

# STRENGTH IN NUMBERS

VERS UNE AIDE HUMANITAIRE PLUS EFFICIENTE :  
LA MUTUALISATION DES MOYENS LOGISTIQUES



**RÉSUMÉ  
EXÉCUTIF**





# RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Les besoins humanitaires augmentent à un rythme alarmant sans que les financements internationaux ne suivent. En 2018, 40% des besoins humanitaires n'ont pas été couverts en raison d'un déficit de financement de près de 10 milliards de dollars dans les plans de réponse humanitaire<sup>1</sup>. **Il est plus urgent que jamais d'améliorer le rapport coût-efficacité des opérations afin d'atteindre plus de personnes vulnérables et de répondre à leurs besoins.**

La communauté internationale s'est réunie en 2016 lors du Sommet Humanitaire Mondial (SHM) afin de chercher des solutions à ce déficit financier et trois éléments principaux et interdépendants à même d'y répondre avaient été relevés : réduire les besoins, approfondir et diversifier les sources de financement, et améliorer l'efficacité de l'aide humanitaire<sup>2</sup>. Les acteurs humanitaires se sont engagés à devenir plus efficaces et efficaces afin de réagir plus rapidement aux crises et de mieux répondre aux besoins de ceux des populations vulnérables. **Représentant 60 à 80% des dépenses, la logistique<sup>3</sup> est la colonne vertébrale de l'aide humanitaire** et un point d'entrée majeur pour améliorer le rapport coût-efficacité des opérations.

De nombreuses études ont été menées depuis le début des années 2000 sur le besoin de réforme de la logistique humanitaire. Du document de référence produit par Luk Van Wassenhove en 2006<sup>4</sup> aux études récentes d'ONG comme Action contre la Faim ou Humanité & Inclusion en 2017<sup>5</sup>, les conclusions convergent toutes vers l'importance d'investir dans la chaîne d'approvisionnement (supply chain) pour gagner en efficacité. **Conscient du besoin de compléter les études passées, le Réseau Logistique Humanitaire (RLH), regroupant une dizaine d'organisations humanitaires internationales représentées par leurs directeurs et responsables logistiques respectifs, propose des pistes de travail concrètes axées sur les pratiques collaboratives.**

**En 2018, 40% des besoins humanitaires n'ont pas été couverts en raison d'un déficit de financement de près de 10 milliards de dollars.**

Ces pistes de travail s'appuient sur des entretiens menés avec les organisations membres du RLH et des acteurs extérieurs comme Atlas Logistique et l'association Bioport afin d'évaluer le fonctionnement et les pratiques actuels de la logistique. Ce rapport repose sur une analyse des pratiques logistiques dans le secteur humanitaire en prenant appui sur les avancées du secteur privé, ce dernier plaçant depuis longtemps l'efficacité au cœur de ses stratégies logistiques. La logistique privée a ainsi majoritairement évolué vers l'externalisation des services logistiques et la mutualisation, même entre entreprises concurrentes, avec comme double objectif de réduire les coûts d'exploitation et d'augmenter le niveau de satisfaction du client final.

Ni l'externalisation de services logistiques ni la mutualisation inter-ONG ne sont des pratiques suffisamment développées dans le secteur humanitaire alors même que **la faible capacité logistique des pays d'intervention humanitaire requiert une plus grande collaboration entre organisations pour optimiser les moyens existants.** Pourtant, certains prestataires logistiques offrent déjà leurs services dans des régions difficiles d'accès et les résultats sont indéniables. De même, il existe des exemples de mutualisation inter-ONG dont les résultats sont prometteurs. En réformant leurs pratiques, les ONG gagnent en efficacité et diminuent leurs coûts logistiques ; elles montrent par la même occasion leur capacité d'innovation et d'évolution tout en respectant les engagements du Grand Bargain<sup>6</sup>.

1 OCHA(2019), Global Humanitarian Overview 2019. URL: <https://hum-insight.info/>

2 High-Level Panel on Humanitarian Financing (2016). *Too important to fail - addressing the humanitarian financing gap.*

3 La logistique humanitaire comprend la chaîne d'approvisionnement avec les fonctions achat, approvisionnement, transport et entreposage ; la logistique support, avec la gestion des bâtiments, de parcs, de l'énergie et des télécommunications ; et la logistique opérationnelle, que ce soit pour des activités de reconstruction, de gestion de camps ou d'eau, hygiène et assainissement.

4 Luk N. Van Wassenhove (2006), 'Blackett memorial lecture. Humanitarian Aid Logistics: supply chain management in high gear'. *Journal of the Operational Research Society*, Vol. 57, No 5, p. 475-489.

5 HELP Logistics, KLU, Action Against Hunger (2017). *Supply chain expenditure and preparedness investment opportunities.*

6 Australian Aid at al, The Grand Bargain- A Shared Commitment to Better Serve People in Need, Istanbul, Turkey, 23 May 2016

---

La mutualisation doit s'effectuer au-delà de la seule chaîne d'approvisionnement, en considérant notamment le partage d'infrastructures, de parcs motorisés comme de ressources techniques. Ces autres aspects de la logistique ne doivent pas être négligés, puisqu'une standardisation des politiques de gestion bénéficierait grandement à la communauté humanitaire.

**Généraliser les pratiques de mutualisation permettrait d'optimiser la logistique du dernier kilomètre tout en évitant la duplication des coûts.** Ainsi nous pourrions voir apparaître dans les prochaines années des plateformes communes d'achats et d'approvisionnement, une mutualisation systématique du transport et du stockage, et des ressources humaines partagées.

L'adoption des meilleures pratiques de gestion de la chaîne logistique peut générer des économies supérieures à 7% sur les coûts d'exploitation annuels<sup>7</sup>. **En considérant le budget global de l'assistance humanitaire internationale de 2017 qui s'élève à 27,3 milliards USD<sup>8</sup>, si on applique le ratio de 7% sur les 60 à 80% que représentent les dépenses gérées par la logistique, l'optimisation de la logistique humanitaire permettrait une économie entre 1,1 milliard et 1,5 milliard de dollars, équivalente au but espéré de la mise en œuvre du Grand Bargain.** La mutualisation apparaît alors comme une évidence pour réduire le déficit de financement, la massification des besoins entre organisations étant un moyen d'obtenir un volume critique pour de meilleures négociations et la spécialisation de certaines tâches.

Cette optimisation doit être réfléchie à tous les niveaux de la chaîne d'approvisionnement, de la logistique support comme de la logistique opérationnelle, à commencer par la préparation aux urgences. **Chaque dollar investi dans la préparation des populations aux risques de catastrophes pourrait permettre d'économiser sept dollars dans la réponse d'urgence<sup>9</sup>.**

Investir plus tôt et plus intelligemment pourrait ainsi réduire les besoins et aider l'ensemble de la communauté des acteurs humanitaires à accomplir plus avec moins de ressources.

Ce qui est suggéré dans ce rapport, c'est **un changement de schéma opérationnel afin de passer d'un modèle de collecte de fonds et de leur utilisation à un modèle de collecte de fonds et d'optimisation de ces fonds.** Un élément clé dans ce changement de paradigme est l'accent mis sur la planification, et ce dans tous les domaines de la logistique humanitaire. Sur ce point, la question des financements des bailleurs est clé. Si les fonds étaient alloués en prévision et non pas seulement en réaction aux besoins humanitaires, cela permettrait une réduction substantielle des coûts opérationnels, une réponse plus rapide, flexible et appropriée, en cas d'évolution des conditions sur le terrain, et une approche plus stratégique des réponses d'urgence grâce à une plus grande importance donnée à la planification.

Toute approche collaborative suppose une pérennité du modèle logistique sur le moyen terme et doit correspondre à une volonté forte des partenaires impliqués. **La logistique doit devenir stratégique** afin d'être impliquée dans les processus décisionnels dès les phases d'évaluation des besoins et de programmation<sup>10</sup>. **Elle doit également devenir un outil de réflexion politique** dans la mesure où, plus l'éventail de services logistiques mutualisés et leur couverture géographique sont larges, plus les aspects de gouvernance seront déterminants pour le succès des initiatives de mutualisation. Le modèle de gouvernance dépendra donc de l'ambition que les organisations partenaires voudront se donner. Cette dernière pourra prendre la forme de conventions bipartites ou multipartites de mise à disposition ou de prestation de services logistiques ou conduire à la création d'une nouvelle structure juridique collective.

---

7 Mahyar Eftekhari, Andreas Robotis & Luk N. Van Wassenhove (2010), « Optimal Fleet Trajectory for the Humanitarian Relief Operations », *Operations in Emerging Economies Conference*, Vancouver, 7-10 May. Cité par Alfonso Pedraza-Martinez & Luk N. Van Wassenhove (2012), « Using OR to adapt supply chain management best practices to humanitarian logistics », *International Transactions in Operational Research*, Vol. 19, No 1-2, p. 319.

8 Qui se décompose en 20,7 milliards USD provenant des gouvernements et des institutions européennes et de 6,5 milliards venant du privé. Sur cette somme, près de 14 milliards sont alloués dans le cadre des plans de réponse humanitaire. Voir Development Initiatives (2018), *Global Humanitarian Report Assistance 2018*.

9 Aller voir HELP Logistics, KLU, Action Against Hunger (2017), *Supply chain expenditure and preparedness investment opportunities* ; HELP Logistics, KLU, IFRC (2018), *Supply chain expenditure and preparedness investment opportunities* ; HELP Logistics, KLU, Save the Children (2018), *Investing in supply chain preparedness*.

10 Rebecca Lewin, Maria Besiou, Jean-Baptiste Lamarche, Stephen Cahill & Sara Guerrero-Garcia (2018), 'Delivering in a moving world...looking to our supply chains to meet the increasing scale, cost and complexity of humanitarian needs', *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, vol.8, No 4, p. 518-532.