

**Mélanie Alvin**

**Cynthia Cantu**

**Eva Miskolci-Le Mée**

# *la logistique humanitaire d'urgence*



**Master MALO**

**Gestion de Projets  
Prof. Farid Ben Hassel**

## **SOMMAIRE**

Introduction.....	2
I.    Les acteurs de la logistique humanitaire.....	2
II.   La logistique humanitaire dans les conflits guerriers.....	4
III.  Logistique humanitaire et catastrophes naturelles.....	5
A/   Les contraintes de l'intervention.....	5
B/   La gestion des crises par les acteurs.....	6
IV.  L'urgence de proximité.....	8
Conclusion.....	10
Bibliographie.....	11

## INTRODUCTION

La gestion de situation de crise humanitaire est une gestion d'urgence. Cette urgence s'explique par les enjeux en cause dans de telles situations, à savoir la protection des hommes et des femmes et l'aide à ces personnes confrontées à des conflits ou à des catastrophes naturelles. Une telle gestion nécessite une logistique bien particulière adaptée au caractère urgent de la situation, une logistique appelée logistique humanitaire d'urgence. On peut définir celle-ci comme le pilotage des flux des activités qui visent au bien de l'humanité dans des circonstances imprévisibles, infiniment graves nécessitant un traitement extrêmement rapide et réactif. Cette logistique puise ses racines dans la logistique traditionnelle au sens où son but est également la gestion des flux. Cependant, contrairement à la logistique d'entreprise, les moteurs de cette logistique sont l'imprévu et l'urgence. Ce sont ces deux moteurs singuliers qui vont exiger d'une telle logistique des qualités supplémentaires. Cette logistique est de ce fait confiée à des acteurs de terrain expérimentés ayant su prouver leur aptitude à se mobiliser rapidement et à mettre sur pied une organisation des plus pertinentes. Cependant il existe malheureusement un paradoxe entre l'urgence des situations et les nombreux freins auxquels vont se heurter les acteurs d'une telle logistique. Ce constat nous incite donc à nous interroger sur la nature de ces freins et sur les stratégies adoptées par les acteurs pour tenter de les dépasser et mener à bien leur mission.

## **I. Les acteurs de la logistique humanitaire**

Généralement quand nous parlons des activités humanitaires nous pensons aux ONG. Ce terme ONG englobe les syndicats, les partis politiques, les organisations religieuses, associations sportives et culturelles... Le titre Organisation non Gouvernementale (ONG) regroupe donc un grand nombre d'organismes et il s'agit d'un sigle utilisé depuis 1946 par l'ONU pour distinguer les structures issues de la société civile de celles qui émanent de l'état. Ces structures agissent dans un but non lucratif et interviennent dans divers domaines de la vie économique et sociale, elles ont une taille et un budget très varié. Leur action peut se cibler au niveau national comme à l'international.

Dans le cas des ONG qui ont comme activité principale l'aide humanitaire, nous trouvons deux types différentes d'associations : celles qui conduisent des activités destinées au développement d'une région en particulier et celles qui travaillent dans des situations d'urgence. L'action des ces dernières se déroule dans un environnement troublé par un facteur naturel ou humain. Etant donné qu'elles répondent à un appel d'urgence, elles ne disposent pas d'une organisation spécifique et ne peuvent pas prévoir ce qui va arriver, même s'ils existent certains scénarii envisageables. Les ONG doivent développer des outils et stratégies pour agir dans l'immédiat, il ne faut pas penser qu'agir dans l'urgence signifie procéder dans la précipitation et dans l'improvisation, bien au contraire les ONG se préparent bien en amont, organisant tout en détail.

Dans les vingt dernières années les ONG ont pris de l'importance et occupent aujourd'hui un rôle primordial dans la gestion des urgences humanitaires mais également comme interlocuteur des Nations Unies par le biais de leur statut consultatif. En tant qu'acteurs de terrain, elles sont en effet à même de proposer des solutions cohérentes aux problèmes rencontrés par les pays en difficulté.

La logistique humanitaire que pratiquent les ONG est soumise à des fortes pressions. Elle doit mettre en oeuvre les moyens nécessaires pour l'acheminement du bon produit, au bon endroit et au bon moment. Cependant ces pressions ne sont pas du type concurrentiel comme dans le monde des entreprises, il s'agit ici des différentes contraintes qui vont compliquer

l'intervention humanitaire à ses différents niveaux. Il s'agit notamment des pressions politiques que peuvent exercer les pays recevant l'aide. Cependant, les contraintes rencontrées et les moyens employés pour les vaincre seront différents selon les troubles auxquels les ONG seront confrontées. Nous distinguons trois cas de figure de l'intervention humanitaire d'urgence : les conflits nationaux et internationaux, les catastrophes naturelles et les urgences de proximité.

## **II. La logistique humanitaire dans les conflits guerriers.**

Dans les cas de guerre, la logistique humanitaire des ONG se heurte à plusieurs contraintes qui rendent plus difficile le déroulement des missions dédiées à protéger les habitants de la zone de conflit.

Une des principales difficultés est la conduite des flux de réfugiés qui doivent abandonner leur place de résidence pour se protéger. En certaines occasions cette opération a pris des tournures dramatiques : observons le cas du Kosovo, un des exodes les plus commentés dans la presse. En 1999 lors du conflit, plus d'un dixième de la population furent obligés de quitter Pristina. Les pays occidentaux sont intervenus et ont décidé que les habitants ne devraient s'exiler trop loin de leur pays, cet exode lointain pouvant alors s'interpréter comme la victoire de M. Milosevic qui voulait réaliser un "nettoyage" ethnique de la zone en question. Cette contrainte a alors obligé des milliers des personnes à s'installer dans des campements improvisés à coté de la frontière et contraint les ONG à définir une stratégie nouvelle et immédiate pour la protection de ces réfugiés.

Autre problème colossal auquel se heurte la logistique de l'humanitaire est l'accès restreint à certaines zones de conflit, ou la prise en otage des habitants, les empêchant de partir vers des zones moins dangereuses. Comment se résigner à laisser périr une partie de la population ? Dans de telles situations, la question reste ouverte mais ne vaut-il pas « pactiser » avec l'ennemi ? C'est la stratégie développée par certaines ONG. En effet leur laisser passer vers des zones contrôlées par les belligérants se monnaie souvent en terme de vivres ou d'argent. C'est le coup à porter à l'éthique pour tenter d'acheminer médicaments et nourritures aux populations otages. Dans la même perspective, les interventions humanitaires peuvent se heurter au refus des autorités étatiques elles mêmes. En effet, de telles interventions sont souvent vues comme des ingérences dans les affaires intérieures d'un Etat, et l'on sait à quel point les Etats sont attachés à leur souveraineté. D'autant plus que ces interventions donneront alors mauvaise presse à l'Etat en question puisque qu'elles sont souvent médiatisées. A cet égard, pour éviter de se voir interdire définitivement l'accès à certains pays négligents les droits de l'homme, la Croix Rouge accepte de garder certains rapports sous le sceau de la confidentialité.

En amont, la logistique de l'humanitaire retrouve plusieurs difficultés qui rendent les tâches plus ardues. Il existe un sérieux problème de synchronisation entre les lieux d'expédition et

ceux qui reçoivent l'aide, d'un côté nous retrouvons des entrepôts pleins avec des quantités énormes de provisions qui ne peuvent pas partir à cause des blocages douaniers par exemple, et de l'autre nous avons des centaines ou des milliers des personnes démunies et malades qui attendent avec impatience l'arrivée de cette aide. Les ONG doivent dans un temps très limité, organiser l'acheminement de nourriture, médicaments et tout le nécessaire pour aider les personnes en détresse. Cependant, il n'est pas toujours facile de trouver les moyens de transport nécessaires pour effectuer la mission. D'autant plus qu'ils chargent des frais très élevés à cause du danger que représente l'entrée dans la zone du conflit. Il faut également trouver des entrepôts sur place pour stocker et sauvegarder les provisions. La logistique de l'humanitaire dans des cas de guerre est loin d'être celle des flux tendus.

### **III. La logistique humanitaire et les catastrophes naturelles**

#### **A / *Les contraintes de l'intervention***

Par catastrophes naturelles nous entendons les événements naturels où l'humain n'intervient pas directement. Selon l'origine de la catastrophe les besoins d'aide seront différents bien que l'objectif principal sera de secourir les personnes en danger. Ces situations demandent une organisation et synchronisation extrême et immédiate pour pouvoir sauver des vies.

Un des principaux problèmes dans ces cas est le manque de visibilité et l'impossibilité de faire des prévisions, comme dans toute opération de protection humanitaire tout doit se faire dans l'improviste et dans l'urgence, une évaluation impérative des dégâts et besoins doit être faite en premier lieu pour envisager les actions à mener.

Dans le cas du tremblement de terre en Iran de décembre 2003 qui a surtout touché la ville de Bam où trois quarts des maisons construites à base de terre se sont effondrés sur leurs occupants. Les autorités locales se sont vite rendues compte de leur impossibilité à affronter cette situation avec leurs propres moyens et ils ont décidé d'installer un pont aérien dans une ville voisine pour évacuer les blessés et ils ont ouvert une cellule de crise pour chercher l'aide des villes proches. Cependant les organisations d'aide comme la croix rouge en Iran n'avaient pas les moyens suffisants pour répondre à la magnitude de cette catastrophe et ce pays a décidé de faire appel à l'aide internationale et ils ont ainsi facilité l'arrivée des équipes des ONG humanitaires qui ont répondu à leur appel. Ils ont fait des demandes spéciales pour des appareils de détection et des chiens, des couvertures, médicaments et tout le nécessaire pour la construction d'abris provisoires. Plusieurs pays ont participé aux missions de recherche des rescapés, d'évacuation et du soin des blessés et de reconstruction. Les provisions ont été mises à disposition du jour au lendemain pour leur répartition dans les endroits les plus affectés.

Dans ce type de catastrophe se regroupent généralement plusieurs ONG qui ont des activités diverses, ce qui constitue un des problèmes principaux, car au début de la mission, chaque

équipe a une organisation de travail propre et distincte et décide du programme indépendamment des autres. C'est seulement sur le terrain et lors du déroulement des actions de plus de 60 ONG qu'un plan de coordination arrive à se dessiner entre elles.

Autre contrainte qu'il faut mentionner est l'accès géographique à la zone de catastrophe qui peut jouer dans le bon déroulement de la mission et de la distribution des provisions.

## ***B/ La gestion des crises par les acteurs.***

### **Médecins sans Frontière.**

La notion d'urgence est parfaitement intégrée dans le fonctionnement de MSF. Dans le département logistique une cellule spécifique d'urgence a été créée. En temps normal cette cellule ne travaille pas sur un pays attitré, mais reprend l'activité de la région concernée au moment de la crise.

Quand la crise se déclare, le principe de cette cellule est de ne pas se précipiter mais être claire sur les objectifs. Une fois les objectifs définis le siège évalue l'opportunité d'envoyer un « pool d'urgence » constitué de médecins, de logisticiens et de coordinateur sur place. Cela dépend des compétences des équipes sur place et de l'ampleur de la catastrophe.

Dans tout les cas des équipes sont constituées sur place. Ce sont eux qui vont se charger de l'approvisionnement pour les besoins matériels. Ils passent les commandes à la centrale d'approvisionnement. MSF dispose d'un entrepôt à Bordeaux dont la gestion de stock est pilotée à partir de Paris. Cet entrepôt est capable de répondre à une demande urgente pour environ 60 000 personnes. Il s'agit des kits pour des soins de santé primaires, pour la chirurgie, pour la vaccination et pour traiter la malnutrition. Les produits de ces kits vont être achetés chez des différents fournisseurs, ensuite MSF se charge de l'assemblage en France.

L'étape suivante est l'allocation des moyens, déterminer le type d'affrètement le plus efficace. Par exemple choisir le type d'avions selon le volume. Sur place choisir le moyen de transport adapté. Dans le cas du Tsunami le bateau était le moyen de transport principal.

### **ATLAS association logistique**

ATLAS est une association de solidarité créée par des professionnels de la logistique. Elle apporte une aide technique et logistique.

Pour ATLAS la gestion de l'urgence s'articule autour de 3 points :

- Le premier est l'allocation de ressources humaines c'est à dire de former des logisticiens confirmés en logistique d'urgence.
- La seconde est l'organisation de l'approvisionnement
- L'organisation des transports :

Dans un premier temps l'aide arrive de l'Europe, ensuite le but est de vite tourner vers le marché local pour re-dynamiser l'économie nationale, le développement du secteur.

## **Croix-Rouge**

La Croix-Rouge contrairement à Médecin sans frontière n'a pas une logistique intégrée hormis un stock d'urgence de 300 m2. Cette organisation a vendu son entrepôt parce comme Maersk, SDV ou Kuehne Nagel. Il s'agit donc des entreprises solides qui connaissent le milieu international et qui sont capable d'assurer une traçabilité des marchandises.

En cas d'urgence La Croix-Rouge appelle le prestataire qui envoie la marchandise à l'aéroport le plus proche. L'équipe de la Croix-Rouge sur place est prévenue et attend l'arrivée. A la Croix-Rouge c'est toujours la réactivité qui prime par rapport au prix qui donc n'est pas primordial même si il y a une recherche de baisse de coûts.

## **SDV et DHL**

Ce sont deux entreprises qui interviennent dans la logistique humanitaire depuis longtemps. Pour eux la difficulté réside premièrement dans la gestion de la situation politique de chaque pays. Parfois la présence des ONG et d'autres organisations à long terme n'est pas forcément souhaitable par les gouvernements. Il peut exister aussi des mouvements indépendantistes qui bloquent l'aide. Pendant le Tsunami à Banda Aceh il y avait des indépendantistes et d'énormes réserves pétrolières...

Il peut être également difficile de réaliser une bonne coordination quand des moyens informatiques ne peuvent pas être utilisés. Dans ces cas ils travaillent en amont avec des

moyens informatiques (à partir du siège) et quand les liaisons ne fonctionnent plus il faut continuer à travailler selon l'expérience.

D'une manière générale nous pouvons conclure que la difficulté principale est l'organisation et la coordination entre les différentes ONG et divers organismes. En effet le Tsunami par exemple a déclenché un énorme élan de générosité et d'importantes sommes ont été collectées. Il est très important de mettre en place une organisation logistique efficace et une bonne coordination pour que ces dons arrivent réellement aux destinataires et soient utilisés de la manière la plus optimale.

## IV. Urgence de proximité

Tout d'abord il convient de définir ce que nous entendons par urgence de proximité. Ce sont des actions qui ont lieu près de chez nous. (Maylis Ducasse) Leur impact sur la logistique est différent car il ne s'agit pas ici d'agir sous les pressions de la guerre, des catastrophes humanitaires, mais des urgences à gérer dans le quotidien.

Un des organismes des plus connus qui gère souvent ce type d'urgence sont Les restos du cœur. C'est une association de loi 1901 créée sur une idée de Coluche (humoriste français) Cette association a une structure décentralisée : 1 association nationale – 110 associations départementales. Elle gère des activités diverses :

- \* campagne d'hivers : décembre-mars : distribution de panier repas
- \* inter campagne : printemps, automne
- \* repas chauds : SDF
- \* La péniche du cœur de Paris : centre d'hébergement
- \* Atelier de réinsertion : différents métiers
- \* Ateliers de culture
- \* Les toits du cœur : Réhabilitation des appartements pour reloger des familles
- \* Ateliers de communication, d'écriture et de lecture

En lisant cette liste nous pourrions nous poser la question où est finalement l'urgence dans leurs activités? En fait l'origine de l'urgence pour les restos du cœur ne se trouve pas dans l'activité mais plutôt dans leur organisation logistique.

Il possède un entrepôt qui est parfois trop petit. En effet certaines de leurs actions sont très médiatisées comme la campagne d'hiver laquelle provoque <d'importantes donations. Il faut alors palier le manque de place et trouver des solutions satisfaisantes en terme de stockage et de sécurité pour la main d'œuvre de l'entrepôt. Ensuite l'entrepôt doit être en lien constant avec le bureau afin de pouvoir mettre en oeuvre un pilotage professionnel des flux.

Il faut également parler du problème de disponibilité des bénévoles. En cas de dons inattendus il faut trouver la main d'œuvre nécessaire. Ceci nécessite une gestion des ressources humaines réactive. A tout cela s'ajoute le problème de compétence logistique des bénévoles. Dans l'entrepôt des Restos du cœur il y a des palettes hétérogènes à traiter, et dans la précipitation et l'urgence de la situation à traiter, certaines erreurs peuvent être faites.

## **CONCLUSION**

La logistique de l'urgence doit être vue comme une logistique à part entière, distincte de la logistique communément perçue. Certes il est incontestable de devoir maîtriser les outils du logisticien traditionnel mais les nombreux facteurs externes et les enjeux d'une telle logistique demandent des compétences supplémentaires. Il pèse sur le logisticien de l'urgence une exigence de réactivité, de coordination, du sens des priorités, de sang froid, décuplée par rapport à celle du logisticien d'entreprise. Le caractère imprévisible inhérent à toutes ces crises et spécialement aux catastrophes naturelles demande une capacité à réagir « au quart de tour » afin de limiter les conséquences liées au tragique événement (épidémie, manque de nourriture...). Preuve en est l'inertie de l'administration face à l'ouragan Katrina : Il faudra attendre plusieurs jours avant que l'aide soit envoyée en Louisiane, ajoutant aux morts de l'ouragan ceux de la non réaction des autorités. Difficile d'imaginer une telle situation chez la première puissance mondiale.

De même, un tel évènement ne pouvait-il pas être anticipé par un pays ou la technologie est parmi les plus avancée au monde. Il semble d'ailleurs que les prévisions météorologiques annoncées avaient laissé paraître certaines inquiétudes sur la résistance de la digue. Peut on vraiment encore parler d'imprévisibilité aujourd'hui alors que les scientifiques ont les yeux rivés sur les moindres faits et gestes de notre planète ? Force est de constater que l'imprévisibilité est aujourd'hui à deux vitesses. D'un côté les pays riches pouvant se doter d'outils performants aptes à donner l'alarme et de l'autre les pays en développement tributaires des installations des autres. Rappelons que lors du Tsunami en Thaïlande, aucune installation n'existait pour donner l'alarme. Il semble que malheureusement la logistique de l'urgence ait encore de beaux jours devant elle. Souhaitons qu'elle profite de ces jours pour s'enrichir sur les stratégies à adopter et améliorer ses actions de terrain par le biais de coopérations plus étroites.

## **BIBLIOGRAPHIE**

"Logistique humanitaire d'urgence: Quel outils pour contrer les pression?", Ducasse Maylis, Mémoire DESS Logistique, Université Paris I, Panthéon – Sorbonne, 2004

"L'après Tsunami", Magazine Stratégie Logistique, Numéro 75, Avril 2005  
Sources:

UNICEF The United Nations Children's Fund  
[http://www.unicef.org/infobycountry/swaziland\\_31308.html](http://www.unicef.org/infobycountry/swaziland_31308.html)

OMS Organisation mondiale de la Santé  
[www.who.int/fr](http://www.who.int/fr)

International Committee of the Red Cross (ICRC) - Home  
[www.icrc.org/](http://www.icrc.org/)