médical ;
- ⇒ la maintenance, la réparation et l'affectation du **parc de véhicules** qui répondent aux contraintes de mobilité des équipes projet et de leur sécurité ;
- ⇒ la gestion d'une **base de travail** et de vie des équipes (bureau, logement, entrepôts MSF, etc.) ;
- ⇒ la mise à disposition d'**outils de télécommunication et informatiques** connus et utilisés par l'équipe du projet ;
- ⇒ l'**alimentation électrique** sécurisée du matériel et des bâtiments MSF présents sur le projet.

Les activités logistiques de programmes

Ces activités logistiques sont initiées sur base d'une demande exprimée par le **Département Médical** du projet et concernent principalement :

- ⇒ l'appui technique aux **structures de santé**. Cet appui englobe les travaux d'installation, de réhabilitation/construction. Ces installations répondent à des normes d'éclairage, de température et de ventilation et requièrent une gestion pointue du matériel biomédical (ex appareils hospitaliers, labo.. ;) ainsi qu'un contrôle des flux des personnes et aménagement des espaces adaptés aux contraintes médicales ;
- ⇒ **l'eau, l'hygiène et l'assainissement** de ces sites et de ces structures ;
- ⇒ la **logistique alimentaire** en appui aux programmes nutritionnels ou aux autres activités médicales ;
- ⇒ la **réponse aux épidémies** (ex choléra, rougeole, méningite, etc.) et autres maladies infectieuses (Sida, tuberculose, etc.). Cet appui est prépondérant en matière de vaccination (chaîne de froid) ;
- ⇒ l'assistance aux **populations déplacées** et sans abris (aménagement et ravitaillement des sites, distribution de vivres, eau, abris et autres articles de première nécessité, etc.).

La sécurité du projet

En complément de l'analyse de risque effectuée par le Coordinateur de Projet, le Logisticien Terrain est responsable de la mise en œuvre et du

respect des **mesures de sécurité** et **procédures d'urgence** (hibernation, évacuation, etc.) qui sont reprises dans un plan de sécurité du projet. Les activités logistiques liées à la sécurité d'un projet intègrent les domaines suivants :

- ⇒ la **protection individuelle** sur base d'équipements et de services de sécurité appropriés ;
- ⇒ la **protection des bâtiments** et des structures médicales MSF (gestion des flux des personnes, intrusion, attaques, incendies, etc.) ;
- ⇒ la **protection des mouvements** du personnel et bénéficiaires MSF - quel que soit le mode de transport - avec une identification, notification adaptée aux stratégies sécuritaires du projet ;
- ⇒ la **protection de l'information et des données** assurées par des systèmes standards informatiques et de télécommunication à la fois fiables et indépendants ;
- ⇒ la **gestion des produits dangereux** qui sont transportés et manipulés sur la mission et dont les conséquences peuvent engager la responsabilité individuelle du Coordinateur Logistique ;
- ⇒ une recherche de diminution de **l'impact écologique** des initiatives logistiques et des risques liés à l'environnement (tremblement de terre, inondations, etc.).

Les ressources humaines et l'administration logistique

- ⇒ pour mener à bien ces activités logistiques, le Logisticien Terrain a recours aux **compétences** et l'expérience d'une équipe logistique correctement dimensionnée aux besoins du projet ;
- ⇒ en étroite collaboration avec le Département Administratif du projet, il/elle gère **la carrière professionnelle** de chaque membre de l'équipe logistique qu'il/elle supervise depuis son recrutement, son suivi/évaluation, l'accès aux formations et la stratégie de sortie (expatriation, fin de contrat, etc.) ;
- ⇒ le logisticien Terrain apporte un **support technique** à l'élaboration administrative des contrats signés sur le projet (location de bâtiment, véhicules, services constructions, etc.) ;
- ⇒ le Logisticien Terrain est enfin responsable des **dépenses logistiques** – humaines et matérielles - qui sont engagées sur le projet. En collaboration avec le Département Finance du projet et le

Coordinateur Logistique, il/elle participe à l'élabore/révision du budget terrain en fonction des ressources logistiques déjà disponibles localement et de celles qui seront indispensables aux ambitions futures du projet.

L'information logistique

- ⇒ Le Logisticien Terrain **communique pro-activement** sur l'état d'avancement des initiatives logistiques auprès :
 - de son équipe logistique au travers de **réunions de Département** Logistique ;
 - de l'équipe de coordination du projet pour alimenter les **Sitrep**¹ réguliers ;
 - du Coordinateur Logistique sur base de **rapport logistique** mensuel.
- ⇒ Le Logisticien Terrain est en charge de briefer tout nouvel arrivant sur les bases fondamentales des activités logistiques du projet ainsi que les procédures standard d'application. Il/Elle s'assure également d'un niveau de maîtrise et d'utilisation des outils et équipements logistiques et sécuritaires de ces personnes qui soit acceptable.
- ⇒ Il/Elle s'assure d'un système de classement et d'archivage cohérent de l'information logistique qui seront repris dans le rapport de passation lors de sa fin de mission.

¹ Situation Report

ANNEXE 2 : TABLE DES CATÉGORIES LOGISTIQUES

TITRE	NIVEAU	CATEGORIE
Coordinateur Logistique	12	Coordinateurs
Adjoint au Coordinateur Logistique	11	
Coordinateur Approvisionnement	11	
Coordinateur watsan	11	
Responsable Approvisionnement	10	Responsables d'activité
Logisticien Terrain	9	
LogAdminFin	9	
Coordinateur de vol	9	
Responsable parc véhicule	9	
Superviseur Watsan	9	
Responsable Construction	9	
Assistant Coordinateur Logistique	8	Superviseurs, spécialistes
Chargé de l'approvisionnement	7	
Chargé de l'ICT	7	
Logisticien Base	6	
Responsable de Garage	6	
Chef Mécanicien	6	
Responsable de stock	6	
Watsan	6	
ICT Assistant	6	

TITRE	NIVEAU	CATEGORIE
Mécanicien	5	Postes qualifiés
Chargé des transports	5	
Chef des chauffeurs	5	
Acheteur	5	
Chef radio opérateur	5	
Chauffeur	4	
Chargé des stocks	4	
Radio opérateur	4	
Assistant Mécanicien	3	
Assistant Watsan	3	
Chef des gardiens	2	Qualification de base
Assistant magasinier	2	
Gardien	1	
Convoyeur	1	

ANNEXE 3 : PROFILS LOGISTIQUES RECHERCHÉS

PROFILS LOGISTIQUES GENERALISTES

Diplôme	Expérience minimum	Autres conditions / commentaires
Polyvalent		
<ul style="list-style-type: none"> - Education supérieure ; - Ecoles techniques & logistiques (ex. Bioforce) ; - Expérience plus significative qu'un diplôme 	<ul style="list-style-type: none"> - 2 ans d'expérience réussie 	<ul style="list-style-type: none"> - Compétences techniques générales ; - Potentiel Coordinateur Logistique ; - Potentiel Logisticien d'Urgence ; - De fortes compétences en management doivent être détectées lors de l'AC¹.
Manager		
<ul style="list-style-type: none"> - Education supérieure et/ou expérience managériale 	<ul style="list-style-type: none"> - Plus que 2 ans d'expérience réussie - De préférence en logistique (sociétés privés, événementiel, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Potentiel Coordinateur (ex. FieldCo) ; - De fortes compétences en management doivent être détectées lors de l'AC ; - Vif intérêt développé en logistique et technique

PROFILS LOGISTIQUES SPECIALISTES

Diplôme	Expérience minimum	Autres conditions / commentaires
Appro		
<ul style="list-style-type: none"> - Gestion chaîne d'appro. - Transport / dédouanement - Achat / Procurement - Entreprise Ressource Planning - Technico-commerciaux 	<ul style="list-style-type: none"> 2 ans d'expérience réussie 	<ul style="list-style-type: none"> - Vif intérêt développé en approvisionnement

¹ Assessment Centre

IT		
- Pas de diplôme spécifique	2 ans d'expérience réussie (ex. support technique IT)	- L'expérience plus significative que le diplôme
Télécom.		
- Electronique, électrotechnique (facultatif).	2 ans d'expérience réussie (ex. radio amateur, opérateur)	- L'expérience plus significative que le diplôme
Biomédical		
- Ingénieur biomédical ; - Technicien biomédical ; - Autre technicien avec expérience biomédicale	2 ans d'expérience réussie	- L'expérience en hôpital plus significative que dans une société privée.
Constructeur		
- Architecte, ingénieur civil ; - Diplômé en construction	2 ans d'expérience réussie ; 3 ans d'expérience réussie.	
Electricien		
- Ingénieur électrique ; - Ingénieur réfrigération ; - Electricien, électromécanicien	2 ans d'expérience réussie ; - 3 ans d'expérience réussie.	- L'expérience plus significative que le diplôme ; - + des compétences techniques et manuelles sont vivement souhaitées
Mécanicien		
- Ingénieur mécanique - mécanicien, gestionnaire de parcs - Spécialiste bateau	2 ans d'expérience réussie ;	- Expérience + diplôme ; - Gestion de véhicules en condition difficile est un +.
Watsan		
- Minimum A1 en géologie, biologie ; - Diplôme d'ingénieur ; - Licence en watsan.	2 ans d'expérience réussie ; ou 1 an en watsan dans un pays en développement	

ANNEXE 4 : TABLE DE CONSERVATION DES DOCUMENTS LOGISTIQUES

Documents	Durée de conservation (en nombre d'années)	
	<i>Mission en cours</i>	<i>Fermeture de mission</i>
Approvisionnement		
Inventaire	5	Destruction
Internal Request	1	Destruction
Order Request	1	1
Purchase List	2	2
Stock Transfer	2	2
Stock Cards	2	Destruction
Release note	2	2
Stock Request	2	2
Freight Manifest/Way Bill	4	4
Packing List	4	4
Copie purchase invoice	4	4
Copie de la reception control (idem)	4	4
Copies purchase order (idem)	4	4
Cargo Manifest	4	4
Copie contrats fournisseurs	5	5
Cotation fournisseurs	5	5
Certificat de donation, destruction, déclassé (consommables)	10	10
Equipements		

Carte d'identification et de réparation	Durée de vie du matériel	Durée de vie du matériel
Contrat de vente, certificat de donation, destruction, déclassement	10	10
Informatique et Télécommunication		
Documents d'importation/exportation de matériel ICT	10	10
Licence d'utilisation (matériel + fréquences)	10	10
Déclaration au ministère des télécommunications	10	10
Bureaux et logements MSF		
Contrats d'achat – Certification propriété	Pas de destruction	Pas de destruction
Contrats de location	Durant période de location	5
Contrats de maintenance et de sécurité	5	5
Factures Eau, électricité	4	4
Construction		
Permis de bâtir	5	5
Appels d'offre ¹ et Cotations ²	5	5
Copie du contrat avec l'entrepreneur et/ou l'ingénieur et/ou l'architecte	10	10
Procès verbaux de réunions hebdomadaires	Jusqu'à la réception définitive	Jusqu'à la réception

¹ L'appel d'offre comprend les plans approuvés par le propriétaire et MSF ainsi que le cahier des charges

² La cotation représente les propositions des candidats, et l'analyse faite par MSF des différents candidats avec la justification du choix.

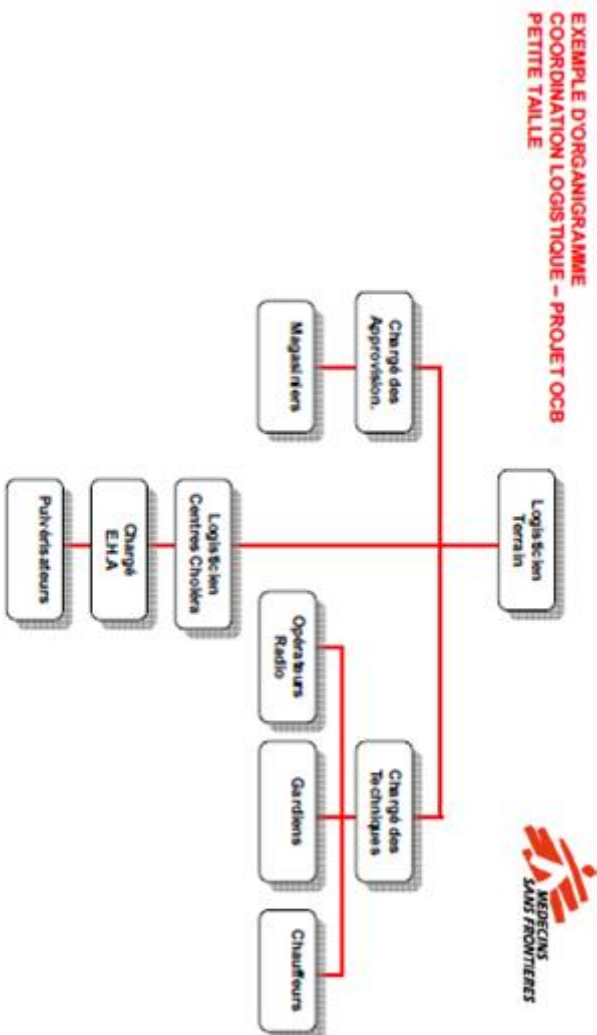
	du chantier	définitive du chantier
Correspondance avec les partenaires (ex. Ministère de la santé) et l'entrepreneur	Jusqu'à la réception définitive	Jusqu'à la réception définitive
Réception de chantier ¹	5	Remise au repreneur
Dossier de maintenance	Pas de destruction	Remise au repreneur
Plans « As built » ²	Pas de destruction	Remise au repreneur
Transport – Opérations aériennes		
Enregistrements (déclarations de douane, documents d'importation,)	10	10
Carte d'immatriculation – Permis de circulation	A conserver durant vie / possession du véhicule	Destruction
Carnet de bord	A conserver durant vie / possession du véhicule	Destruction
Appels d'offre auprès d'opérateurs aériens	5	5
Cotations aériennes	5	5
Freight manifests passagers	4	4
Eau, Hygiène et Assainissement		

¹ Le document de réception de chantier provisoire est conservé jusqu'à la réception définitive du chantier

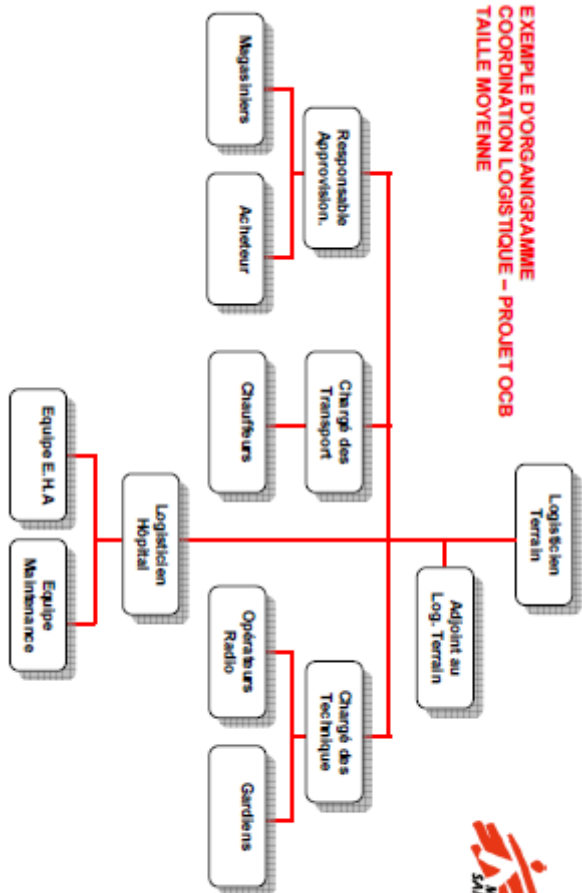
² Ces plans sont remis lors de la réception définitive

Cartes géologiques	Pas de destruction	Pas de destruction
Rapports (mission exploratoire, évaluation, sitrep)	5	5
Photos et plans hydrauliques	5	5
Rapports, statistiques et cartographie		
Rapports d'activité logistique	Pas de destruction	Pas de destruction
Rapport de supervision et d'encadrement	2	2
Rapport d'appui technique	2	2
Rapport de passation	2	2
Rapport de fin de mission	Pas de destruction	Pas de destruction
Tableau de bord	2	2
Cartes	Pas de destruction	Pas de destruction
Documents de référence		
Guidelines	Destruction des versions obsolètes	Destruction des versions obsolètes
Politiques, procédures	Destruction des versions obsolètes	Destruction des versions obsolètes

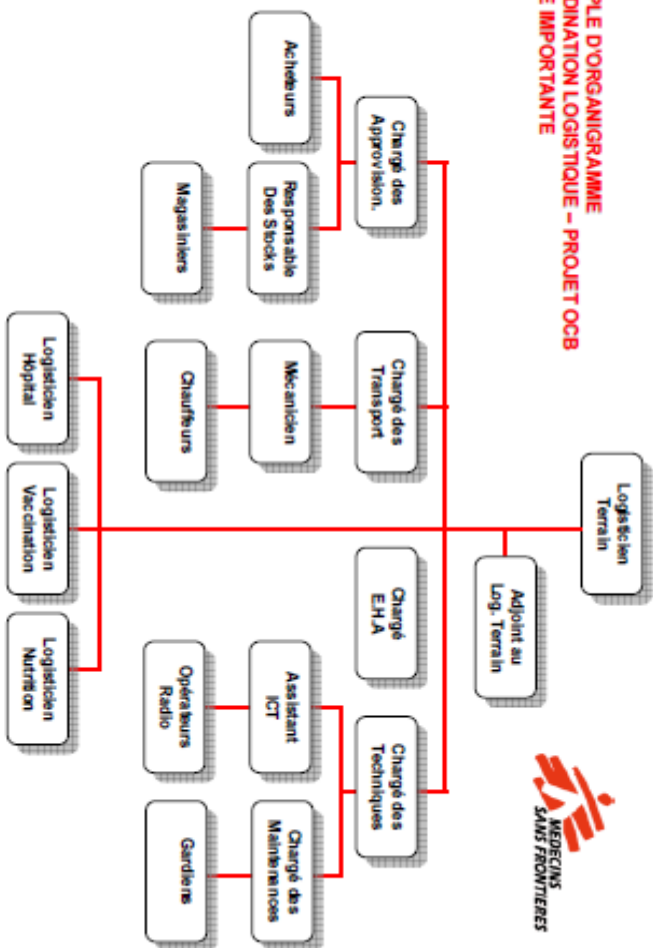
ANNEXE 5 : EXEMPLES D'ORGANIGRAMMES LOG



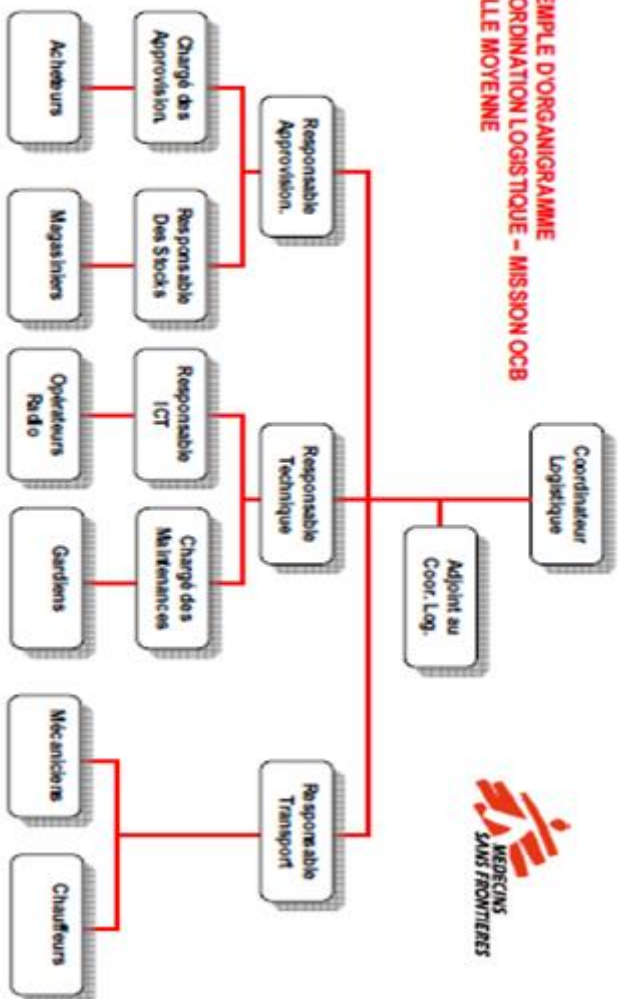
**EXEMPLE D'ORGANIGRAMME
COORDINATION LOGISTIQUE - PROJET OCB
TAILLE MOYENNE**

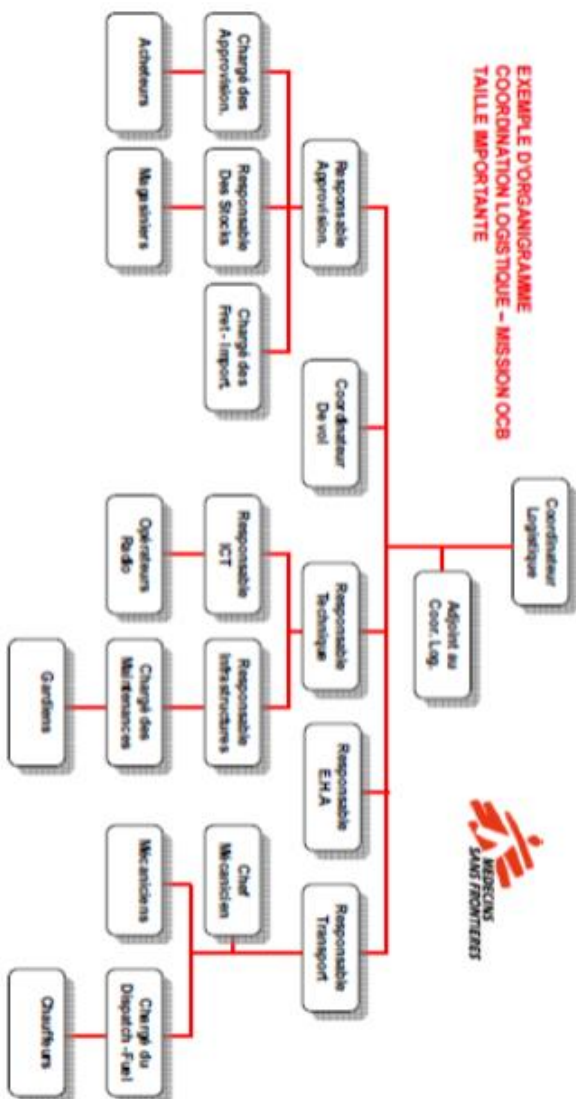


**EXEMPLE D'ORGANIGRAMME
COORDINATION LOGISTIQUE – PROJET OCB
TAILLE IMPORTANTE**



**EXEMPLE D'ORGANIGRAMME
COORDINATION LOGISTIQUE – MISSION OCB
TAILLE MOYENNE**





RÉPERTOIRE



A

AC (Assessment Centre)		p. 138
Acceptation / perception		p. 109
Accident / incident		p. 107
Achat	Général	p. 29, 150
	International	p. 148
	Paliers	p. 149
ACF (Action Contre la Faim)		p. 184
ACMI (Aircraft – Crew – Maintenance – Insurance)		p. 66
Accumulateurs de froid		p. 92
Adresse mail		p. 169
Aéronef		p. 63
Appel d'offre		p. 149
Approvisionnement	gestion	p. 27
	unité de support	p. 21
Appui technique	services siège	p. 19

Appareils biomédicaux	p. 99
Archivage/Conservation des données	p. 170
ARO (Annual Review of Operation)	p. 104
Associatif	p. 11
Avances	p. 149
Avitaillement	p. 68
Avgas	p. 67

B

BI (Bureau International)	p. 182
Bilan énergétique	p. 85
Bioforce	p. 187
BIBOP (Bibliothèque Opérationnelle)	p. 174
Bilan & Objectifs	p. 24
Biosécurité	p. 109
BLOC (Basic Logistics Course)	p. 136
Briefing	p. 163
Budget	p. 146
Buphagus	p. 42, 173
Burn-Out	p. 130

C

Carrière	développement	p. 132
Catalogues articles standard		p. 24, 182
Catastrophes naturelles	réponse	p. 98
Cellule Avion		p. 20, 64
Centrale d'achat		p. 21, 33
Chaîne de froid		p. 89

Choléra		p. 97
Circuit électrique		p. 84
Chauffage		p. 89
Check-list		p. 157
CICR (Comité International de la Croix Rouge)		p. 184
CISD (Critical Incident Stress Debriefing)		p. 131
Climatisation		p. 89
Commandes		p. 28
Communications unifiées		p. 75
Comptabilité		p. 145
Contrat	gestion	p. 146
COPRO (Comité de Projet)		p. 104

D

Débriefings	émotionnel	p. 131
	général	p. 140
Description de poste		p. 189
Détachement		p. 122, 137
Documents logistiques		p. 157

E

Efficacité, Efficience		p. 9
EHA (Eau, Hygiène & Assainissement)		p. 99
EAM (Entreprise Asset Management)		p. 36
Energie		p. 12, 76, 82
Environnement	protection	p. 116
	impact	p. 10
Epidémie	réponse	p. 99
Equipe logistique		p. 125
Equipements		p. 35

ERP (Entreprise Resource Planning)	p. 36, 74
Espace Bruno Corbé	p. 142
Ethique	achats p. 31
	transports p. 66
Evaluation - Encadrement	p. 134
Expatriation	p. 138
Expéditions	p. 29

F

Formations	p. 136, 142
------------	-------------

G

GAREC (Groupe d'Avis et de Recherche sur l'Éthique et le Comportement)	p. 133
Glacière	p. 92
GMAO (Gestion des Maintenance Assistée par Ordinateur)	p. 36
GPS (Guide Pratique du Statut de volontaire)	p. 48
Guide logistique (Guideline)	p. 24, 157

H

HF – VHF	p. 67, 76
HI (Handicap International)	p. 185
HVAC&R (Heating, Ventilation, Air Conditioning, and Refrigeration)	p. 89
Hygrométrie	p. 88

I

IATA (International Air Transport Association)	p. 64
ICT (Information & Communication Technology)	p. 73
IFRC (Fédération Internationale de la Croix Rouge et du Croissant Rouge)	p. 186

ITC (Coordination Technique Internationale)		p. 24, 182
Import – Export		p. 29
IMP (Information Management Protocol)		p. 77, 167
Infection nosocomiale		p. 90
Information	gestion sensible	p. 24, 155 p. 77, 167
Informatique		p. 74
Infrastructure		p. 45
Installations	électriques réseaux informatiques	p. 81 p. 74

J

Jet-A1		p. 68
--------	--	-------

K

Kits et modules		p. 29
-----------------	--	-------

L

LCC (Logistics Coordination Course)		p. 136
Leadership		p. 129
LIFO (Last In First Out)		p. 92
Logisticien	Coordinateur Superviseur Terrain Adjoint	p. 15, 192 p. 15, 189 p. 14, 196 p. 137
Logistique	alimentaire d'urgence de support de programme responsabilités sécuritaire	p. 99 p. 101 p. 26 p. 97 p. 14 p. 116

M

Mancha Log	p. 182
Manuel Logistique	p. 157
Matériel d'investissement	p. 36
Matching	p. 122, 140
Mémento	p. 158
Memorandum Of Understanding	p. 51
Méningite	p. 97
MSF (Médecins Sans Frontières) le mouvement	p. 181

N

Neutralité, impartialité, indépendance	p. 106, 109
Norme	p. 157

O

OCHA (UN Office for the Coordination of the Humanitarian Affairs)	p. 185
OMS (Organisation Mondiale de la Santé)	p. 186
OOPS (Off line / On Line Publication System)	p. 173
Organigrammes logistiques	p. 125, 208
OXFAM (Oxford Committee for Relief Famine)	p. 185

P

PAM (Programme Alimentaire Mondial)	p. 186
Performances Logistiques	p. 9
PL (Purchase List)	p. 148
Plan	de contingence p. 108
	de gestion de crise p. 117
	de sécurité p. 116, 194
PO (Purchase Order)	p. 148

Politiques Logistiques		p. 24, 157
Populations déplacées – sans abris		p. 13, 97
Porte-vaccins		p. 89
PPD (Préparation au 1 ^{er} Départ)		p. 136
Procédures Logistiques		p. 24, 157
Produits	qualité	p. 30
	dangereux	p. 116, 194, 198
	thermosensibles	p. 88
Programmes	ouverture	p. 103
	interruption - fermeture	p. 103
	validation	p. 104
	par choix / par défaut	p. 101
Prospects (projections) du département		p. 24
Protection	anti-foudre	p. 84
	Individuelle	p. 119
	électrique	p. 82
	différentielle	p. 83
Protocole	général	p. 157
	de communication	p. 74, 167
PTSD (Post Traumatic Stress Disorder)		p. 131

R

Rapatriement	d'équipe	p. 131
	sanitaire	p. 68, 118
Rapports Logistiques		p. 24, 160
Réception	de marchandise	p. 29
R&D (Recherche et Développement)		p. 144
RDD (Request Delivery Date)		p. 29
Recrutement		p. 132
Réfrigération		p. 89
Réseau	de distribution électrique	p. 82
	gestion	p. 177
	ouvert	p. 79

RFID (Radio Frequency Identification)		p. 41
RH logistiques	catégories	p. 200
	gestion	p. 120
	mobilisation	p. 139
Réunion logistique		p. 165
Risques		p. 108
Rougeole		p. 97

S

Sauvegarde		p. 172
Sécurité - sureté	définition	p. 107
	individuelle, bien-être	p. 45, 90
	plan	p. 117
	rapport	p. 112
	routière	p. 59
Sida		p. 102
SLA (Service Level Agreement)		p. 33
SMS (Stress Management Support)		p. 131, 140
Standard		p. 157
Stocks	gestion	p. 29, 152
	entreposage	p. 29
	médicaux	p. 33
Structures sanitaires – Hôpitaux	Appui technique	p. 99
Sindy		p. 112, 173
Stratégie logistique		p. 157

T

Télécommunication		p. 75
Température	contrôle	p. 88
Transport	de corps humain	p. 60, 69
	de patients	p. 54, 60
	de produits dangereux	p. 68

	gestion	p. 54, 63
Transparence		p. 10
Tukul		p. 173

U

UNICEF (United Nations Children's Fund)		p. 186
UNHCR (Office of the United Nations High Commissioner for Refugees)		p. 186
UXO (Unexploded Ordnance)		p. 49

V

Véhicule	conducteurs	p. 59
	dispatch	p. 55, 57
	gestion de parc	p. 54
	pièces détachées	p. 55
	types de véhicules	p. 56
VRM (Véhicules Radio Motosrisé)		p. 58
Ventilation		p. 89
Vulnérabilité – menace		p. 108

W

Watsan (voir EHA)		
WFP (World Food Programme)		p. 186
WHO (World Health Organisation)		p. 186

"Du néant, nul Logistique ne peut surgir". Mais la réciproque n'est pas vraie. L'absence de toute Logistique ne fonde pas la présence du néant car la Logistique est issue non du néant mais du chaos (univers inorganisé) pour advenir au cosmos (univers organisé). Chez MSF, ce n'est donc pas "La Logistique ou le Néant", mais " La Logistique ou le Chaos".¹

¹ Jean-Paul Sartre – Philosophe, écrivain et logisticien français du XXème siècle.

REMERCIEMENTS

Merci à toutes celles et tous ceux qui ont contribué de manière directe et indirecte à la réalisation de ce manuel :

Alain Grall, Alberto Zerboni, Anton Mandos, Benoit Pierard, Bertrand Draguez, Bruno Devos, Céline Matagne, David Moeneclaey, Delphine Mortier, Delphine Prinselaar, Edith Hardi, Eric Bette, Eric de Miniac, Florient Deville, Frans Brasseur, Francis Bernaert, François Hanquet, Freddy Bonneau, Guilherme Coelho, Guiseppe Novara, Harold Prager, Hélène Rousse, Henk Hinseen, Jacques Wattecamp, Jean-Bernard Beaupertuis, Jean-Eric Schaefer, Jean-Pierre Huart, Jean-Yves Terlinden, Jérôme Michon, Jérôme Oberreit, Johan Girardin, Johanne Campoy, Joos Van Den Noortgate, Joséphine Monnoyer, Kris Schoupe, Liela Wolteche, Lionel Meunier, Ludovic Kramer, Marc Delcorps, Marc Schakal, Maud Catalan, Michel Vasic, Nicholas Blake, Nono du Poulailleur, Philippe Collin, Raphaël Ottogalli, Paul Valee, Renzo Fricke, Ronan Guédé, Robin Vincent Smith, Pascal Ribant & Son, Sébastien Libert, Sébastien Roy, Sophie Bertinchamps, Sophie Dreyers, Stéphane Courteheuse, Stéphane Delbeke, Stéphane Moussieux, Thierry Vandenborre, Tom Quinn, Valérie Degauquier, Yannick Garbusinski, Yohann Champion, et bien d'autres encore...

© Médecins Sans Frontières – Juin 2011

Tous droits de reproduction, de traduction, et d'adaptation réservés pour tous pays