

Pour faire face à un besoin d'assistance croissant, la concurrence est de plus en plus importante dans le monde humanitaire. Au cours des vingt dernières années, les acteurs se sont multipliés, allant de l'ONG locale aux larges organisations internationales, en passant par des entreprises privées type DHL qui proposent leurs services en tant que prestataires logistiques. Si la recherche du profit n'est en théorie pas un but, une présence réactive et médiatisée sur le théâtre des opérations est un pré-requis pour mobiliser les fonds. La performance de la Supply Chain humanitaire s'inscrit au cœur de cet enjeu.

# Logistique humanitaire

## Un modèle atypique en pleine évolution

**D**ans le cadre de la réponse aux urgences, la demande est rendue complexe par son caractère imprévisible, par la difficulté d'accès aux zones sinistrées et par la diversité des articles d'assistance, qui requièrent des traitements logistiques hétérogènes (nourriture, médicaments, habitats d'urgence, générateurs, véhicules, équipements radio/ telecom...). Pour répondre à cette demande, des stocks d'urgence doivent donc être positionnés au plus proche des zones sensibles. Des experts sont ensuite à mobiliser pour définir les schémas logistiques les plus efficaces (point d'arrivée des marchandises, entrepôts à louer/ implémenter, définition des routes sécurisées et dimensionnement des moyens).

**L'organisation des programmes long terme**  
Au-delà de la réponse en urgence (deux premiers mois), le plus difficile est souvent d'assurer la pérennité du

pipeline après épuisement des stocks d'urgence. Un facteur clé de réussite est la capacité à mobiliser des fournisseurs locaux ou régionaux pour limiter les coûts et optimiser le taux de service. Cela nécessite de conduire un travail de fond pour identifier des fournisseurs activables dans les zones à haut risque. Une collaboration avancée entre prescripteurs et logisticiens est également primordiale afin de définir une planification au plus tôt des besoins relatifs aux programmes long terme.

### **Le coût d'une Supply Chain humanitaire**

Une étude réalisée pour une organisation humanitaire généraliste et internationale nous a permis de reconstituer les coûts d'une Supply Chain humanitaire. Contrairement à la perception des opérationnels, le coût des structures logistiques est très largement minoritaire par rapport aux coûts de transport. L'orientation vers un sourcing au plus proche des béné-



**Xavier Roussel**  
Senior Consultant  
KYU Associés  
xavier.roussel@kyu.fr

# Prévoir l'imprévu et s'y préparer.



PROGICIEL EXPERT EN PLANIFICATION AVANCÉE DE LA SUPPLY CHAIN

PRÉVISION DE LA DEMANDE / PLANIFICATION DE LA PRODUCTION & DE LA DISTRIBUTION

OPTIMISATION DES APPROVISIONNEMENTS

## ► CONTACT

AZAP EST UNE SOCIÉTÉ DU GROUPE DIAGMA

75, RUE DE COURCELLES 75008 PARIS

TÉL + 33 (0)1 44 01 23 50

FAX + 33 (0)1 42 67 86 87

[www.azap.net](http://www.azap.net)  
[email / infos@azap.net](mailto:email/infos@azap.net)

PRÉVOIR

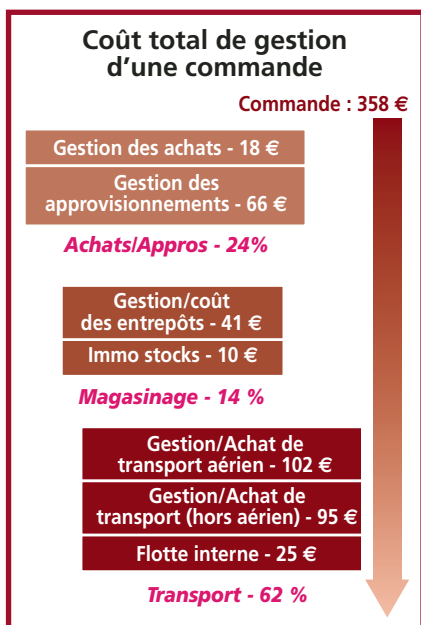
PLANIFIER

APPROVISIONNER

PRODUIRE

DISTRIBUER

ficiaires est donc une priorité pour optimiser les coûts de Supply Chain. Dans le même ordre d'idée, un calcul de coût a montré qu'une infrastructure logistique de 1.000 m<sup>2</sup> est rentable à partir du moment où une opération d'urgence de grande envergure a lieu au moins tous les trois ans.

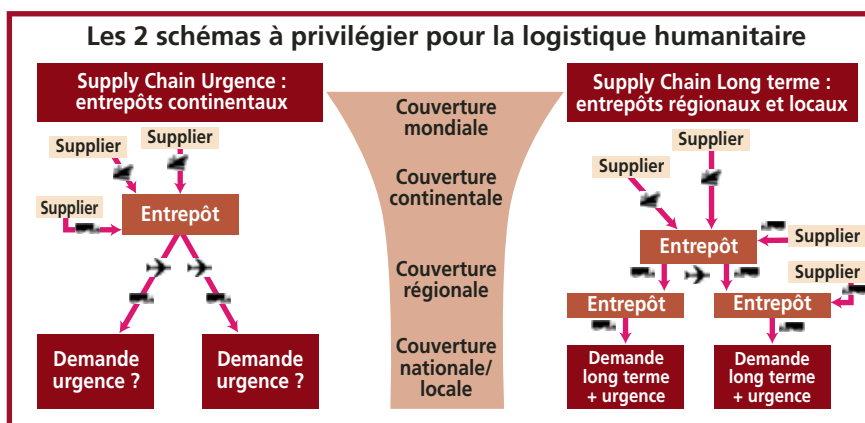


## Positionnement des infrastructures

Les objectifs de réduction de coûts de transport justifient donc clairement le positionnement d'infrastructures logistiques pour faciliter le déploiement de marchandises d'assistance, à la fois pour des opérations d'urgence et pour des opérations long terme. Encore faut-il les positionner de manière assez stratégique pour que le transport et le taux de service soient réellement optimisés. Deux schémas de modélisation de la Supply Chain sont à privilégier :

◆ l'activité est concentrée sur une réponse en urgence à des catastrophes naturelles : on positionne des infrastructures continentales privilégiant une localisation sur des hubs à grande capacité logistique (Dubai ou Panama, par exemple).

◆ l'activité long terme est conséquente et des opérations d'urgence sont régulièrement conduites : on positionne des infrastructures régionales et locales pour favoriser le sour-



cing au plus proche du bénéficiaire et mieux prendre en charge les contraintes et les aléas de distribution dans les derniers kilomètres.

## Critères de localisation

Une fois le mapping des opérations réalisé, il reste à choisir les meilleures localisations pour les régions nécessitant des infrastructures. L'exercice est rendu complexe par la rapidité d'évolutions des zones d'interventions. Parmi les critères à prendre en compte, on peut citer :

- la facilitation des activités par les autorités ;
- la cohérence vis-à-vis des opérations en cours ou à venir ;
- la stabilité politique ;
- l'accès à des infrastructures de transport fiables ;
- les contraintes à l'importation et à l'exportation ;
- les opportunités de sourcing ;
- la présence de partenaires.

Des qualifications sont à effectuer en

**KYU** Associés est un cabinet de conseil en amélioration de performances opérationnelles, spécialisé dans les achats, la Supply Chain, le développement produit et la relation client. Créé en 2002, Kyu regroupe aujourd'hui une soixantaine de consultants en Europe, issus de cabinets de conseil internationaux. Plus de 50 grands groupes français et internationaux, de secteurs variés lui font confiance pour concrétiser leurs ambitions.

fonction du cœur de métier de l'organisation humanitaire et de la cartographie de ses activités.

## Des processus et des outils à professionnaliser

Même si une implantation régionale est susceptible d'améliorer le niveau de service, le principal défi de la logistique humanitaire reste de faire progresser ses pratiques. En effet, les clients internes sont encore peu sensibilisés aux problématiques Supply Chain. La principale conséquence est un manque de processus collaboratifs, avec notamment une planification et une anticipation des besoins réduites. Outre les pratiques, de nombreuses organisations humanitaires se sont récemment engagées dans des projets d'implantation d'outils Supply Chain, souvent développés en propre: SGDT, WMS, voire e-sourcing et planification. Cette évolution des systèmes d'information est rendue incontournable par l'exigence renforcée des donateurs en termes de traçabilité et de transparence des opérations qu'ils financent.

La logistique humanitaire est donc en pleine évolution. Même si les contextes d'activités et les enjeux restent très spécifiques par rapport à des entreprises privées, les bonnes pratiques Supply Chain sont applicables aux modèles humanitaires. Cette professionnalisation des processus est au cœur du défi à relever pour faire progresser le niveau de service de prestations de plus en plus structurées, complètes et performantes. ◆