



HAL
open science

VERS UNE DÉLOGISTISATION DE L'HUMANITAIRE D'URGENCE ?

Loïc Cohen

► **To cite this version:**

Loïc Cohen. VERS UNE DÉLOGISTISATION DE L'HUMANITAIRE D'URGENCE?. Gestion et management. UNIVERSITE AIX-MARSEILLE; Ecole doctorale 372, 2019. Français. NNT : . tel-02520716v1

HAL Id: tel-02520716

<https://hal.science/tel-02520716v1>

Submitted on 26 Mar 2020 (v1), last revised 4 Feb 2021 (v2)

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ

ÉCOLE DOCTORALE 372

SCIENCES ÉCONOMIQUES ET DE GESTION

CENTRE DE RECHERCHE SUR LE TRANSPORT

ET LA LOGISTIQUE (CRET-LOG) EA 881

Thèse pour l'obtention du
DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION
Présentée et soutenue publiquement par

Loïc COHEN

Le 20/12/2019

VERS UNE DÉLOGISTISATION DE L'HUMANITAIRE D'URGENCE ?

JURY

Directeurs de recherche : - Madame Nathalie Fabbe-Costes
Professeur des universités (Université Aix- Marseille)

Rapporteurs : - Madame Anne Mione
Professeur des universités (Université de Montpellier)

- Madame Valentina Carbone
Professeur des universités (ESCP Europe)

Suffragants : - Monsieur Gilles Paché
Professeur des universités (Université Aix- Marseille)

- Monsieur Gerard Roveillo
Professeur Assitant (KEDGE Business School)



CRET-LOG
413 avenue Gaston Berger
13625 AIX-EN-PROVENCE CEDEX 1 – France
<http://www.cret-log.com>

*Aix-Marseille Université n'entend donner aucune approbation
ni improbation aux opinions émises dans les thèses.
Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs*

« L'espoir est la conviction que l'on peut trouver les moyens d'accomplir ses buts et développer la motivation nécessaire à leur accomplissement. L'optimiste ne renonce pas rapidement : fort de l'espoir qu'il va réussir, il persévère et réussit plus souvent que le pessimiste, surtout dans des circonstances adverses. »

Matthieu Ricard « L'optimisme éclairé »

Remerciements :

Ce travail de recherche touche à sa fin et il est maintenant temps d'exprimer ma gratitude et mes remerciements à tous ceux qui m'ont aidé, éclairé, conseillé, encouragé et soutenu. Il m'est difficile de remercier tout le monde, car de nombreuses personnes m'ont accompagné et aidé à surmonter les obstacles de ce chemin difficile, glissant, quelquefois fastidieux que représente une thèse, mais au bout du compte, ô combien formateur, épanouissant, intéressant et surtout enrichissant.

En premier lieu, mes remerciements vont à ma directrice de thèse, Madame Fabbe-Costes. D'abord, parce qu'elle m'a fait confiance, m'a ouvert les portes de la thèse, et m'a guidé sur le chemin de la recherche. Ensuite pour la qualité de son travail de recherche qui m'a beaucoup inspiré et sur lequel j'ai pu m'appuyer. Enfin pour ses conseils éclairés, et ses critiques toujours justes et constructives, qui m'ont permis de trouver des solutions sur certains points de blocage et de retrouver la bonne direction lorsque je m'égarais dans mon cheminement scientifique.

Je remercie également le Professeur Gilles Paché d'avoir accepté de présider le jury et d'évaluer cette thèse. C'est vraiment un grand honneur. Mes remerciements me permettent aussi de souligner à quel point son travail m'a éclairé sur ce domaine qu'est la logistique. Ensuite, je voudrais remercier tous les membres du CRET-Log pour la pertinence de leurs conseils mais aussi pour la qualité, la diversité et l'originalité de leurs travaux scientifiques qui sont une source intarissable d'inspiration et de connaissances. Les travaux des membres du CRET-Log sont passionnants. Merci à eux.

Je voudrais aussi remercier Thierry, mon compagnon de Master Recherche et de thèse, qui comme moi est sorti de son monde professionnel, avec tous les sacrifices que cela demande, pour se pencher sur la recherche en Logistique, et dont les conseils et le soutien m'ont été d'une grande utilité. Merci à toi.

Enfin, je voudrais infiniment remercier mes proches, en commençant par ma compagne pour son soutien indéfectible et sa patience. Ma famille et mes amis pour leurs encouragements, ils ont été là présents et disponibles, du début à la fin de cet exercice difficile et contraignant. Ils m'ont beaucoup aidé.

Grand merci à vous.

TABLE DE MATIERE :

PRÈAMBULE :	1
INTRODUCTION GENERALE	1
1. UN SECTEUR EN PLEINE MUTATION.....	1
2. LA SUPPLY CHAIN : CONCEPT ET DEFINITION	5
3. PROBLEMATIQUE	6
4. QUESTION DE RECHERCHE	7
5. FORMAT DE LA THESE : UNE THESE SUR TRAVAUX	11
6. PLAN DE THESE	12
7. RESULTATS ATTENDUS	14
1 CHAP 1: METHODOLOGIE ET POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE	18
1.1 OBJET ET PERIMETRE DE RECHERCHE	18
1.2 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE	21
1.3 LE RAISONNEMENT SCIENTIFIQUE.....	25
1.4 LA BOUCLE ABDUCTIVE.....	26
1.5 METHODOLOGIE.....	28
1.6 MODE DE COLLECTE ET TYPE DE DONNÉES MOBILISÉES	29
1.6.1 La participation observante	30
1.6.2 Entretiens semi-directifs et données secondaires.....	32
1.7 LE DISPOSITIF DE RECHERCHE	34
1.7.1 Le dispositif de recherche sur travaux	35
1.8 LES DOMAINES THÉORIQUES MOBILISÉS	35
1.9 VALIDITÉ DU TRAVAIL DE RECHERCHE.....	37
1.10 SYNTHÈSE	38
2 CHAP 2 : PRESENTATION DE L'HUMANITAIRE D'URGENCE	40
2.1 LE SECTEUR DE L'HUMANITAIRE D'URGENCE.....	40
2.1.1 Le cycle de gestion des désastres	41
2.2 DEFINITION DE L'HUMANITAIRE D'URGENCE	44
2.2.1 Typologie des ONGs humanitaires.....	46
2.2.2 Mandat et stratégies d'intervention.....	49
2.2.3 Structure organisationnelle des ONGs.....	51
2.2.4 Performance et légitimité	55
2.2.5 Les mécanismes de financement.....	57
2.3 L'EVOLUTION DU SECTEUR DE L'HUMANITAIRE D'URGENCE	59
2.3.1 La réforme humanitaire de 2005 et l'approche cluster.....	59
2.3.2 La réduction de l'espace humanitaire.....	62
2.3.3 Les Programmes d'interventions monétaires (cash based programming).....	64
2.3.4 Le Sommet Humanitaire Mondial 2016 : « The grand bargain ».....	68
2.4 CONCLUSION.....	73
2.5 SYNTHÈSE CHAPITRE 2	74
3 CHAP 3 : LA LOGISTIQUE HUMANITAIRE, FONDEMENTS ET CARACTERISTIQUES	77
3.1 ETAT DE L'ART : LA SUPPLY CHAIN HUMANITAIRE.....	77
3.1.1 Les auteurs et les articles	79
3.1.2 Synthèse de la revue de littérature	85
3.2 LES CARACTERISTIQUES DE LA SUPPLY CHAIN HUMANITAIRE	87
3.2.1 Présentation.....	87
3.2.2 Les caractéristiques des supply chains humanitaires	94
3.2.3 Le financement de la logistique.....	97
3.2.4 Le rôle de la logistique dans le cycle de gestion de désastres	98

3.2.5	<i>Une supply chain humanitaire agile.....</i>	103
3.2.6	<i>L'importance de la phase de préparation (emergency preparedness).....</i>	107
3.2.7	<i>L'évolution de la logistique humanitaire</i>	110
3.2.8	<i>Les différentes approches de la logistique humanitaire.....</i>	119
3.3	SYNTHESE CHAPITRE 3	123
4	CHAP 4 : REFLEXION ET MANAGEMENT STRATEGIQUE	126
4.1	LA REFLEXION ET LE MANAGEMENT STRATEGIQUE	126
4.1.1	<i>Les courants de pensée stratégiques</i>	127
4.1.2	<i>Stratégie chemin faisant</i>	128
4.1.3	<i>La relation entre réflexion, décision et action stratégique.....</i>	129
4.1.4	<i>Le diagnostic stratégique : l'approche par les ressources</i>	131
4.1.5	<i>Les capacités dynamiques</i>	134
4.1.6	<i>Une structure permanente et des organisations temporaires.....</i>	136
4.2	LA DEMARCHE STRATEGIQUE DES ONGS HUMANITAIRES.....	139
4.3	LA LOGISTIQUE DANS LA REFLEXION STRATEGIQUE EN MILIEU COMPLEXE	142
4.3.1	<i>Logistique subie et logistique voulue : une stratégie entre délibéré et émergent</i>	143
4.3.2	<i>Proposition de modèle.....</i>	145
4.4	SYNTHESE DU CHAPITRE 4.....	147
4.5	SYNTHESE DE LA PREMIERE PARTIE.....	149
5	CHAP 5: THE OUTSOURCING DECISION PROCESS IN HUMANITARIAN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT EVALUATED THROUGH THE TCE & RBV PRINCIPLES.	152
5.1	INTRODUCTION.....	153
5.2	SCM OUTSOURCING.....	154
5.2.1	<i>Transaction cost economics (TCE)</i>	154
5.2.2	<i>The resource-based view (RVB)</i>	155
5.3	THE HUMANITARIAN SUPPLY CHAIN: TEMPORALITY & UNPREDICTBILITY	156
5.4	RESULTS/ FINDINGS.....	158
5.4.1	<i>Results/ findings TCE</i>	158
5.4.2	<i>Results/ findings RBV.....</i>	159
5.5	CONCLUSION.....	160
5.6	SYNTHESE ARTICLE # 1	160
6	CHAP 6 : LE PILOTAGE DE LA SUPPLY CHAIN HUMANITAIRE PAR LE PRESTATAIRE 4PL EN MODE "PLUG AND PLAY/UNPLUG"	162
6.1	INTRODUCTION.....	163
6.2	LES CARACTERISTIQUES DE LA SUPPLY CHAIN HUMANITAIRE	166
6.3	LES ORGANISATIONS TEMPORAIRES ET LES CAPACITES DYNAMIQUES	169
6.3.1	<i>Les organisations temporaires</i>	169
6.3.2	<i>Les capacités dynamiques : Assemblage de compétences et/ou compétence d'assemblage.....</i>	173
6.4	PROPOSITIONS ET MODÈLE DE PILOTAGE	176
6.5	CONCLUSION.....	183
6.6	SYNTHESE ARTICLE # 1 ET 2.....	185
7	CHAP 7: E-CASH & E-VOUCHERS: THE DIGITALIZATION OF THE HUMANITARIAN AID AND LOGISTICS	187
7.1	INTRODUCTION.....	188
7.2	FROM HUMANITARIAN LOGISTICS TO EVENT LOGISTICS: A THEORETICAL READING WITH THE PUNCTUATED EQUILIBRIUM.....	189
7.2.1	<i>Cash & vouchers programmes: The principles.....</i>	189
7.2.2	<i>Some basics about humanitarian logistics</i>	191
7.2.3	<i>Toward another digitalized logistics: the event management.....</i>	193
7.3	A READING OF DIGITALIZATION THROUGH THE PUNCTUATED EQUILIBRIUM THEORY	194
7.4	METHODOLOGY OF EMPIRICAL STUDY	196

7.5	FINDINGS AND DISCUSSION	197
7.5.1	<i>The humanitarian logistics between the first and the second step of the evolution</i>	197
7.5.2	<i>The experience of the event logistics to imagine the future of the humanitarian logistics</i>	197
7.6	WHAT HUMANITARIAN LOGISTICS IN FEW YEARS?	198
7.7	CONCLUSION	199
7.8	SYNTHESE ARTICLE # 3	200
8	CHAP 8 : DISCUSSION	202
8.1	VERS QUELLE LOGISTIQUE ?	202
8.1.1	<i>Vers une logistique mutualisée</i>	204
8.1.2	<i>Vers une stratégie logistique sectorielle commune</i>	207
8.1.3	<i>Vers une mainmise du cluster logistique sur la logistique sectorielle</i>	208
8.1.4	<i>Vers une « délogistisation » des programmes</i>	209
8.1.5	<i>Vers une logistique spécialisée</i>	210
8.1.6	<i>Vers une gestion logistique déléguée</i>	212
8.2	VERS QUELLE LOGISTIQUE ? ÉLEMENTS DE REPONSE A LA QUESTION DE RECHERCHE	217
8.2.1	<i>Conclusion</i>	222
9	CONCLUSION GENERALE	224
9.1	SYNTHESE	224
9.2	APPORTS DE LA THESE.....	226
9.2.1	<i>Les apports théoriques</i>	226
9.2.2	<i>Les apports managériaux</i>	227
9.3	LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE	228
9.3.1	<i>Perspectives de recherche</i>	230
10	RÈFÈRENCES:	231
10.1	LISTE DES SOURCES SECONDAIRES	245
11	ANNEXES:	247
11.1	ANNEXE 1 : CV ET INTERVENTIONS PROFESSIONNELLES UTILISEES POUR CETTE THESE.....	247
11.2	ANNEXE 2 : LISTE ET GUIDE D'ENTRETIENS	250
11.3	ANNEXE 4 : GLOSSAIRE.....	252
11.4	ANNEXE 5 : ABREVIATIONS.....	254
11.5	ANNEXE 5: MANDAT HUMANITAIRE CARE INTERNATIONAL	256
11.6	ANNEXE 6 : LES DIFFERENTS CLUSTERS HUMANITAIRES	257
11.7	ANNEXE 7 : LE ONGS INTERNATIONALES INTERVENANT AU YEMEN (OCHA 2018)	258
11.8	ANNEXE 8 : FINANCEMENT DE L'AIDE HUMANITAIRE 2018 (DEVELOPMENT INITIATIVE 2018).	259
11.9	ANNEXE 9 : RÉSUMÉ / ABSTRACT.....	260

Liste des figures :

Figure 1: Dispositif et cheminement de réflexion (Élaboration Personnelle).....	10
Figure 2: Plan de thèse (Élaboration Personnelle).....	14
Figure 3: Dispositif et cheminement de réflexion de la partie 1 (Élaboration personnelle).....	17
Figure 4: Objets, unités d'analyse et périmètres de la recherche (Élaboration personnelle).....	21
Figure 5: Le statut des données (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999).....	26
Figure 6: Boucle récursive d'abduction, déduction et induction (David 2000).....	27
Figure 7: The humanitarian logistics stream (Cozzolino et al 2012).....	42
Figure 8: Different kinds of disasters (Van Wassenhove, 2006).....	43
Figure 9: Disaster category and logistics effort (Cozzolino et al. 2012).....	44
Figure 10: L'écosystème humanitaire (ANALP 2015).....	46
Figure 11: L'espace et les principes humanitaires (Tomasini & Wassenhove, 2009).....	63
Figure 12: Humanitarian Logistics the path Forward (Thomas et Kopczak 2005).....	80
Figure 13: Les 4 polarités de la logistique humanitaire (d'après Lièvre & Gautier 2009).....	92
Figure 14: Differences between commercial and Humanitarian supply chain (Charles 2010).....	93
Figure 15: Timeline of Humanitarian supply chain (Apte 2009).....	98
Figure 16: La supply chain humanitaire (Stumpf 2014).....	100
Figure 17: Approach to Agility (L'Hermitte et al. 2016).....	105
Figure 18: Le Triple A de la Logistique (Lee, 2004).....	106
Figure 19: Processus de préparation aux urgences (Samii et al. 2002).....	108
Figure 20: The vicious circle of logistics (Van Wassenhove 2006).....	110
Figure 21: Deux profils d'ONG, deux modèles de supply chain (Élaboration personnelle).....	121
Figure 22 : L'approche séquentielle des liens entre réflexion, décision et action (Torset 2018).....	130
Figure 23: La réflexion stratégique comme analyse, décision et action (Torset 2005).....	130
Figure 24: Environnements interne et externes de l'ONG (Élaboration personnelle).....	131
Figure 25: Temporary organization's key features in the 4 systems model (Lehtonen et al. 2007).....	139
Figure 26: L'ONG et sa stratégie d'intervention (Élaboration personnelle).....	142
Figure 27: Proposition de modèle, cheminement stratégique d'une ONG (Élaboration personnelle).....	147
Figure 28: Cheminement et réflexion de la partie 2 (Élaboration personnelle).....	151
Figure 29: Outsourcing decision process through TCE & RBV (Élaboration personnelle).....	156
Figure 30: Construction collective du sens par le retour d'expérience (Godé, 2011).....	172
Figure 31: Modèle de pilotage de la SCH par un 4PL (Élaboration personnelle).....	183
Figure 32: Modèle d'agilité organisationnelle et ambidextrie opérationnelle (Elaboration personnelle).....	221

Liste des tableaux

Tableau 1: Caractéristiques des principales ONGs d'urgence françaises 2016 (Défis humanitaires 2018).....	20
Tableau 2: Positionnements épistémologiques (Perret & Séville 2007).....	23
Tableau 3: Distinctions entre méthodologie qualitative et quantitative (Baumard et Ibert , 2014).....	29
Tableau 4: Liste des entretiens (Élaboration personnelle).....	32
Tableau 5: Objet, unité, périmètre, méthodologie de recherche par chapitre (Élaboration personnelle).....	34
Tableau 6: Logistics and Programmes interface (d'après Makepeace et al. 2017).....	101
Tableau 7: Les écoles de pensée stratégique, (Élaboration personnelle d'après Mintzberg et al. 1999).....	128
Tableau 8: Results & findings TCE (Élaboration personnelle).....	158
Tableau 9: Results & findings RVB (Élaboration personnelle).....	159
Tableau 10: Dimension d'assemblage dynamique. Les 4C (Pellegrin-Romeggio et Vega, 2014).....	174
Tableau 11: Differences and commons between e-cash and e-voucher (adapted from Mercy Corps 2014).....	190

Liste des sources secondaires

Source secondaire 1: Humanitarian logistics context (Konterra. 2012).....	2
Source secondaire 2: Financement du secteur de l'humanitaire (Development Initiative 2018).....	40
Source secondaire 3: Typologie et durée des interventions pour ACF en 2017 (ACF 2018).....	44
Source secondaire 4: Trends in the Numbers and Diversity of Actors (Here Geneva /IFRC 2017).....	49
Source secondaire 5: Objectifs du cadre opérationnel de Solidarité International (SI 2016).....	50
Source secondaire 6: Budget 2016 (Md€) ONGs françaises /ONGs Anglo-Saxonnes (Défis humanitaires 2018).....	52
Source secondaire 7: Évolution budgets (Md€) réseaux internationaux ONGs françaises (Défis humanitaires 2018) ..	52
Source secondaire 8: MSF structure organisationnelle à trois niveaux (MSF 2016).....	53
Source secondaire 9: Directives aux ONG, autorités Indonésiennes 2018 (BNPB 2018).....	90
Source secondaire 10: Logistics cluster satisfaction survey global evaluation (Konterra 2012).....	112
Source secondaire 11: About the Logistics Emergency Teams LET (Logistics Cluster 2019).....	215

PRÉAMBULE :

Nous voudrions ici expliquer le contexte, la démarche et les raisons de ce travail de recherche.

Si dans ses objectifs, ce travail cherche à porter une vision prospective de la logistique humanitaire, il s'appuie d'abord sur une analyse rétrospective construite autour de plus de vingt années d'expériences professionnelles dans le secteur de l'humanitaire. Ces vingt années nous ont mené à travailler pour une grande variété d'ONG et d'Organisations Internationales, sur des problématiques différentes et dans des contextes opérationnels complexes. Nous avons porté un regard souvent optimiste, parfois critique, sur la nature et l'essence de notre travail. Ces années nous ont surtout permis de vivre, de l'intérieur et sur un temps long, les évolutions du secteur de l'humanitaire. Le but de notre démarche de recherche est donc de partager nos observations, nos interprétations et nos perceptions quant au devenir du secteur de l'humanitaire et de la logistique qui l'accompagne.

Un autre point important que nous voudrions mettre en lumière, c'est l'éclairage théorique que nous ont apporté ces années de recherche dans le cadre de ce travail de thèse. Dans un domaine réputé pour son caractère opérationnel, l'analyse théorique sur le terrain n'est pas vraiment la norme et la « théorie » pourrait faire gentiment sourire beaucoup de praticiens. Une chose est sûre, ce travail nous a permis de lever « la tête du guidon », de prendre de la hauteur et porter une vision différente sur notre travail en tant que professionnel, et au bout du compte traiter nos problématiques professionnelles par une approche nouvelle. C'était important pour nous de croiser vingt années de pratique professionnelle avec des principes théoriques qui influencent directement sur notre domaine professionnel.

Enfin, pour mieux appréhender notre métier et nous représenter son avenir, il était important pour nous d'élargir nos connaissances, de porter un regard réflexif sur un domaine de recherche que nous vivons de manière concrète dans notre quotidien professionnel, et finalement y apporter notre modeste contribution.

INTRODUCTION GENERALE

1. UN SECTEUR EN PLEINE MUTATION

Aujourd'hui, pour de nombreux observateurs, le monde humanitaire est en pleine mutation. Les crises et les enjeux auxquels le secteur de l'humanitaire est confronté n'a plus rien à voir avec ce qui était envisagé il y a encore quelques années. La fréquence, l'ampleur et les spécificités des crises humanitaires remettent en cause, en premier lieu, les méthodes et les capacités du système humanitaire contemporain, mais aussi l'ensemble du système de pensée sur lequel il s'est fondé. Comme le souligne Penrose (2015), « *Les concepts et les modèles traditionnels qui constituent la base fondamentale de l'action humanitaire sont donc aujourd'hui contestés sur le court terme, au regard des réponses aux besoins des populations et, à plus long terme, au regard de l'existence même de l'humanitaire* », le ton est donné.

Donc, depuis plus d'une décennie, le point de départ de cette mutation étant le tsunami de 2004 qui a frappé l'Asie du sud-est, la conjugaison de plusieurs facteurs provoque d'importantes transformations dans le secteur de l'humanitaire d'urgence. En effet, suite à la réponse chaotique au tsunami de 2004, le secteur humanitaire a été confronté à de nombreuses remises en question et a dû amorcer de nombreux changements. Les bailleurs de fonds ont exigé en 2006 une refonte du système humanitaire et ils ont mis en place une réforme du secteur de l'humanitaire¹ qui a profondément transformé le secteur. De plus, l'augmentation du nombre de crises humanitaires et l'évolution de leurs typologies (conflits, épidémies, catastrophes naturelles, migrations climatiques...), a naturellement conduit à une multiplication des acteurs, mais également à une évolution de leurs profils (Stern 2015). De surcroît, le développement rapide du secteur des technologies de l'information, et les développements économiques qui accompagnent ces changements, modifient profondément notre perception des crises et change la manière d'y répondre. Cette mutation profonde du secteur ne va pas sans affecter durablement et en profondeur la logistique humanitaire. Comme indiqué dans l'extrait ci-dessous issu de l'évaluation externe du cluster logistique² (Konterra Group 2012), bien qu'indispensable aux opérations humanitaires, la logistique humanitaire peine à répondre aux attentes du secteur quant à l'efficacité et qualité du support nécessaire aux programmes

1 https://www.unocha.org/sites/dms/ROWCA/Coordination/The_Four_Pillars_of_HumanitarianReform_FR.pdf

2 <https://logcluster.org/2012-evaluation>

d'assistance. Nous en détaillerons les raisons au cours de ce travail.

3. Operational complexity is related to larger operational demands and work volume due to recurrent and large-scale emergencies. Key trends driving the complexity faced by logistics in humanitarian operations include: rising import and mobility constraints, growing hostility and targeted insecurity, growing sophistication of the responses due to new technology and quality demands, increasing number of local and international humanitarian actors, and funding constraints partly due to the on-going global financial crisis. Under such conditions it is increasingly difficult to ensure logistics effectiveness, accountability and the quality of the support to those affected by humanitarian emergencies.

Source secondaire 1: Humanitarian logistics context (Konterra. 2012)

Pour pallier ce manque de performance, les bailleurs de fonds demandent à ce que les opérations soient mieux structurées et apportent des résultats tangibles, et pour répondre aux exigences des bailleurs de fond, les organisations humanitaires se tournent vers des logiques d'entreprises pour améliorer la qualité de leurs actions, leurs systèmes de gestion et leur efficacité économique. La plupart des organisations humanitaires dépendent de financements institutionnels et entrent en concurrence pour accéder à ces financements. En retour, les bailleurs de fonds institutionnels exercent une forte pression sur les ONGs humanitaires pour obtenir une meilleure efficacité opérationnelle et une plus grande transparence financière dans l'utilisation des budgets alloués.

Si le nombre d'ONG augmente de façon significative au fil des ans, souvent à la faveur de grosses crises humanitaires (Stern 2015), il y a un autre facteur qui transforme le secteur de l'humanitaire d'urgence, c'est l'émergence de nouveaux acteurs. En effet, autrefois chasse gardée des ONGs, le secteur de l'humanitaire attire aujourd'hui de nouveaux acteurs tels que les militaires, des entreprises du secteur privé, des fondations et autres acteurs issus de la société civile (IRIS 2016). Ces acteurs jouent un rôle de plus en plus important. Ils se positionnent durablement sur le secteur de l'aide humanitaire d'urgence et canalisent une partie des financements autrefois alloués essentiellement aux ONGs. De plus, il y a un autre élément important à prendre en considération dans cette transformation du secteur, c'est la réduction de « l'espace humanitaire », ce dernier représentant le champ dans lequel l'aide humanitaire peut se déployer. En effet, l'environnement opérationnel actuel est de plus en plus complexe sur un plan politique et instable en matière de sécurité, ceci complique fortement la mise en œuvre de programmes d'assistance, ainsi que l'accès direct aux bénéficiaires. Dans ce contexte, les humanitaires ont de plus en plus de mal à travailler et ils doivent développer des systèmes d'assistance alternatifs pour venir en aide aux personnes sinistrées.

Pour en terminer avec la mutation qui s'opère dans le secteur de l'humanitaire d'urgence, il

est essentiel de parler de la numérisation de l'aide humanitaire. Depuis quelques années, grâce à l'essor de la technologie et de l'étendue de la connectivité de type 3G et 4G associée au développement d'applications internet dédiées, une nouvelle forme d'assistance se met en place. Nous l'appellerons « e-assistance », terme que nous introduisons ici, en opposition à la traditionnelle « In-kind assistance » (aide en nature). Le principe de l'e-assistance est de distribuer l'aide aux bénéficiaires sous forme de transferts électroniques d'argent ou de vouchers (bons donnant accès à des produits prédéfinis à échanger auprès de commerçants locaux) pour qu'ils subviennent à leurs besoins en s'approvisionnant auprès de marchands locaux. Ce processus permet aux organisations humanitaires de dématérialiser l'aide et de ne plus avoir à gérer les flux physiques d'une supply chain étendue. En s'appuyant sur les capacités du marché local et des infrastructures de communication, lorsque celles-ci sont fonctionnelles, les problématiques liées à la gestion d'une supply chain complexe sont déléguées d'une part à des fournisseurs de services financiers (Banques, opérateurs transferts d'argent) et surtout, en bout de chaîne, vers des commerçants locaux qui gèrent la totalité de la chaîne d'approvisionnement des produits qui sont destinés aux bénéficiaires de ce type de programmes humanitaires. Lors du premier sommet mondial humanitaire (*Global Humanitarian Summit*) qui a été organisé à Istanbul en 2016, et sur lequel nous reviendrons en détails dans la partie 2.3.4, les principaux acteurs du secteur de l'humanitaire (donateurs et organismes recevant les fonds) se sont accordés sur une série d'engagements qui vont réorienter les stratégies d'intervention et les modes opératoires des organisations humanitaires. Concernant les programmes d'intervention monétaire (*Cash based Interventions*), les acteurs du secteur se sont entendus pour accroître les interventions basées sur l'assistance monétaire à la place de l'assistance matérielle classique. Cette forme d'assistance (e-assistance) crée une rupture significative avec le modèle traditionnel d'assistance en nature (In-Kind assistance) car on passe d'une gestion classique de la supply chain essentiellement axée sur les flux physiques dans le cadre d'une assistance traditionnelle en nature, à une gestion centrée principalement sur les flux d'informations et financiers dans le cadre de l'e-assistance.

Dans ce contexte de mutation, les ONG cherchent à redéfinir la place et rôle au sein de l'organisation de la fonction logistique qui est l'unité fonctionnelle qui a la charge de la gestion de la supply chain. Certaines ONG s'ont fait le choix de placer la logistique comme un élément central dans leur stratégie d'intervention, à l'inverse, d'autres tentent de réduire leur implication opérationnelle et de se désengager autant que possible de la partie logistique physique. Les options qui se présentent à ces organisations pour mener leur désengagement opérationnel sont

diverses et peuvent prendre plusieurs formes. Ces organisations peuvent faire le choix de transférer en partie la gestion de leur logistique à des prestataires de services logistiques, elles peuvent aussi travailler en collaboration avec des partenaires locaux qui opèrent en tant que partenaires de mise en œuvre des projets (*implementing partners*) et qui sont *de facto* des prestataires de services. En poussant un peu plus loin le processus de désengagement logistique, d'autres organisations s'orientent vers des stratégies d'intervention à faible composante opérationnelle. Ceci nécessite peu de moyens logistiques, par exemple à travers la mise en place de projets de type, e-cash & e-vouchers, ou bien par des projets d'assistance et de protection légale des bénéficiaires vis-à-vis du droit humanitaire, ou encore en faisant du plaidoyer (*advocacy*) auprès des politiques et des donateurs sur des situations d'urgence.

Le travail de recherche que nous avons mené a émergé d'un constat empirique récurrent fait depuis quelques années en travaillant en tant que logisticien professionnel dans le secteur de l'humanitaire. Ce constat est relatif à une « désopérationnalisation » des programmes d'aide humanitaire, amorcée depuis quelques années de la part d'une grande partie des ONGs du secteur et de fait un désengagement logistique notable, tendance sur laquelle on pourrait faire un néologisme en l'appelant « délogistisation » du secteur de l'humanitaire, en référence au titre de l'ouvrage de Fabbe-Costes et Rouquet (2019) « la logistisation du monde ». Dans ce processus de transition et en tenant compte des spécificités du contexte opérationnel de l'humanitaire d'urgence, il est nécessaire d'analyser comment ces mutations transforment le secteur, mais aussi d'identifier quelles options se présentent aux ONGs et quelles alternatives sont développées par le secteur de l'humanitaire en termes de supply chain management. Il s'agit de comprendre comment les ONGs, en fonction de leurs stratégies d'intervention, définissent et articulent leurs supply chains, mais aussi de définir dans quelle mesure la fonction logistique dans l'humanitaire d'urgence devra être repensée et reconfigurée dans un processus de désengagement opérationnel généralisé.

Pour mener ce travail, notre démarche est claire et affirmée. Fort d'une expérience de plus de vingt ans en tant que professionnel en logistique dans l'humanitaire et de plusieurs années en tant qu'étudiant chercheur dans le cadre de cette thèse, un de nos objectifs est de renforcer le lien entre les praticiens en logistique humanitaire et les chercheurs qui travaillent sur le champ de la logistique humanitaire en se positionnant comme trait d'union entre ces deux univers interdépendants. Donc, en proposant de procéder par un effet miroir entre le terrain et le monde académique, notre but est de fournir des éléments de réponses et des outils d'analyse théorique aux praticiens du secteur de l'humanitaire pour mieux comprendre et appréhender les

mécanismes de gestion de la supply chain dans le cadre de réponses humanitaires d'urgence, ainsi que son articulation avec les différentes stratégies d'intervention des ONGs. D'un autre côté, il s'agit de proposer aux chercheurs des éléments de connaissance empirique sur la conception et la mise en œuvre de dispositifs opérationnels, d'outils et de procédures organisationnelles comme éléments de gestion propre au secteur de l'humanitaire d'urgence.

2. LA SUPPLY CHAIN : CONCEPT ET DEFINITION

Pour commencer, il nous semble essentiel de définir le concept de supply chain qui est pour ce travail de recherche une de nos unités d'analyse. Beaucoup de chercheurs ont proposé une définition de la supply chain. Malgré la popularité du terme « supply chain management », tant dans le monde universitaire que chez les praticiens, il reste une confusion importante quant à sa signification. Certains auteurs définissent la gestion d'une supply chain en termes opérationnels impliquant la gestion de flux physiques, d'autres la voient comme une philosophie de gestion, et certains tendent à la considérer comme une série de processus de gestion (Tyndall et al. 1998). Devant cette multitude de définitions et le manque de consensus autour d'une représentation, nous allons en retenir quelques-unes qui nous semblent le mieux refléter le rôle, les responsabilités et l'agencement d'un système d'approvisionnement relatifs aux opérations humanitaires d'urgence.

Mentzer et al. (2001) définissent la supply chain comme « *a set of three or more entities (organizations or individuals) directly involved in the upstream and downstream flows of products, services, finances, and/or information from a source to a customer* ». Dans le même esprit Aitken et al. (2005) décrivent la supply chain comme un réseau d'organisations connectées et mutuellement interdépendantes qui travaillent ensemble de manière coopérative dans le but de contrôler, gérer et améliorer les flux physiques et informationnels des fournisseurs jusqu'aux clients finaux. L'effort mené pour aboutir à un management intégré des acteurs d'une chaîne logistique a donné naissance à une démarche dénommée supply chain management qui vise à fédérer les entreprises qui sont animées par des objectifs communs (Fulconis, Paché & Roveillo, 2011). Cette vision réunissant plusieurs acteurs, en réseau, le long d'une chaîne d'activités, nous semble particulièrement bien adaptée dans le cadre de notre recherche, car la supply chain humanitaire, par nature, implique un nombre important de parties prenantes. De plus, cette définition intègre également les dimensions stratégiques et organisationnelles que notre travail se propose d'investiguer. La supply chain est tout un ensemble étendu d'acteurs et d'activités, dont la logistique fait partie, et qui met en relation

différentes entités au niveau intra et inter organisationnel.

En ce qui concerne la définition de la supply chain humanitaire, nous pouvons dans un premier temps nous appuyer sur la définition proposée par Van Wassenhove (2006) qui la définit comme étant une série de processus et de systèmes qui intègrent les acteurs et les ressources afin de venir en aide aux personnes touchées par des catastrophes. Nous reviendrons plus en détail sur la définition de la supply chain humanitaire dans la partie revue de littérature de notre travail. Notre étude porte sur cette supply chain humanitaire, constituée par un réseau d'organisations (fournisseurs, donneurs d'ordres, distributeurs, utilisateurs finaux, prestataires de services logistiques...), représentant un ensemble de ressources, de moyens, de méthodes, d'outils et de techniques destiné à piloter le plus efficacement possible la chaîne globale d'approvisionnement depuis les fournisseurs jusqu'aux bénéficiaires de l'aide humanitaire.

Il est important de préciser que le terme « logistique humanitaire » englobe l'ensemble des activités d'approvisionnement, allant de la définition des besoins en passant par la gestion des cycles d'achats jusqu'à la distribution. Comme le soulignent certains auteurs (Beamon 2004, Van Wassenhove 2006, Kovacs et Spens 2007, Ertem et al., 2010, Makepeace et al., 2017) les termes logistiques humanitaire et supply chain humanitaire sont interchangeables dans la littérature. De fait, ils sont utilisés indifféremment au cours de ce travail de recherche.

3. PROBLEMATIQUE

Le point de départ de la thèse a été le constat que le secteur de l'humanitaire d'urgence, et la logistique associée, sont sujets à d'importantes évolutions et mutations. La logistique ne répond pas toujours aux attentes du secteur en termes d'efficacité et de performance, et beaucoup d'ONGs peinent à développer et à positionner la logistique comme une fonction centrale au sein de l'organisation, au point de chercher des solutions alternatives.

Plus spécifiquement pour le secteur de l'humanitaire, le Fritz Institute³ définit la fonction logistique comme étant l'unité fonctionnelle au sein de l'organisation qui a la charge des processus et systèmes impliqués dans la mobilisation des personnes, des ressources, des compétences et des connaissances pour venir en aide aux personnes vulnérables touchées par des catastrophes naturelles et des situations d'urgence complexes. Dans ce sens, la fonction logistique fournit un support à la mise en œuvre des programmes d'aide humanitaire et gère

3 <http://www.fritzinstitute.org/pdfs/whitepaper/enablingdisasterresponse.pdf>

diverses activités, notamment les achats, le transport, le dédouanement, l'entreposage et la distribution. En d'autres termes, comme l'énoncent Fabbe-Costes et Meschi (1996, p5), « *La mission de la fonction logistique est de concevoir la chaîne logistique souhaitée par l'entreprise, de construire le dispositif logistique approprié et d'en garantir le bon fonctionnement* ».

Aujourd'hui, nombre d'ONGs cherchent toujours des réponses aux défis que représentent la mise en œuvre et la gestion supply chain de programmes humanitaires d'urgence. Si certaines organisations majeures, tels que Médecins Sans Frontières, ont depuis longtemps construit et intégré la fonction logistique comme un élément central dans leur stratégie d'intervention (Vega 2013), à l'inverse, d'autres organisations tentent de réduire leur implication opérationnelle et cherchent à se désengager autant que possible de la partie logistique. En approfondissant le sujet, il s'avère que l'évolution du secteur de l'humanitaire qui se caractérise par une tendance à la désopérationnalisation des programmes humanitaires, ou encore l'articulation d'une logistique déléguée d'une part, et d'autre part le lien entre dématérialisation de l'aide et redéfinition de la fonction logistique posent des questions qui ont jusqu'à présent été peu étudiés, et dont les réponses intéressent autant les praticiens que les chercheurs.

4. QUESTION DE RECHERCHE

Le travail de recherche que nous avons mené, est né d'observations empiriques récurrentes concernant le désengagement de certaines ONGs de la gestion classique de la supply chain lors d'interventions humanitaires d'urgence. En considérant cette tendance au désengagement logistique et en tenant compte des importantes mutations qui s'opèrent dans le secteur, ainsi que les spécificités du contexte opérationnel, il convient d'identifier les raisons et la logique d'un tel désengagement logistique et opérationnel. Le but est également d'identifier les dispositifs logistiques dont les ONGs disposent, comment ils sont agencés et quelles formes organisationnelles prennent les supply chains de ces ONGs en fonction de leurs stratégies d'intervention. Cela soulève la question de la relation entre la stratégie et la structure, traitée par les travaux de Chandler (1962, 1989), qui montrent que ces éléments sont intimement liés au point que la stratégie détermine la structure, mais aussi inversement, par Hall et Saias (1980) pour qui la structure peut également déterminer la stratégie. Au-delà de ces points précis et en prenant de la hauteur sur la question, il s'agit d'identifier quelles options opérationnelles se présentent aux ONGs dans un processus de désengagement logistique amorcé par les ONGs du secteur de l'humanitaire. La question qui conduira notre travail de recherche est la suivante :

- Humanitaire d'urgence : Quelle supply chain pour quelle stratégie d'intervention ?

De cette question de recherche découle aussi une série de questions sous-jacentes que nous aborderons au cours de notre travail de recherche. D'abord il nous semble important de comprendre comment s'organise et évolue le secteur de l'humanitaire afin d'analyser le positionnement des différents types d'ONGs humanitaires. Nous aborderons cette problématique en répondant à la question suivante :

- SQ1 : Quelles sont les différentes approches des ONGs humanitaires dans la mise en œuvre de leur action humanitaire d'urgence ?

L'apport d'éléments de réponse à cette question intermédiaire permettra de cadrer le secteur de l'humanitaire et de comprendre ses évolutions, mais surtout d'expliquer les différents positionnements des ONGs dans leur action humanitaire en fonction de leurs spécificités et des évolutions du secteur. Ceci n'est pas une finalité en soi, l'ambition de notre recherche est avant tout d'expliquer comment s'articulent les stratégies d'intervention et les dispositifs logistiques des ONGs. Une fois que nous aurons compris comment le monde des ONGs humanitaires s'organise, encore faudra-t-il s'interroger sur le fonctionnement de la logistique du secteur et sa mise en adéquation avec les impératifs et les contraintes opérationnels des réponses humanitaires d'urgence. Il s'agit de détailler ses caractéristiques, de comprendre comment elle se structure et d'identifier les leviers de performance sur lesquels elle peut s'appuyer. Une deuxième question intermédiaire peut alors être proposée :

- SQ 2 : Comment les ONGs humanitaires organisent leurs logistiques pour soutenir leurs stratégies d'intervention ?

Ensuite, une fois que nous aurons cadré comment, au sein du secteur, la logistique s'organise et quelles en sont les spécificités, il nous semble important de comprendre sur quelles bases et comment les ONGs définissent leur stratégie d'intervention. Ceci servira à mieux comprendre pourquoi dans la définition de leurs stratégies d'intervention les ONGs vont s'orienter vers tels ou tel modèle opérationnel et comment vont s'articuler les supply chains et les stratégies d'intervention des ONGs. Cela permettra ensuite d'identifier sur quels appareillages logistiques elles vont pouvoir s'appuyer pour supporter leur stratégie d'intervention. Une troisième question intermédiaire y apportera des éléments de réponses.

- SQ3 : Quels sont les éléments qui influent sur la définition des stratégies d'intervention des ONG humanitaires ?

Dans ce sens, le recours à la prestation de services logistiques peut répondre aux attentes de certaines d'entre elles en matière de supply chain management. Ce qui nous intéresse ici c'est

de savoir si dans le cadre d'une décision stratégique autour de la question « faire ou faire faire », l'externalisation des activités logistiques est possible, comment elle pourrait se formaliser et ce qu'elle peut apporter aux ONGs. Pour cela nous pouvons donc poser la question suivante :

- SQ 4 : Dans une logique d'externalisation de la gestion supply chain, quels sont les éléments qui déterminent le recours à la prestation de services et comment un prestataire de service pourrait piloter cette supply chain ?

Comme discuté dans la question intermédiaire précédente, en considérant que l'externalisation représente une option stratégique pour les ONGs de déléguer la gestion de leur supply chain, il nous semble également important d'analyser le tournant stratégique que prend le secteur de l'humanitaire à travers le développement d'une forme d'assistance alternative qui s'inscrit dans la délégation de la gestion logistique à des tiers. Pour cela, nous allons explorer l'émergence des programmes de type « Cash & Vouchers » et le changement de paradigme que cela représente pour le secteur. Cela nous amène à poser une cinquième question intermédiaire :

- SQ 5 : Les évolutions du secteur provoquent-elles un changement de paradigme dans la mise en œuvre de programmes d'assistance au point de transformer la supply chain humanitaire ?

Pour terminer notre analyse, il nous semble que ce tournant stratégique que prennent un bon nombre d'ONGs, à travers la délégation de la gestion opérationnelle de leur intervention, risque d'avoir un impact profond et durable sur la fonction logistique dans le secteur de l'humanitaire d'urgence. Il nous paraît donc pertinent de porter un regard prospectif sur la possible évolution de la fonction logistique dans le cadre de réponses humanitaires d'urgence. Pour cela, dans la partie discussion de ce travail de recherche, nous allons tenter de répondre à une dernière question intermédiaire que nous formulons comme suit :

- SQ 6 : Quelle forme pourrait prendre la supply chain humanitaire de demain pour répondre aux différentes stratégies d'intervention et aux différentes formes d'assistance ?

Il est important de souligner que cette série de questionnements intermédiaires doit être considérée comme une démarche continue d'apports permanents, marquée par six étapes intermédiaires, permettant un cheminement progressif qui vise à assurer continuité et homogénéité dans le traitement de la question de recherche. De plus, les éléments de réponse à ces questionnements n'ont pas de visée démonstrative, ils s'inscrivent dans une approche exploratoire et ils ont une visée descriptive-explicative ayant pour objet d'éclairer la complexité du sujet, d'en montrer les différents aspects et d'en permettre une meilleure

compréhension. Nous proposons dans la figure 1 ci-dessous de détailler notre cheminement d'analyse et de réflexion et d'expliquer le dispositif de recherche que nous avons mis en place.

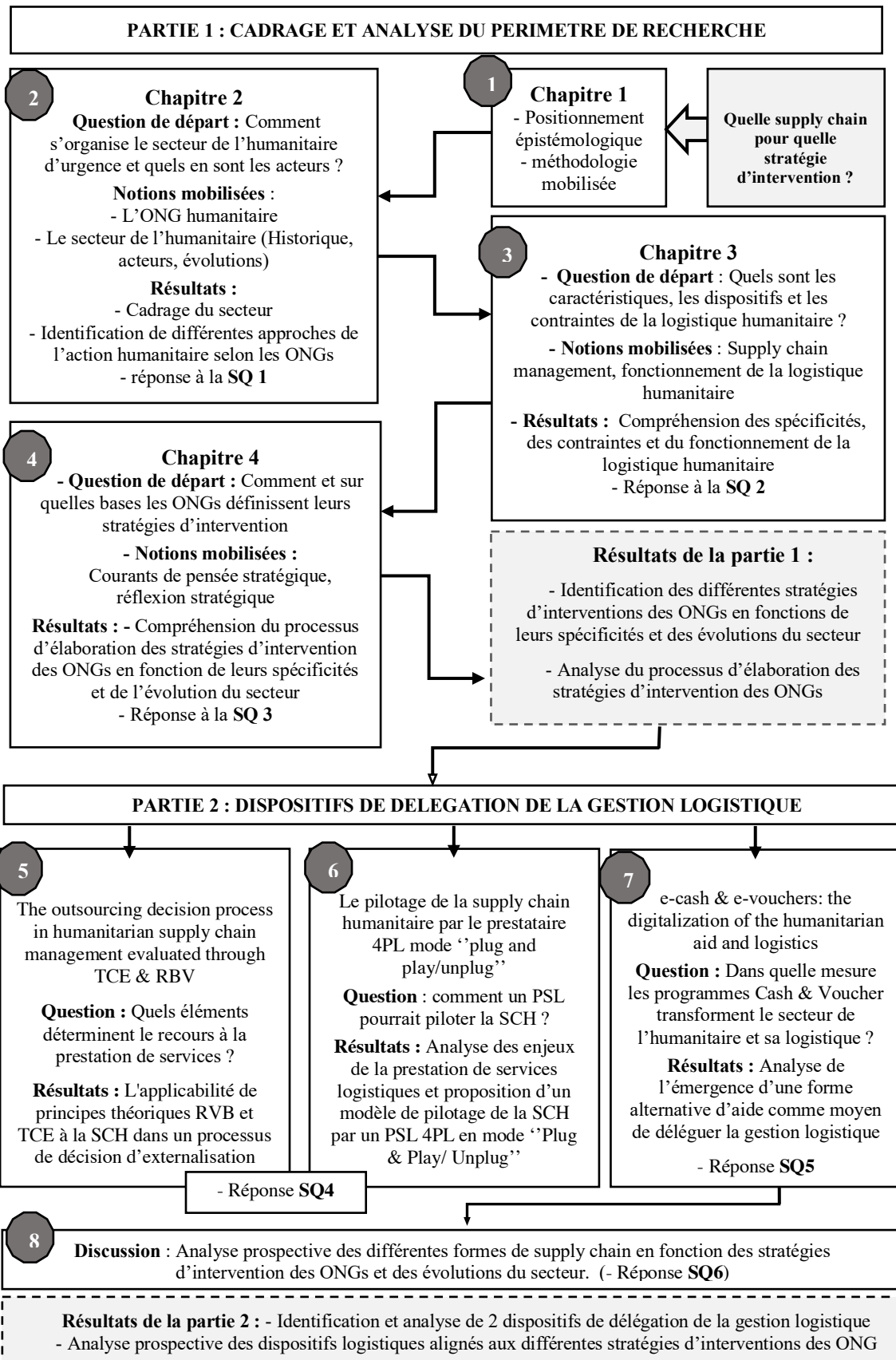


Figure 1: Dispositif et cheminement de réflexion (Élaboration Personnelle)

5. FORMAT DE LA THESE : UNE THESE SUR TRAVAUX

Ce travail doctoral, qui se présente sous la forme d'une thèse sur travaux est le fruit de recherches effectuées entre 2015 et 2019 au sein du Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique (CRET-LOG) de l'Université d'Aix-Marseille. Ces recherches ont eu pour résultante deux communications réalisées lors de conférences internationales et d'une publication dans une revue de rang 4 au classement FNEGE. Dans l'ordre chronologique, ces conférences sont les RIRL (*Rencontres Internationales de Recherche en Logistique*) en 2016 et l'HICL 2017 (*Hamburg International Conference on Logistics*). Cette dernière communication a été co-présentée avec un doctorant du CRET-LOG. Enfin, un article a été publié dans la revue scientifique, *Logistique & Management* en 2018, numéro spécial « Logistique humanitaire ».

Si nous n'avons trouvé aucun texte officiel qui définit clairement ce qu'est une thèse sur travaux, l'interprétation de la thèse sur travaux est variable d'un établissement à l'autre. Nous pouvons toutefois proposer de définir une thèse sur travaux comme étant une thèse constituée en partie d'articles ou d'extraits de monographies auxquels le doctorant a participé avant la soutenance de sa thèse. La thèse est alors la compilation structurée et commentée d'une série de productions et de publications effectuées en amont. Concernant l'intérêt et la finalité d'une thèse sur travaux, nous pouvons faire référence à un article de Sabatier et al. (2017) paru sur le site Internet *The Conversation* et intitulé « Le doctorat, une tradition à l'aube de sa (potentielle) transformation ». Dans cet article, il est mentionné que « *en Sciences de Gestion la situation est assez paradoxale, malgré le fait que cette discipline ait vocation à être appliquée (dans les entreprises et les organisations), les docteurs en management sont aujourd'hui principalement destinés au monde académique* ». En tant que professionnel du secteur de l'humanitaire engagé dans un travail de recherche, ce constat nous interpelle car le format de la thèse que nous menons ainsi que notre approche ont vocation à être appliquées et visent au rapprochement entre monde académique et monde professionnel dans lequel nous évoluons. Pour nous, ce format de thèse peut se justifier par le fait que l'interaction entre monde professionnel et recherche académique nous permet par la production d'articles, de soulever et traiter à travers la théorie, des problématiques concrètes étroitement liées à notre réalité professionnelle et d'éclairer le monde académique sur les réalités et les défis de situation de gestion auxquels nous sommes confrontés, mais aussi d'outiller les praticiens avec des grilles d'analyse théoriques qui permettent de mieux comprendre les situations de gestion auxquelles ils font face.

Si la thèse sur travaux est reconnue pour augmenter la production et la diffusion de travaux de recherche, en particulier sur le plan international, ceci peut répondre en partie à la pression

de publication qu'impose l'omniprésence des classements que subissent les universités et les laboratoires. En ce qui nous concerne, cela permet également d'acquérir des aptitudes relatives à l'élaboration et rédaction d'articles répondant aux critères relatifs à la production d'articles scientifiques. Comme la réalisation d'une thèse sur travaux favorise également une diffusion plus directe des résultats de recherche, cette démarche nous permet de valoriser notre travail. Toutefois, la thèse sur travaux pose aussi la question de sa cohérence interne, car les travaux peuvent être proposés selon les thématiques des appels à contribution à des colloques ou pour des publications, au risque de produire un travail qui manque de cohérence et de suite logique. L'enjeu est alors de garder une vision claire du sujet et de créer de la cohérence entre les articles. Dans ce cas, il est important de bien définir en amont le fil conducteur de manière à engager un travail de justification et de réflexion tout au long de la thèse. Nous tenons aussi à préciser que les travaux constitutifs de cette thèse n'ont en aucun moment été modifiés, ils ont été intégrés à cette thèse tels que validés par le comité de lecture des conférences et de la revue scientifique où ils ont été présentés.

6. PLAN DE THESE

Cette thèse sur travaux s'organise de la manière suivante : après une introduction qui nous permet de présenter notre démarche, de délimiter notre périmètre de recherche et de poser notre question de recherche, ce travail se décompose en deux parties distinctes.

Dans le premier chapitre de la première partie nous détaillerons l'approche méthodologique mobilisée pour ce travail, ainsi que notre positionnement épistémologique. Dans un deuxième chapitre nous ferons un cadrage du secteur de l'humanitaire d'urgence à travers une analyse des ONGs humanitaires et de leurs différentes approches de l'action humanitaire. Ensuite, dans un troisième chapitre où nous traitons spécifiquement de la logistique humanitaire, nous ferons une revue de littérature sur ce domaine et nous analyserons les spécificités propres à la logistique et nous détaillerons les contraintes auxquelles elle est confrontée. Enfin, dans le quatrième chapitre, nous allons aborder les processus de réflexion stratégique des ONGs afin de comprendre sur quelles bases elles définissent leurs stratégies d'interventions et surtout d'évaluer leurs dispositifs opérationnels en fonction de leurs stratégies d'intervention. Ceci va nous mener à la deuxième partie de ce travail où nous allons détailler les appareillages et orientations possibles pour les ONGs qui font le choix du désengagement opérationnel.

Donc, dans la deuxième partie, nous proposons de traiter de deux mécanismes de délégation de la gestion opérationnelle qui s'offrent aux ONGs, à travers une série de deux

communications et une publication qui représentent chacune un chapitre distinct. Le cinquième chapitre concerne la première communication qui vise à faire une analyse et un cadrage théorique où nous détaillerons les principes théoriques de l'externalisation et de la prestation de services, afin d'évaluer leur applicabilité au secteur de la logistique humanitaire d'urgence. Ensuite, dans le sixième chapitre qui concerne la publication, nous proposerons de faire un travail sur les capacités dynamiques et le concept de « plug and play / unplug » appliqués à l'humanitaire, en proposant un modèle de pilotage innovant de la supply chain humanitaire. Enfin, le septième chapitre concerne à nouveau une communication dans laquelle nous explorerons le tournant stratégique que représente le développement d'une nouvelle forme d'assistance humanitaire de type « cash & vouchers », favorisé par l'essor de la technologie. A travers le désengagement de la partie opérationnelle qu'induit l'émergence de ce type d'assistance, nous analyserons le changement de paradigme que cela représente pour le secteur concernant les modalités de mise en œuvre de l'aide humanitaire. Pour terminer ce travail de recherche, dans la partie discussion, nous proposerons une interprétation prospective de l'évolution des différentes formes de supply chain en fonction des orientations prises par les ONGs et les évolutions du secteur. Cette partie sera développée sur la base des entretiens que nous avons menés et par l'analyse des éléments qui ont émergé. En référence à De Jouvenel (2009, p.3) et ses travaux sur la prospective, nous nous appuyerons sur la définition suivante « *la prospective consiste à explorer quels sont les futurs possibles en germe dans la situation actuelle, pour aider à la détermination des futurs souhaitables l'identification des moyens à mettre en œuvre pour les atteindre* ». Le plan de thèse est présenté dans la figure 2 ci-dessous.

Ce travail de recherche couvrira bien entendu un état de l'art de la littérature sur la logistique ou la supply chain humanitaire afin de faire un état des lieux général sur le sujet de recherche, toutefois une analyse de la littérature spécifique à chaque article a également été menée pour la rédaction des différentes communications et article de cette thèse sur travaux. Ces différentes analyses de la littérature nous permettent :

- D'identifier les articles et travaux académiques clés, relatifs à la question de recherche ;
- De s'appuyer sur des travaux scientifiques existants pour étayer la réflexion et approfondir les pistes de recherche sur le sujet ;
- D'expliquer à quels concepts ou courants théoriques on peut se référer et pourquoi le cadre théorique tel qu'il pourrait être défini est pertinent pour le sujet de recherche ;
- De poser les bases du travail et de le structurer par la suite.

La méthodologie employée sera spécifique et appropriée à chaque article. Elle sera qualitative

(entretiens, observations, revue de littérature, analyse de données secondaires ...). L'ensemble de ce travail sera abordé de manière interprétativiste partant d'un constat empirique, analysé selon un point de vue de chercheur /manager afin de comprendre la réalité professionnelle comme nous la vivons et comme nous l'appréhendons dans le cadre de notre travail. Dans un domaine reconnu pour son caractère opérationnel, il semble pertinent d'explorer notre sujet de recherche à travers une voie qui consisterait à procéder tout au long de la recherche à des allers-retours entre le corpus théorique et les observations empiriques. Il reposera sur un raisonnement abductif de manière à chercher les causes de certaines situations et de manière réversible d'identifier les résultats et les conséquences émanant de ces causes. Ceci permettra d'expliquer un phénomène à partir de certains faits ou événements. En nous appuyant sur les deux piliers que sont l'empirisme et l'expérience, cette étude vise à apporter des éléments de compréhension d'une réalité donnée en se référant aux théories qui s'y rattachent.

INTRODUCTION			
PARTIE I			
CHAPTIRE 1 : Méthodologie et design de recherche	CHAPTIRE 2 : Le secteur de l'humanitaire	CHAPTIRE 3 : La logistique humanitaire	CHAPTIRE 4 : Réflexion et management stratégique
PARTIE II : série de 3 articles constitutifs de la thèse sur travaux			
Chap 5: The outsourcing decision process in humanitarian supply chain management evaluated through the TCE and RBV Résultats : Evaluation de l'applicabilité de principes théoriques RVB et TCE à la SCH dans un processus de décision d'externalisation	Chap. 6 : le pilotage de la supply Chain humanitaire par le prestataire 4PL mode "plug and play/unplug" Résultats : Analyse des enjeux de la prestation de services logistiques et proposition d'un modèle de pilotage de la SCH par un PSL en mode "Plug & Play/ Unplug"	Chap 7: e-cash & e-vouchers: the digitalization of the humanitarian aid and logistics Résultats : Analyse des apports de la technologie dans le développement de formes alternatives d'aide et des impacts sur la logistique humanitaire	
Chap. 8 DISCUSSION : Une vision prospective de l'évolution de la logistique humanitaire			
CONCLUSION			

Figure 2: Plan de thèse (Élaboration Personnelle)

7. RESULTATS ATTENDUS

Les sciences de gestion sont des sciences de l'action et elles doivent donc produire des connaissances, certes académiques, mais aussi actionnables par les praticiens. Bien que ce travail s'appuie sur une approche empirique, d'un point de vue théorique un des objectifs de ce travail est de faire l'analyse des champs théoriques étroitement liés au sujet et de faire interagir la supply chain humanitaire comme champ de recherche avec les principes issus des théories majeures qui influent directement notre question de recherche. Ceci permet aussi de dessiner une perspective théorique à ce champ de recherche.

Cela permet aussi de faire le lien entre la théorie et la pratique et d'équiper les praticiens avec des outils d'analyse théorique pour les accompagner dans la compréhension de certains phénomènes qui régissent le fonctionnement de certains dispositifs. Par expérience, en utilisant, désormais de manière régulière, dans nos activités professionnelles des cadres d'analyses théoriques, nous pouvons attester de la pertinence de l'analyse à travers les principes théoriques pour mieux comprendre les réalités de notre travail de logisticien. Donc, l'ambition de la thèse est de formuler plusieurs outils permettant aux acteurs de terrain de diagnostiquer et appréhender certaines situations de gestion relatives à des dispositifs logistiques propres aux organisations humanitaires d'urgence. Dans ce sens, ce travail permettra d'abord d'évaluer l'applicabilité dans le secteur de l'humanitaire de la théorie des coûts de transactions et de la théorie fondée sur la ressource, qui sont deux théories majeures à l'analyse des processus d'externalisation et au recours à la prestation de services. Ensuite, toujours dans le cadre du recours à la prestation de services, à travers les concepts d'assemblage dynamique et du « plug and play / unplug », il s'agit de proposer un modèle de pilotage en réseau de la supply chain par un prestataire services de type 4PL. La mise en lumière de ces leviers d'action constitue donc un résultat attendu de cette recherche. Cela permettra également d'analyser les tendances du secteur vis-à-vis du processus d'externalisation et de la prestation de services logistiques. De plus, sur le plan managérial et dans une perspective basée sur les ressources, la théorie de la contingence et le concept des capacités dynamiques, ce travail peut fournir les éléments de réponse pour mieux comprendre comment sur un plan stratégique les ONGs se positionnent dans le secteur de l'humanitaire d'urgence, comment elles définissent leur stratégie d'intervention et quels sont les dispositifs à mettre en place pour articuler supply chain et mode opératoire. Enfin, l'analyse de l'émergence et du développement d'une forme d'aide humanitaire numérisée et dématérialisée tels que les projets de type « Cash and Vouchers » basés sur des transferts monétaires (Cash based programming) donne, à travers la théorie des équilibres ponctués, des éléments de réponses pour comprendre comment la supply chain humanitaire se transforme et quel rôle la logistique peut jouer dans cette évolution. De manière prospective, cela peut donner des éléments et des indications pour comprendre les transformations qui impactent la supply chain et aussi de pouvoir définir quelles formes prendra la logistique humanitaire de demain.

Il est toutefois important de rappeler que la présente thèse ne s'inscrit pas dans une démarche visant à faire émerger une nouvelle théorie générale, ni de valider ou de réfuter l'application de

certaines théories à ce champ de recherche. Les différentes théories mobilisées au cours de ce travail servent essentiellement de cadre d'analyse à certains phénomènes, situations et /ou processus. Dès lors, en faisant interagir théories et empirisme, l'ambition première de cette thèse est de mieux comprendre comment les mutations du secteur dessinent les stratégies d'interventions des ONGs humanitaires, définissent les modes opératoires et transforment les supply chains humanitaires. Dans ce sens, ce travail poursuit plusieurs objectifs :

- Un dessein descriptif, pour détailler les spécificités du secteur de l'humanitaire d'urgence et les types d'ONGs humanitaires, afin de comprendre comment leur orientation stratégique détermine la place de la fonction logistique au sein de l'organisation ;
- Une ambition explicative, pour comprendre comment les principes théoriques qui influent sur notre question de recherche peuvent s'appliquer à la logistique humanitaire et pourraient expliquer certains phénomènes ;
- Un but exploratoire, pour analyser des phénomènes nouveaux tels que la dématérialisation de l'aide humanitaire et de comprendre les mutations qui s'opèrent et l'impact que cela pourrait avoir à terme sur l'implémentation de nouveaux types de projets ;
- Un objectif critique, pour ouvrir un débat sur les « raisons cachées » concernant la dématérialisation et la désopérationnalisation de l'aide humanitaire à travers « l'e-assistance », en vue de se désengager des problématiques de supply chain management et d'en déléguer la gestion à d'autres acteurs ;
- Une visée prospective, pour comprendre comment la supply chain humanitaire va évoluer à moyen terme. Nous évaluerons la forme que ces chaînes pourraient prendre et le rôle que pourrait jouer la fonction logistique dans le secteur de l'humanitaire d'urgence.

Depuis le début de ce travail de recherche dans le cadre de la thèse, nous nous sommes penchés de manière théorique sur les problèmes de pilotage inhérents aux supply chain humanitaires. Il a été constaté que la logistique humanitaire en contexte d'urgence est un thème de recherche émergent et en plein essor. Il est également important de souligner que les modèles de stratégie d'intervention et les modèles de supply chain qui en découlent ont jusqu'à présent été peu traités, ce qui donne à ce travail un caractère exploratoire.

PREMIERE PARTIE

Dans la première partie nous développons quatre chapitres. Le premier concerne l'approche méthodologique mobilisée pour ce travail, ainsi que notre positionnement épistémologique. Dans le deuxième chapitre nous ferons un cadrage du secteur de l'humanitaire à travers une analyse des ONGs qui le composent et de leurs différences dans leurs approches de l'action humanitaire. Dans un troisième chapitre nous traitons spécifiquement de la logistique humanitaire, nous ferons, dans un premier temps, une revue de littérature sur ce domaine, puis nous analyserons les spécificités propres à la logistique et nous détaillerons les contraintes auxquelles elle est confrontée. Enfin dans le quatrième chapitre, nous allons aborder les processus de réflexion stratégique des ONGs afin de comprendre sur quelles bases elles définissent leurs stratégies d'interventions et surtout d'évaluer leurs dispositifs opérationnels en fonction de leurs stratégies d'intervention. Ceci nous mènera ensuite à la deuxième partie de ce travail où nous allons détailler les appareillages et orientations possibles pour les ONGs qui font le choix du désengagement opérationnel. La figure 3 ci-dessous nous permet d'avoir une vue d'ensemble du dispositif et cheminement de réflexion de la partie 1.

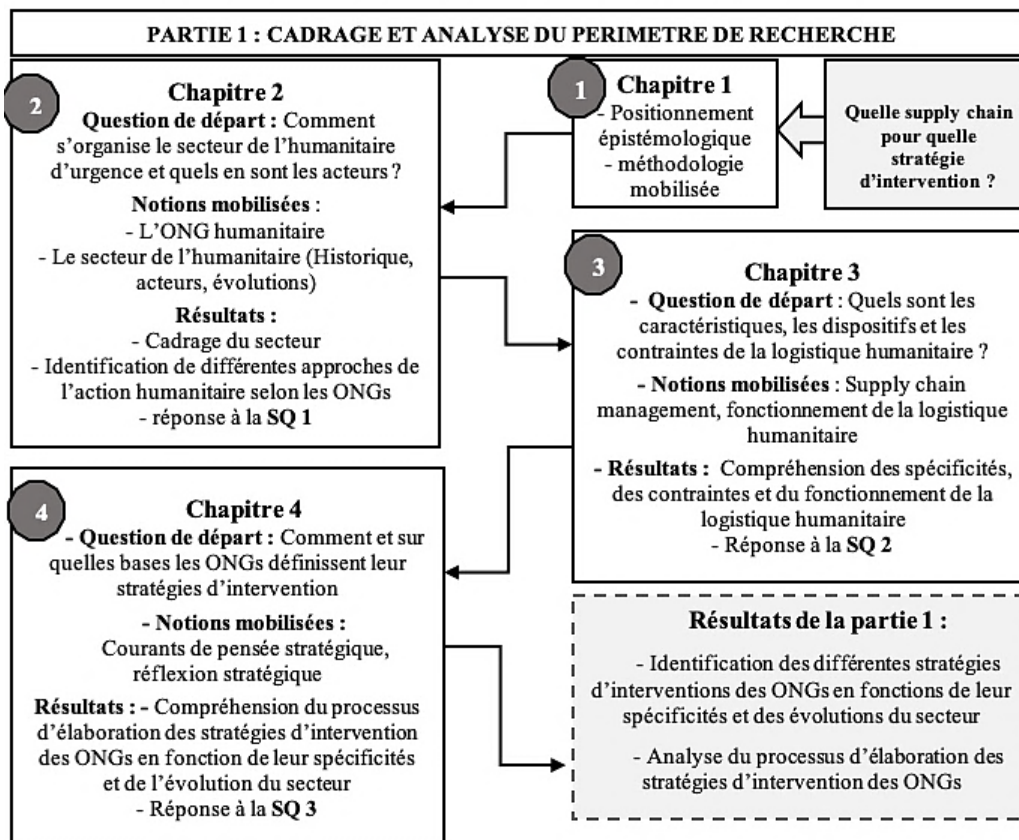


Figure 3: Dispositif et cheminement de réflexion de la partie 1 (Élaboration personnelle)

1 CHAP 1 : METHODOLOGIE ET POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE

Notre démarche pour la rédaction de ce chapitre s'inscrit dans deux logiques. D'une part, identifier le fil conducteur commun aux travaux retenus pour les différentes phases de notre processus, et d'autre part, assurer la cohérence entre la problématique générale, notre positionnement épistémologique et les choix méthodologiques associés. Nous nous attacherons ici à présenter l'agencement de ce travail de recherche, à expliquer notre positionnement épistémologique, et à détailler l'approche et les choix méthodologiques retenus.

1.1 OBJET ET PERIMETRE DE RECHERCHE

Objet de recherche, question de recherche ou encore plus classiquement problématique, sont des concepts qui vont de pair pour désigner ce que l'on cherche. Comme le précise Ben Aissa (2001), « *Une question de recherche n'est pas limitée à un thème sans finalité ni démarche ; c'est une combinaison d'un thème (quoi étudier), d'une finalité (pourquoi) et d'une démarche (comment procéder)* ». En réponse à la problématique et à la question de recherche que nous avons formulées et afin d'atteindre les résultats attendus, nous avons élaboré un agencement de recherche spécifique conçu autour d'une définition de l'objet et du périmètre de la recherche, du choix d'un mode de raisonnement et d'un positionnement épistémologique, et enfin de choix méthodologiques. Comme le souligne Fabbe-Costes et al. (2013), l'objet de recherche se formule par « *qu'est-ce que je cherche ?* » ou « *qu'est-ce que j'étudie ?* » et se définit par une combinaison d'unités et de niveaux d'analyse. L'objet principal de notre recherche se situe au niveau des mécanismes d'articulation entre la supply chain humanitaire pilotée par la fonction logistique et la stratégie d'intervention d'organisations humanitaires d'urgences de type ONGs Internationales. Nous définirons ici l'organisation en retenant la définition de Bourricaud (1989) comme « *Forme sociale qui, par l'application d'une règle et sous l'autorité de leaders, assure la coopération des individus à une œuvre commune, dont elle détermine la mise en œuvre et répartit les fruits* ». On peut aussi retenir que Mintzberg (1989) voit l'organisation comme « *une action collective à la poursuite de la réalisation d'une mission commune* ». Concernant la fonction logistique, on la considère ici comme l'unité fonctionnelle d'une ONG qui, par un ensemble de moyens et de ressources à la responsabilité de la gestion de flux à travers l'intégration des diverses activités, mais aussi par le support opérationnel aux programmes humanitaires (Fritz Institute, 2005). Lorsque nous parlons de « programmes » humanitaires, nous faisons référence à Makepeace et al. (2017) qui définissent les programmes comme étant

les entités organisationnelles qui sont directement responsables de la mise en œuvre et de la qualité des services fournis aux bénéficiaires par les ONGs dans divers domaines sectoriels d'intervention humanitaire (nutritions, eaux assainissement, santé, etc.)

Pour être plus précis sur notre objet de recherche, nous avons fait le choix de porter notre étude sur des ONGs Internationales de tailles conséquentes, c'est à dire intervenant dans une vingtaine de pays simultanément et ayant des budgets annuels de plus de cent millions d'euros et/ou faisant partie de mouvements internationaux globalisés (MSF, Oxfam, CARE, etc.). Pour donner une idée plus précise en France cela concerne moins d'une dizaine d'ONG représentées par des entités tels que Médecins sans Frontières, Médecins du Monde, Action contre la Faim, Solidarité International, Handicap international, ACTED... Pour donner une idée précise du type d'ONGs concernées par cette recherche, nous avons établi en tableau 1, un tableau détaillé des caractéristiques des ONGs françaises que nous considérons pour cette recherche sur la base de critères de taille, de budget et de types d'interventions.

ONG	Date de création	Budget annuel	Origine Des Fonds	Typologie des activités	Ressources Humaines	NB Pays	Mission
Action Contre La Faim ACF www.actioncontrelafaim.org	1979	164 Millions € 86,5 % alloués aux missions	Institutionnels: 70,6 % Privés : 26,4 % Autres : 3 %	- Nutrition et santé - Sécurité alimentaire et moyens d'existence - Eau assainissement et hygiène - Plaidoyer et sensibilisation.	Siège : 88 Expatriés: 239 Nationaux: 4 334	23	« Éradiquer la faim de manière globale, durable et efficace par la prévention, la détection et le traitement de la sous-nutrition pendant et après les situations d'urgence liées aux conflits et aux catastrophes naturelles. ».
ACTED www.acted.org	1993	165 Millions € 91,7 % alloués aux missions	Institutionnels: 83% Privés : 13% Autres : 4 %.	- Réponse aux urgences et résilience aux crises - Promotion de croissance inclusive et durable	Siège: 47 Expatriés: 244 Nationaux: 3707	33	« Répondre aux urgences et développer la résilience face aux situations de crise, co-construire une gouvernance efficace, et promouvoir une croissance inclusive et durable »
Handicap International (HI) https://handicap-international.fr/	1982	150 Millions € 81 % alloués aux missions	Institutionnels: 57,3 % Privés : 40,8 % Autres : 1,9 %	- Réponse aux urgences - Solidarité - Combattre les discriminations envers le handicap - Lutter contre les mines	Siège : 424 Expatriés: 287 Nationaux: 2 522	56	« HI intervient dans les situations de pauvreté, de conflits et de catastrophes auprès de personnes handicapées et vulnérables. HI agit et témoigne pour répondre à leurs besoins essentiels et améliorer leurs conditions de vie »
Médecins du Monde (Mdm) www.medecinsdumonde.org	1980	93 Millions € 82,6 % alloués aux missions	Institutionnels: 46,1 % Privés : 52,8 % Autres : 1,1 %	- Assistance médicale aux victimes de crises et conflits - Réduction des risques (RdR) - Soins aux populations migrantes et déplacées.	Siège : 343 Expatriés: 130 Nationaux: 1520	45	« Mdm est un mouvement international indépendant qui soigne, témoigne et accompagne le changement social. Nous mettons les personnes exclues et leurs communautés en capacité d'accéder à la santé tout en se battant pour un accès universel aux soins ».
Médecins Sans Frontières (MSF) https://www.msf.fr/	71	368 Millions € 91,6 % alloués aux	Institutionnels: 2,3 % - Privés : 69,5 % - Autres : 28,2 %	-Santé, chirurgie, nutrition, soins psychologiques, etc. - Distribution d'abris et matériel de premier secours, nourriture, accès à	Siège : 581 Expatriés : 711 Nationaux : 7 572	32	« Apporter une assistance médicale aux populations dont la vie ou la santé est menacée principalement en cas de conflits armés, d'épidémies et pandémies, de catastrophes naturelles ou

		missions		eau potable			encore d'exclusion des soins»
Première Urgence Internationale (PUI) www.premiere-urgence.org	1992	130 Millions € 93,8 % alloués aux missions	Institutionnels : 53,4 % Privés : 42,5 % Autres : 0,4%	- Santé - Nutrition et sécurité alimentaire - Réhabilitation et construction - Eau, hygiène et assainissement - Éducation - Protection.	Siège : 75 Expatriés : 183 Nationaux : 2185	22	« PUI vient en aide aux victimes civiles, marginalisées ou exclues par les effets de catastrophes naturelles, de guerres et de situations d'effondrement économique ».
Solidarité Internationale (SI) www.solidarites.org	1980	70 Millions € 91,5 % allouée aux missions	Institutionnels: 79 % Privés : 11,6 % Autres : 9,4 %	- Accès l'eau et assainissement - Sécurité alimentaire et moyens d'existence - Reconstruction post-crise.	Siège : 80 Expatriés : 184 Nationaux : 1975	19	« SI vient au secours des populations en danger dans les situations de guerre, de catastrophe et d'épidémie avec comme priorité l'accès à l'eau potable, à l'hygiène et à l'assainissement.»

Tableau 1: Caractéristiques des principales ONGs d'urgence françaises 2016 (Défis humanitaires 2018)

Bien entendu, ce critère de choix ne concerne pas uniquement les ONGs d'urgence françaises et notre recherche inclut toutes les ONGs humanitaires internationales répondant à ces critères, quelle que soit leur origine. Cela représente au niveau mondiale une cinquantaine d'ONGs d'urgence principalement réparties entre l'Europe et les États-Unis. Pour donner une autre idée du nombre d'ONGs que cela concerne, à titre d'exemple sur la réponse de la crise au Yémen en 2018, ont dénombré 31 ONGs internationales (OCHA 2018) (Annexe 7). Le choix d'intégrer ces critères de taille, de budget et de domaines d'interventions, se justifie par le fait que ces ONGs, intervenant dans de multiples pays et sur des programmes d'à grande échelle, ont des besoins logistiques conséquents et développent des dispositifs logistiques adaptés à la mise en œuvre de leurs programmes.

Dans une démarche de recherche qualitative, si l'on veut identifier les acteurs et comprendre leurs interactions, il est impératif que cela se fasse dans un contexte précis ou en situation. En sciences de gestion l'unité d'analyse spécifie les situations de gestion étudiées. Ces choix se révèlent fondamentaux car ils délimitent l'espace ou périmètre à l'intérieur duquel se porte la recherche et sur lequel la méthodologie se déploie (Wacheux, 1996). Dans le cadre de notre travail de recherche, le périmètre de la recherche est le secteur de l'humanitaire d'urgence de ces quinze dernières années. C'est un secteur que nous connaissons depuis les années 1990, en premier lieu comme professionnel puis comme étudiant chercheur. Selon Fabbe-Costes et al. (2013), la recherche en logistique offre plusieurs unités d'analyse possibles. C'est le cas en ce qui nous concerne, et ce d'autant plus que si des unités d'analyse sont communes à l'ensemble de nos travaux, certaines sont également spécifiques à chacun d'entre eux. Nous considérons que nos unités d'analyse sont les objets ou les processus qui nous intéressent pour mener cette recherche. En effet, il ressort que pour les chapitres 2 et 3 les organisations de type ONG, les stratégies d'intervention des ONGs œuvrant dans le secteur de l'humanitaire d'urgence, la

fonction logistique au sein de ces organisations ainsi que la supply chain humanitaire sont étudiées. Quant aux unités d'analyse spécifiques à certains des chapitres, on peut évoquer la prestation de services logistiques en tant que moyen de déléguer à des professionnels une activité complexe, pour les chapitres 5 et 6. Ou encore pour le chapitre 7, les programmes de type « Cash & Vouchers » considérée comme un changement majeur dans la provision d'assistance humanitaire et vue comme une alternative à des opérations logistiques complexes.

Nous détaillons ci-dessous dans la figure 4 notre objet de recherche en définissant ce que l'on cherche, ce que l'on étudie et ce que l'on veut démontrer à travers ce travail de recherche.

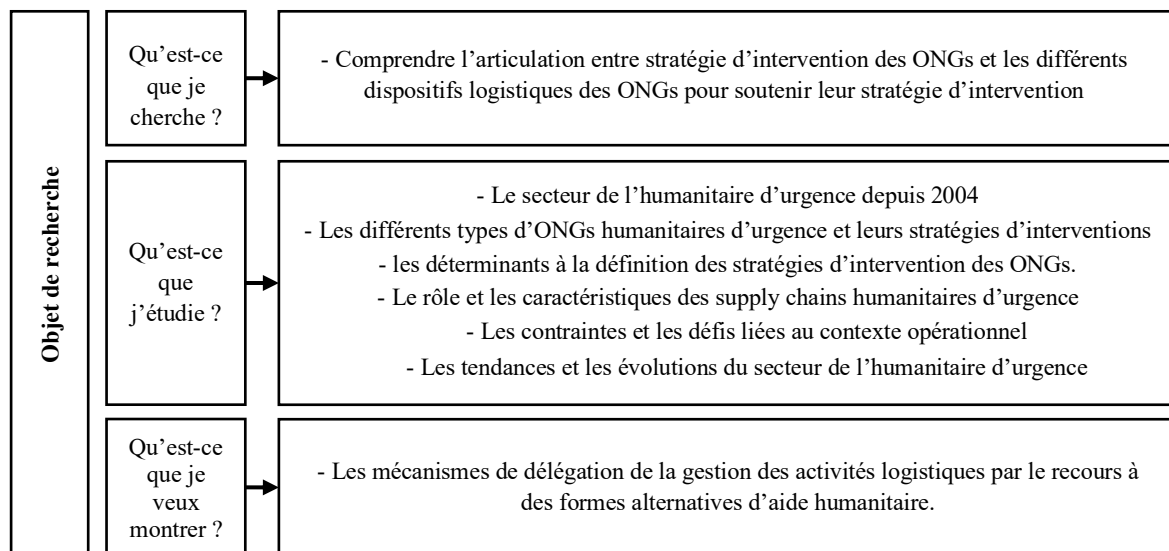


Figure 4: Objets, unités d'analyse et périmètres de la recherche (Élaboration personnelle)

1.2 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE

Passage obligé car indissociable du travail de recherche, la justification du positionnement épistémologique, de par sa dimension philosophique, est un exercice difficile et redouté. S'interroger sur son positionnement épistémologique demande un effort réflexif sur le travail d'élaboration de la thèse afin d'entrevoir les présupposés ontologiques et les principes épistémologiques qui vont guider ce travail. Notre démarche se réfère à deux logiques :

- D'une part, démontrer la cohérence globale entre la problématique générale, notre positionnement épistémologique et les choix méthodologiques associés ;
- D'autre part, assurer une continuité et une progression entre chacune des phases de notre processus de recherche.

Dans cette démarche, nous nous attachons ici à présenter notre positionnement épistémologique, l'approche et les choix méthodologiques retenus, ainsi que les résultats

attendus. Dans un premier temps nous allons parler du concept de construction épistémologique et ensuite nous présenterons les postulats qui nous mènent à adopter et à justifier une perspective interprétative.

Étymologiquement, le terme « épistémologie » vient du grec *épistèmê* (connaissance, science) et de *logos* (« discours sur » mais aussi « logique de »). Si ce terme signifie « discours de la connaissance », il se définit selon le Larousse comme « *une discipline scientifique qui prend la connaissance comme objet* ». Piaget (1967) définit l'épistémologie comme « *l'étude de la constitution des connaissances valables* » et la méthodologie comme « *l'étude de la constitution des connaissances* ». Le Moigne (1995) présente l'épistémologie comme comportant deux faces interconnectées, à savoir la gnoséologie (qui traite des origines et de la nature de la connaissance) et la méthodologie. Ces deux manières de caractériser l'épistémologie mettent explicitement en relief que la méthodologie ne constitue qu'un aspect de l'épistémologie. Selon Le Moigne (1990), la démarche épistémologique d'un travail de recherche s'attache à répondre à trois questions principales :

- Qu'est-ce que la connaissance ? (Gnoséologie) ;
- Comment elle est élaborée ? (Méthodologie) ;
- Quelle est sa valeur ? (Validité).

En sciences de gestion, l'épistémologie est souvent confondue avec la méthodologie, et il nous semble important d'en clarifier la différence. Si la méthodologie traite du processus de constitution des connaissances, l'épistémologie s'intéresse à la valeur des connaissances à travers une analyse critique de la méthode scientifique, des formes logiques et des modes d'inférence (raisonnement) utilisés, de même que les principes, concepts fondamentaux, et théories, ceci afin de déterminer leur origine logique, leur valeur et leur portée. Dans ce sens, Avenier (2010) souligne la distinction opérée entre connaissance valable (épistémologie) et connaissance validée (méthodologie) et rappelle ainsi au chercheur de ne pas limiter sa réflexion épistémologique à la validité de sa démarche. Pour Avenier & Gavard-Perret (2012), la posture épistémologique est une question importante car les fondements épistémologiques, et en particulier leurs hypothèses gnoséologiques aident le chercheur à préciser sur quelles hypothèses fondamentales se fonde le processus d'élaboration et de justification des connaissances dans son projet de recherche. Tout positionnement épistémologique peut être caractérisé par trois hypothèses (Avenier & Gavard-Perret 2012) :

- La première hypothèse est d'ordre ontologique. Elle renvoie à la nature de ce qui est considéré comme réel ;
- La deuxième hypothèse est d'ordre épistémique. Elle porte sur ce que l'on considère

comme connaissable ;

- La troisième hypothèse enfin repose sur le statut, la génération et l'évaluation des connaissances.

En sciences de gestion, il existe trois paradigmes épistémologiques généralement utilisés, qui sont les paradigmes positiviste, constructiviste et interprétativiste. Nous nous référerons à la présentation de Perret & Séville (2007) qui synthétise les positionnements de ces paradigmes.

Paradigmes Questions épistémologiques	POSITIVISME	INTERPRETATIVISME	CONSTRUCTIVISME
Quel est le statut de la connaissance ?	- Hypothèse réaliste - Il existe une essence propre à l'objet de la connaissance	- Hypothèse relativiste - L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
La nature de la réalité	- Indépendance du sujet et de l'objet - Hypothèse déterministe - Le monde est fait de nécessités	- Dépendance du sujet et de l'objet - Hypothèse intentionnaliste - Le monde est fait de possibilités	
Comment la connaissance est-elle engendrée ? (chemin de la connaissance)	- La découverte - Recherche formulée en termes de « pour quelles causes... » - Statut privilégié de l'explication	- L'interprétation - Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs... » - Statut privilégié de la compréhension	- La construction - Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités... » - Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ? (validité)	- Vérifiabilité - Confirmabilité - Réfutabilité	- Idiographie - Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	- Adéquation - Enseignabilité

Tableau 2: Positionnements épistémologiques (Perret & Séville 2007)

Ce tableau 2 nous permet de distinguer ces positionnements en fonction de leurs hypothèses fondatrices et du type de connaissances produites. Ainsi, en fonction du choix de tels ou tels positionnements, la validité de la connaissance produite sera estimée sur des critères différents, il s'agit de la vérifiabilité pour le positivisme, l'idiographie (étude descriptive de cas singuliers) et l'empathie pour l'interprétativisme, et l'adéquation et l'enseignabilité pour le constructivisme (Le Moigne, 1995). Pour simplifier, le projet du positivisme est d'expliquer la réalité, celui de l'interprétativisme est de comprendre cette réalité et celui du constructivisme est de la construire. La différence majeure entre ces trois positionnements épistémologiques se trouve être dans l'opposition entre le déterminisme du positivisme dans la reconnaissance d'une hypothèse réaliste et l'approche relativiste de l'interprétativisme et du constructivisme. Ce relativisme suppose que le « réel » n'existe pas ou n'est, *a minima*, pas observable et atteignable de manière objective puisqu'il est le fruit d'une interprétation ou d'une construction des acteurs (Perret et Séville, 2007). Le rejet de l'hypothèse ontologique constitue donc l'un des éléments

communs aux deux paradigmes. Comme l'indiquent Perret et Girod-Séville (2002), l'interprétativisme postule le fait que le monde est constitué d'interprétations et que ces interprétations se construisent à travers les interactions d'individus (acteurs, chercheurs) dans des contextes toujours particuliers. Les résultats obtenus par la recherche sont ainsi contextualisés. De plus, pour Claveau et Tannery (2002), les interprétations consistent à produire des diagnostics théorico-empiriques des situations. Elles nécessitent ainsi une présence durable et une intégration au sein du terrain étudié.

Dans une démarche interprétativiste, l'attention est donc plus particulièrement portée sur le discours et les perceptions des acteurs de terrain qui sont par la suite interprétés par le chercheur au regard de son propre cadre d'analyse. Pour décomposer le cycle interprétativiste, Yanow (2006) distingue quatre moments interprétatifs dans la conduite d'une recherche :

- Le premier moment est celui de l'interprétation initiale, celle réalisée par les personnes qui vivent l'évènement. Il peut s'agir soit d'un ou plusieurs membres de la communauté étudiée, soit le chercheur lui-même en tant que membre à part entière de l'objet étudié ;
- Si le chercheur ne vit pas l'évènement, mais qu'il lui est rapporté par un observateur, ou, si il s'est produit dans le passé, le chercheur va tenter de rassembler des informations sur le sujet. Il s'agit alors d'un second moment interprétatif dans lequel le chercheur cherche à donner du sens à l'évènement à partir de données secondaires. Dans ce cas, il réalise des interprétations d'interprétations, ou des interprétations de deuxième ordre (Schütz, 1967) ;
- La phase d'étude et de mise en récit des données constitue un troisième moment interprétatif. Écrire est un moyen de donner du sens au monde. Ainsi, l'écriture apparaît comme un moyen de mettre à jour les cadres d'interprétations ;
- Le quatrième moment interprétatif s'inspire de la théorie de la réponse du lecteur (reader-response theory) en littérature. Cette théorie rejette la conception structuraliste selon laquelle le sens réside uniquement dans le texte, et que les lecteurs autant que le texte jouent un rôle actif dans une expérience de lecture (Rosenblatt, 1994). Cela se produit à la lecture du rapport de recherche, le lecteur développant alors sa propre interprétation à partir des autres interprétations.

Comme nous l'avons indiqué, cette thèse a pour objectif de comprendre les processus et mécanismes sous-jacents à la désopérationnalisation et au désengagement logistique au sein de certaines organisations humanitaires d'urgence, nous nous inscrivons dans lignée de Claveau et Tannery (2002), sur le fait que les interprétations consistent à produire des diagnostics théorico-empiriques des situations. Sur le plan épistémologique, en s'appuyant sur l'empirisme

et l'expérience, le tout fondé sur une approche relativiste des organisations avec nos propres biais cognitifs, notre travail de recherche sera abordé de manière interprétativiste d'un point de vue de l'acteur/ chercheur. Il s'accorde avec les trois principes cités par Perret et Girod-Séville (2002), c'est à dire :

- La contextualisation des résultats obtenus ;
- L'intégration au sein du terrain étudié pour capter et comprendre les significations que donnent les acteurs aux dispositifs de gestion ;
- La proposition d'outils et de savoirs instrumentaux aux praticiens.

De plus, notre approche épistémologique est confortée par la méthodologie retenue qui fait une place importante à l'observation et à l'interaction avec l'objet de recherche. Cette posture met l'accent sur le principe d'indissociabilité de l'observateur et du phénomène étudié lors du processus d'élaboration des connaissances. Dans une démarche d'interactions entre sujet et objet, l'interprétativisme, en épistémologie, est une approche de la connaissance reposant sur l'idée que la représentation de la réalité est le produit de l'esprit humain en interaction avec cette réalité, et non le reflet exact de la réalité elle-même.

1.3 LE RAISONNEMENT SCIENTIFIQUE

Le raisonnement scientifique représente une série de raisonnements logiques qui structurent les procédures de recherche ainsi que leurs portées épistémologiques. Traditionnellement, trois modes de raisonnement sont reconnus en sciences de gestion :

- Le raisonnement déductif, ou hypothético-déductif. Dans ce raisonnement on part d'un ensemble de connaissances académiques préexistantes et on les confronte dans une logique de test à un terrain original ;
- Le raisonnement inductif consiste à découvrir des régularités et à formuler des hypothèses à partir de l'observation de l'objet. Il prend sa source dans l'observation de phénomènes empiriques pour en dégager des règles générales ;
- Le raisonnement abductif consiste à élaborer une observation empirique qui relie une règle générale à une conséquence, ceci afin d'élaborer des réponses qualifiées de plausibles à une interrogation, et qui sont co-construites entre des connaissances académiques et des observations empiriques (Gavard-Perret et al., 2012).

Denzin et Lincoln (1994) soulignent que les choix de type de donnée, de processus de collecte et d'analyse dépendent de la question de recherche et du contexte dans lequel celle-ci déroule. Il s'agit de déterminer quelles sont les données disponibles et quel type de recherche sera conduite dans ce contexte. Pour répondre à ces questionnements, il convient de s'interroger sur

le statut même des données. Selon Mbengue et Vandangeon-Derumez (1999), dans la figure 5 ci-dessous, si l'on considère que la réalité est objective et unique, l'enjeu consiste à utiliser des mesures fiables et valides. Si, par contre, on considère que la réalité est subjective et multiple, le problème n'est plus alors de s'assurer de l'objectivité de la mesure mais de s'assurer qu'elle retrace bien les interprétations des différents acteurs impliqués dans le phénomène étudié.

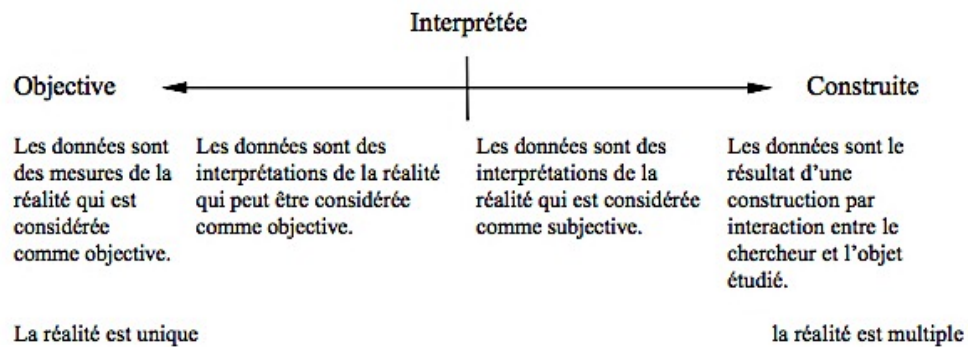


Figure 5: Le statut des données (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999)

1.4 LA BOUCLE ABDUCTIVE

Notre thématique de recherche est née d'un constat et du regard du praticien porté sur l'évolution du secteur de l'humanitaire d'urgence et sur la logistique qui l'accompagne. En effet, depuis plus d'une décennie, la conjugaison de plusieurs facteurs provoque d'importantes transformations dans le secteur de l'humanitaire d'urgence. Dans ce contexte de mutation, la fonction logistique tente de se positionner et peine à répondre aux attentes et aux impératifs du secteur. Nombre d'organisations cherchent des réponses à ce manque de performance et certaines d'entre elles tentent de se désengager autant que possible de la gestion de la logistique opérationnelle. A partir de ce constat empirique, ce travail de recherche s'inscrit dans un raisonnement abductif de manière à chercher les causes de cette situation, et dans une suite logique identifier et expliquer les conséquences résultant de ces causes. Le but étant d'élaborer des réponses qualifiées de plausibles à une interrogation, et qui sont co-construites entre des connaissances académiques et des observations empiriques (Gavard-Perret et al., 2007). Selon David (2002), « l'abduction est le raisonnement que l'on tient lorsqu'il s'agit d'interpréter ce que l'on observe, donc de faire coïncider des faits mis en forme et des théories de différents niveaux de généralité ». Donc, l'abduction consiste à élaborer une observation empirique qui relie une règle générale à une conséquence, c'est-à-dire qui permette de retrouver la conséquence si la règle générale est vraie.

Beaucoup d'auteurs en épistémologie des sciences de gestion considèrent que les raisonnements scientifiques peuvent combiner les trois formes de raisonnement déductif, inductif et abductif. Ces trois raisonnements s'articulent et forment une boucle récursive qui chemine autour de l'abduction, la déduction et l'induction (David 2000). Pour David (2000) qui détaille cette boucle récursive dans la figure 6 et qui illustre son raisonnement à partir de l'exemple suivant repris de Boudon (1990), cette articulation peut se formaliser comme suit :

- Une hypothèse explicative est construite par abduction pour rendre compte de données posant problème (ex : c'est l'après-midi j'observe que la rue est mouillée. Je cherche donc une explication : il pleut ? les services municipaux viennent de nettoyer ? etc.) ;
- Les conséquences possibles de cette hypothèse sont explorées par déduction (ex: s'il pleut, non seulement la rue est mouillée mais aussi les trottoirs et les vitres de chez moi ; par contre si la balayeuse est passée, seule la rue est mouillée, mais alors nous sommes l'après-midi, etc.)
- L'induction permet une mise à jour (confirmation ou infirmation) des règles ou théories mobilisées (ex : lorsqu'il pleut, la rue est mouillée, la balayeuse ne passe pas le matin, etc.)

Si ces règles sont infirmées, alors il faut reformuler par abduction de nouvelles hypothèses explicatives, et le cycle recommence.

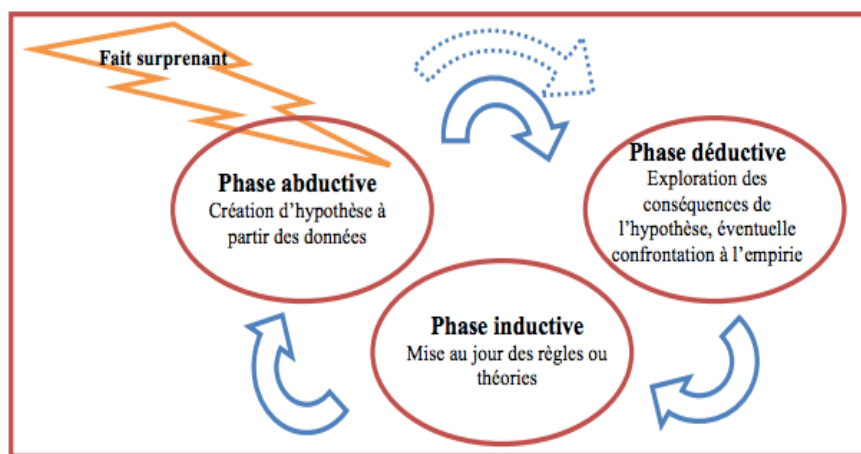


Figure 6: Boucle récursive d'abduction, déduction et induction (David 2000).

Pour être plus précis, notre démarche prend la forme d'un raisonnement abductif et pragmatique au sens de Peirce (1966), c'est-à-dire :

- Qui prend en considération le contexte de production et de réception des signes ;
- Et qui définit le signe par son action sur l'interprète.

Dans cette logique, les interactions avec le terrain nourrissent les réflexions théoriques et rencontrent les présupposés philosophiques et épistémologiques du chercheur. Si la démarche

de recherche est déclenchée par nos observations et interactions avec le terrain, c'est dans les lectures théoriques que nous trouvons les concepts qui nous permettent d'articuler notre démarche et de dépasser les « intuitions » du terrain. En ce sens, il s'agit d'une démarche abductive car notre point de départ est le fait observé. Comme le souligne Peirce (1966) « *Abduction makes its start from the fact, without, at the outset, having any particular theory in view, though it is motivated by the feeling that a theory is needed to explain the surprising facts* ». Il est communément admis que l'interprétativisme est souvent associé sur le plan méthodologique au raisonnement abductif, ce qui consiste pour le chercheur à tirer des conjectures à partir de la situation étudiée (Koenig, 1993). Une conjecture peut être définie comme étant une proposition originale plausible fondée sur une probabilité, mais que personne n'a encore démontrée ou réfutée. De ce fait, l'abduction consiste donc à tirer d'un phénomène une proposition vraisemblable ayant un statut explicatif ou compréhensif qui nécessitera d'être testée (Le Goff 2002). Ce raisonnement est renforcé par Tiercelin (2013, p. 59), pour qui « *dans l'abduction, nous passons de l'observation de certains faits à la supposition d'un principe général qui, s'il était vrai, expliquerait que les faits soient tels qu'ils sont* ».

Toutefois, il est important de souligner que dans toute approche adductive, ce raisonnement n'ambitionne ni la confirmation de concepts ou théories préexistants, ni l'émergence de théories nouvelles. Aussi, le choix d'un mode de raisonnement abductif semble être le plus approprié, car dans un domaine reconnu pour son caractère opérationnel, il semble pertinent d'explorer notre sujet de recherche à travers une voie qui consisterait à procéder tout au long de la recherche par aller-retour entre le corpus théorique et les observations empiriques. Ainsi, l'abduction est le raisonnement que l'on tient lorsqu'il s'agit d'interpréter ce que l'on observe, donc de faire interagir des faits mis en forme et des théories de différents niveaux de généralité. Koenig (1993) a repris la notion d'abduction et a décrit son rôle dans des recherches qualitatives en sciences de gestion comme étant l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter.

1.5 MÉTHODOLOGIE

Notre démarche de recherche nous oblige à faire des choix méthodologiques adaptés et cohérents en ce qui concerne la manière de collecter, de traiter et d'analyser les données, ceci selon quatre critères principaux, à savoir : la nature de la donnée, l'orientation de la recherche,

le caractère objectif ou subjectif des résultats obtenus et la flexibilité de la recherche. Baumard et Ibert (2014) énoncent les principales caractéristiques de chaque approche méthodologique dans le tableau 3 présenté ci-dessous.

Méthodologies	QUALITATIVE	QUANTITATIVE
Critères distinctifs		
Nature de la donnée	- Mots	- Chiffres
Orientation de la recherche	- Exploration - Construire	- Vérification - Tester
Caractère objectif ou subjectif des résultats obtenus	- Subjectivité - Interrelation entre objet et observateur	- Objectivité - Séparation entre objet et observateur
Flexibilité de la recherche	- Forte	- Faible

Tableau 3: Distinctions entre méthodologie qualitative et quantitative (Baumard et Ibert, 2014)

L'analyse des caractéristiques propres à ces deux méthodologies confirme, que compte tenu de notre positionnement épistémologique, le choix d'une approche qualitative est le dénominateur commun méthodologique à l'ensemble de notre travail de recherche. Plusieurs raisons expliquent ce choix, tout d'abord l'orientation même de notre recherche qui s'inscrit principalement dans une logique exploratoire car elle aborde des sujets encore peu traités. D'autre part, notre recherche qualitative affiche une visée compréhensive et s'inscrit dans une démarche descriptive- explicative ayant pour objet d'éclairer la complexité de notre sujet, d'en montrer les différents aspects et d'en permettre une meilleure compréhension. Partant de l'hypothèse que la nature de la connaissance produite est subjective, et comme le souligne Giordano (2003) l'emploi d'une méthodologie qualitative n'a pas pour objectif de rechercher des régularités statistiques mais de rechercher les significations dans des situations uniques et/ou fortement contextualisées. Enfin, une recherche qualitative est adaptée pour rendre compte de phénomènes tels que les relations inter et intra-organisationnelles dans des contextes situationnels (Wacheux 1996) et amplifie la capacité du chercheur à décrire un système complexe.

1.6 MODE DE COLLECTE ET TYPE DE DONNÉES MOBILISÉES

Afin d'assurer une transparence totale dans la réflexion et les analyses proposées, il est indispensable de fournir dès à présent une vision exhaustive à la fois des modes de collecte et de types de données employées et de leurs modalités d'analyse. Si l'analyse de la littérature académique portant sur la logistique humanitaire et le cadre théorique que nous avons définis

permet d'établir une première interprétation de ces situations de gestion, en conformité avec le raisonnement abductif retenu pour cette thèse, le recueil et l'analyse de données empiriques va nous permettre d'établir un parallèle entre apports scientifiques et données empiriques, afin d'affiner les mécanismes sous-jacents à la gestion de la supply chain humanitaire.

1.6.1 La participation observante

Pour clarifier notre approche concernant une méthodologie fondée sur l'observation et la participation, il nous semble important d'aborder la notion de participation observante (PO) qui nous paraît être plus appropriée à celle d'observation participante (OP). Soulé (2007) définit le terme participation observante comme approche ayant vocation à souligner un investissement conséquent, ou particulièrement prolongé, au sein d'un groupe. Brewer (2000) quant à lui évoque la participation observante comme la volonté d'un individu à utiliser son rôle et sa place afin de s'engager sur un thème de recherche dans un contexte qu'il connaît et maîtrise bien.

Bien que dans les communications et l'article présentés dans cette thèse, il ait été annoncé que l'observation participante a été utilisée, il nous semble important de revenir sur ce terme en se servant de la catégorisation du chercheur participant proposée par Adler et Adler (1987). Selon eux, les chercheurs peuvent être des membres périphériques, des membres actifs ou des membres à part entière des organisations étudiées et les auteurs proposent les statuts suivants :

- **Membres périphériques :** Dans cette configuration, le chercheur pénètre son sujet d'étude en tentant d'acquérir un statut d'initié. Bien qu'il interagisse avec le groupe étudié, il suit le groupe en gardant une certaine distance et se positionne essentiellement comme observateur / chercheur et il ne participe pas ou peu au fonctionnement du groupe ;
- **Membres actifs :** En tant qu'observateur participant, le chercheur prend une part active au fonctionnement du groupe. Il interagit avec le groupe et participe à l'atteinte d'objectifs communs. Si son appartenance au groupe est réelle, elle reste temporaire. De plus, bien que son implication soit poussée, il ne fait pas partie du groupe au point de s'identifier à celui-ci. Il demeure avant tout un chercheur issu d'un cadre universitaire ;
- **Membres à part entière :** On peut parler ici de participant observant. Le chercheur est complètement intégré car il est issu du groupe étudié. Il partage le même vécu et les mêmes objectifs que les membres du groupe. Il est acteur avant d'être chercheur. Il utilise sa qualité de membre à part entière d'un groupe pour la poursuite de ses objectifs de recherche dans un environnement familier. Comme le soulignent (Lièvre et Rix, 2005, p.6), « *il s'agit d'un passage de la participation pure à l'observation par une conversion à la recherche* ».

Dans notre cas, c'est bien en tant que membre à part entière du groupe que nous menons notre travail de recherche. Le fait d'être professionnellement et aussi émotionnellement membre du groupe donne au chercheur un niveau de compréhension très élevé du phénomène étudié et favorise aussi l'accès aux informations. Pour Lièvre et Rix, (2005, p.6), « *Cette participation observante permet au chercheur de développer une certaine intériorité tant par rapport au groupe qu'à ses activités. Cette intériorité est indispensable pour approcher les processus collectifs de prise de décision, de réflexion stratégique, de management de projet* ». Toujours, selon Lièvre et Rix (2005), la différence fondamentale entre observation participante et participation observante réside à leurs yeux dans l'activité principale du chercheur. Sur certains terrains nécessitant une forte implication personnelle, la priorité accordée à la participation constitue la condition *sine qua non* de la réalisation d'une observation. Ceci s'applique à notre champ de recherche qui est le secteur de l'humanitaire d'urgence et dans lequel nous sommes professionnellement impliqué. Toutefois, le fait d'être très fortement impliqué peut placer le chercheur en décalage avec « la bonne pratique méthodologique » en apportant une trop forte dose de subjectivité dans la manière d'aborder le sujet de recherche. De nombreuses recherches en gestion (Girin 1990, Plane 2000) soulignent le fait que le chercheur n'appréhende pas de manière neutre et extérieure son sujet de recherche. Il construit ses matériaux en fonction de la posture qu'il adopte vis-à-vis des membres du groupe et de la position que ceux-ci lui confèrent. Dans ce sens, l'accès et l'interprétation par le chercheur des données émanant du terrain sont donc facilités par l'acceptation de la subjectivité de l'autre comme étant la sienne. Dans une perspective interprétativiste, ce degré de subjectivité peut traduire l'encastrement du chercheur à son terrain, à travers la compréhension singulière qu'il en développe. Toutefois, ce degré de subjectivité peut être contrebalancé par un retour aux réalités théoriques, par la confrontation de l'analyse des points de vue de différents praticiens et académiciens. David (2000), en s'appuyant sur Le Moigne, souligne que les sciences de gestion se définissent par leur projet et non par leur objet. Ce projet est de comprendre de manière intelligible les interventions des acteurs au sein des organisations ou, plus précisément, « *d'identifier les processus cognitifs de conception par lesquels sont élaborées des stratégies d'actions organisationnelles possibles et par lesquels ces systèmes se finalisent, s'auto-représentent et mémorisent leurs actions et leurs projets dans des substrats qu'ils perçoivent comme complexes* » (Le Moigne, dans Martinet, 1990, p.130).

Pour partager nos observations, nous avons intégré dans ce travail de recherche des encadrés qui font référence aux contextes des situations dans lesquels les observations se situent ainsi

qu'aux éléments résultants de ces observations. Ces encadrés nous servent à mettre en lumière des situations de gestion et d'actions organisationnelles, à conforter ou à questionner des éléments issus de la revue de littérature et de l'analyse de données primaires et secondaires. Par souci de transparence méthodologique et afin d'avoir une vision précise des différentes situations d'observations, nous avons mis en annexe notre CV dans lequel les situations professionnelles qui ont servi à alimenter notre travail de recherche, sont encadrées, surlignées et numérotées afin de pouvoir y faire référence. Ces situations d'observation s'inscrivent dans le cadre de nos activités professionnelles menées en parallèle de ce travail de recherche qui a commencé en 2015. Toutefois, il est important de souligner que les constatations et des discussions informelles sur le sujet qui sont à l'origine de notre questionnement, et alimentent encore aujourd'hui notre raisonnement, ont pris leur source avant 2015 et le début de ce travail de recherche. Déjà, le travail de recherche produit lors du Master Recherche en 2012 s'appuyait sur ces observations. En fait, les observations qui alimentent notre raisonnement s'inscrivent dans le temps long de l'évolution du secteur de l'humanitaire que nous vivons et suivons depuis une vingtaine d'années dans le cadre de nos activités professionnelles. Cette implication professionnelle nous a permis de suivre et de constater d'une part l'évolution du secteur mais aussi d'identifier et d'analyser les dispositifs qui ont émergé au cours de cette évolution.

1.6.2 Entretiens semi-directifs et données secondaires

Comme nous l'avons mentionné, l'ensemble de notre travail de recherche a été élaboré à travers la collecte et l'analyse de données qualitatives en utilisant plusieurs outils, ceci afin de mener une analyse empirique et pour également croiser ces données. L'objectif de l'analyse empirique ici mobilisée est d'identifier les évolutions du secteur de l'humanitaire et de fournir une description aussi fine que possible de la nature, des enjeux et des mécanismes de la gestion de la supply chain humanitaire dans ce contexte d'évolution. En complément de la participation observante, pour apporter des éléments de réponses à nos questionnements de départ, nous avons conduit une série de huit entretiens semi-directifs détaillés dans le tableau 4 ci-dessous et dont le guide d'entretien est en Annexe 2.

#	Nom	Fonction	Date de l'entretien	Durée
1	GL	Emergency Logistics Coordinator WHO	01/12/17	50 mn
2	LB	Consultant Logistique humanitaire	04/12/17	46 mn
3	SR	Chef de Mission ONG	25/01/18	54 mn
4	FC	Consultant Logistique Humanitaire	03/04/18	48 mn
5	PL	NGO Global Logistics Director	21/06/18	55 mn
6	FM	Consultant Logistique Humanitaire	15/01/19	45 mn
7	GC	Logistics Cluster Coordinator WFP	02/02/19	60 mn
8	AB	Directrice Logistique ONG	06/02/19	50 mn

Tableau 4: Liste des entretiens (Élaboration personnelle)

Le profil des personnes interviewées regroupe des praticiens ayant une forte expérience en logistique, qui occupent des postes à responsabilité au sein d'ONGs et d'agences Onusiennes ou bien qui travaillent en tant que consultant en logistique dans le secteur de l'humanitaire. Un des critères définis pour les entretiens concerne le niveau d'expérience des interviewés, car pour intégrer l'évolution du secteur, il nous semblait important d'interviewer des professionnels ayant plus de dix ans d'expérience dans le secteur de l'humanitaire. D'une durée moyenne de cinquante minutes ces entretiens ont été enregistrés, retranscrits et classés sur un tableau Excel. Ces retranscriptions ont été analysées de façon sélective, ceci afin de prendre en considération uniquement les segments qui répondaient directement aux questions du guide d'entretien ou qui étaient des éléments pertinents pour notre recherche, mais aussi pour ne pas diluer l'essentiel du contenu dans un trop grand nombre d'informations. Une fois retranscrits et analysés, ces entretiens ont été utilisés sous forme de *Verbatim* et incorporés sous la forme d'encadrés tout au long de notre travail. Cela permet de capter des données empiriques émanant de praticiens expérimentés afin d'appuyer des constatations issues de l'observation, d'apporter des éléments de réponse à des questionnements et enfin d'illustrer certaines problématiques.

Parallèlement, nous avons mené une analyse détaillée de données secondaires, il s'agit entre autres de rapports d'activité, d'évaluations, de plans stratégiques, de manuels de gestion, de revues spécialisées sectorielles, de rapports de situation et de notes internes de certaines ONGs, dont la liste est en Annexe 3. Nous avons extrait et intégré dans ce travail des éléments issus de ces données secondaires afin d'illustrer nos propos et apporter des éléments de compréhension à des mécanismes de gestion et à des caractéristiques propres au secteur de l'humanitaire. Cette analyse de données secondaires nous permet de conforter ou de questionner les éléments issus des observations que nous avons menées sur le terrain en tant qu'acteur / chercheur. Ces données secondaires et ces observations ont ensuite été confrontées à la perception et à la vision de praticiens du secteur lors d'entretiens semi-directifs et à des discussions informelles que nous avons menées dans le cadre de notre travail.

En conformité avec le raisonnement abductif retenu pour cette thèse, le recueil et l'analyse de données empiriques va nous permettre de faire entrer en résonance ces données empiriques avec des apports scientifiques issus de la littérature académique du cadre théorique que nous avons défini. Là encore, il s'agit de se positionner comme trait d'union entre les praticiens en logistique humanitaire et les chercheurs qui travaillent sur le champ de la logistique humanitaire par des allers-retours entre le terrain et les théories. Notre but est de fournir des éléments et des outils d'analyses théoriques aux praticiens du secteur pour mieux comprendre et appréhender

les mécanismes de gestion de la supply chain humanitaire, ainsi que son articulation avec les différentes stratégies d'intervention des ONGs. D'un autre côté, il s'agit de proposer aux chercheurs des éléments empiriques comme éléments de connaissance et d'éclairage sur la conception et la mise en œuvre de dispositifs opérationnels, d'outils de gestion et de procédures propres au secteur de l'humanitaire d'urgence.

1.7 LE DISPOSITIF DE RECHERCHE

Afin de donner une meilleure compréhension de notre processus de réflexion et de notre cheminement à travers ce travail, dans le tableau 5 ci-dessous nous détaillons chapitre par chapitre nos unités d'analyse et le périmètre de recherche que nous avons défini.

	1 ^{ère} PARTIE			2 ^{ème} PARTIE			
	CHAPITRE 2	CHAPITRE 3	CHAPITRE 4	CHAPITRE 5	CHAPITRE 6	CHAPITRE 7	CHAPITRE 7
OBJETS	L'articulation entre les stratégies d'intervention des ONGs humanitaires d'urgence et leurs supply chains						
« Qu'est-ce que j'étudie ? »	- Le secteur de l'humanitaire d'urgence	- La logistique humanitaire	- la démarche stratégique	- L'analyse théorique du recours à la prestation de services logistiques dans l'humanitaire	- Le rôle du PSL 4PL dans le pilotage de la supply chain humanitaire	-L'émergence d'une nouvelle forme d'aide et la rupture avec l'aide classique	- L'évolution de la logistique humanitaire
UNITÉS D'ANALYSE « Qu'est-ce que j'observe ? »	- Les fondements, le système, les acteurs et les spécificités du secteur de l'humanitaire - Les attributs des ONGs humanitaires - Les évolutions du secteur	- Les spécificités, les mécanismes de la logistique humanitaire	- Les courants stratégiques - La réflexion stratégique -La démarche stratégique des ONGs - Les stratégies d'intervention des ONGs	- La supply chain humanitaire -La prestation de services logistiques dans l'humanitaire -Le processus de décision d'externalisation analysé à travers la RVB et TCT	- Les PSL de type 4PL - Supply chain humanitaire - la prestation de services logistiques - Pilotage de la supply chain humanitaire en plug & play	- L'émergence de projets d'assistance dématérialisés - Les mutations du secteur - La mutation de la logistique	- Évolutions du secteur et mutations qui vont affecter la logistique humanitaire - Articulation des différents dispositifs logistiques avec les différentes stratégies d'intervention
PÉRIMÈTRE « Où ? Quand ? Combien ? »	- Espace : International- Temps : quinze dernières années (2004 -2019)						- International - Vision prospective à 10 ans
Méthodologie	- Revue de littérature - Analyse de données secondaires - Entretiens semi-directifs -Participation observante	- Revue de littérature - Analyse de données secondaires - Entretiens semi-directifs - Participation observante	- Revue de littérature - Analyse de données secondaires - Participation observante	- Revue de littérature - Analyse de données secondaires	- Revue de littérature - Analyse de données secondaires - Participation observante	- Revue de littérature - Analyse de données secondaires - Participation observante -Discussions informelles	- Revue de littérature - Analyse de données secondaires - Participation observante - Entretiens semi-directifs

Tableau 5: Objet, unité, périmètre, méthodologie de recherche par chapitre (Élaboration personnelle)

1.7.1 Le dispositif de recherche sur travaux

Il convient maintenant de présenter les dispositifs de recherche qui ont été mobilisés lors des différents travaux constitutifs de cette thèse. Le chapitre 5 à travers une revue de littérature, analyse le processus de décision à la prestation de services logistiques dans l'humanitaire d'urgence à la lumière des théories des coûts de transaction et de la ressource. Dans le chapitre 6, nous étudions le rôle que pourraient jouer les PSL de type 4PL et comment ils pourraient piloter et coordonner la supply chain humanitaire. Pour répondre à notre problématique, la méthodologie utilisée se fonde d'abord sur une revue de littérature. Ensuite, sur un plan empirique, nous nous appuyons sur l'observation et l'implication directe dans l'ONG comme dans le pilotage de supply chains dans le cadre de réponses d'urgences humanitaires. Pour le chapitre 7, nous avons privilégié la participation observante en tant que praticien dans le secteur humanitaire, ce qui a permis de mener une analyse sur l'impact de la dématérialisation de l'aide humanitaire sur la logistique à travers le prisme de l'acteur / chercheur. Dans ce cadre, nous avons mené des discussions informelles sur ce sujet avec différentes parties prenantes en novembre 2016 au Nigeria. En outre, pour augmenter la validité de cette recherche, nous avons mené une collecte et une analyse de données secondaires issues de communications institutionnelles et commerciales publiées par les principaux acteurs des programmes de type Cash & Vouchers. Conformément à la nature exploratoire de cette recherche, les données ont été croisées et exploitées en suivant les préconisations de Miles et Huberman (1984).

1.8 LES DOMAINES THÉORIQUES MOBILISÉS

Ce travail de recherche se fonde bien évidemment sur un état de l'art relatif à la logistique humanitaire et au secteur de l'humanitaire d'urgence, mais intègre aussi dans l'analyse théorique que nous avons menée, les productions académiques clés concernant les principales théories qui entrent en relation et interagissent avec notre sujet de recherche. Ceci nous permet de :

- Identifier les articles et travaux académiques clés relatifs à la question de recherche ;
- S'appuyer sur des travaux scientifiques existants pour étayer la réflexion et approfondir les pistes de recherche sur le sujet ;
- Expliquer à quels concepts ou courants théoriques on peut se référer et pourquoi le cadre théorique tel qu'il pourrait être défini est pertinent pour le sujet de recherche ;

- Poser les bases de notre travail et le structurer.

Nous proposons ici, de mettre en évidence et de discuter les caractéristiques et l'intérêt d'une pluralité de cadres d'analyse pour appréhender notre question de recherche. En effet, selon l'angle sous laquelle elle est abordée, la gestion de la supply chain humanitaire peut faire l'objet d'un vaste choix d'analyses que ce soit, par exemple, en termes de coûts de transaction, d'approche basée sur les ressources, par les capacités dynamiques, la théorie de la contingence, ou encore le management stratégique. Dans cette optique, Fulconis (2004) souligne dans un travail sur l'analyse théorique des structures en réseau, que plusieurs approches théoriques peuvent être mobilisées. En s'appuyant sur l'analyse de l'approche théorique faite sur l'étude des structures en réseau proposée par Fulconis (2004), deux explications peuvent être avancées pour comprendre pourquoi dans une perspective analytique, il n'existe pas de cadre spécifique à l'analyse théorique des stratégies d'intervention des ONG et de l'organisation logistique associée :

- Du fait de la complexité de leurs structures et du contexte dans lequel elles opèrent, il n'est pas possible d'aboutir à un corpus théorique relativement homogène ;
- L'essor de ces structures est encore trop récent pour permettre de construire un cadre d'analyse très précis. Dans ce sens, Jahre et al. (2009) déclaraient que : « *A ce stade, il n'est pas clairement établi sur quels concepts théoriques la supply chain humanitaire construit ses fondements théoriques* ».

Par contre, par l'utilisation d'une grille d'analyse pluri-théorique, il nous semble important de préciser que notre démarche ne s'inscrit pas dans un cadre « *d'éclectisme théorique* » composé de différentes approches théoriques sans que leurs relations logiques soient examinées. Au contraire, notre démarche est plutôt, à travers notre cadre d'analyse, dans une logique de « *pluralisme théorique* » au sens de Fulconis (2004). Ce qui nous permet d'identifier plusieurs théories qui sont conciliables avec notre objet de recherche mais qui nous permettent aussi de nous appuyer sur des théories pertinentes pour mener notre analyse. Il s'agit alors de les exploiter, de les faire interagir et de les combiner. Une lecture approfondie des phénomènes stratégiques, organisationnels et opérationnels que nous traitons ici, suppose que le chercheur-acteur ait, dans sa boîte à outils, des grilles d'analyse adéquates et variées. Il s'agit pour le chercheur de maîtriser les concepts des théories relatives à son champ de recherche et de connaître l'ensemble des outils de gestion et d'organisation. De plus dans une démarche de raisonnement récuratif abduction-déduction-induction (David, 2000) qui tend à relier les faits observés à des théories intermédiaires, le principe d'une grille d'analyse pluri-théorique permet

au chercheur de circuler librement entre les différentes théories pour expliciter les inférences ou les conclusions faites à partir des observations de terrain ou à partir de théories de différents niveaux.

Pour traiter notre question de recherche qui émane d'observations empiriques et pour apporter des réponses aux questions sous-jacentes qui en découlent, nous allons aborder plusieurs thématiques à travers une grille d'analyse en nous appuyant sur les différents champs théoriques qui influent sur ces thèmes. Les différentes thématiques abordées pour traiter ce sujet sont :

- Les principes de supply chain management, le management logistique et leurs fondements théoriques ;
- Le contexte opérationnel, le rôle et les responsabilités des différents acteurs ainsi que les caractéristiques et les spécificités des supply chains humanitaires. Pour cela, nous nous appuyerons sur des travaux relatifs aux organisations temporaires et au concept d'agilité ;
- La prestation de services logistiques et l'externalisation. Nous mobiliserons essentiellement la théorie des coûts de transaction et la théorie basée sur la ressource. Nous analyserons aussi les tendances à l'externalisation de la fonction logistique et les pratiques de la prestation de services dans le secteur de l'humanitaire ;
- Le management stratégique, les stratégies d'intervention et les formes (intra et inter) organisationnelles qui en découlent. Sur cette thématique nous mobiliserons les concepts de l'approche par les ressources, des capacités dynamiques et la théorie de la contingence ;
- Enfin, le développement des technologies de l'information dans l'humanitaire, qui a pour conséquence d'ouvrir des horizons et d'offrir de nouvelles options pour la mise en œuvre de programmes d'assistance. Pour cela nous nous appuyerons sur la théorie des équilibres ponctués.

1.9 VALIDITÉ DU TRAVAIL DE RECHERCHE

Pour tous les paradigmes épistémologiques, la validité externe d'une recherche est la mise à l'épreuve de la connaissance produite, communément appelée enseignabilité du construit. Pour Avenier & Gavard-Perret (2012), il s'agit d'examiner si des connaissances génériques, telles que réinterprétées dans d'autres contextes que ceux à partir desquels ces connaissances ont été élaborées, procurent des repères fonctionnellement adaptés et viables pour agir intentionnellement dans ces autres contextes. Ce mode de raisonnement mène à construire des connaissances dites « génériques » et comme l'indique Le Moigne (1995) : « *Je légitime les*

connaissances que je peux et dois considérer. Pragmatiquement, il m'importe que ces fondements soient très généralement tenus pour plausibles (vraisemblablement plutôt que certainement vrais, disent les épistémologues) ». Toutefois, les connaissances développées à travers un paradigme épistémologique relativiste ne prétendent pas offrir une représentation fidèle du fonctionnement de mécanismes générateurs existant dans le réel.

1.10 SYNTHÈSE

Né d'un constat empirique fait sur le désengagement opérationnel mené par certaines ONGs humanitaire, ce travail de recherche s'inscrit dans un raisonnement abductif de manière à chercher dans une démarche itérative les causes de cette situation et de manière réversible d'identifier les conséquences émanant de ces causes. L'abduction est le raisonnement que l'on tient lorsqu'il s'agit d'interpréter ce que l'on observe, donc de faire coïncider des faits mis en forme et des théories de différents niveaux de généralité. Emmené par la boucle abductive, nous avons cheminé entre théories et terrain, ce qui nous a amené à faire des choix entre les différentes directions qui se présentaient ou se refermaient tout au long de la recherche.

Sur le plan épistémologique, en s'appuyant sur l'empirisme et l'expérience, le tout fondé sur une approche relativiste des organisations avec nos propres biais cognitifs, notre travail de recherche est abordé de manière interprétativiste d'un point de vue de l'acteur/ chercheur. Il s'accorde avec les trois principes cités par Perret et Girod-Séville (2002), c'est à dire :

- La contextualisation des résultats obtenus ;
- L'intégration au sein du terrain étudié pour capter et comprendre les significations que donnent les acteurs aux dispositifs de gestion ;
- La proposition d'outils et de savoirs instrumentaux aux praticiens.

En s'inscrivant dans les préconisations de Claveau et Tannery (2002) sur le fait que les interprétations consistent à produire des diagnostics théorico-empiriques des situations, notre travail a pour objectif de comprendre les processus et mécanismes sous-jacents à la désopérationnalisation et au désengagement logistique au sein de certaines ONGs humanitaires. L'approche qualitative, est sur le plan méthodologique le dénominateur commun à l'ensemble de notre travail de recherche. Partant de l'hypothèse que la nature de la connaissance produite est subjective, l'emploi d'une méthodologie qualitative a pour objectifs de rechercher les significations et de comprendre des processus dans des situations uniques et/ou fortement contextualisées. Plusieurs raisons expliquent ce choix, tout d'abord l'orientation même de notre recherche qui s'inscrit dans une logique exploratoire. D'autre part, notre recherche affiche une

visée descriptive et explicative dans laquelle nous cherchons à comprendre comment les acteurs pensent et agissent dans un contexte bien défini. Notre méthodologie se base sur une analyse de la littérature, la revue de données secondaires, la conduite et l'analyse d'une série d'entretiens, des discussions informelles, et surtout sur l'observation. Plus précisément sur la participation observante, dans le sens où le chercheur est issu du groupe étudié et partage le même vécu et les mêmes objectifs que les membres du groupe.

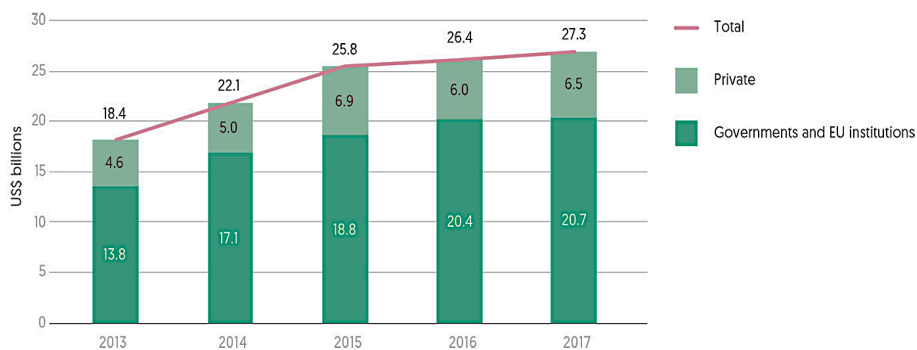
Nous avons mis en évidence la nécessité d'une pluralité des cadres d'analyses théoriques pour appréhender la supply chain humanitaire en tant qu'objet de recherche. En effet, selon l'angle sous laquelle elle est abordée, la gestion de la supply chain humanitaire peut faire l'objet d'un vaste choix d'analyses théoriques que ce soit, par exemple, en termes de coûts de transaction, d'approche basée sur les ressources, les capacités dynamiques, la théorie de la contingence, ou encore le management stratégique. Donc, notre démarche s'inscrit dans une logique de « *pluralisme théorique* ». Ceci nous permet d'identifier plusieurs théories qui ont un impact direct sur notre objet de recherche et de s'appuyer sur les théories pertinentes pour mener notre analyse. Il s'agit alors de les exploiter, de les faire interagir et de les combiner.

2 CHAP 2 : PRESENTATION DE L'HUMANITAIRE D'URGENCE

Il nous semble important maintenant de « planter le décor », c'est à dire cadrer notre périmètre de recherche. Comme mentionné dans le chapitre précédent, nous allons analyser l'évolution et le fonctionnement du secteur de l'humanitaire d'urgence au cours des quinze dernières années en étudiant tout particulièrement les ONGs humanitaires d'urgence, ceci afin de mieux comprendre les mécanismes d'articulation entre la supply chain humanitaire pilotée par la fonction logistique et la stratégie d'intervention d'organisations humanitaires d'urgences de type ONGs Internationales. Pour ce faire nous allons d'abord expliquer ce qu'est l'humanitaire d'urgence, ceci afin de mieux comprendre les caractéristiques de ce secteur, le rôle et les responsabilités des acteurs, ainsi que les mécanismes de fonctionnement. Nous allons aussi nous attacher à identifier les tendances lourdes du secteur afin de comprendre quelles sont les évolutions majeures qui s'opèrent dans ce secteur. Cette analyse nous permettra d'apporter des éléments de réponse à la SQ1 et de pouvoir comprendre quels sont les déterminants qui influent sur l'évolution des ONGs et sur leurs différentes stratégies d'interventions.

2.1 LE SECTEUR DE L'HUMANITAIRE D'URGENCE

ECHO (European Community Humanitarian Office) définit l'aide humanitaire comme une « *Intervention qui permet de faire face aux besoins de base d'une population victime d'une catastrophe naturelle ou causée par l'homme en fournissant, selon les besoins, les soins de santé, l'approvisionnement en eau, la sanitation, la nutrition, l'alimentation, les abris* ». A titre indicatif, en 2017 le système humanitaire international pesait 27,3 milliards USD avec un budget en constante évolution (Development Initiative 2018) dont les trois quarts proviennent de financements institutionnels et un quart de dons privés. Selon ALNAP (2016), en 2016 le secteur comptait environ, tous types de structures confondus, 4500 ONGs humanitaires, cela inclus les ONG internationales et nationales (appelées aussi ONGs locales).



Source secondaire 2: Financement du secteur de l'humanitaire (Development Initiative 2018)

2.1.1 Le cycle de gestion des désastres

Il semble important aborder, en premier lieu, le cycle de gestion des désastres. Ceci va nous permettre de resserrer notre périmètre de recherche et de préciser dans quelles phases de la gestion des désastres notre recherche se situe. Mais aussi cela permet de mieux comprendre comment se prépare, se déroule et évolue une réponse humanitaire d'urgence. Le cycle de gestion des crises humanitaires se décompose en quatre phases principales (figure 7) :

- **La phase de préparation** fait référence à l'état de préparation et à la capacité des moyens humains et matériels, des structures, des communautés et des organisations permettant d'assurer une réaction rapide et efficace face à une urgence, et qui sont mis en place à travers des mesures anticipatoires (Mécanisme européen de protection civile, 2013). Il s'agit de mettre en place un « réseau dormant » (Jahre et al. 2009) composé de moyens opérationnels ainsi que des mécanismes de veille permettant la mobilisation et le déploiement rapide de capacités humaines, matérielles et financières. Cette phase s'appuie aussi sur le retour d'expérience pour alimenter un processus d'apprentissage à partir d'expériences passées et adapter ces mécanismes afin de relever de nouveaux défis.

- **La phase de réponse** fait référence aux différentes opérations qui sont mises en œuvre immédiatement en réponse à un sinistre. Il s'agit de la fourniture de services d'urgence et d'assistance publique suite à une catastrophe afin de subvenir aux besoins fondamentaux d'une population affectée par un désastre (UNISDR, 2015). Cette phase répond à deux objectifs principaux et se décompose en deux sous-phases consécutives (Cozzolino et al. 2012) :

- Le premier objectif est de réagir immédiatement en activant le « réseau dormant », mis en place durant la phase de préparation. C'est le démarrage de la phase de réponse immédiate.
- Le second objectif est de rétablir dans les plus brefs délais les services de base et la provision de marchandises au plus grand nombre possible de bénéficiaires. C'est la phase de stabilisation.

- **La phase de reconstruction (ou recovery phase)**, quant à elle fait référence à différentes opérations de réhabilitation et de reconstruction à la suite d'une catastrophe. Cette phase vise à assurer la restauration, l'amélioration, l'installation des moyens de subsistance et des conditions de vie des communautés touchées par des catastrophes (UNISDR, 2015). Cette phase a aussi pour objectif de résoudre le problème sur une perspective à long terme. Il s'agit donc de restaurer les services de base et de fournir un soutien et des moyens d'existence au plus grand nombre possible de bénéficiaires.

- **La Phase de réduction et de prévention des risques.** Cette phase est axée sur les efforts visant à prévenir ou à réduire les facteurs de risques et les dommages engendrés en cas de catastrophe. Parmi les activités liées à cette phase figurent la sensibilisation des populations, l'utilisation de technologies résistantes aux séismes pour la reconstruction, la construction de digues, le reboisement, l'exploitation de systèmes d'observation météorologique, la mise en place de systèmes d'alertes visant à prévenir les populations.

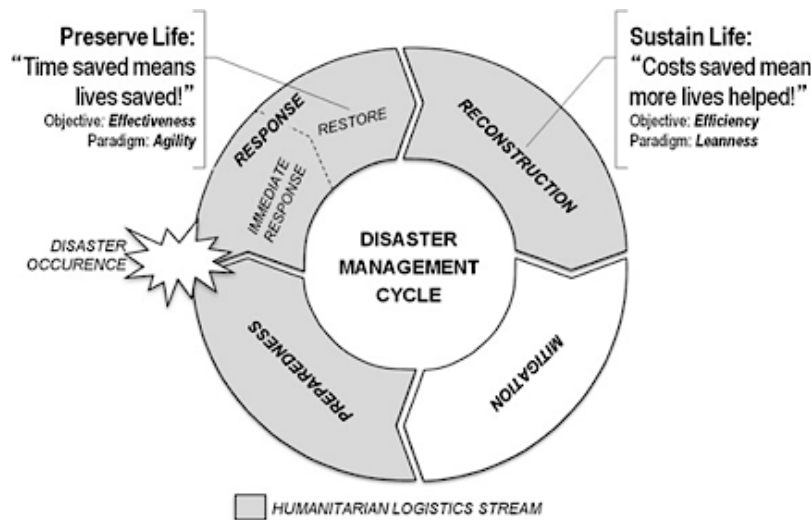


Figure 7: The humanitarian logistics stream (Cozzolino et al 2012)

Ces quatre phases du cycle de gestion des désastres sont utilisées comme cadre pour planifier et organiser les politiques, les processus et les procédures intervenant dans la gestion d'une catastrophe, y compris la réduction des risques. Les phases ne sont pas toujours distinctes mais sont souvent imbriquées en un cycle continu. Comme nous pouvons le constater dans la figure 8 la logistique est fortement impliquée dans trois de ces quatre cycles, ce qui nous amène à limiter notre étude sur trois phases de ce cycle de gestion des désastres. Il s'agit de la phase de préparation, de la phase de réponses aux urgences et de la phase de reconstruction qui sont donc toutes les trois considérées dans ce travail de recherche. Bien que située dans la continuité du cycle de gestion des désastres la phase de réduction des risques (Mitigation) est moins pertinente pour notre sujet de recherche car cette phase regroupe des activités qui s'intègrent dans des projets de développement et ne mobilisent que peu de moyens et systèmes logistiques.

Ensuite, il nous semble important de définir et de classer les types de crises humanitaires avec précision. Pour cela nous nous appuyerons sur la définition proposée par le Bureau des Nations Unies pour la réduction des risques de catastrophe (UNISDR), qui définit une catastrophe comme une perturbation grave du fonctionnement d'une communauté ou d'une

société entraînant des pertes et des impacts humains, matériels, économiques ou environnementaux, à laquelle la communauté ou la société touchée ne peut faire face avec ses propres ressources, (UNISDR 2015). A partir de là, on peut distinguer différents de types de catastrophes. Le premier facteur concerne la vitesse d'apparition d'une catastrophe, on distinguera donc des crises à apparition soudaine ou progressive (*sudden onset or slow onset crisis*). Un deuxième facteur concerne l'origine de la catastrophe, l'origine peut être humaine, naturelle ou combinée, si elle est combinée il s'agit alors d'une crise complexe. L'origine d'une catastrophe peut être détaillée comme suit :

- Les catastrophes créées par l'homme telles que les conflits armés, les émeutes civiles, les crises politiques et sociales, les accidents industriels, etc. ;
- Les catastrophes naturelles, qui peuvent être géophysiques (tremblements de terre, tsunamis et éruptions volcaniques), climatologiques (sécheresses), météorologiques (tempêtes, cyclones) ou biologiques (épidémies, pandémies) ;
- Enfin on parle aussi de cas d'urgences complexes quand il s'agit d'une combinaison de facteurs naturels et humains, par exemple l'insécurité alimentaire liée à la sécheresse combinée à des conflits armés et aux déplacements de populations.

	Natural	Man-made
Sudden-onset	Earthquake Hurricane Tornadoes	Terrorist Attack Coup d'Etat Chemical leak
Slow-onset	Famine Drought Poverty	Political Crisis Refugee Crisis

Figure 8: Different kinds of disasters (Van Wassenhove, 2006)

En fonction du type de crise, la réponse va nécessiter des moyens et un mode opératoire spécifiques, dans ce sens la mobilisation et le déploiement des capacités logistiques seront différents. La figure 9 ci-dessous suggère que dans le cas d'une réponse à une catastrophe naturelle soudaine les moyens mobilisés et l'implication logistique sont plus important que dans d'autres cas.

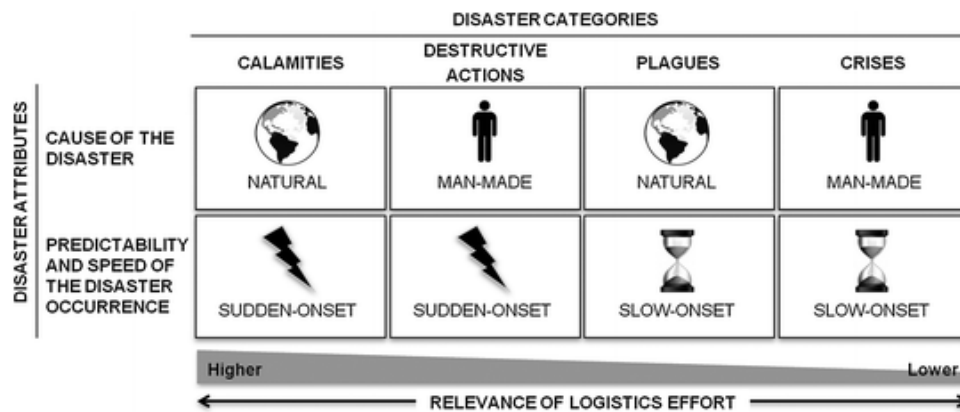


Figure 9: Disaster category and logistics effort (Cozzolino et al. 2012)

Pour donner une meilleure idée des types d'interventions et de contextes ainsi que leur durée moyenne, nous avons extrait du rapport de performance 2017 de l'ONG Action Contre la Faim les extraits de sources secondaires 3 ci-dessous qui donnent la proportion des réponses d'urgence par type de problématique et la durée moyenne d'une réponse selon sa typologie.

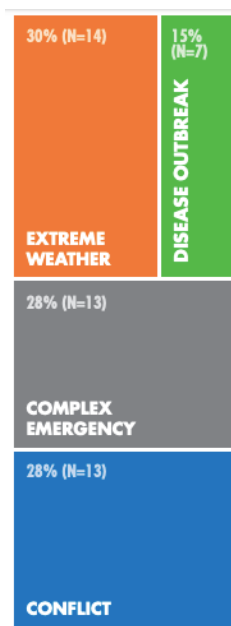


Figure 13: Proportion of emergency responses categorised by type of emergency, 2017

The average length of an emergency response is 185 days^{xx}. However, this varies significantly depending on the type of emergency; natural disasters have an average response of 111 days while human-made disasters last on average 245 days (see Figure 16 for average duration of response per emergency type). In fact, the five longest running responses across the organisation (all of which are ongoing as of the end of 2017) are in response to human-made disasters. Between the months of March and May, 19 responses were initiated, making this the busiest time of year for Action Against Hunger surge teams.



Figure 16: Average duration of emergency response by type, 2017

Source secondaire 3: Typologie et durée des interventions pour ACF en 2017 (ACF 2018)

2.2 DEFINITION DE L'HUMANITAIRE D'URGENCE

Les actions de secours d'urgence et d'assistance aux populations vulnérables, en détresse, sinistrées, victimes de catastrophes naturelles ou de conflits armés se sont fortement accrues au

cours des vingt dernières années. Pour répondre à des besoins croissants, certaines ONGs se sont créées, d'autres retrouvent un rôle qu'elles avaient plus ou moins délaissé, et élargissent leurs domaines d'activités (Ryfman, 1999). Les activités de secours d'urgence et d'assistance aux populations vulnérables sont désignées par le terme « d'humanitaire » et il est aujourd'hui employé sous forme d'adjectif (organisation humanitaire, aide humanitaire, action humanitaire, secteur humanitaire). Pour définir l'humanitaire on peut s'appuyer sur la définition de l'action humanitaire proposée par Ryfman, (1999, p. 17): *“Humanitarian action is the assistance provided by one or a group of actors, implicated at different levels in an international aid system, governed by a number of principles, and carried out (under a number of values considered as universals) in favor of the populations whose living conditions, by nature (disasters) or by human action (internal or international armed conflict), are shattered, whose physical integrity is threatened or even survival is jeopardized”*. Pour ANALP (2015), le secteur de l'humanitaire d'urgence a deux fonctions principales et deux fonctions auxiliaires. Les fonctions principales sont les suivantes :

- Fournir une assistance rapide en réponse aux catastrophes soudaines qui dépassent les capacités de réponse des états et des acteurs locaux ;
- Répondre aux besoins humanitaires fondamentaux des populations soumises à des conditions de crises chroniques dues aux conflits, aux catastrophes naturelles répétées, aux échecs du développement ou de gouvernance ou à une combinaison de ces facteurs.

En ce qui concerne les fonctions auxiliaires il s'agit de :

- Renforcer les capacités locales de préparation en cas de catastrophe ;
- Amorcer la phase de relèvement et développer les mécanismes de résilience générale.

De manière générale, les organisations humanitaires d'urgence font toutes référence au droit humanitaire et aux principes d'humanité, d'impartialité, de neutralité et d'indépendance, ce qui signifie que ce sont les besoins vitaux des personnes en danger qui déterminent l'aide, à l'exclusion de tout autre critère (politique, religieux, ethnique, social...). Plusieurs des grandes ONGs humanitaires ont fait le choix de prolonger leur action de terrain par une action de plaidoyer (*advocacy*) en rapport avec celle-ci, par des campagnes de sensibilisation, des colloques, des études et des recommandations. Si le cercle rapproché des acteurs venant directement en aide aux populations affectées concerne un nombre limité de catégories d'acteurs (Bailleurs de fonds, ONGs, ONU, Croix rouge et Croissant rouge, Autorités locales, ...), l'écosystème humanitaire est relativement étendu et comprend une multitude de parties prenantes. Comme le montre la figure 10, au-delà du premier cercle d'acteurs humanitaires

Intervenants directement auprès des bénéficiaires, on trouve des entités telles que le secteur privé, les militaires, les gouvernements, les médias etc., qui interagissent avec les acteurs du premier cercle et qui sont aussi fortement impliquées dans le cadre de réponses humanitaires.

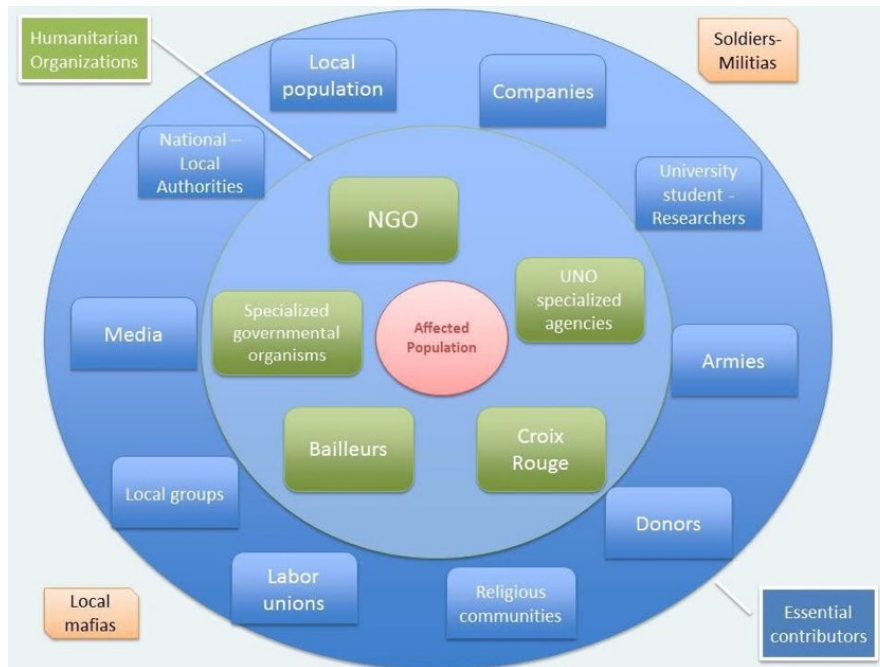


Figure 10: L'écosystème humanitaire (ANALP 2015)

2.2.1 Typologie des ONGs humanitaires

Comme nous l'avons vu, au-delà du nombre important de parties prenantes, le secteur de l'aide humanitaire d'urgence est composé principalement de trois catégories d'acteurs dont le rôle est de financer et /ou d'apporter de l'aide humanitaire aux populations affectées. On y trouve d'abord les bailleurs de fonds institutionnels et privés, puis les organisations internationales qui regroupent les agences spécialisées des Nations Unies, le mouvement de la Croix rouge et du Croissant Rouge, et enfin les Organisations Non Gouvernementales (ONGs) qui interviennent sur le terrain en réponse à des urgences humanitaires. C'est précisément sur cette dernière catégorie (les ONGs) que nous allons plus précisément nous pencher, afin d'analyser et de comprendre quels sont leurs mandats, identités, structures et financements, mais surtout pour comprendre l'écosystème dans lequel ces ONGs évoluent. Tout d'abord nous allons définir ce qu'est une ONG en nous appuyant sur la définition proposée par le dictionnaire pratique du Droit Humanitaire élaboré par Médecins sans Frontières (Bouchet-Saulnier 2013) :

Organisation Non Gouvernementale (ONG) : Le terme organisation non gouvernementale ne recouvre pas une catégorie juridique précise. Il s'agit plutôt d'une commodité de langage destinée à désigner des personnes morales de droit privé dont l'activité n'est pas strictement nationale. Le seul point commun des ONG est d'être des structures non gouvernementales et non lucratives. Il s'agit le plus souvent d'organismes de droit privé national

: associations, fondations ou autres formes similaires reconnues par le droit national des différents pays concernés. Chaque ONG regroupe des individus autour des objectifs qu'ils se sont fixés dans les statuts de l'association. Les ONG définissent donc librement leur propre mandat. Elles sont l'expression d'une vie associative internationale qui reflète la solidarité entre les individus et sert de complément aux institutions politiques internationales et aux lois économiques et commerciales du marché mondial.

Ce terme d'ONG permet donc, en principe, de distinguer l'engagement de nature privée, de celui relevant du champ gouvernemental. En France, les Organisations Non Gouvernementales (ONG), appelées aussi Organisations ou Associations de solidarité internationale sont, en général, des associations qui relèvent de la loi de 1901 et développent sans but lucratif une activité internationale dévolue à des actions de solidarité auprès des populations défavorisées. Trois principaux courants historiques ont été importants dans l'évolution de l'action humanitaire moderne, il s'agit des courants religieux, « Wilsonien » et « Dunantiste », (Stoddard 2003). De par les caractéristiques qu'elles revêtent, au cours de notre travail nous intéresserons plus particulièrement aux ONGs de type « Dunantiste » et « Wilsonienne ».

D'abord, il y a le courant des ONGs confessionnelles ou religieuses, le plus ancien des trois. Aujourd'hui, beaucoup de ces d'ONGs se sont détachées de l'approche missionnaire et ces ONGs humanitaires ne font pas de prosélytisme de manière directe. Les organisations catholiques, telles que Catholic Relief Services et Caritas, ou encore Islamic Relief qui s'inscrit dans les principes islamiques et qui est une ONG récente (1984), comptent parmi les organisations d'aide les plus importantes et les plus visibles. Pour la plupart elles sont reconnues par les instances de l'ONU et par les principaux bailleurs de fonds. A titre d'exemple, le budget annuel de l'ONG confessionnelle World Vision approche les 2 milliards de dollars. Ces ONGs considèrent que leur action humanitaire s'inscrit entre la religion et le monde laïc, combinant des objectifs sociaux et religieux (Stoddard 2003). Toutefois, il faut noter que le monde de l'humanitaire est aussi composé d'une multitude d'ONGs de différentes obédiences pour lesquelles le prosélytisme reste prééminent dans leur mandat au point d'aller à l'encontre des principes de neutralité et d'impartialité du droit humanitaire (Fountain 2013).

Ensuite, en faisant un petit rappel historique, il apparaît qu'il y a trois périodes importantes dans l'histoire des ONGs humanitaires. Tout d'abord pendant et après la deuxième guerre mondiale, cette période a vu la création d'organisations humanitaires britanniques comme Oxfam ou américaines tels que CARE ou The International Rescue Committee qui étaient intégrées au plan Marshall pour l'aide à la reconstruction de l'Europe. Ces ONGs sont souvent catégorisées comme « Wilsoniennes » car elles sont considérées comme étant proches du gouvernement américain et elles interprètent souvent l'humanitarisme sous le prisme de la politique extérieure américaine en fonction des problématiques de paix et de justice. Elles

choisissent des solutions pragmatiques pour s'attaquer aux causes plus larges de la souffrance humaine. En conséquence, par une approche généraliste, leur humanitarisme couvre un spectre large d'activités et peut inclure des efforts de réponse d'urgence, de reconstruction et de développement sur tous types de programmes. Le contexte détermine les principes de fonctionnement et la mesure dans laquelle ils peuvent être adaptés. Cette approche pragmatique et généraliste n'a cessé de se développer et selon Bouchet-Saulnier (2006) un nombre sans cesse croissant d'ONGs ont adopté l'approche Wilsonienne au cours des deux dernières décennies. Dans ce sens, Brunel (2001) soulevait déjà cette situation en soulignant que certaines ONGs sont ainsi devenues de simples opérateurs de la puissance publique, ne fonctionnant que suivant une logique de guichet et uniquement sur des financements institutionnels, jugeant que la collecte de fonds privés nécessite une mobilisation de moyens, de compétences et de personnels peu « rentable » au regard de l'utilisation des budgets institutionnels.

Après l'éclosion d'après-guerre d'organisations humanitaires de type Wilsoniennes, la période des années 1970-1980 va être une période importante de l'histoire des ONGs humanitaires avec la création en France de Médecins Sans Frontières puis de Médecins du Monde et d'Action Contre la Faim, ce qui donne naissance au mouvement « Sans Frontières ». Les ONGs « Sans Frontières » cherchent à traiter de manière égale toutes les personnes quelle que soit leur nationalité et tentent d'intervenir en vertu du principe d'humanité, dans des pays dont les frontières sont fermées. Ces organisations ont une approche dite « Dunantistes », car elles portent sans compromis les principes humanitaires traditionnels. Elles considèrent la neutralité, l'impartialité et l'indépendance comme l'épine dorsale de l'humanitarisme. Elles visent à protéger leur indépendance et à s'éloigner des acteurs motivés politiquement. Les Dunantistes prônent une division stricte entre humanitarisme et développement. Selon Bouchet-Saulnier (2006), l'expression d'organisation Dunantiste, désigne les organisations qui défendent l'indépendance de l'action humanitaire par rapport à la poursuite d'autres objectifs tels que la paix, la stabilité ou le développement. Le mouvement « Sans Frontières » sera à l'origine du droit d'ingérence apparu à l'occasion de la Guerre du Biafra (1967-1970) et qui sera ensuite théorisé à la fin des années 1980 par Mario Bettati, professeur de droit international public, pour qui certaines situations d'urgence peuvent justifier moralement un « devoir d'ingérence » dans les affaires d'un état, remettant ainsi en cause le principe de souveraineté des états. Enfin, au cours des années 90, avec les crises en ex-Yougoslavie et au Rwanda, un nombre important d'ONGs humanitaires de profils et d'horizons différents se sont créées et se sont considérablement développées. Il est également important de noter qu'à la faveur de crises

majeures comme le Tsunami de 2004 en Asie du sud-est ou le tremblement de terre d'Haïti (extrait 4 ci-dessous) en 2010, de nouvelles ONGs humanitaires se sont créées. La multiplication de ces nouvelles ONGs, à la faveur de crises majeures, qui sont souvent de taille modeste et avec peu d'expertise, a été facilitée par une augmentation importante des donations privées, par la forte médiatisation des événements et par une volonté de se positionner dans le paysage humanitaire. Toutefois, les donateurs ont exprimé une grande frustration face à la prolifération de ces nouveaux acteurs, concernant doubles emplois et défis de coordination que cela génère (Majeswski et al. 2010)

Precise figures on the increase in the number of actors delivering humanitarian response are impossible to give. Each disaster situation has its own context. If one is able to receive authorisation from relevant authorities of a disaster-affected country to carry out response programmes, little is in the way for an actor to be present. In exceptional situations, this permission does not even pose a barrier, simply because the government is unable to act out its function as gatekeeper. An often quoted figure in the response to the 2010 Haiti earthquake is the number of organisations that showed up at the coordination meeting of the actors involved in healthcare: over 400³.

Source secondaire 4: Trends in the Numbers and Diversity of Actors (Here Geneva /IFRC 2017)

Depuis beaucoup de ces ONGs se sont intégrées dans le secteur, se sont professionnalisées et ont vu leurs budgets multipliés. Aujourd'hui quelques réseaux internationaux d'ONGs humanitaires américaines et européennes ont des représentations dans une multitude de pays et dépassent le milliard d'euros de budget annuel (CARE, OXFAM, MSF, etc.).

2.2.2 Mandat et stratégies d'intervention

Le terme d'ONG humanitaire, même s'il précise le mandat et le terrain d'action de ces organisations, englobe des entités bien différentes en termes d'action, de culture, de budget et de taille. Si dans le discours, toutes les organisations justifient leurs actions par l'impératif humanitaire, elles n'en sont pas moins très hétérogènes en termes d'activités déployées et d'efficacité auprès des populations qu'elles sont censées aider. En fonction des contextes (conflits armés, catastrophes naturelles, épidémies...) et des enjeux stratégiques de l'intervention humanitaire (image, communication, sécurité, financement, modes opératoires ...), ces grands réseaux internationaux d'ONGs humanitaires professionnelles peuvent avoir des positionnements et stratégies divergents en termes d'intervention sur le terrain, et ainsi constituer une diversité d'approches et de réponses aux besoins des populations vulnérables.

Ces stratégies d'intervention caractérisent le « cœur de métier » et le type d'actions que mènent les ONGs. Cela passe par des choix et des positionnements inscrits dans le mandat de l'ONG sur le type d'aide mis en oeuvre. Il peut s'agir d'une série ou d'une combinaison de

positionnements qui peuvent être sectoriels (Médical, Nutrition ...), concerner le type d'intervention (Urgence, reconstruction, continuum...), une catégorie de bénéficiaires (enfants, femmes...), des problématiques (déplacements de populations, catastrophes naturelles...), des modalités d'assistance (aide directe, indirecte, financement...) ou même géographique (Globale, Afrique, Asie ...). Prenant leur source dans le mandat des ONGs, ces stratégies d'intervention sont en général définies dans un cadre opérationnel qui opérationnalise les valeurs et la vision de l'ONG. A titre d'exemple nous avons extrait (source 5) les objectifs du cadre opérationnel de l'ONG Solidarité International⁴ (SI) et qui est disponible sur internet.

OBJECTIF


<p>Le cadre opérationnel définit le schéma global de l'action de SOLIDARITÉS INTERNATIONAL. Il détermine les principes, les méthodologies opérationnelles et les approches spécifiques qui régissent les réponses définies et mises en œuvre par SI.</p>	<p>Ce document opérationnalise les valeurs et la vision de SI contenues dans la Charte et le Mandat⁵. Il pose le cadre d'intervention dans lequel viennent s'inscrire l'ensemble des papiers de positionnement, des notes internes et des documents techniques produits par SI.</p>
--	--

Source secondaire 5: Objectifs du cadre opérationnel de Solidarité International (SI 2016)

La stratégie d'intervention d'une ONG émanant directement de son mandat, il nous semble important ici d'en préciser la teneur et le rôle, en s'appuyant sur la définition du dictionnaire pratique du Droit humanitaire de MSF⁵. Le terme de « mandat » est très utilisé au niveau international par les organisations internationales et les ONG. Il se réfère aux objectifs de chaque organisation dans l'accomplissement d'un certain nombre de missions de solidarité. Il devrait également pouvoir permettre de connaître au nom de qui et de quelle autorité chaque organisation agit, et devant quel organe elle rend compte de ses actions. Le Mandat humanitaire de l'ONG se traduit par son engagement à respecter les impératifs humanitaires, conformément à sa vision, ses valeurs, sa mission et ses principes programmatiques. A titre d'exemple nous avons mis en Annexe 6 le mandat humanitaire de l'ONG CARE. En tant que fondement de son action humanitaire, le mandat d'une ONG n'est pas supposé changer. Néanmoins, comme l'a souligné GC lors des entretiens, il y a beaucoup d'ONGs qui, pour différentes raisons et malgré un mandat bien défini, prennent des directions stratégiques qui les éloignent de leurs fondements au risque de perdre leur identité.

⁴ <https://www.solidarites.org/wp-content/uploads/2017/05/Cadre-op%C3%A9rationnel-SOLIDARIT%C3%89S-INTERNATIONAL-2016.pdf>

⁵ <https://dictionnaire-droit-humanitaire.org/content/article/2/mandat/>

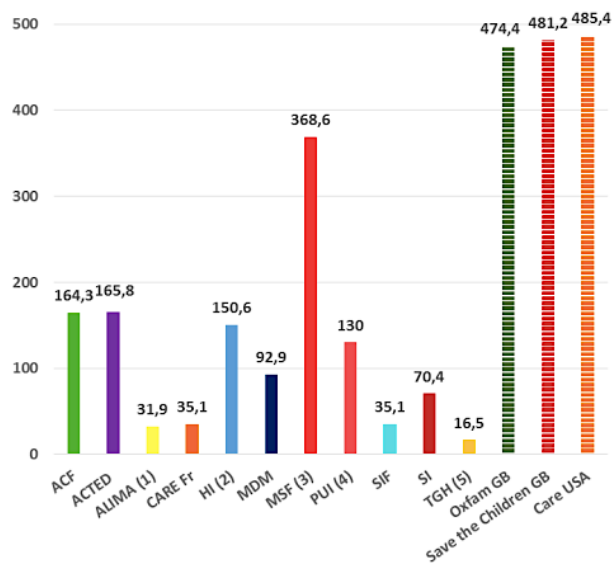
 **GC:** « Il y a des ONGs qui faisaient dans le passé des activités très spécialisées mais maintenant il y a une approche très généraliste des ONGs surtout Anglo-Saxonnes qui veulent tout faire, ça va du médical, en passant par la food, ou le peace building... tout ça a dilué leur identité, leurs opérations et bien sur leurs capacités logistiques ».

Aujourd'hui, la tendance est au continuum entre l'humanitaire et le développement et à une diversification des activités. En effet, une situation d'urgence déclenche une réponse humanitaire et une fois celle-ci passée, commence la question du développement. De fait, les ONGs ont tendance à occuper ces deux terrains (gestion de crise et développement) afin d'inscrire leur action sur la continuité ; on parle du Nexus Humanitaire-développement, thème qui était à l'agenda du Sommet Humanitaire Mondial de 2016 (URD 2018). Bien que très complémentaires et liées, ces deux activités présentent des différences au niveau des modalités d'intervention, et impliquent pour les ONGs une modification de leur mode opératoire.

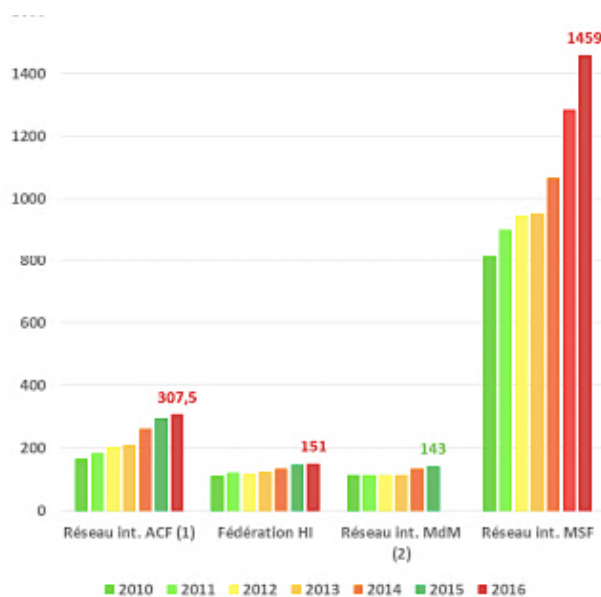
2.2.3 Structure organisationnelle des ONGs

Bien entendu, ces différentes approches se traduisent par une structure organisationnelle distincte selon le profil de l'organisation et sa stratégie d'intervention. À une extrémité du spectre des ONGs, nous trouvons un nombre restreint d'ONGs qui se situent essentiellement dans la mouvance Dunantiste (Médecins sans Frontières, Action contre la Faim, ...). Pour donner un ordre d'idée, en France cela représente une petite dizaine d'ONGs de taille conséquente (+/- de 100 Millions € de Budget annuel) qui s'inscrivent dans cette mouvance. Il est important de noter que les principales ONGs françaises ont développé des réseaux internationaux qui regroupent plusieurs ONGs. A titre d'exemple le réseau international d'Action Contre La Faim (ACF) comporte six membres que sont : la France, l'Espagne, les États-Unis, la Grande-Bretagne, le Canada et l'Inde. Les différentes entités du réseau ACF International étant indépendantes les unes des autres. Autre exemple, Médecins Sans Frontières International basé à Genève regroupe 6 membres opérationnels (Belgique Espagne, France, Pays-Bas, Suisse) et 15 membres non-opérationnels (Afrique du Sud, Allemagne, Australie, Autriche, Brésil, Canada, Danemark, États-Unis, Grèce, Hong Kong, Italie, Japon, Luxembourg, Norvège, Royaume-Uni, Suède). De plus MSF a créé 10 organisations spécialisées, appelées « satellites », auxquelles sont assignées des missions spécifiques telles que l'approvisionnement de l'aide humanitaire, la recherche épidémiologique et médicale et la recherche sur l'engagement social et humanitaire. Ces satellites sont intégrés aux bureaux nationaux et comprennent : MSF-Supply, MSF-Logistique, Epicentre, Fondation MSF, État

d'Urgence Production, MSF Assistance, SCI Sabin, Fondation MSF Belgique, Ärzte Ohne Grenzen Foundation et MSF Enterprises Limited. Ces organisations sont gérées par MSF.



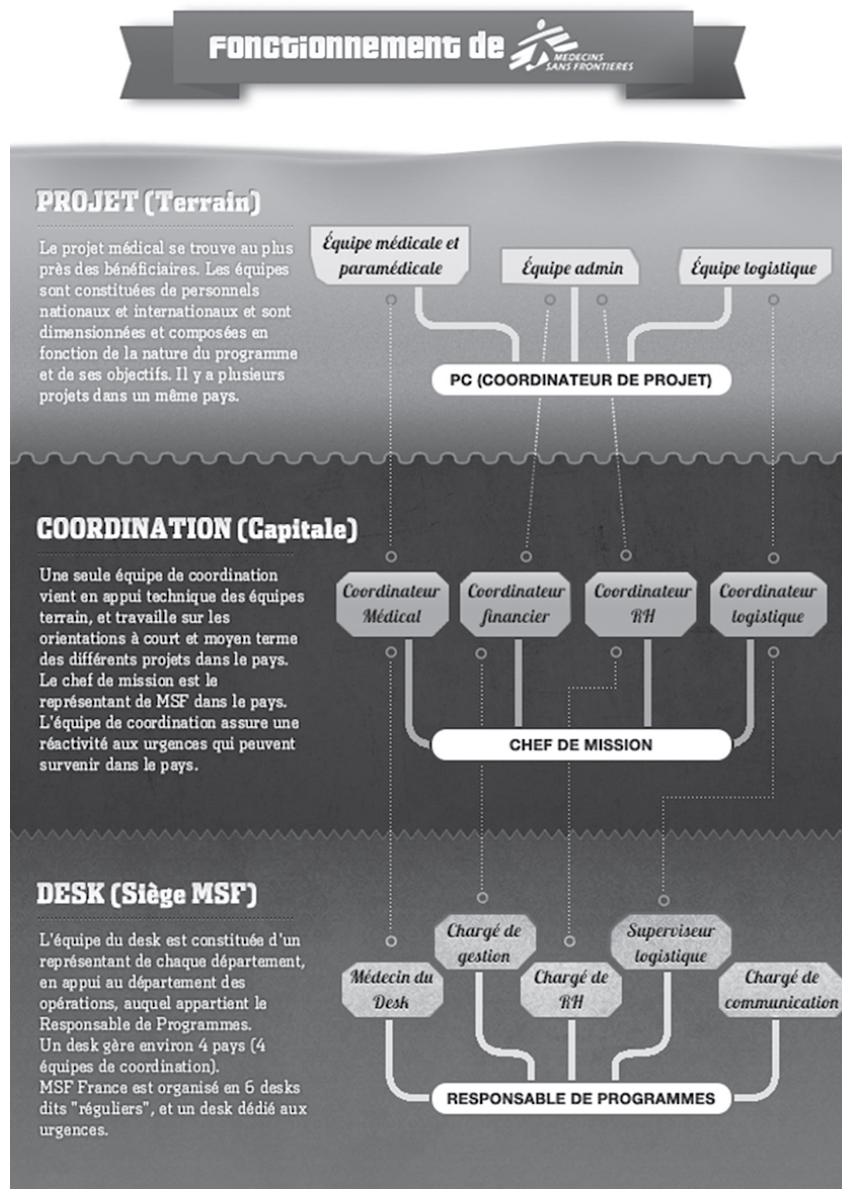
Source secondaire 6: Budget 2016 (M€) ONGs françaises /ONGs Anglo-Saxonnes (Défis humanitaires 2018)



Source secondaire 7: Évolution budgets (M€) réseaux internationaux ONGs françaises (Défis humanitaires 2018)

Ces ONGS ont une structure relativement verticale et cherchent à assurer l'uniformité de leur action et de leur fonctionnement à travers la création de structures centralisées, étroitement hiérarchisées, où la plupart des pouvoirs décisionnels sont concentrés près du sommet. Ces organisations veillent à ce que l'uniformité soit maintenue par l'utilisation de politiques, de standards et de lignes directrices normatives. Toutefois la difficulté pour ce type d'organisations, est de mettre en place des directives centralisées et standardisées

suffisamment souples pour tenir compte des différences contextuelles et de la réalité des terrains d'action. Pour atteindre un niveau acceptable de contextualisation et de souplesse organisationnelle, beaucoup d'ONGs ont un fonctionnement au niveau du siège structuré par desks géographiques régionaux (Afrique de l'ouest, Moyen-Orient etc.). Ces ONGs ont mis en place un système de référents techniques (santé, nutrition, RH, logistique...) intégrés à chaque desk au niveau du siège afin de développer des processus standardisés pour la gestion des programmes mais aussi pour apporter un soutien technique aux différents bureaux pays. A titre indicatif nous présentons ici (source 8) la structure opérationnelle de MSF



Source secondaire 8: MSF structure organisationnelle à trois niveaux (MSF 2016)

Si nous prenons plus précisément l'exemple de MSF, nous pouvons constater que l'organisation opérationnelle se fait sur trois niveaux. En partant du terrain c'est à dire du «projet» généralement composé d'équipes technique, administrative, logistique et d'un coordinateur de projet. Puis en capitale au niveau du pays, le projet est appuyé par une équipe de coordination technique qui gère les actions régulières et réagit aux urgences dans le pays. Au troisième niveau, c'est à dire au siège de l'organisation, un « desk » centralise la mise à disposition des ressources, le support technique et la communication avec les médias. Le desk qui assiste en moyenne cinq pays comprend un représentant de chaque département technique. Au-delà de cette structure opérationnelle, on trouve une direction générale, une direction des opérations, et les départements techniques chargés du médical, de la collecte de fonds, de la communication, de ressources humaines, de la logistique, etc. De plus certaines ONGs assurent le suivi des programmes dans une zone régionale déterminée, à travers le relais de bureaux régionaux (Dakar, Aman, Nairobi, Bangkok...). Ces bureaux régionaux assurent la coordination des actions des bureaux pays d'une zone géographique et peuvent aussi apporter un support technique et logistique aux programmes.

À l'autre extrémité du spectre des ONGs, nous trouvons des organisations de type Wilsoniennes (CARE...) qui par la mise en place d'une structure horizontale et très décentralisée ont considérablement accru l'autonomie de leurs bureaux pays au risque de perdre leur cohérence générale (Van Brabant, 2001). Dans une logique d'autonomie accrue des bureaux pays, elles fournissent peu de conseils normatifs et techniques à leurs bureaux pays à partir du siège. En faisant référence à notre grille d'analyse théorique énoncée dans la partie 1.8, la décentralisation est une forme de réponse aux environnements complexes, car comme le démontrent Lawrence et Lorsch (1967) dans le cadre de la théorie de la contingence, la complexité de l'environnement induit la différenciation. Le but et le défi dans ces ONGs est de donner le plus d'autonomie et de flexibilité possible à l'autorité du terrain tout en gardant un sens commun autour des valeurs organisationnelles fondamentales, plutôt que sur des politiques et des règles organisationnelles contraignantes. Ce type d'organisation s'appuie aussi sur un réseau de bureaux régionaux qui coordonnent les activités des différents pays, mais ces bureaux régionaux ont plus un rôle de conseil technique, de support et de représentation au niveau régional, que de supervision.

Dans les deux cas, il est important de souligner qu'il y a un déplacement des mécanismes de supervision et de coordination des ONGs vers le niveau régional. En effet que ce soit pour les

ONGs de type Wilsoniennes ou Dunantistes, depuis quelques années la tendance est de renforcer, de développer ou de créer des structures régionales qui fassent le relais entre le terrain et le siège, et assurer la relation avec les représentations régionales des bailleurs de fonds.

2.2.4 Performance et légitimité

Quel que soit le profil et la structure de l'organisation, le défi pour les ONGs est de survivre dans un environnement sans cesse fluctuant et de plus en plus compétitif. Pour assurer sa pérennité, une ONG doit, d'une part maîtriser son environnement institutionnel et concurrentiel afin d'y apporter des réponses adaptées, mais aussi se doter des financements et des ressources nécessaires pour assurer le bon fonctionnement de ses activités.


Comme toute organisation, une ONG a besoin d'un certain nombre de ressources pour pouvoir fonctionner, telles que des ressources humaines, financières, matérielles et techniques. Elle va donc chercher à sélectionner, accumuler et retenir ces ressources dans le but de pouvoir fonctionner correctement. Dans ce sens et en référence à notre cadre d'analyse théorique, l'approche par les ressources (RBV) peut être utilisée par l'ONG, comme outils d'analyse, pour déterminer les ressources stratégiques susceptibles de lui fournir un avantage comparatif / concurrentiel, c'est à dire être reconnue comme étant performante et légitime dans ses activités, par les donateurs, par l'ensemble du secteur et par les bénéficiaires de l'aide. Nous reviendrons plus en détail dans le chapitre 4 sur l'approche RVB et le management stratégique des ONGs humanitaires.

Dans un contexte où les ressources en financement sont limitées et dans le but d'obtenir des financements nécessaires à ses activités, le renforcement de sa crédibilité et de sa légitimité sont des éléments fondamentaux à prendre en compte pour une organisation dans sa stratégie et dans le développement de ses capacités. Un rapport d'ANALP (2015) souligne que la plupart des lacunes identifiées en matière de réponses en cas de crises, porte essentiellement sur des déficits observés dans les domaines du financement, de la mobilisation de capacités techniques, dans les processus de recrutement, sur les retards dans les intrants des projets et sur des contraintes d'accès aux bénéficiaires.

Dans la quête de légitimité et de crédibilité, la recherche de performance de la part des ONGs est également un élément déterminant, pas seulement pour les bénéficiaires et les donateurs, mais pour les ONGs elles-mêmes. En effet, les bailleurs de fonds cherchent à s'assurer que grâce aux fonds alloués, l'aide sera utilisée de façon optimale pour en maximiser l'impact sur les populations. Avec la remise en cause croissante du niveau de qualité de leurs interventions,

les ONGs cherchent à démontrer le bien-fondé de leur travail. Pour cela, elles doivent prouver la pertinence de leur stratégie d'intervention et l'efficacité de leurs actions. La performance est donc une priorité pour les ONGs qui souhaitent atteindre leurs objectifs et acquérir la légitimité auprès de leurs donateurs afin de sécuriser les financements. La performance est surtout de première importance pour les populations locales qui s'attendent à une réelle amélioration de leurs conditions de vie et ne sont pas disposées à accepter des services de piètre qualité. De plus, les gouvernements dans les pays d'interventions sont très préoccupés par les répercussions de possibles dysfonctionnements de l'assistance humanitaire qui peuvent ternir leur image et créer des tensions. Si la performance d'une ONG dépend de plusieurs facteurs, la question de l'approche opérationnelle représente le critère le plus important. Cette approche opérationnelle repose pour les différentes ONGs sur l'accès direct aux bénéficiaires, principe qui guide l'action de beaucoup d'entre elles, mais aussi sur les ressources déployées pour aborder ces contextes et assurer la mise en œuvre des programmes pour lesquels elles ont été financées.

Si pour les ONGs de type Dunantiste, l'interprétation stricte du principe d'accès direct aux bénéficiaires, rejette en pratique toutes délégations d'opérations à des tiers, pour les ONGs de type Wilsonienne l'interprétation du principe d'accès direct aux bénéficiaires est plus souple et la délégation de la mise en œuvre de programmes à travers des partenariats locaux est de plus en plus courante. Toutefois si cette approche va dans le sens du principe de la « localisation de l'aide », annoncée lors de Sommet Humanitaire Mondial de 2016, que nous détaillerons dans la partie 2.3.4, c'est le recours systématique à cette approche sur le terrain qui peut poser question, car le niveau de capacité opérationnelle et d'expertises techniques des partenaires dans la mise en œuvre de programmes n'est pas toujours satisfaisant. Dans ce sens, lors de nos entretiens avec les patriciens, **AB** soulevait ce point précis :

 **AB** : « De plus en plus d'ONGs internationales travaillent à travers des partenaires locaux, donc l'ONG qui finance les partenaires locaux n'a pas beaucoup de moyens à déployer et à mettre en œuvre, mais elles fonctionnent comme ça sans forcément avoir les mécanismes de contrôle et de support pour accompagner des partenaires. C'est l'ONG locale qui doit gérer l'opérationnel et se débrouiller ».

Pour les ONGs internationales, la logique est d'accompagner, de former et de financer des partenaires nationaux pour qu'ils mettent en œuvre des programmes pour lesquels les ONGs internationales ont été initialement financées. Cette forme de délégation qui s'apparente à de la sous-traitance, nous amène donc à réfléchir sur les mécanismes d'accompagnement à mettre en œuvre. Cet accompagnement et ce suivi des partenaires passe par des activités aussi variés que

les enquêtes de diligence, le suivi contractuel, l'appui logistique, les formations, la provision d'expertises techniques, la conformité aux règles des bailleurs de fonds, les évaluations de projets, etc. L'argument des ONGs qui font le choix de sous-traiter la mise en œuvre de leurs programmes à des partenaires locaux réside dans la capacité de levier qu'elle induit. En effet, en travaillant dans ce sens, il devient possible de former et de structurer des organisations locales et donc d'augmenter l'impact de l'action, mais aussi de construire une réponse mise en œuvre par des acteurs locaux qui sont déjà intégrés dans le tissu social des contextes d'intervention. De plus, il est important de souligner que ce type de délégation opérationnelle permet de travailler en « *proxy* », c'est-à-dire à travers des partenaires locaux, lorsque le contexte sécuritaire ne permet pas aux ONGs internationales un accès direct aux bénéficiaires. Toutefois, la localisation de l'aide et l'accès indirect aux bénéficiaires, dans certaines situations, peut poser des problèmes pour s'assurer de l'indépendance de l'action.


Si ce type d'approche peut soulever des problèmes d'efficacité et de qualité de réponse, du fait du manque d'expérience et de capacité des partenaires locaux, elle pose aussi des questions de corruption ou de favoritisme à certaines communautés de la population. Elle nécessite donc la mise en place d'un système de vérifications, de suivi et de contrôle en complément du support opérationnel. Cela passe par l'allocation de ressources (humaines ou financières) différentes de celles dont la plupart de ces organisations locales disposent aujourd'hui, par exemple avec la mise en place d'un système qui permette d'évaluer les capacités des partenaires, d'assurer le suivi contractuel, de mener des audits financiers et techniques des partenaires et d'évaluer en continu la qualité des programmes.

2.2.5 Les mécanismes de financement

En fonction des différentes phases du cycle de gestion des désastres, il existe deux types de financement, celui à court terme pour les réponses d'urgence et celui à plus long terme alloué aux phases de redressement. En général, le financement d'une réponse humanitaire se matérialise plus rapidement lorsque les crises sont très médiatisées et/ou quand elles touchent directement les intérêts des pays donateurs. *A contrario* les crises de longue durée rendent difficile le maintien du financement face aux priorités concurrentes des donateurs (Salignon 2011). Ces financements sont alloués en dons affectés spécifiquement à des activités définies, et beaucoup plus rarement pour un usage libre (non-affecté) afin d'être utilisés par l'ONG sans restriction en fonction de ses priorités. Si de rares ONGs telles que MSF sont indépendantes financièrement grâce à des dons privés, les ONGs sont, pour la grande majorité, sont dépendantes des financements des bailleurs de fonds institutionnels tels que l'USAID

(Gouvernement Américain), DG ECHO (Commission Européenne), différents gouvernements, ou encore le système onusien qui depuis la réforme humanitaire a la charge de répartir des financements.

Point crucial pour répondre à une crise humanitaire, l'accès aux financements permet aux ONGs de mobiliser leurs ressources et de se déployer sur le terrain. ANALP (2015) souligne la lenteur et la lourdeur des mécanismes de financement. Pour ANALP (2015) une intervention d'urgence nécessite des fonds flexibles non affectés pour répondre aux besoins changeants et ces derniers doivent être versés rapidement pour être efficaces. Si en théorie les fonds doivent être mis à disposition au moment d'une catastrophe, il n'est pas rare que les ONGs attendent quelques semaines pour recevoir ces fonds, dans ce cas elles doivent avancer ces fonds pour commencer à travailler. ANALP (2015) notait qu'il y avait souvent un délai de trois mois entre la soumission d'une demande de financement et le versement des fonds. De plus, les ONGs s'inquiètent de la baisse significative de leurs financements par rapport aux agences onusiennes qui canalisent une part croissante des fonds depuis la réforme humanitaire de 2005, réforme dont nous détaillerons les effets dans la partie suivante au point 2.3.1. Pour Healy et Tiller (2014), les mécanismes de financement des urgences ne répondent pas aux besoins de flexibilité d'allocation et de délais de versement. De plus, les attentes des bailleurs de fonds en termes de gestion financière se traduisent par un poids administratif grandissant qui complique le travail des ONGs. En s'appuyant sur les propos de **LB** ci-après, la complexité des financements institutionnels et le manque de fonds alloués aux activités de support réduisent la réactivité et la flexibilité chez les ONGs dépendantes de financements institutionnels.

 **LB** : *On n'aura pas la même approche logistique chez une ONG dépendante de financements institutionnels où il y a des contraintes imposées par les bailleurs, comparée par exemple à MSF qui est beaucoup plus indépendante financièrement. Donc, plus il y a de moyens plus il y a de flexibilité et de réactivité. Par exemple, chez les médicaux, une logistique spécialisée et réactive reste primordiale.*

Pour les ONGs d'urgence la réactivité et la flexibilité opérationnelle sont très fortement liées au niveau de capacité et aux dispositifs logistiques dont dispose l'ONG. En ce qui concerne le financement de la supply chain, il est important de comprendre que les ONGs d'urgence gèrent généralement non pas un, mais trois types de supply chains (permanente, urgence, projet) (Jahre et Heigh 2008). Nous détaillerons ce point spécifique, qui est un élément important pour notre travail, dans la partie 3.2.2 et nous traiterons des modalités de financements de ces supply chains dans la partie 3.2.3, de plus un rappel des définitions de ces différentes supply chains est disponible en Annexe 4.

2.3 L'EVOLUTION DU SECTEUR DE L'HUMANITAIRE D'URGENCE

A l'image des évolutions rapides de nos sociétés, l'action humanitaire a fortement évolué au cours des quinze dernières années, que ce soit dans sa forme, dans les profils des acteurs ou dans l'aspect technique de mise en œuvre des programmes. De manière générale, on assiste à une multiplication du nombre et à un changement de la nature des acteurs humanitaires (HERE Geneva /IFRC 2017). Les militaires et le secteur privé s'impliquent de plus en plus dans les réponses d'urgence, en particulier sur des situations de catastrophes naturelles. De plus, le contexte opérationnel se complexifie et se dégrade, ce qui complique considérablement la mise en œuvre des programmes (IRIS 2016). Dans cette dynamique évolutive, l'émergence de nouvelles technologies et de nouvelles approches d'assistance humanitaire permet de mettre en œuvre de nouveaux types de programmes. Au cours des quinze dernières années, plusieurs événements et bouleversements importants ont transformé de manière significative le secteur de l'humanitaire. Les jalons de cette évolution sont :

- La mise en œuvre de la réforme humanitaire de 2005 et de l'approche cluster ;
- La réduction progressive de l'espace humanitaire ;
- Le développement des programmes d'interventions monétaires (ou Cash & Vouchers) ;
- La tenue du premier Sommet Humanitaire Mondial, à Istanbul en 2016.

Pour comprendre l'évolution du secteur de l'humanitaire, il est important d'analyser en détails ces facteurs de transformation car ils modifient profondément le secteur depuis 2005.

2.3.1 La réforme humanitaire de 2005 et l'approche cluster

En prenant un peu de recul, on peut constater que l'impact du tsunami survenu dans l'Océan Indien en 2004 aura bouleversé le secteur de l'humanitaire (Telford et Cosgrave 2007). En effet, les défaillances dans les opérations de secours, le manque de coordination, l'envoi de donations et de personnels inappropriés, ainsi que la mauvaise utilisation des dons en argent, ont soulevé une vague de critiques à l'égard de l'action humanitaire internationale. Suite à ces critiques, les bailleurs de fonds ont exigé une refonte profonde du secteur. L'année 2005, post Tsunami, marque le lancement du processus de réforme humanitaire. La réforme humanitaire a considérablement modifié le secteur humanitaire en général et la logistique en particulier. Cette réforme est consécutive à des décennies d'efforts de rationalisation des mécanismes de gestion au sein du secteur et à une volonté de renforcer la cohérence et la coordination entre les acteurs humanitaires. Les raisons avancées pour conduire une réforme d'une telle ampleur étaient les suivantes :

- Un besoin identifié d'améliorer les réponses humanitaires ;
- La nécessité d'adaptation du secteur à un environnement en constante évolution ;
- Un impératif de professionnalisme et de redevabilité à l'égard des bénéficiaires et des bailleurs de fonds.

La réforme humanitaire a été conduite par le IASC (Comité permanent Inter-agences / Inter-Agency Standing Committee), composé d'un consortium d'organisations, impliquant les acteurs humanitaires clés onusiens et non-onusiens. Selon ses propres termes, le IASC est le mécanisme de coordination inter-organisations de l'assistance humanitaire. Donc, dès 2005, la réforme s'est rapidement développée autour de trois axes principaux, connus sous le nom des trois piliers de la réforme humanitaire et qui repose sur le principe d'un partenariat renforcé entre tous les acteurs du secteur de l'humanitaire, il s'agit de :

- Le développement de l'approche de responsabilité sectorielle, dite approche par « Clusters », où tous les domaines d'intervention sont représentés par un cluster (santé, nutrition, logistique, eau et assainissement...) (Annexe 7) ;
- Le renforcement du rôle du coordinateur humanitaire sur le terrain ;
- La modification des mécanismes de financement.


Dans la continuité des explications sur la réforme humanitaire, nous allons aborder « l'approche cluster » qui en découle et nous intéresser plus particulièrement au cluster logistique, car il joue un rôle de premier plan dans le secteur de l'humanitaire. Pour commencer, nous pouvons définir le terme cluster en nous appuyant sur Porter (1998) qui définit le cluster comme étant une concentration géographique d'entreprises et/ou d'institutions interconnectées dans un domaine particulier, ce qui permet à chaque membre de bénéficier d'une plus grande envergure ou d'un effet d'association à d'autres sans toutefois sacrifier sa flexibilité. Dans le secteur de l'humanitaire et suite à la réforme de 2005, les clusters sont des groupes sectoriels, par exemple l'eau, la santé et la logistique, constitués dans chacun des principaux domaines de l'action humanitaire, et qui regroupent des organisations humanitaires faisant ou non partie du système des Nations Unies. Ils sont désignés par le IASC et investis de responsabilités claires en matière de coordination.

Le IASC a désigné le Programme Alimentaire Mondial (PAM ou World Food Programme), qui est une agence spécialisée des Nations Unies, comme leader du cluster logistique et qui, par le biais de la « Global Logistics Cluster Support Cell » (GLCSC) basée à Rome, mène et coordonne les activités du cluster logistique au niveau mondial. L'approche cluster fournit à la communauté humanitaire une opportunité unique de mutualiser des ressources et des

compétences logistiques. La mission de la GLCSC du cluster logistique au niveau global est de faciliter les partenariats inter-agences et de renforcer les capacités logistiques du secteur durant la phase de préparation. Sur les réponses d'urgence, lorsque le cluster logistique est déployé, il doit coordonner les activités logistiques inter-agences, identifier les manques en capacité et systèmes logistiques et combler ces manques identifiés si nécessaires.

L'envergure des opérations du cluster logistique est variable. Selon les situations, cela peut aller de la coordination et du partage d'informations (évaluation des infrastructures, coordination portuaire et aérienne, les douanes, les transporteurs et les fournisseurs), au déploiement des capacités logistiques lourdes et à la mise en place d'opérations conséquentes impliquant du transport aérien, maritime et terrestre, du stockage, etc. En ce sens et comme le souligne Jensen (2012), la mission du cluster logistique se rapproche, par son caractère et son objectif, du rôle d'un prestataire de services logistiques (PSL) de type 4PL (Fourth Party Logistics) existant dans le secteur commercial. Nous reprenons ici la définition du 4PL faite par le cabinet de conseil Arthur Andersen en 1996 comme étant un intégrateur qui assemble ses propres ressources, capacités et technologies et celles d'autres prestataires pour concevoir et piloter des supply chains complexes. Même si pour nous, le cluster logistique est un 4PL en devenir, aujourd'hui son rôle s'apparente plus à celui d'un PSL de type 3PL de grande envergure en facilitant les pilotages logistiques sur le plan opérationnel pour de nombreuses organisations. Toutefois, le cluster logistique ne peut pas se subsister aux ONGs elles-mêmes, en pilotant des opérations logistiques au nom des organisations partenaires. Cela suppose plutôt que les organisations participantes utiliseront en fonction de leurs besoins, les services et les capacités déployés par le cluster logistique, afin de combler leurs manques et de renforcer leurs propres capacités logistiques.

D'une façon générale, le cluster logistique remplit ses objectifs et les attentes du secteur. Le cluster facilite les réponses humanitaires de grande envergure par les mécanismes de préparation aux urgences, par les capacités logistiques qu'il déploie pour supporter les efforts de tous les acteurs humanitaires et par les dispositifs de coordination et de gestion de l'information qu'il met à disposition de ces acteurs (Konterra 2012). **AB** souligne l'intérêt du cluster pour le support qu'il apporte aux ONGs dans les activités de préparations aux urgences.

 **AB** : « On a très peu de financements pour les phases de préparation alors c'est là qu'on se tourne vers le cluster log pour accéder aux hubs logistiques, à des stocks prépositionnés. Du coup, toute la stratégie de préparation est très liée au cluster log ».

Pourtant l'approche « cluster » a généré beaucoup de réactions au sein des ONGs humanitaires avec de réelles inquiétudes sur le manque de transparence dans les processus d'allocation des fonds par les bailleurs aux différents clusters, notamment la crainte pour les ONGs de se voir considérées comme de simples prestataires d'agences onusiennes, et le risque politique lié à l'interdépendance croissante entre les agendas humanitaire et politique. Depuis la réforme humanitaire, le cluster logistique canalise l'essentiel des fonds institutionnels alloués à la logistique, ce qui limite l'accès à des financements pour de nombreuses organisations, et, de fait, cela réduit leurs moyens de développer leurs propres capacités logistiques. Les bailleurs de fonds prétextent qu'ils financent le cluster logistique pour servir les ONGs. Ce mécanisme peut avoir des effets pervers car, d'une part, le cluster n'est pas toujours en mesure de fournir un service de qualité à l'ensemble des organisations, d'autre part, cela crée une position dominante des agences des Nations Unies et un phénomène de dépendance vis-à-vis du cluster car les ONGs n'auront pas pu financer le développement de leur propres capacités logistiques ou alors en auront perdu une partie (Konterra 2012). De plus, le cluster n'est pas redevable contractuellement envers les ONGs utilisatrices des services du cluster, ce qui biaise la relation et la qualité de service. Pour ces raisons, certaines d'organisations tentent de trouver des solutions alternatives à cette dépendance vis-à-vis du cluster logistique et de cette dominance onusienne, en développant des partenariats avec les acteurs du secteur privé et/ou en externalisant une partie de la fonction logistique encadrée par une réelle relation contractuelle.

2.3.2 La réduction de l'espace humanitaire

Un autre phénomène important qui transforme progressivement le secteur de l'humanitaire d'urgence depuis une bonne décennie, est la réduction de l'espace humanitaire. Le concept «d'espace humanitaire» est complexe mais fondamental pour le mouvement humanitaire. Il a fait l'objet de multiples interprétations, avec des définitions fréquemment adaptées aux mandats individuels de chaque organisation humanitaire ou en accordant la priorité à des aspects particuliers de l'activité humanitaire. L'espace humanitaire peut se concevoir comme un espace symbolique dans lequel l'aide humanitaire peut se déployer de manière à porter assistance aux populations affectées, sur la base des principes d'indépendance, de neutralité et d'impartialité qui régissent le mandat des ONGs humanitaires (figure 11). En s'appuyant sur la définition de L'Overseas Development Institute (ODI 2010), l'espace humanitaire est caractérisé par la liberté d'intervention des ONGs dans un espace défini et il est régi par les règles de droit humanitaire qui garantissent aux organisations et aux populations les points suivants :

- L'accès physique que les organismes internationaux d'aide humanitaire et leurs partenaires

ont aux populations dans le besoin ;

- La capacité des agences à adhérer aux principes fondamentaux de l'action humanitaire ;
- La nature de l'environnement opérationnel dans lequel les humanitaires travaillent, en particulier les conditions de sécurité ;
- La capacité des populations elles-mêmes à obtenir l'aide et la protection vitale nécessaires.

L'espace humanitaire représente une zone symbolique sûre, encadrée par un environnement fonctionnel d'intervention dans lequel les organisations humanitaires cherchent à maintenir une action intégrée, et idéalement impartiale et non politisée (Yamashita 2004, Smith 2008).

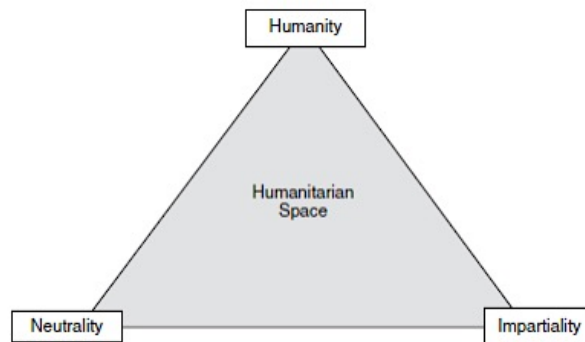


Figure 11: L'espace et les principes humanitaires (Tomasini & Wassenhove, 2009).

Depuis la guerre contre le terrorisme qui a suivi les événements du 11 septembre 2001, les réponses humanitaires qui suivent les conflits ont subi de profondes transformations conceptuelles et opérationnelles en devenant souvent des réponses militaro-humanitaires. Ce mélange des genres a durablement affecté le secteur de l'humanitaire. Dans les conflits en Afghanistan, en Irak et aujourd'hui en Syrie, par exemple, les politiques d'aide humanitaire étaient et sont encore définies sur la base d'objectifs de politique étrangère des gouvernements, plutôt que sur la base des besoins des populations et des principes du mouvement humanitaire (Olson 2006, Lischer 2007). Cet alignement du secteur humanitaire sur les politiques extérieures des pays donateurs est en partie causé par la trop grande dépendance des ONGs aux financements institutionnels. Cette dépendance financière peut se traduire par une forme de subordination des organisations aux administrations politiques des États donateurs.

Ceci remet en question la légitimité de certaines ONGs et questionne surtout leur degré de neutralité et d'indépendance ainsi que leur identité « Non-Gouvernementale » au point de provoquer de profondes crises de conscience au sein du secteur. Il s'avère que dans un contexte où l'action humanitaire peut servir à des fins politiques et stratégiques, l'insécurité des acteurs humanitaires n'a cessé de s'accroître au détriment des actions de secours. Dans d'autres cas, si

les humanitaires ne sont pas pris pour cible, certains pays, par le biais de procédures administratives toujours plus restrictives et complexes réduisent progressivement le champ d'action des humanitaires. Ces complications importantes ont pour effet de réduire l'espace d'intervention des ONGs et de limiter l'accès aux zones et aux populations affectées. Pour pallier cette réduction progressive de leur espace d'intervention, les acteurs humanitaires doivent changer leurs modèles d'intervention, renforcer la sécurité du personnel sur le terrain et mettre en œuvre des modes opératoires adaptés. En réponse à la problématique sécuritaire, les ONGs se « bunkerisent » et, de ce fait, elles ne peuvent plus vraiment travailler. Elles peuvent aussi choisir de travailler en « *en proxy* », c'est à dire avec des employés locaux sur site qui sont appuyés par une équipe d'expatriés à distance localisée dans une région ou un pays voisin sécurisé. L'autre option consiste à travailler avec des partenaires locaux qui ont un accès plus facile aux zones et populations affectées, ces ONGs locales entrent donc dans une relation de sous-traitance qui les lie aux agences onusiennes et aux grosses ONGs internationales.

2.3.3 Les Programmes d'interventions monétaires (cash based programming)

L'accroissement de l'aide humanitaire basée sur les transferts monétaires (*cash based programming* ou *programmes cash & vouchers*) est sûrement le changement le plus important dans la mise en oeuvre et le déploiement de réponses humanitaires au cours de la dernière décennie (Kent et al. 2016). La mise en œuvre de ces types de programmes a pour principe de ne plus se concentrer sur l'aide en nature et matérielle classique (*In-kind assistance*), mais de se tourner vers les programmes axés sur des transferts monétaires et sur l'accès au marché local, en particulier dans les zones où ces marchés fonctionnent (Harvey et Bailey 2015). Nous avons appelé cette forme d'aide humanitaire, basée sur des transferts électroniques de données et d'argent, « l'e-assistance », en opposition à la traditionnelle aide matérielle appelée « In-kind assistance ». Amorcé lors de la réponse au tsunami de l'océan Indien en 2004, ce type de programme s'est fortement développé lors du tremblement de terre en Haïti en 2010. Ce mode d'intervention est depuis largement utilisé dans toutes sortes de contextes, mais surtout ceux difficilement accessibles aux agences humanitaires, comme la Somalie, l'Irak ou la Syrie (Salmorbekova et Howe, 2016). Il y a trois mécanismes de programmes basés sur des transferts monétaires :

- Les transferts monétaires inconditionnels qui se caractérisent par des transferts d'argent effectués directement en faveur du bénéficiaire pour répondre à ses besoins fondamentaux sans que le bénéficiaire soit tenu de faire quelque chose pour recevoir cet argent ;
- Les transferts monétaires conditionnels où les bénéficiaires sont tenus de remplir une

obligation ou une activité spécifique pour bénéficier du transfert d'argent. La conditionnalité se réfère à ce que le bénéficiaire doit faire pour recevoir le transfert et non pas à la manière dont il utilisera la rémunération par la suite.

- Les remises de coupons sont souvent sur des supports électroniques et permettent aux bénéficiaires d'accéder à des produits ou des services prédéfinis. Ils peuvent être échangés auprès de commerçants qui se sont engagés dans ce type de programmes. Ces coupons peuvent être désignés sous la forme de leur valeur en espèces, en produits ou en services.

Dans des circonstances appropriées, cette approche garantit une meilleure utilisation des fonds et offre également aux bénéficiaires un choix plus large et plus digne en matière d'assistance. Plusieurs études (WFP 2016, ODI 2015) montrent que ces programmes ont plusieurs avantages et qu'une utilisation plus large des transferts monétaires permettrait de :

- Aligner le système humanitaire aux besoins des bénéficiaires, plutôt que sur le mandat des organisations humanitaires et sur le type d'aide qu'elles peuvent fournir ;
- Accroître la transparence et la redevabilité de l'aide humanitaire vis-à-vis des populations touchées et des donateurs ;
- Réduire les coûts logistiques de l'aide humanitaire ;
- Créer un « effet multiplicateur » en soutenant les marchés locaux et ainsi créer un cercle vertueux de production et de consommation et d'emplois
- Augmenter la rapidité et la flexibilité de la réponse humanitaire ;
- Accroître l'inclusion financière en reliant les populations aux systèmes de paiement ;
- Donner aux populations une plus grande maîtrise de l'aide dont ils sont bénéficiaires.

Lors de nos entretiens, **AB** souligne les avantages des programmes de transferts monétaires.



AB : « le C&V est beaucoup moins chronophage et pressurant pour la logistique mais surtout plus pertinent pour les bénéficiaires selon le contexte ».

Outre les avantages cités, ce type de programme bénéficie aussi aux acteurs du secteur privé. Par exemple, les commerçants écoulent leurs stocks, les institutions de transfert d'argent se chargent des transactions moyennant rémunération et les opérateurs de téléphonie mobile assurent le transfert de données. Les programmes de transferts monétaires se retrouvent au premier plan en raison du potentiel offert par ces nouvelles technologies pour la distribution d'argent et/ou de coupons sous forme électronique. Dans ce développement, le secteur privé a joué un rôle important en offrant des outils efficaces pour la réalisation des programmes monétaires. Dans cette dynamique, plusieurs entités se sont créées pour offrir des services de

gestion et de transmission de données. Mais au bout du compte, cela a des conséquences pour les ONGs car le secteur privé joue un rôle de plus en plus important sur ce segment et pourrait à terme se substituer aux ONGs elles-mêmes (Harvey et Bailey 2015). Dans une perspective collaborative, les différentes parties devront régler le problème de chevauchement ainsi que les divergences entre les programmes du secteur humanitaire et les objectifs de profit du secteur privé. Dans l'encadré ci-dessous nous faisons référence à notre expérience professionnelle sur des programmes cash & vouchers. De par notre implication et nos observations nous avons pu alimenter notre réflexion avec des éléments empiriques qui sont détaillés ci-après :



- # 3: Consultant Logistique, NRC 2016-2017 (Oslo / Nigeria) (cf. Annexe 1 # 3)

Dans le cadre de nos activités professionnelles, nous avons développé un nouveau chapitre "Logistics in Cash and Vouchers Programs" au Manuel Logistique de l'ONG NRC (Norwegian Refugee Council). Les objectifs du développement de ce nouveau chapitre au Manuel Logistique visent à :

- Intégrer la logistique dans ce type de programmes qui représentent une part de plus en plus importante des activités de l'ONG ;
- Définir les rôles et responsabilités, mais aussi clarifier les interactions nécessaires entre chaque département (programme, finance, logistique);
- Développer des procédures opérationnelles standards (SOP) pour la mise en œuvre de ce type de programmes.

Dans le cadre de notre travail de recherche, cette expérience professionnelle nous a directement permis d'analyser les mécanismes de mise en oeuvre des programmes de Cash & Voucher et les impacts sur la logistique. Cela nous a aussi permis de jauger de l'importance que prend cette forme d'assistance pour cette ONG.


De plus, dans la continuité de ce travail, nous avons organisé sur le terrain au Nigeria des formations aux logisticiens internationaux et nationaux dans le cadre de la mise à jour de ce Manuel Logistique et plus spécifiquement sur ce nouveau chapitre relatif au Cash & Vouchers. Concernant le Cash and voucher, ceci nous a permis de voir en détail l'applicabilité de nouvelles lignes directrices. De plus, pour ce travail de recherche, cette expérience nous a permis d'identifier les domaines d'implication de la fonction logistique sur ces programmes. Nos observations nous ont permis de conclure que l'implication de la logistique sur ces programmes va se développer au fil du temps et va s'établir autour de quatre axes :

- L'analyse, le suivi, la structuration des mécanismes approvisionnements du marché local ;
- Les passations de marchés, la gestion de contrats et des interfaces avec les prestataires ;
- Le possible renforcement des capacités logistiques du marché local afin de supporter les programmes, mais aussi pour développer et favoriser les échanges économiques qui auront des retombées positives directes sur la population locale ;

- La mise en place d'un plan de contingence logistique avec des mécanismes de retour à une forme d'aide classique en cas de défaillance du marché ou suite à des évolutions contextuelles.


De plus, pour alimenter ce travail de recherche, cela nous a aussi permis d'appréhender la délégation des activités logistiques à des commerçants locaux, qui selon nos observations s'apparente à une forme d'externalisation des activités logistiques.

Donc, l'assistance en cash et vouchers continue à gagner en importance (Doocy et Tappis, 2016). Pourtant, il ne représente encore qu'un faible pourcentage du financement humanitaire global et se situait en 2016 autour de 10 % (CaLP 2017). Son potentiel de développement est énorme, comme en témoigne l'intérêt manifesté par les bailleurs de fonds et les organisations humanitaires lors du Sommet Humanitaire Mondial en 2016, qui vise pour 2020 une part de 50 % de ce type de programmes dans l'assistance humanitaire. Cependant, il faut garder à l'esprit que, malgré un développement rapide et des avantages évidents, ces programmes ne conviennent pas à tous les contextes. Cette forme d'aide, ou sa combinaison avec l'aide traditionnelle en nature, doit être défini par une évaluation contextuelle qui analyse en premier lieu, la disponibilité des biens et des services sur le marché local, les impacts possibles sur les marchés, les technologies disponibles pour soutenir le transfert de données, le ciblage des bénéficiaires, les risques liés à la sécurité. De plus, même si dans ce type de programme, une partie de la gestion opérationnelle est déléguée à des tiers, qui sont *de facto* des prestataires de services, il y a tout un travail de suivi et d'accompagnement à mettre en œuvre. Comme le note **FM** lors de nos entretiens.

 **FM** : « Oui, avec le C&V il y a un gros changement par rapport aux moyens logistiques dont on a besoin. Après, on a encore à faire des négociations avec les fournisseurs, de la gestion de contrats, du suivi qualité sur les produits, des accompagnements et du contrôle à faire sur les approvisionnements des fournisseurs. Avant on était dans le "faire" où il fallait organiser les achats, le transport, la distribution..., maintenant on est dans l'accompagnement et le suivi ».

Si pour un non-expert de l'humanitaire, l'aide basée sur les transferts monétaires peut sembler être une anecdote, il est important de montrer comment la numérisation de l'aide, à travers ces programmes, implique un changement important de paradigme pour le secteur en général et pour la logistique en particulier. Depuis longtemps, l'aide traditionnelle repose sur une supply chain classique, telle que décrite par Mentzer et al. (2001), couvrant toutes les activités allant de l'évaluation des besoins jusqu'à la distribution. L'émergence de cette forme d'assistance crée une rupture significative avec ce modèle traditionnel car elle délègue toutes

les opérations logistiques à des commerçants locaux. Cela implique pour les ONGs de passer d'une assistance traditionnelle en nature, à une nouvelle forme d'assistance qui est financière et numérisée. En d'autres termes, il s'agit d'un passage d'une logistique de flux physiques à une logistique de flux d'informations. En éliminant ou en transférant de nombreuses activités logistiques à des tiers, l'assistance basée sur les transferts monétaires modifie la supply chain humanitaire. Ce transfert des responsabilités logistiques à des parties tierces, qui deviennent de facto des fournisseurs de services, se traduit par une reconfiguration de la fonction logistique de certaines ONGs (Heaslip 2013). Premièrement, il s'agit de mettre l'accent sur de nouvelles compétences dans la gestion des flux d'informations, avec une délégation à de nouveaux acteurs tels que les fournisseurs de technologies pour piloter virtuellement la supply chain. Ensuite, la délégation de la gestion de la supply chain en aval aux commerçants locaux, implique la redéfinition des rôles traditionnels de la fonction logistique. Enfin il va falloir accompagner l'émergence d'une supply chain ambidextre afin de gérer à la fois l'aide en nature classique et l'e-assistance. **PL** souligne la complémentarité entre les deux formes d'assistance.

 **PL** : *Le cash & voucher, ça dépend du contexte, c'est très bien mais il faut que les marchés soient solides et cela prend du temps à mettre en place. Pour moi c'est complémentaire, sur le début de ta réponse il te faut de l'In-Kind, ça coûte cher mais c'est efficace et ensuite il y a une prise de relais avec le C&V. Il n'y a pas de compétition, ce sont deux systèmes complémentaires*


Le développement des programmes de transferts monétaires a un impact considérable sur les stratégies d'intervention des ONGs, et par conséquent sur la fonction logistique au sein de ces organisations. Nous traitons de cet aspect plus en détails dans le chapitre 7 dans une communication présentée à Hamburg International Conference of Logistics 2017.

2.3.4 Le Sommet Humanitaire Mondial 2016 : « The grand bargain »

Évènement majeur de la dernière décennie dans le secteur de l'humanitaire, le premier Sommet Humanitaire Mondial, qui s'est déroulé à Istanbul en Mai 2016, a réuni des ONGs de tous les continents, des chefs d'État, des agences onusiennes et des acteurs du secteur privé avec pour objectif de revisiter l'architecture du secteur de l'aide humanitaire. En effet, avec un mode de fonctionnement établi au Nord par une poignée d'acteurs issus du monde occidental, le système humanitaire méritait d'être repensé. Le but premier de ce sommet était de redessiner un système fortement centralisé autour d'un cercle restreint d'acteurs, et de favoriser le développement d'un écosystème décentralisé et inclusif, prenant en compte la complémentarité et la diversité des acteurs. Étant donné l'importance de ce sommet, il nous

semble intéressant de détailler les décisions qui y ont été prises et les tendances qui en ressortent. Comme le soulignent Nakhooda et al. (2016, p.14) « *le Sommet Humanitaire Mondial était un forum pour établir les futurs paramètres et directions de l'action humanitaire, laissant la détermination de tout changement systémique ou structurel à un moment où ces nouvelles directions ont été établies* ». Donc, au cours de ce sommet, les principaux acteurs du secteur de l'humanitaire (donateurs et organismes recevant les fonds) se sont accordés et engagés sur une série de points qui vont réorienter les stratégies d'intervention et modes opératoires de la plupart des organisations humanitaires. Parmi les points sur lesquels les participants au sommet se sont entendus, certains sont importants pour notre travail et méritent que l'on en discute, car ces engagements vont, dans un futur proche avoir un impact significatif sur les stratégies d'interventions des acteurs humanitaire et vont de fait redessiner l'écosystème humanitaire. Nous allons donc détailler et analyser les décisions les plus importantes qui ont été prises lors de ce sommet et qui impactent directement notre sujet de recherche.

- **Le recours accru aux programmes basés sur les transferts monétaires (*Cash based programming*)**. Nous avons détaillé le développement des programmes basés sur les transferts monétaires dans le paragraphe précédent, mais nous voulons signaler que des décisions importantes ont été prises lors du sommet et qu'en premier lieu, les acteurs du secteur se sont entendus pour accroître le recours aux programmes basés sur l'intervention monétaire comme une alternative à l'assistance matérielle classique. Certaines ONGs Majeures se sont engagées à porter à 50 % d'ici 2020 la part des programmes monétaires dans leur portfolio d'interventions. Mais comme le souligne Haba Aly (IRIN 2016), en relayant les interrogations de plusieurs ONGs, le recours accru aux programmes d'interventions monétaires constitue des moyens de réforme « détournés » du système humanitaire, car à termes, ils changeront la manière dont les humanitaires mènent leurs activités. Les propos de **AB** recueillis lors des entretiens vont dans le sens de cette analyse.

 **AB** : « *C'est clairement un changement de paradigme dans la manière dont l'aide est délivrée, c'est une vraie cassure avec l'idée initiale d'amener l'aide en direct et en nature. A la base, le Cash & Vouchers est habillé de bonnes intentions, le principe est bon mais en fait le vrai levier de décision c'est le coût logistique d'une distribution classique et les risques sécuritaires ; l'objectif pour beaucoup d'ONGs c'est de se désengager autant que possible de ces problématiques* ».

Une chose est sûre, c'est que le développement de ces programmes mènera à une « désopérationnalisation » de l'aide humanitaire.

- **La localisation de l'aide humanitaire** est autre point important qui s'est dégagé de ce sommet. Lorsqu'on parle de localisation de l'aide on fait référence à une aide « relocalisée », autrement dit, une aide qui serait autant que possible initiée et gérée au niveau des acteurs locaux. Certains parlent d'une « *désoccidentalisation de l'aide* » (Micheletti 2013). Une tentative de définition nous est donnée par le groupe URD (Grunewald et al., 2017) : « *La localisation de l'aide est un processus collectif impliquant différentes parties prenantes (bailleurs, agences des Nations Unies, ONG) qui vise à mettre les acteurs locaux, qu'il s'agisse d'organisations de la société civile ou d'institutions publiques, au centre du système humanitaire avec un plus grand rôle concernant les réponses humanitaires. La localisation de l'aide peut s'appuyer sur différents mécanismes comme des partenariats plus équitables entre acteurs internationaux et locaux, l'accès à des financements directs et augmentés et/ ou un rôle plus central dans la coordination de l'aide pour les organisations locales* ». Ce processus de « localisation de l'aide » se traduit donc par l'engagement des bailleurs de fonds et des réseaux d'organisations transnationales à financer davantage et à développer les capacités d'ONGs humanitaires locales à travers des partenariats de coopération. Dans ce sens, vingt-sept ONGs internationales ont signé la charte « Charter4Change⁶ », s'engageant ainsi à verser 20% de leurs financements à des ONGs locales à partir de 2018. Selon les analystes, les ONGs du Sud recevront davantage de financements, à de meilleures conditions ; cela permettra de réduire le caractère fragmenté et cloisonné de l'aide pour mettre en place un modèle plus horizontal, décentralisé, permettant de mieux anticiper les crises.



1: - European Commission EACEA (2017-2019). Certification expert for organisations applying to EU AID project https://eacea.ec.europa.eu/eu-aid-volunteer_en (cf. Annexe 1 # 1)

Nous pouvons ici évoquer notre travail au sein de l'EACEA, l'agence en charge de EU AID développement Initiative pour la Commission Européenne. Ce projet se décompose en deux volets. Dans le premier volet, notre rôle consiste à évaluer que les dispositifs organisationnels d'ONGs locales qui postulent au processus de certification de l'initiative EU AID, soient conformes aux critères définis par l'EACEA. Une fois "certifiées", ces ONGs locales reçoivent du personnel qualifié pour mener des activités humanitaires financées par la Commission Européenne. En Septembre 2018 soit en deux ans de projet, 208 ONGs sur les cinq continents ont été certifiées pour intégrer le

⁶ <https://charter4change.org/>

projet EUAID Initiative (EACEA 2018).

Le deuxième volet de ce projet concerne le développement de capacités d'ONG locales. Il consiste à évaluer des projets et des demandes de financements proposés par des ONGs Internationales afin de mener des projets de renforcement de capacités (Capacity building) et développer ainsi les systèmes organisationnels et les compétences techniques d'ONGs locales dans les domaines suivants :

- Gestion des risques, préparation et réaction aux catastrophes ;
- Liens entre l'aide d'urgence, la réhabilitation et le développement ;
- Renforcement du volontariat local dans les pays tiers ;
- Développement des capacités organisationnelles afin d'être en conformité avec les standards

EACEA pour intégrer le processus de certification.


Notre implication dans ce processus de certification et de Capacity building, nous permet de jauger des mécanismes mis en œuvre pour développer l'émergence d'ONGs locales dans les processus de financement de Commission Européenne pour des programmes humanitaires. Dans l'optique des objectifs de la « localisation de l'aide » pris par les bailleurs de fonds lors du Sommet Humanitaire Mondial de 2016, nous constatons de la part de la Commission Européenne une volonté affichée et des moyens financiers conséquents alloués au renforcement de capacités techniques et organisationnelles d'ONGs locales afin qu'elles puissent répondre aux standards requis pour accéder aux financements et se positionner comme acteurs de premier plan sur des projets humanitaires nationaux ou régionaux. Comme l'indique l'extrait de données secondaires 7 ci-dessous, en trois ans (2016-2018), 208 ONGs ont été certifiées pour intégrer le EUAID Initiative.

Toutefois, il sera difficile de se défaire de la relation de sous-traitance qui lie ces ONGs locales aux grosses ONGs internationales. Les notions de transition humanitaire et de localisation de l'aide suscitent de nombreuses réflexions car elles annoncent une nouvelle distribution des rôles et du pouvoir. Elles apparaissent comme une transition nécessaire entre un modèle humanitaire qui s'essouffle et un nouveau système d'aide plus en lien avec les concepts de développement humain (Grunewald et al. 2017).

Quoi qu'il en soit, pour assurer des réponses à des crises complexes de grandes envergures, les grandes ONGs devront maintenir leurs compétences distinctives vis-à-vis d'acteurs locaux plus petits et mieux intégrés. Cela pourrait passer par le renforcement de services communs comme la conduite d'évaluations des besoins ou le plaidoyer, mais surtout, par le maintien d'une capacité opérationnelle internationale permanente en matière d'intervention d'urgence, permettant d'assurer la mobilisation et le déploiement rapide de ressources à grande échelle qui

seront toujours nécessaires sur les réponses à des crises de grandes envergures ;

- **La mutualisation des moyens et la réduction des frais de gestion.** Les bailleurs de fonds attendent des ONGs qu'elles fassent preuve de davantage de transparence concernant leurs coûts réels, qu'elles réduisent les dépenses et qu'elles réalisent des économies en partageant leurs frais généraux et administratifs de type transport, logistique, et assurance. De leur côté, les ONGs ont bien compris ce besoin de mutualisation et essaient de mettre en place une approche collective (Chandes et Paché 2010), afin de partager des coûts (ex : Bureau et entrepôts partagés) mais comme le souligne **PL** les choses ne sont pas si simples et ce processus rencontre quelques difficultés à s'installer comme une pratique courante.

 **PL** « Chaque organisation veut réinventer la roue, donc il y a un gros problème de doublons et de manque de synergie. Il y a un besoin de mutualisation et de synergie en logistique, il faudrait pouvoir combiner le savoir-faire et les capacités de chaque organisation. Cela permettrait d'améliorer les performances et de réduire les coûts, mais surtout de répondre à un besoin de standardisation. Par manque de coopération et d'interaction, chaque organisation travaille de son côté, en plus avec un gros 'turn-over' des équipes, ce qui rend difficile la pérennité de certains projets ».

Dans ce sens, les acteurs se sont donc engagés à mutualiser les moyens, rationaliser les processus logistiques et s'appuyer sur des entités telles que le Cluster logistique afin d'accéder à des capacités collectives mises à disposition pour les organisations humanitaires ;

- **La quête de l'innovation et l'engagement du secteur privé.** La volonté de faire évoluer le système humanitaire pour pouvoir se préparer plus efficacement et faire face à des situations d'urgence de plus en plus complexes a suscité un vif intérêt pour l'innovation. Des efforts ont été faits pour stimuler non seulement l'innovation technologique, mais aussi pour explorer de nouveaux modèles économiques humanitaires impliquant de nouveaux rôles pour les acteurs humanitaires traditionnels. Cela s'est traduit par la création de nouveaux mécanismes tels que le lancement d'une alliance mondiale pour l'innovation humanitaire (*Global alliance for Humanitarian Innovation*⁷). Pour Roeth (2016), il est nécessaire de modifier fondamentalement la manière de fonctionner du secteur humanitaire car la trajectoire de l'aide humanitaire est insoutenable (au cours des dix dernières années, le nombre de personnes touchées a doublé). De plus, les outils et méthodes sont mal adaptés aux urgences modernes. Les bailleurs de fonds proposent de nouveaux modèles de financement qui favorisent le développement de nouveaux

⁷ <https://www.thegahi.org/>

programmes et produits. Le secteur privé doit également repenser sa relation et ses engagements vis-à-vis de l'humanitaire car il détient des produits, des outils, des services et la capacité d'innovation nécessaires à l'amélioration de l'efficacité des programmes humanitaires. Comme le souligne certains rapports, le secteur de l'humanitaire a un besoin impérieux d'innovations en matière de produits et de processus, et il est nécessaire que les ONGs créent la dynamique requise pour conduire le changement (ODI 2016). Dans cette dynamique, nous assistons à une croissance des partenariats stratégiques innovants, dans lesquels les entreprises apportent leur expertise métier et offrent des services *pro bono* pour étendre l'action des acteurs humanitaires traditionnels. Parmi les exemples, citons Google "*Person Finder*", un nouvel outil permettant aux survivants de retrouver leurs proches, ou bien le partenariat de la Fondation IKEA avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés afin de développer de nouvelles options d'abris temporaires, ou encore la participation de dizaines de banques et de compagnies de téléphonie mobile participant à des programmes de transferts monétaires humanitaires (Zyck et Kent, 2014 ; Bailey et Aggiss 2016). Ces développements et les perspectives de forger des partenariats plus étroits avec le secteur privé témoignent de l'émergence d'un véritable engagement mondial en faveur de l'action humanitaire. Si cet engagement du secteur privé se fait dans le cadre de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), il se fait aussi dans une perspective plus mercantile afin d'accéder à de nouveaux marchés. Pour illustrer cet intérêt du secteur privé pour l'humanitaire, on constate que l'humanitaire est régulièrement à l'agenda du World Economic Forum de Davos⁸.

Autrefois considérées principalement comme une source de financement de l'aide, aujourd'hui les entreprises s'engagent de plus en plus dans le renforcement des capacités humanitaires (par exemple pour la logistique), en développant de nouvelles approches et en soutenant les innovations. Comme le souligne Larché (2017), il est possible que dans une logique d'intérêt croissant du secteur privé pour l'humanitaire, le développement de sociétés privées spécialisées dans l'aide humanitaire à la place d'ONG traditionnelles, sera favorisé par les bailleurs de fonds, et deviendra peut-être la solution la plus rationnelle pour ces derniers.

2.4 CONCLUSION

Au cours de la dernière décennie il y a eu des changements importants du contexte dans lequel les ONGs travaillent. Durant la même période, et en grande partie en réponse à ces

⁸ <https://www.weforum.org/agenda/archive/humanitarian-response/>

changements, de nombreuses organisations humanitaires ont modifié leur base de compétences, leurs orientations stratégiques, leurs structures, leurs procédures opérationnelles et leurs systèmes de gestion. Ces tendances générales à la redéfinition, à l'adaptation des stratégies et des modes opératoires en réponse au contexte changeant, ne doivent pas dissimuler les différences d'approches entre les différents acteurs humanitaires qui font des choix conscients sur la façon dont ils veulent changer et évoluer. Alors que certaines organisations acceptent un soutien accru des donateurs traditionnels pour s'étendre, d'autres ont délibérément choisi de réduire leur dépendance envers les donateurs institutionnels et limiter leur développement, ou ont cherché de nouvelles sources de financements indépendantes. Alors que beaucoup ont introduit des structures organisationnelles décentralisées, d'autres ne l'ont pas fait et ont eu tendance à recentrer la prise de décision et le contrôle. Alors que de nombreuses organisations ont élargi leur mandat et champ d'activités, d'autres ont décidé de se concentrer sur des domaines techniques précis. Ces différences dans ce que les humanitaires tentent de réaliser sont reflétées par des divergences de vues sur la manière dont les ONGs définissent leur approche pour gérer ces évolutions. Une ligne de fracture se dessine entre, mais aussi au sein de nombreuses organisations, les partisans de l'aide humanitaire « traditionnelle » par la fourniture directe immédiate de biens et de services aux populations affectées par des désastres, et une vision plus large de l'humanitaire qui se préoccupe de problèmes de fonds en lien avec le droit humanitaire tels que les droits de l'homme, la protection et le plaidoyer (Roeth, 2016).

2.5 SYNTHÈSE CHAPITRE 2

Dans ce chapitre, nous avons fait une analyse du secteur de l'humanitaire d'urgence qui est notre terrain de recherche, afin de mieux cerner les caractéristiques, le rôle et les responsabilités des acteurs, les mécanismes de fonctionnement ainsi que les tendances fortes et les évolutions du secteur. Dans un premier temps, nous avons traité du cycle de gestion des crises humanitaires qui se décompose en quatre phases principales : la phase de préparation, la phase de réponse, la phase de reconstruction et la phase de réduction et de préventions des risques. Nous avons établi que notre périmètre de recherche se porte principalement sur les trois premières phases de ce cycle de gestion des désastres car la logistique y est fortement impliquée.

Nous avons abordé la catégorisation des désastres en fonction de leur nature et de leur origine, et nous avons vu que l'origine peut être humaine, naturelle ou combinée. Ensuite nous avons procédé à un aperçu de l'écosystème humanitaire et nous avons constaté que si le cercle rapproché des acteurs venant directement en aide aux populations affectées concerne un nombre

limité d'acteurs (bailleurs de fonds, ONGs, ONU...), à l'inverse l'écosystème humanitaire est étendu et comprend une multitude de parties prenantes. Nous avons détaillé l'univers des ONGs humanitaires afin de comprendre quels sont leurs mandats, identités, structures et financements, mais surtout pour comprendre comment elles fonctionnent et évoluent. Nous avons établi que si le terme d'ONG humanitaire précise le mandat et le terrain d'action de ces organisations, il englobe des entités bien différentes en termes d'action, de culture, de budget et de taille.

Pour traiter de la diversité de ces ONGs, nous avons établi une typologie des différentes ONGs du secteur de l'humanitaire. Nous avons identifié une catégorie d'ONG dites « Wilsoniennes », qui ont émergé après la Seconde Guerre mondiale dans le cadre du plan Marshall et qui interprètent souvent l'humanitarisme sous le prisme de la politique extérieure américaine. Ces ONGs fonctionnent sur un modèle très décentralisé avec une structure horizontale qui laisse beaucoup d'amplitude à leurs bureaux pays, au risque de perdre leur cohérence générale. Ces ONGs ont un recours accru à la délégation de la mise en œuvre de programmes à travers des partenariats locaux. Puis, une deuxième catégorie a émergé dans les années 1970-1980 avec la création en France de Médecins Sans Frontières, suivi par d'autres ONGs dites « Sans-Frontiéristes ». Ces organisations ont une approche « Dunantiste », car elles portent sans compromis des principes humanitaires traditionnels. Elles ont une structure plutôt verticale et cherchent à assurer l'uniformité organisationnelle à travers une structure centralisée et par l'utilisation de politiques et directrices normatives. La difficulté pour ces organisations, c'est de mettre en place des directives centralisées et standardisées suffisamment souples pour tenir compte des différences contextuelles et de la réalité des terrains d'action. Enfin, au cours des années 90, avec les crises en ex-Yougoslavie et au Rwanda, tout comme dans les années 2000 avec le Tsunami de 2004 ou le tremblement de terre d'Haïti en 2010, un nombre important d'ONGs humanitaires de profils et d'horizons différents se sont créées et sont aujourd'hui intégrées dans le paysage humanitaire. Ces nouvelles ONGs s'inscrivent en général dans un des types décrits précédemment. Par cette analyse typologique, nous avons conclu que ces différentes approches de l'humanitaire, se traduisent par des structures organisationnelles et des stratégies d'intervention distinctes, selon le profil de l'ONG. Dans les deux cas, il faut souligner qu'il y a un déplacement des mécanismes de supervision et de coordination des ONGs vers le niveau régional pour faire le relais entre le terrain et le siège.

Quel que soit le profil et la structure de l'ONG, le défi est de survivre dans un environnement sans cesse fluctuant et compétitif. Pour assurer sa pérennité, une ONG doit d'une part maîtriser son environnement institutionnel et concurrentiel, afin d'y apporter des réponses adaptées, mais

aussi se doter de financements et de ressources nécessaires pour assurer le bon fonctionnement de ses activités. Les bailleurs de fonds étant de plus en plus exigeants sur les modalités de financement et du fait de la multiplicité des acteurs, les ONGs doivent construire leur légitimité, prouver la pertinence de leur mission et l'efficacité de leur stratégie pour assurer leur pérennité.

Nous avons aussi dans ce chapitre fait une analyse détaillée des développements importants qui ont transformé de manière significative le secteur de l'humanitaire au cours des quinze dernières années et qui de fait ont orienté les stratégies des ONGs. Il s'agit de :

- La réforme humanitaire de 2005 et de l'approche cluster, qui accroît la dépendance des ONGs vis-à-vis des agences de l'ONU en termes de financement et d'accès aux capacités ;
- La réduction significative de l'espace humanitaire qui limite considérablement les interventions humanitaires en réduisant l'accès aux bénéficiaires et au terrain ;
- Le développement des programmes d'intervention monétaires (*Cash Based Programming*), qui représente une alternative à la traditionnelle assistance en nature ;
- La tenue du premier Sommet Humanitaire Mondial, 2016 où une série de décisions importantes ont été prises par le secteur en vue de redessiner le paysage humanitaire.

L'analyse de ces différents points de ce chapitre nous permet d'apporter des éléments de réponse à la SQ1 : Quelles sont les différentes approches des ONGs humanitaires dans la mise en œuvre de leur action humanitaire ?

En effet, au cours de la dernière décennie il y a eu des changements importants dans le contexte dans lequel les ONGs travaillent et, en réponse à ces changements, de nombre d'entre elles ont modifié leur base de compétences, leurs orientations stratégiques, leurs structures et leurs modes opératoires. Cette évolution du secteur de l'humanitaire d'urgence va profondément transformer la manière dont les ONGs travaillent et se positionnent.

Maintenant que nous avons analysé le secteur de l'humanitaire à travers ses acteurs, ses mécanismes de fonctionnement, les éléments qui marquent son évolution, nous allons dans le chapitre suivant étudier plus particulièrement la logistique humanitaire ; à travers une revue de littérature et des éléments empiriques, nous allons identifier ses caractéristiques, son rôle, son développement, ainsi que les contraintes qu'elle subit et les défis auxquels elle fait face dans un secteur complexe et dynamique.

3 CHAP 3 : LA LOGISTIQUE HUMANITAIRE, FONDEMENTS ET CARACTERISTIQUES

En commençant par une revue de littérature, nous allons au cours de ce chapitre détailler les caractéristiques et les spécificités de la logistique humanitaire afin de mieux comprendre son fonctionnement, ses impératifs et ses contraintes. Nous allons ensuite analyser son évolution au cours de ces quinze dernières années et identifier ses perspectives de développement et d'articulation avec les transformations qui s'opèrent dans le secteur.

3.1 ETAT DE L'ART : LA SUPPLY CHAIN HUMANITAIRE

Cette partie est consacrée à l'état de l'art sur la logistique ou supply chain humanitaire. Nous avons exploré la littérature pour identifier les articles fondateurs de ce champ de recherche et pour s'appuyer sur ceux qui ont un apport conséquent pour notre travail de recherche. Nous avons plus spécifiquement cherché à identifier des productions traitant de :

- Des caractéristiques de la logistique humanitaire ;
- De la prestation de services en logistique humanitaire ;
- De l'articulation entre stratégie d'intervention et dispositifs logistiques ;
- De l'impact des programmes de type « cash and vouchers » sur la logistique humanitaire ;
- De l'évolution du secteur de l'humanitaire et de ses conséquences sur la logistique.

Pour mener cet état de l'art, trois sources principales ont été mobilisées pour identifier les productions pertinentes à notre sujet de recherche dans la littérature. En premier lieu, il s'agit des revues de littérature détaillées de Kunz et Reiner (2012), de Leiras et al. (2014) et Jabour et al. (2017). Dans un deuxième temps, nous avons analysé toutes les productions du JHLSCM⁹ (Journal of Humanitarian Logistics and Supply chain Management) qui est, depuis sa création, la publication de référence sur la logistique humanitaire. Cette analyse nous a permis d'identifier des productions récentes, reconnues et pertinentes pour notre sujet de recherche afin d'identifier les tendances de recherche et les articles qui font référence sur notre sujet de recherche. Enfin, nous avons examiné la bibliographie d'ouvrages académiques liés à la logistique humanitaire réalisée par Peter Tatham, qui comporte 930 articles, qui est disponible sur le site internet de HUMLOG¹⁰ et dont la dernière version date du 12/06/2018. Cela a été complété par l'examen de publications qui ne sont pas académiques mais qui sont des

9 <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/2042-6747>

8 https://www.hanken.fi/sites/default/files/atoms/files/bibliography_by_peter_tatham.pdf

publications spécialisées dans le secteur et qui font référence auprès des praticiens pour leur pertinence et leur qualité. Il s'agit de publications disponibles sur le site internet des publications de l'Overseas Development Institute¹¹, du Groupe URD¹² ou la Forced Migration Review¹³.

Nous allons commencer par un rappel du développement de la littérature en logistique humanitaire à travers une série de revues de littérature, de différents chercheurs, qui permettent d'identifier les axes de recherche et les apports en ce domaine. Nous retiendrons uniquement les points clés, relatifs à notre question de recherche, qui se dégagent de cette analyse de la littérature. L'objectif de cette partie est d'identifier les références clés, de définir les axes de recherches, de souligner les problèmes que rencontre la logistique humanitaire et comprendre comment les flux physiques s'organisent dans le cadre d'une réponse d'urgence. Au cours de cette analyse, nous allons aborder en détail les caractéristiques de la logistique humanitaire pour comprendre les modes opératoires et faire un point sur la problématique opérationnelle qui s'en dégage. Nous allons aussi voir à travers la littérature les perspectives d'évolution de la logistique humanitaire, ainsi que son articulation avec les évolutions du secteur.

La recherche académique sur la logistique humanitaire est relativement récente. Elle s'est vraiment développée à partir de 2005 à la suite de la très critiquée réponse humanitaire au Tsunami dans l'Océan Indien en 2004. Au fil de ces dernières années, le domaine de la gestion de la supply chain humanitaire est devenu un domaine de recherche très populaire, en témoigne le nombre d'articles de recherche publiés dans des revues et des conférences. D'un point de vue sémantique, on peut souligner que de manière générale et dans la littérature (Beamon 2004, Van Wassenhove 2006, Kovacs et Spens 2007, Ertem et al., 2010, Makepeace et al., 2017), les termes « supply chain humanitaire » et « logistique humanitaire » ont la même signification et sont utilisés de manière interchangeable dans la littérature. Ce se sera également le cas au cours de notre travail de recherche.

Dans la dynamique de l'intérêt croissant pour la recherche en logistique humanitaire, différents groupes de recherche sur ce thème se sont créés. Le premier d'entre eux a été le Fritz Institute, puis plusieurs centres de recherche ont vu le jour au sein de différentes universités de renom telles que l'INSEAD, le Massachusetts Institute of Technology, Georgia Tech, Cranfield University, ou encore Hanken University. Ceci indique que la reconnaissance et la recherche

11 : <https://www.odi.org/publications>

12 <http://www.urd.org/>

13 <https://www.fmreview.org/issues>

en matière de logistique humanitaire s'est fortement développée au cours des dix dernières années. D'un point de vue de l'édition de recherche scientifique dans ce domaine, c'est en 2011 que s'est créé le premier journal exclusivement dédié à la logistique humanitaire et qui est la référence en ce domaine, il s'agit du *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain management* (JHLSCM). À ce jour les productions scientifiques dans ce domaine sont largement diffusées par toutes sortes de revues classées traitant spécifiquement de la logistique ou de la recherche opérationnelle en général. De plus, de nombreuses conférences intègrent le domaine dans leur thématique et font des appels à contribution dans ce sens, ce qui permet d'élargir la production et la diffusion de la recherche (Lieras et al. 2014).

À notre connaissance, une des premières revues de littérature sur la gestion des opérations en cas de catastrophe humanitaire a été réalisée par Altay et Green (2006), où les auteurs ont examiné 109 articles publiés en recherche opérationnelle. Puis Kovacs et Spens (2007), sur la base d'une revue de littérature, ont proposé un cadre conceptuel qui distingue les acteurs, les phases et les processus logistiques en cas de catastrophe. Ensuite Natarajarathinam et al. (2009), ont examiné des articles traitants plus précisément de la gestion de la supply chain en temps de crise. Plus récemment, d'autres revues de littérature sont parues, Overstreet et al. (2011) ont examiné 51 articles en considérant uniquement l'apparition soudaine de catastrophes et ils ont catégorisé la littérature en utilisant huit domaines clés de la logistique tels que la gestion du personnel, des équipements, des infrastructures, du transport, des technologies de l'information et de la communication, de la planification, des politiques et des procédures opérationnelles et enfin de la gestion des inventaires. Quant à Caunhye et al. (2012), ils ont examiné 74 articles sur les modèles d'optimisation en logistique d'urgence. Enfin, Kunz et Reiner (2012) ont utilisé 174 articles publiés dans 68 revues académiques jusqu'en 2011 pour mener une analyse de la littérature. Plus tard, Lieras et al. (2014) ont proposé une revue de littérature détaillée et étendue traitant des différents thèmes abordés par la littérature, l'origine des productions et des revues de publication. Enfin, Jabour et al. (2017) ont également produit une analyse de la littérature qui permet d'identifier les manques et proposent la voie à de nouvelles recherches. À notre connaissance c'est la dernière revue de littérature parue et qui fait un état précis des tendances de recherche dans le domaine de la logistique humanitaire.

3.1.1 Les auteurs et les articles

Si on peut identifier quelques productions académiques intéressantes et de qualités autour des années 2000, c'est à partir des années post-tsunami, c'est à dire en 2005, que les articles fondateurs vont poser les bases de la littérature sur la logistique humanitaire. Il nous semble

important de nous arrêter sur quelques-uns de ces articles car ils représentent des apports majeurs à l'émergence de littérature sur la logistique humanitaire. Commençons par l'article de Thomas et Kopczak, (2005) *“From Logistics to Supply Chain Management : The Path Forward in the Humanitarian Sector”*, qui détaille les défis auxquels est confrontée la logistique humanitaire. Les auteurs établissent que la logistique humanitaire souffre d'un manque de reconnaissance, d'un manque de professionnalisation, d'une utilisation inadéquate des technologies, d'un manque d'apprentissage organisationnel et d'un manque de collaboration en logistique. De plus, d'après leurs recherches, seulement une poignée d'agences humanitaires ont mis la priorité sur la création de systèmes logistiques performants. Ils élaborent un modèle (figure 12) schématisant les pressions externes ainsi que les points faibles de la logistique humanitaire, et proposent une série de cinq voies de développement pour dépasser ces difficultés.

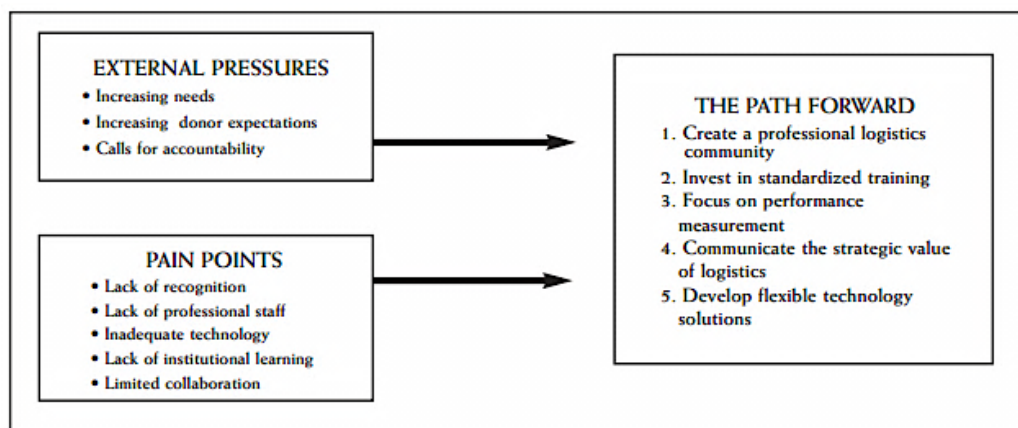


Figure 12: Humanitarian Logistics the path Forward (Thomas et Kopczak 2005).

Face aux pressions externes (accroissement du nombre de réponses d'urgences, exigences des donateurs, besoins de mesurer la performance de la supply chain et de rendre des comptes) et face aux défis déjà mentionnés précédemment, les auteurs préconisent en premier lieu de mettre l'accent sur la professionnalisation de la logistique. Ensuite, ils établissent la nécessité de mettre en place des formations standards, d'élaborer des outils de mesure de la performance et de faire reconnaître la valeur stratégique de la logistique. Enfin, la logistique humanitaire gagnerait à développer des solutions technologiques flexibles et adaptées au secteur. Nous trouvons donc dans cet article des problèmes de fonds qui sont récurrents en logistique humanitaire et qui sont toujours d'actualité, tels que l'amélioration des compétences, la mesure de la performance et l'utilisation des technologies adéquates.

Ensuite, on peut retenir le travail de Thomas et Mizushima (2005) qui pose la première

définition de la logistique humanitaire et qui fait toujours référence à ce jour. Les auteurs ont donc défini la logistique humanitaire comme étant « *Le processus de planification, de mise en place et de contrôle des flux efficaces ainsi que le stockage de biens, de matériaux et d'informations qui sont liés, depuis un point d'origine jusqu'au point de consommation dans le but de satisfaire les besoins des bénéficiaires.* »

Il nous semble important de nous arrêter sur le travail de Van Wassenhove (2006) "*Blackett Memorial Lecture Humanitarian aid logistics : supply chain management in high gear.*" ; il s'agit d'un des premiers articles qui fait référence en logistique humanitaire, il est à ce jour un des articles les plus cités dans ce domaine. Ce que l'on peut retenir de cet article, c'est le nécessaire besoin, selon l'auteur, de fixer une définition de la logistique humanitaire, notion qui reste éparse et mouvante. Pour l'auteur, qui s'appuie sur la définition de Thomas et Mizushima (2005), il est étonnant de constater le manque de cohésion et de consensus parmi les praticiens et les chercheurs, autour d'une définition généralement admise de la logistique humanitaire. Ceci montre le caractère émergent de la logistique humanitaire où les bases conceptuelles sont encore instables et en cours d'élaboration.

L'article d'Oloruntoba et Gray (2006) "*Humanitarian aid : an agile supply chain ?*" a pour objectif d'étudier la nature des supply chains humanitaires et de discuter dans quelle mesure certains concepts des supply chains d'entreprises peuvent s'appliquer à l'humanitaire. Les auteurs se sont efforcés d'identifier des éléments de bonnes pratiques en relation avec la gestion des supply chains d'entreprises pour tenter de les appliquer conceptuellement aux supply chains humanitaires. Par ailleurs, Oloruntoba et Gray (2006) s'intéressent particulièrement au concept d'agilité dans le supply chain management et développent un modèle de supply chains agile dans le contexte de l'aide humanitaire. Ce concept d'agilité est maintenant considéré comme la clé de voûte d'une supply chain humanitaire efficace. Dans ce sens, plusieurs auteurs ont traité de manière approfondie les caractéristiques d'agilité des supply chain humanitaires (Charles et al. 2010, Holguin-Veras et al. 2012, L'hermitte et al. 2016 et 2015). D'autres auteurs, tout en considérant le concept d'agilité comme essentiel en logistique humanitaire, ont traité de la mise en application des principes de Lean management, visant l'efficacité, en fonction des différentes phases de la réponse (Jahre et Heigh 2008, Cozzolino, et al. 2012).

Le parallèle entre supply chains humanitaires et commerciales est un sujet qui a largement été traité par la littérature. Cela provient du fait que la logistique humanitaire semble être immature et secondaire alors qu'elle joue un rôle de premier plan dans le secteur privé. Dans ce sens, Kovacs et Spens (2007) notent que, comparée au secteur privé, la vision logistique du

secteur de l'humanitaire est encore archaïque et que la logistique est considérée plus comme poste de dépense obligé que comme un facteur de performance. Toujours dans cet esprit de comparaison, afin d'identifier les points forts et les faiblesses de la logistique humanitaire, beaucoup d'auteurs comme Wassenhove (2006), Oloruntoba et Gray (2006), Kovacs et Spens (2007), Charles (2008) et Tatham (2014) ont fait le parallèle entre les supply chains humanitaires et celles du secteur privé, et établissent dans ces comparaisons des spécificités propres aux supply chains humanitaires. Les auteurs reprennent souvent l'idée que beaucoup de méthodes et de pratiques du secteur privé peuvent être utilisées dans l'humanitaire. De notre point de vue, cette transposition n'est pas aussi évidente car il faut que ce soit fait dans une démarche qui intègre pleinement les spécificités contextuelles et opérationnelles de la logistique humanitaire. A l'inverse, à notre connaissance, il n'y a pas de travaux qui traitent du transfert de méthodes et compétences de la logistique humanitaire vers le secteur privé. Pourtant il y a certains domaines dans lesquels la logistique humanitaire peut servir au secteur privé, tels que par exemple les concepts d'agilité, de réactivité, d'assemblage dynamique ou de résilience de la chaîne logistique, ou encore la gestion logistique de projets.

Un autre article qui a beaucoup d'intérêt et sur lequel nous nous sommes appuyés pour notre travail de recherche est celui de Jahre and Heigh (2008), car il traite de deux points très importants. En premier lieu, il décompose la supply chain humanitaire en trois supply chains différentes (la supply chain permanente, d'urgence et de projet, cf. Partie 3.3.2 et Annexe 4). Les auteurs soulignent les problèmes de financement auxquels sont confrontées les ONGs en général et la fonction logistique en particulier, illustrés par le manque de flexibilité des budgets, des déblocages tardifs de fonds où des budgets alloués à des activités programmes très spécifiques n'incluent pas la logistique. Ils soulèvent aussi que les bailleurs de fonds préfèrent voir les financements dépensés dans du matériel de secours tangible plutôt que dans le développement de capacités logistiques dont les performances sont difficilement quantifiables. Ceci affecte considérablement les activités en phase de préparation et la performance des différentes supply chains. C'est en particulier le cas pour la supply chain permanente qui a la charge de développer les capacités logistiques d'une ONG, de gérer la phase de préparation aux urgences et d'assurer le support aux supply chains d'urgences et de projets.

Dans un autre domaine, l'article de Kovacs et Tatham (2009) "*Responding to disruptions in the supply network- from dormant to action*" est très intéressant car il examine les capacités des supply chains sur la base du niveau de préparation et de la configuration des ressources en phase de veille puis des processus d'activation et d'agencement en phase de réponse en fonction

des besoins. Nous nous sommes appuyés sur cet article pour développer l'article sur le pilotage de la supply chain en mode « *plug and play /un plug* », qui est constitutif de ce travail de thèse au chapitre 6. Les auteurs comparent les chaînes logistiques humanitaires et militaires et abordent le sujet des « réseaux formés à la hâte », afin de comprendre quels mécanismes sont développés en phase de préparation pour augmenter la réactivité et pour minimiser les risques opérationnels en phase d'action. Ils pointent les similarités opérationnelles et contextuelles entre les humanitaires et les militaires, mais soulignent aussi les différences telles que le niveau d'agilité et de flexibilité des structures organisationnelles. Ils proposent de combiner les atouts des deux chaînes logistiques afin de créer un modèle optimal pour la conduite d'opération en contexte de crise.

Nous tenons aussi à mentionner l'article "*Coordination in humanitarian relief chains : Practices, challenges and opportunities*" de Balbick et al (2010) qui est important pour notre travail car il aborde les questions de coordination et la collaboration au sein de la supply chains entre organisations et acteurs du secteur privé. Les auteurs établissent le rôle de coordination que pourrait jouer le prestataire service de type 4PL au sein des supply chains humanitaires. Selon eux, dans une démarche stratégique d'externalisation, les organisations sont à la recherche d'acteurs qui pourraient gérer en partie ou intégralement leur supply chain. Dans ce sens, l'externalisation logistique coordonnée par un prestataire de type 4PL fournit bon nombre d'avantages aux clients, de même qu'aux autres PSL qui visiblement préfèrent avoir un prestataire 4PL comme interlocuteur plutôt qu'une ONG. Si les thèmes de la prestation de services et de l'externalisation ont assez peu été traités dans la littérature, il faut toutefois souligner le travail de Vega et Roussat (2015), dans lequel à travers une revue de la littérature relative à la logistique humanitaire et une analyse des positionnements des prestataires de services logistique (PSL) sur le marché de la logistique humanitaire, ils ont établi un cadre qui détaille les degrés d'implication des PSL ainsi qu'une typologie des rôles qu'ils peuvent jouer dans les supply chains humanitaires. Toujours sur des questions d'externalisation, il faut noter le travail de Abidi et al. (2015), qui soulignent que dans le secteur de l'humanitaire les compétences de base de nombreuses ONGs ne comprennent ni le développement, ni la gestion de concepts de supply chain management. Par conséquent, un des moyens pour améliorer la performance de leur supply chain serait d'en déléguer la gestion à des PSL. Il faut aussi signaler le travail de Jensen (2012), qui en s'appuyant sur le concept de prestation de services de type 4PL, montre qu'un certain nombre de procédés utilisés par les PSL dans le secteur privé peuvent être utilisés de manière pertinente par le Cluster Logistique qui se positionnerait alors comme

une sorte de PSL pour l'ensemble de la communauté humanitaire. Nous verrons plus tard, au point 8.1.3, que cet article est particulièrement pertinent car le cluster logistique joue déjà un rôle de PSL en assurant les services de stockage et transport pour un bon nombre d'organisations humanitaires.

La revue de littérature de Nurmala et al. (2017), spécifique au partenariat secteur privé et humanitaire dans le domaine de la logistique, a retenu notre attention car en plus de synthétiser la littérature dans ce domaine, elle fournit des éclaircissements sur les apports et les défis de ces partenariats. Cette étude montre que si de nombreux chercheurs ont examiné le contexte et les mécanismes permettant de développer des partenariats entre les secteurs humanitaire et privé, des recherches supplémentaires (en particulier des études empiriques) sont nécessaires pour mesurer les résultats ainsi que les contributions apportées par ces partenariats à la performance de la supply chain humanitaire. Toutefois, il est intéressant de noter que si cette revue de littérature est récente et reconnue pour sa qualité, car elle est régulièrement citée, elle mobilise peu de productions récentes et s'appuie essentiellement sur des références datant des années 2010. Ceci souligne ce que nous avons évoqué au début de cette partie, concernant l'apport important de ces productions qui ont en fait établi les bases de la recherche en logistique humanitaire. C'est pour cela que ces productions sont mobilisées dans notre travail car elles représentent le fondement de la littérature académique en logistique humanitaire.

Comme nous l'avons énoncé, notre recherche s'intéresse de près à l'évolution des programmes basés sur les transferts monétaires (*cash based programming*) et plus particulièrement sur l'impact de ce type de programme sur la supply chain humanitaire. Lors de notre analyse de littérature, nous avons noté qu'il y avait de nombreux articles qui traitent des programmes basés sur les transferts monétaires de type Cash and Vouchers), mais qu'il y avait néanmoins des manques importants sur la recherche concernant le lien entre logistique et programmes monétaires. Nous avons identifié seulement deux publications qui traitent de l'impact de ces programmes sur les opérations et par extension sur la logistique, il s'agit de Heaslip et al, (2016), « *Cash as a Form of Relief* », et Heaslip et al. (2018) « *Innovations in Humanitarian supply chains : the case of cash Transfer programmes* ». Dans Heaslip et al. (2018), les auteurs analysent les flux financiers et matériels dans les réponses basées sur les transferts monétaires et leurs implications pour les opérations humanitaires. En ce qui concerne Heaslip et al, (2016), les auteurs visent à développer une compréhension des programmes basés sur des transferts monétaires et surtout comment ces programmes peuvent réduire certains risques inhérents aux opérations humanitaires. Un autre manque important que nous avons

identifié concerne les stratégies d'intervention et les stratégies supply chain des ONGs. Comme le note (Jahre 2017), les stratégies des supply chains humanitaires sont très peu traitées dans la littérature et il n'y a pas à notre connaissance de cadre décrivant en détails les stratégies supply chain. La littérature fait principalement référence à des mécanismes comme l'agilité ou le prépositionnement pour parler des stratégies de supply chain humanitaire mais ne fournit pas une vue d'ensemble des dispositifs logistiques constituant une stratégie supply chain humanitaire alignée sur une stratégie d'intervention. C'est à notre avis un manque important dans la littérature et donc un axe de recherche à privilégier. On peut toutefois citer les travaux intéressants de Chandes et Paché (2010), Croupie (2012) et Jahre (2017) qui abordent cette thématique et sur lesquels nous nous sommes appuyés.

Comme le souligne Jahre et al. (2015), si la recherche dans le domaine de la logistique humanitaire a suscité un vif intérêt depuis 2004, elle manque quelque fois de pertinence et les auteurs pointent le fossé qui sépare la recherche de la pratique. Dans ce sens, il nous semble important de souligner le décalage que nous percevons en tant que praticien, par rapport aux réalités du terrain et au manque de pertinence de certaines productions académiques. A titre d'exemple, on peut mentionner le travail de certains chercheurs, tels que Ozdamar et al. (2004), Tofighi et al. (2016) Mohamadi et al. (2016) qui, du fait d'un décalage ou par méconnaissance des réalités opérationnelles et contextuelles, s'appuient sur des modèles mathématiques complexes, pour proposer un système de planification des phases de transport et de distribution, ou encore pour définir la localisation la plus adaptée pour l'implantation de lieux de stockage. La spécificité et la volatilité du contexte nous laisse penser que les modèles mathématiques proposés dans ce type d'articles seraient difficilement valables et applicables sur le terrain.

3.1.2 Synthèse de la revue de littérature

Cet état de l'art a été fait sur la base de l'analyse détaillée des revues de littérature existantes, des productions de JHLSCM qui est la publication de référence sur la logistique humanitaire et de la bibliographie d'ouvrages académiques liés à la logistique humanitaire réalisée par Peter Tatham, disponible sur le site internet de HUMLOG, le tout complété par l'examen de publications qui ne sont pas académiques mais qui sont des publications spécialisées. Cette démarche nous a permis de constater que la logistique en contexte humanitaire d'urgence est un thème de recherche relativement récent et en plein essor. Nous avons pu constater, que même si une partie non négligeable des références proviennent de praticiens, la majorité des auteurs proviennent de la sphère académique, les auteurs s'appuyant sur des connaissances recueillies principalement au sein d'agences des Nations Unies, de la Croix et du Croissant Rouges et des

ONGs pour conduire et nourrir leurs recherches. On observe de la part de ces auteurs une tentative d'affranchissement de la logistique humanitaire, pour asseoir la légitimité de ce thème par rapport à la logistique dite « conventionnelle » du secteur privé. Cependant, de manière assez contradictoire, ces mêmes auteurs prônent un nécessaire croisement entre logistique humanitaire et logistique d'entreprises, par la transposition des concepts de la logistique d'entreprise à la logistique humanitaire. Cela donne l'impression que la logistique humanitaire n'a pas d'existence conceptuelle propre et se définit en creux par rapport à la logistique du secteur privé. On a pu aussi constater que, vu le nombre important d'articles conceptuels et théoriques, ce thème de recherche est actuellement plus en phase d'élaboration et de consolidation conceptuelle, qu'en phase de test et de validation des concepts et modèles avancés. On peut aussi se questionner sur le réalisme des chercheurs et sur la pertinence des modèles mathématiques qui semblent peu fiables pour déterminer des processus soumis à une grande variabilité contextuelle. Toutefois, il faut garder à l'esprit qu'il est difficile et périlleux pour les chercheurs d'accéder au terrain, de vérifier leurs propositions ou de tester leur modèle puisque les terrains sur lesquels ils sont sensés réaliser leurs études sont justement le théâtre de conflits ou de catastrophes naturelles.

Pour terminer, il est important de souligner le manque de recherches sur certains points clés de la logistique humanitaire ou sur des sujets qui affectent directement la logistique. Pour commencer, on peut parler des stratégies logistiques et des stratégies d'intervention des ONGs. Nous n'avons identifié qu'un seul article qui traite de la formulation de la stratégie des ONGs, il s'agit de « *Le management stratégique des ONGs ou la quête de légitimité* » de Croupie (2012). De même, nous n'avons identifié qu'un seul article traitant spécifiquement de la stratégie logistique dans son ensemble, il s'agit de Jahre (2017) « *Humanitarian supply chain strategies – a review of how actors mitigate supply chain risks* ». Dans ce sens, Jahre (2017) souligne que dans sa revue de littérature, elle n'a identifié aucun article qui traite de la stratégie de la supply chain humanitaire dans un cadre général et que les articles étudiés traitent uniquement d'activités logistiques isolées et spécifiques telles que le pré-positionnement, qui certes peuvent avoir un impact stratégique mais ne constituent pas une stratégie. De plus, lors de notre revue de littérature, si nous avons identifié de nombreux articles qui traitent des programmes basés sur les transferts monétaires dans l'humanitaire, mais il y a des manques importants concernant le lien logistique et programmes monétaires et au-delà de ça sur la transformation du secteur de l'humanitaire à travers le développement des programmes monétaires. Nous n'avons identifié qu'un seul auteur qui a travaillé sur ce sujet, il s'agit de

Heaslip et al. (2016), « *Cash as a Form of Relief* », et Heaslip et al. (2018) « *Innovations in Humanitarian supply chains : the case of cash Transfer programmes* ». Pour combler ce manque nous abordons ce sujet en détails dans le chapitre 7 avec une communication proposée à la conférence HICL 2017.

Au final, nous concluons que la gestion des supply chains humanitaires constitue un thème de recherche dynamique et prometteur mais bien qu'âgé d'une quinzaine d'années il reste encore en phase de maturation conceptuelle et en recherche de légitimité académique

3.2 LES CARACTERISTIQUES DE LA SUPPLY CHAIN HUMANITAIRE

Dans cette partie nous allons aborder en détail le rôle, les spécificités et les mécanismes propres à la logistique humanitaire, nous allons aussi analyser les impératifs et les contraintes avec lesquels les logisticiens doivent composer pour la mise en œuvre et la gestion de ces supply chains. Cela nous permettra de mieux comprendre comment cette logistique se déploie et s'organise pour répondre à sa mission première de support dans la mise en œuvre de programmes humanitaires d'urgence. Pour développer cette partie nous nous appuyons sur la revue de littérature que nous avons menée sur ce domaine spécifique et nous mettrons en interaction les éléments issus de cette analyse de la littérature avec des éléments empiriques issus d'entretiens et d'observations.

3.2.1 Présentation

Comme mentionné précédemment dans la partie 3.1.1 sur l'état de l'art, il est étonnant de constater le manque de consensus, tant parmi les praticiens que parmi les chercheurs, autour d'une définition généralement admise de la logistique humanitaire. Toutefois nous voudrions nous appuyer sur une définition récente de Makepeace et al. (2017, p 47) qui ont défini la logistique humanitaire comme étant : « *The science of planning and implementing the physical delivery of humanitarian relief. In its most comprehensive form, those aspects of humanitarian operations which deal with: a) the acquisition, storage, movement, distribution, maintenance, and recovery or disposal of materials; b) the safe accommodation, movement and evacuation of personnel; and c) the construction or acquisition, maintenance, and disposal of facilities* ». Cette définition est intéressante car elle apporte une vision complémentaire à la très classique définition de Thomas et Mizushima (2005), mais aussi parce qu'elle élargit le champ d'action de la logistique humanitaire dans son aspect de fonction support par l'intégration des activités de soutien telles que la gestion d'infrastructures et le mouvement de personnel.

3.2.1.1 Un contexte opérationnel complexe

La plus grosse contrainte dans la gestion de la supply chain vient de l'incroyable complexité des conditions opérationnelles dans lesquelles les humanitaires doivent travailler et de la réduction progressive de « l'espace humanitaire » dans lequel ils peuvent travailler. Les ONGs passent d'une « crise complexe » à une autre, et ce qualificatif est systématiquement apposé aux contextes d'intervention des réponses humanitaires d'urgence. Les opérations sont menées dans des contextes marqués par l'entremêlement de causes multiples et de leurs manifestations immédiates. Les humanitaires ont aujourd'hui intégré cette notion de complexité, au point de l'assumer au quotidien comme caractéristique inhérente de leur travail. Le contexte d'opération, tant sur le plan politique et social que géographique, est instable, dynamique, voire hostile et dangereux. Les infrastructures sont souvent endommagées, détruites ou tout simplement inexistantes, compliquant considérablement les opérations logistiques. Les humanitaires se doivent d'apporter « protection et assistance » aux bénéficiaires quelles que soient les zones d'interventions et doivent éviter toute compromission avec les parties impliquées directement ou indirectement dans la crise, ceci afin de préserver leur intégrité et leur sécurité. Donc, la gestion d'opérations logistiques en environnements complexes nécessite, de la part des responsables logistiques, la maîtrise de paramètres souvent aléatoires ; c'est pour cela que ces supply chains ont intégré des caractéristiques telles que l'agilité pour répondre à la dynamique contextuelle. Dans l'évolution du secteur et la complexification des interventions, il nous semble important de souligner quelques facteurs externes qui freinent considérablement le travail des ONGs et compliquent la gestion de la supply chain aussi bien en amont qu'en aval. Il s'agit de :

- **L'accès à un marché limité et des restrictions croissantes d'importation.** On constate que de nombreux pays sont de plus en plus restrictifs sur les modalités d'importation. Kunz et Reiner (2016) soulignent que la fragilité de certains états, combinée à l'inefficacité et la volonté affichée de certains gouvernements de compliquer le travail des humanitaires expliquent la tendance qui se développe globalement à imposer des restrictions aux humanitaires. Ceci complique les processus d'importation de produits de premières nécessités et ralentit considérablement le déploiement des secours. Au-delà des difficultés d'importation, la multiplication des organisations humanitaires et la forte demande qui en découle réduit les capacités des fournisseurs à répondre à toutes les demandes. Par conséquent, le marché est vite saturé et, sous les effets de l'offre et de la demande, les prix augmentent considérablement. Des mécanismes existent pour limiter ces effets et nous les détaillons dans l'encadré ci-dessous.



4 Norwegian Refugee Council 2015–2016: Logistics consultant, supply & contracts management. www.nrc.no (cf. Annexe 1, # 4)

En faisant référence à notre expérience professionnelle pour fournir des éléments de compréhension des mécanismes de gestion de la supply chain humanitaire, nous pouvons détailler un des mécanismes qui existe pour limiter ces effets de fluctuation liés à l'offre et la demande. En effet nous avons entre 2015 et 2016, pour une ONG norvégienne de premier plan, développé une série de contrats cadres avec plusieurs fournisseurs sur une gamme définie de produits de première nécessité non-alimentaires (Non Food Items). Ceci afin de garantir la mise à disposition de ces produits par ces fournisseurs dans un délai, des critères de qualité et surtout à des prix fixes établis. Nous étions en charge pour cette ONG de gérer, à travers ce dispositif, les demandes d'approvisionnements des bureaux pays. Dans ce rôle, nous avons constaté une réelle valeur ajoutée de ce dispositif en termes de délais, de contrôle des coûts et de qualité. Ce dispositif était considéré comme une source d'approvisionnement fiable et de ce fait régulièrement sollicitée par les différents bureaux pays. Au-delà de ces aspects, ce dispositif de contrats cadres a aussi l'avantage de réduire la complexité des processus d'achat imposés par les bailleurs de fonds car ce processus est mené en amont et une seule fois pour une validité de contrat de deux ans renouvelables. Sans ce dispositif, chaque nouveau contrat d'achat doit passer par un processus long et complexe d'appels d'offres. Ce dispositif était couplé à du prépositionnement de produits de base dans des stocks régionaux, ce qui offrait à cette ONG deux sources d'approvisionnements rapides et fiables. On peut noter que ces dispositifs ne sont pas spécifiques à cette ONG et que cette pratique est courante dans le secteur car elle permet de réduire la complexité des cycles d'achat et permet de garantir l'accès aux produits et équipements nécessaires à la mise en œuvre de programmes d'assistance.

- **Les restrictions d'accès aux populations et aux zones sinistrées.** Pour de multiples raisons et dans plus en plus de cas, l'accès humanitaire aux populations qui ont besoin de secours dans les zones de conflits ou suite à une catastrophe naturelle, sont devenues plus difficiles et compliquées ces dernières années, au point qu'un nouveau métier émerge depuis quelques années au sein des ONGs, qui est celui de « Humanitarian Access Negotiator » et qui a la charge de négocier l'accès à des zones et à des bénéficiaires auprès des autorités locales ou des groupes armés. Dans ce sens plusieurs plateformes d'information sur ce point spécifique se sont créées telles que le « *Humanitarian Negotiation Portal*¹⁴ ». Comme nous l'avons vu, dans

14 <http://www.humanitariannegotiations.org/about/>

le paragraphe 2.3.2, la réduction de l'espace humanitaire est pour beaucoup d'ONGs un défi majeur à relever. De plus, l'accès aux zones d'interventions est plus difficile à négocier et cela limite les conditions de déploiement logistique en support des programmes. L'action humanitaire se heurte de plus en plus au refus des États, qui y voient une menace pour leur souveraineté nationale et qui tiennent à garder la main sur le secours et l'accès aux populations. D'autre part, le nombre d'organisations humanitaires s'est multiplié, de sorte que l'accès humanitaire suppose davantage de coordination et de négociation que par le passé. Pour illustrer cette restriction croissante, à titre d'exemple, voici ci-dessous dans l'extrait 9 les procédures émises par le gouvernement et la sécurité civile indonésiens¹⁵ concernant l'accès aux zones touchées par le séisme de Sulawesi en Septembre 2018.

Regulations for International NGOs aim to provide assistance in Central Sulawesi

<p>1. Foreign NGOs are not allowed to go directly to the field. All activities must be conducted in partnership with local partners.</p> <p>2. Foreign citizens who are working with foreign NGOs are not allowed to conduct any activity on the sites affected by disasters</p> <p>Foreign NGOs who already procured/prepared relief items in Indonesia need to register their assistance with the relevant ministries/agencies & mandated to work with local partners in distributing the aid.</p> <p>3.</p> <p>If the respective NGOs have not registered their assistance with the relevant ministries/agencies, they are asked to register with BNPB for the distribution to the affected population on the field.</p> <p>4.</p>	<p>5. Foreign NGOs wishing to provide aid can do so through the Indonesian Red Cross (PM) or PMI's - with the guidance of the related ministries/agencies or local partners.</p> <p>6. Foreign NGOs who have deployed its foreign personnel are advised to retrieve their personnel immediately.</p> <p>7. A monitoring of foreign volunteers is required.</p> <p>8. The delivery of relief items are being coordinated temporarily by BNPB through Balikpapan.</p>
---	---



National Disaster Management Authority **BNPB**

Source secondaire 9: Directives aux ONG, autorités Indonésiennes 2018 (BNPB 2018)

En résumé, le défi logistique majeur actuel pour les ONGs est de savoir comment approvisionner en produits de qualité les programmes avec des fournisseurs qui sont vite saturés, avec des risques d'insécurité plus élevés et surtout un accès de plus en plus restreint et des frontières qui se ferment progressivement

3.2.1.2 Une logistique expérimentielle et de gestion des flux

Lièvre et Gautier (2009) ont d'identifié quatre manières d'aborder la logistique que l'on peut décliner comme des polarités opposées. Il s'agit de l'optimisation logistique, la logistique expérimentielle, la gestion des flux et la gestion par les flux. Il est possible d'opposer ces

¹⁵ <https://bnpb.go.id/>

différentes polarités autour de deux axes : l'axe vertical oppose une logistique d'optimisation à une logistique expérientielle, l'axe horizontal oppose une gestion des flux à une gestion par les flux. Pour mieux comprendre le fonctionnement de la logistique humanitaire, on peut utiliser ce travail de Lièvre et Gautier (2009) qui permet, en considérant ses spécificités, de positionner la fonction logistique sur quatre pôles et sur deux axes perpendiculaires :

- Sur le premier axe nous trouvons un pôle Nord avec « l'optimisation logistique » se fondant sur des modèles mathématiques et à l'opposé, au pôle Sud, nous trouvons « la logistique expérientielle » qui prend sa source dans la pratique des acteurs sur le terrain. Lièvre et Gautier (2009) définissent la logistique expérientielle comme une logique de fonctionnement d'une chaîne logistique par la mobilisation de connaissances et de compétences issues d'expériences passées.
- Le deuxième axe avec côté Est « la gestion des flux », qui est une conception technique basé sur la rationalisation au service de la stratégie et à l'opposé côté Ouest, il y a « la gestion par les flux ». La stratégie de l'organisation se développe à partir du potentiel organisationnel autour des flux, c'est la logistique stratégique.

Dans la figure 13, en nous appuyant sur la base des caractéristiques propres à la logistique humanitaire, nous pouvons positionner la fonction logistique humanitaire comme étant :

- Une logistique de gestion des flux, d'abord en flux poussés puis en flux tirés, en fonction des besoins du terrain tels que définis par les programmes. La fonction logistique est garante de la gestion et de la rationalisation des flux en fonction de la stratégie d'intervention de l'organisation.
- Une logistique expérientielle par laquelle l'expérience des acteurs sur le terrain devient une source incontournable de connaissances et d'apprentissage dont la valeur stratégique est restituée à travers plusieurs processus tels que le retour d'expérience.

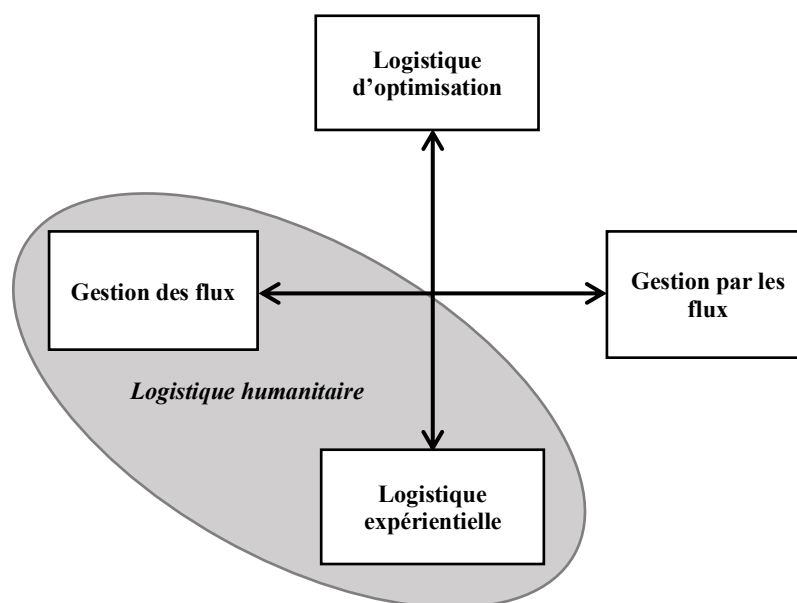


Figure 13: Les 4 polarités de la logistique humanitaire (d'après Lièvre & Gautier 2009)

3.2.1.3 Croisement logistique humanitaire et logistique commerciale

Les supply chains humanitaires diffèrent considérablement de leurs cousines du secteur privé de par leurs finalités mais aussi du fait des contraintes qu'elles subissent. Elles doivent répondre rapidement à des situations de crise, approvisionner des destinations multiples, coordonner des approvisionnements locaux et internationaux, évoluer dans des contextes chaotiques souvent sans infrastructure et moyen de communication. Contrairement au secteur privé, les humanitaires font souvent face à un niveau élevé d'incertitude (Van Wassenhove, 2006), ils ne savent pas par avance la nature de la demande qui est formulée à travers les questions de « quoi, combien, quand, et où ? », qui sont les paramètres de base pour définir et organiser une supply chain. Pour définir l'incertitude, nous nous appuyons sur Knight (1921) qui conçoit l'incertitude comme l'incapacité d'affecter une probabilité à l'occurrence d'un événement, ou dans le même esprit, Govindarajan (1984) estime que l'incertitude représente une situation dans laquelle l'exercice de prévision des événements est impossible.

Outre l'incertitude de la demande, et la complexité opérationnelle, il y a d'autres éléments qui différencient la supply chain humanitaire de celle du secteur privé. Cela se situe essentiellement au niveau des parties prenantes, des types de flux à gérer, des impératifs de délais, des processus de financement, de la finalité de l'activité et du cycle de l'opération. La figure 14 détaille les principales différences entre ces deux types de supply chains. En plus de devoir se déployer dans des environnements politiques instables et des conditions opérationnelles difficiles, la logistique humanitaire doit gérer la fréquence élevée de rotation


des équipes, mais aussi des responsabilités de comptabilité envers des donateurs.

	Commercial Supply Chain	Humanitarian Supply Chain
Supply chain range	From supplier's supplier to customer's customer	From donors and suppliers to beneficiaries
Customer definition	End user = Buyer	End user (Beneficiary) ≠ Buyer (donor)
Shelf life	Some years, but tends to shorten	Some weeks to some months in total, mounting and dismantling included. Project-oriented.
Information flow	Generally well-structured.	High importance of the media; means of communication often reduced (no Internet access in field, etc.)
Human flows		People flows + knowledge transfer
Financial flows	Bilateral and known	Unilateral (from donor to beneficiary) and uncertain
Actors	Known, with aligned incentives	Multiplicity in nature, but scarcity in numbers + misaligned incentives
Supply	Suppliers generally known in advance.	Supplier and/or donor uncertain
Demand	Usually forecast / known	Uncertainties
Environment	More and more volatile	Highly volatile and unstable

Figure 14: Differences between commercial and Humanitarian supply chain (Charles 2010)

Les interactions entre le secteur privé et l'humanitaire au niveau de la logistique sont nombreuses et de formes multiples (contractuelles, partenariats philanthropiques...) et se développent fortement depuis quelques années. Sur le plan opérationnel, les humanitaires peuvent bénéficier d'un support de la part de leurs partenaires du secteur privé dans deux domaines, en service d'appui en phase de préparation aux urgences et pour le mouvement des approvisionnements durant la phase de réponse d'urgence (Tomasini et Van Wassenhove, 2009). Les opérateurs du secteur privé prennent pied dans le secteur humanitaire par le biais de partenariats dans le cadre de la RSE (responsabilité sociale de l'entreprise). Hormis l'aspect philanthropique de ces partenariats, le secteur privé y trouve certains avantages en termes de déductions fiscales, de communication sur le champ de la responsabilité sociale de l'entreprise et surtout de positionnement sur le marché de la logistique humanitaire. Le secteur humanitaire y trouve aussi beaucoup d'avantages tels que l'opportunité d'obtenir des financements privés pour le développement des capacités logistiques durant la phase de préparation qui sont rarement financées par les bailleurs de fonds, un accès à de l'expertise technique et aux technologies, des opportunités de donations *pro bono* de services logistiques. Ces partenariats

peuvent apporter nombre d'avantages aux différentes parties et les humanitaires réalisent la valeur ajoutée de ce type de collaboration. Mais ces partenariats ne sont pas faciles à développer parce que les deux secteurs sont très différents et leur rapprochement difficile. Pour illustrer cette difficile collaboration on peut retenir les propos de **LB** sur ce point.

 **LB** : « Ces PSL ont un réel savoir-faire et des capacités logistiques qui ne sont pas forcément disponibles dans l'humanitaire, mais ce sont des capacités utiles dans certains types de contextes très normalisés ; mais lorsque c'est utilisé dans certains contextes d'urgence alors ça ne marche plus. C'est une limitation qui fait qu'ils n'ont pas encore fait main basse sur le marché de la logistique humanitaire. Ils ont toujours une méconnaissance profonde des multiples fonctionnements de l'humanitaire ».

De plus, cette collaboration, entre secteur privé et humanitaire souffre d'un différentiel de motivation et de divergence d'intérêts entre les deux entités (Nurmala et al. 2017, Haigh et Sutton 2012). Les humanitaires restent méfiants envers le monde des affaires et les entreprises voient les humanitaires comme d'inefficaces rêveurs idéalistes. Ces perceptions rendent la collaboration compliquée, mais pas impossible.

3.2.2 Les caractéristiques des supply chains humanitaires

Les crises humanitaires déclenchent des opérations de grande envergure durant lesquelles la fonction logistique joue un rôle majeur afin d'assurer les approvisionnements et la distribution de l'aide, mais aussi pour fournir le soutien opérationnel nécessaire à la mise en œuvre de programmes d'assistance. Cette supply chain est spécifique car elle doit se déployer dans un contexte opérationnel international complexe et répondre très rapidement à des besoins vitaux lors d'une réponse d'urgence. Elle comporte de nombreuses phases et activités interconnectées et interdépendantes réalisées par de nombreux acteurs. Soumise à de multiples impératifs, elle doit gérer des demandes d'approvisionnement provenant d'une grande variété de parties prenantes. La planification est rendue particulièrement difficile par le manque de visibilité sur la demande. De plus, la réponse aux impératifs de délais et de qualité nécessite la mobilisation de nombreuses sources d'approvisionnement et de moyens de transports. Typiquement, cette supply chain est dynamique, elle doit se structurer, être opérationnelle en un temps record et doit pouvoir se reconfigurer en fonction de l'évolution des besoins et des changements contextuels. Les capacités sont conçues de manière modulaire pour pouvoir changer de forme en fonction des besoins et des contextes d'opération (Jahre et Fabbe-Costes, 2015).

Si les réponses humanitaires fonctionnent en mode projet, il faut garder à l'esprit que ces projets sont des organisations temporaires émanant d'une structure permanente (Lundin &

Söderholm, 1995), au sein de laquelle est intégrée une supply chain permanente qui, par de multiples mécanismes, apporte un soutien logistique aux programmes. Ces deux formes organisationnelles sont étroitement liées. La structure temporaire représente la flexibilité et la réactivité alors que la structure permanente apporte la stabilité et le support.

Comme nous l'avons vu dans la partie 2.1.1, une réponse humanitaire se décompose en trois phases distinctes (la montée en puissance, la stabilisation, la réduction des activités). Donc selon les différentes phases de la réponse humanitaire, la supply chain évolue et se reconfigure dans sa structure et ses objectifs. Jahre et Heigh (2008) ont fait un apport important au domaine de recherche sur la logistique en établissant une typologie des différentes formes de supply chains qui se déploient et opèrent lors d'une réponse humanitaire. Tels que détaillé ci-après Jahre et Heigh (2008) ont identifié trois différents types de supply chains en fonction de la forme permanente ou temporaire de leur structure et de leur rôle dans les différentes phases d'une réponse d'urgence :

- **La supply chain permanente** : Cette structure est généralement composée d'une unité fonctionnelle transversale (la fonction logistique) au niveau du siège de L'ONG. Elle est stable et travaille sur des perspectives à long terme. Elle prend souvent la forme d'une plateforme d'approvisionnement et s'appuie sur plusieurs dispositifs tels que des stocks régionaux prépositionnés afin de réduire les délais, mais aussi des contrats cadres avec des fournisseurs afin de garantir la disponibilité de produits à des prix négociés en amont. Dans une démarche de normalisation des processus et des activités, cette structure a aussi la charge d'établir des politiques et des procédures relatives à la gestion de la supply chain, de développer des outils de gestion et des systèmes d'informations appropriés, et de fournir les formations relatives à l'application de ces règles. Une autre fonction importante de cette structure permanente est d'assurer la représentation de l'ONG auprès des partenaires et d'assurer la coordination des différentes activités sur toutes les questions logistiques au niveau global. Comme l'énonce Jahre et Heigh (2008), pour mener à bien sa mission de développement des capacités, de normalisation des processus et de support aux opérations, la supply chain permanente mobilise toutes sortes de capacités, de ressources et d'outils, tels que :

- Des ressources humaines composées de postes de direction, d'équipes techniques, de postes de formation, et d'équipes logistiques spécialisées pouvant être déployées sur le terrain dans des délais courts ;
- Des infrastructures, sous la forme d'un ensemble de bureaux et d'entrepôts ;
- Un système d'information pour suivre et reconstituer les ressources, pour fournir des

informations permettant des prises de décisions de gestion et le suivi de performance, mais également pour assurer le reporting en interne et aux bailleurs de fonds ;

- Des procédures et des processus standardisés où les rôles, les responsabilités et les interactions de tous les intervenants dans la gestion de la supply chain sont définis ;
- Des mécanismes de coordination inter-agences au niveau global pour assurer la coordination des activités et suivre les partenariats ;
- Des programmes et du matériel de formation pour les logisticiens et membres de l'ONG.

Toutefois, il est important de noter que dans un mode de fonctionnement décentralisé, certaines ONGs, indépendamment de leurs tailles, font le choix stratégique de se passer de cette unité fonctionnelle au niveau du siège et gèrent les activités logistiques dépendantes du siège avec des moyens et du personnel restreint. Dans ce cas, la gestion des activités logistiques est déléguée aux bureaux pays. C'est le cas par exemple de l'ONG CARE qui travaille dans environ 80 pays avec un budget annuel proche du milliard de dollars mais qui n'a pas de fonction logistique ni de supply chain permanente proprement dite au niveau du siège pour assurer le support opérationnel, la normalisation des processus et la coordination des activités.

- **La supply chain d'urgence** : Lors d'une réponse d'urgence des équipes de spécialistes sont déployées sur le terrain, à partir du siège, pour initier et gérer toutes les activités logistiques. Cela inclut, l'évaluation des besoins, la gestion des approvisionnements, l'entreposage, l'organisation du transport, la distribution, le recrutement et la formation. Cette supply chain est généralement configurée en quelques jours et peut être active pendant quelques semaines ou plusieurs mois. Elle est dynamique car la demande est instable, ce qui ne permet pas ou peu de planifier la gestion des ressources et des activités. Cette supply chain fonctionne en s'appuyant sur les mécanismes d'approvisionnement mis en place par la supply chain permanente (stocks prépositionnés et contrats-cadres) et développe autant que possible son réseau de fournisseurs au niveau local ou régional.

- **La supply chain projet** : Mise en place lors de la phase de redressement (recovery) suite à un sinistre, elle prend le relais de la supply chain d'urgence, elle passe d'une gestion en flux poussés à une gestion en flux tirés. Cette structure est un ensemble de ressources gérées localement qui fournit un support aux programmes, contre lequel les coûts sont recouverts et imputés sur le budget du programme bénéficiaire du support. Nécessitant d'autres types d'articles que ceux mobilisés pendant l'urgence, cette supply chain gère une demande relativement stable et s'appuie essentiellement sur le marché local de biens et de services, ce qui nécessite un ancrage local et une bonne connaissance du marché local. Elle fait appel aux

relations établies avec les fournisseurs régionaux / locaux, tout en s'appuyant en cas de nécessité sur les capacités et les fonctionnalités de la supply chain permanente.

3.2.3 Le financement de la logistique

Comme l'ont très bien souligné Jahre et Heigh (2008), les manques de financements touchent essentiellement la supply chain permanente au niveau du siège des ONGs. Pour les ONGs qui disposent d'une supply chain permanente conséquente, le financement se fait à travers des fonds privés car il existe peu de fonds alloués par les bailleurs de fonds au développement et à la gestion de supply chains permanentes. La conséquence se traduit en général par un manque de préparation aux urgences entraînant un coût élevé de déploiement et des difficultés de mise en place de la supply chain d'urgence, mais aussi à plus long terme par une incapacité à soutenir la supply chain de projet. Pour Jahre et Heigh (2008), la supply chain permanente nécessite davantage de financements « spéculatifs » de la part des bailleurs de fonds, afin de créer et maintenir une plateforme de support stable pour les différentes réponses d'urgence. Ce financement à long terme de la supply chain permanente sera forcément compensé par la rapidité et par le coût réduit de déploiement des structures temporaires d'approvisionnement (supply chains d'urgence et projet). Comme la logistique et les approvisionnements constituent une part élevée du coût total d'une réponse d'urgence, soit environ 60-80%, on peut s'étonner du manque d'intérêt des bailleurs de fonds pour la mise en place de supply chains fiables et optimisées à travers le financement d'initiatives de préparation aux urgences et de développement des capacités au sein des supply chain permanentes. Pour Jahre et Heigh (2008), des mécanismes de financement anticipés et affectés à la supply chain permanente permettraient de travailler sur la standardisation des équipements, la conception modulaire et la structuration des processus d'approvisionnement. Cela permettrait aussi de constituer des stocks d'urgence et de faire de la différenciation retardée selon le concept développé par Alderson (1950) où il s'agit de retarder l'exécution de certaines opérations de production, d'assemblage ou de conditionnement jusqu'à la réception de commandes fermes pour répondre aux besoins précis, tels qu'exprimés par les demandeurs. Dans le cas de l'humanitaire ceci permettrait de déclencher des approvisionnements qui répondent mieux aux besoins en termes de délais et de spécifications. Boulet-Desbarreaux (2014) considère que les restrictions budgétaires et la réticence des bailleurs institutionnels à financer des coûts qui ne sont pas directement liés aux opérations, sont les deux principaux facteurs qui freinent l'investissement nécessaire au développement des capacités logistiques. Ce manque d'investissement affecte surtout la phase de préparation aux urgences dans le domaine de la

logistique (achats anticipés de matériel et pré-positionnement des stocks). Comme le constatent Kellet et Peters (2014), on dit sans cesse qu'un dollar investi dans la préparation aux urgences, permet d'économiser neuf dollars dans les interventions, mais cette idée de retour sur investissement ne semble n'est pas complètement intégrée dans les réflexions des bailleurs de fonds et des ONGs elles-mêmes. Dans ce sens **AB** pointe la vision « court-termiste » des bailleurs de fonds pour des financements logistiques.

AB : « Pour nous c'est compliqué de monter en compétence au niveau logistique, car les financements sur les coûts de support restent limités. Donc, il faut définir des priorités et faire des choix entre des équipements ou de la formation ... par rapport à ce qui est le plus pertinent à l'instant T, plutôt que sur un investissement à long terme ».

Cette problématique s'adresse essentiellement aux ONGs dont le financement dépend de fonds institutionnels. *A contrario*, les ONGs qui ont une plus grande indépendance financière ont des solutions et des alternatives face à ce manque d'investissement. Comme le souligne Vega (2013), c'est cette indépendance financière qui permet à MSF d'intervenir immédiatement en cas d'urgence sans attendre que des fonds institutionnels se débloquent, mais aussi d'intervenir dans des domaines négligés, comme les maladies tropicales, ou auprès de populations oubliées. Dans ce cas précis MSF est libre aussi d'utiliser ses donations pour renforcer sa logistique et développer ses capacités opérationnelles.

3.2.4 Le rôle de la logistique dans le cycle de gestion de désastres

Quelle que soit la nature du désastre, les réponses d'urgences se décomposent généralement en trois phases distinctes : (1) la montée en puissance des opérations, (2) la stabilisation, (3) la réduction des opérations (Ramp-up, sustainment, Ramp-down) (figure 15, Apte 2009)

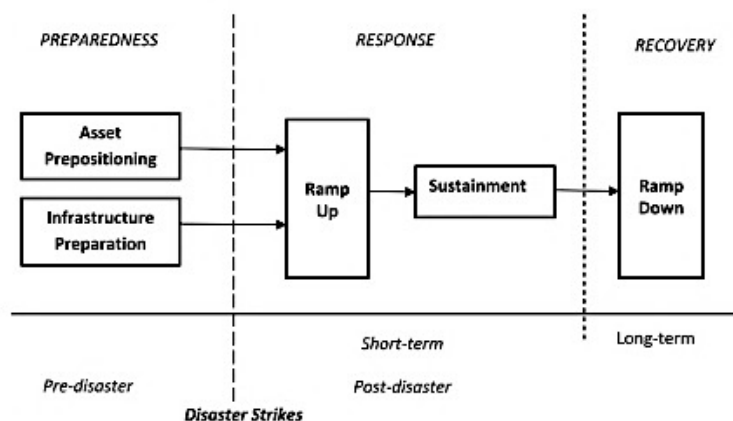


Figure 15: Timeline of Humanitarian supply chain (Apte 2009)

La montée en puissance (Ramp up) correspond aux premiers jours de la réponse d'urgence durant lesquels les ONGs se déploient sur le terrain et démarrent les opérations au plus vite. Le critère temps est critique et la réduction des délais est prioritaire, alors que la maîtrise des coûts est secondaire. Durant cette phase d'une réponse d'urgence, la supply chain d'urgence (Jahre et Heigh 2008) est déployée. Sur la base d'une estimation des besoins, elle fonctionne en flux « poussés », depuis les stocks d'urgence et /ou ceux des fournisseurs. L'effort se porte sur l'acheminement de produits et équipements prioritaires sur les sites d'intervention.

Durant la phase de stabilisation (Sustainment), les ONGs conduisent leurs programmes en se préoccupant de l'efficacité mais aussi de l'efficience de la supply chain. C'est à ce moment-là que la supply chain projet remplace la supply chain d'urgence (Jahre et Heigh 2008). Les directions opérationnelles et stratégiques sont établies, et cette phase se caractérise par une gestion classique d'une supply chain où il s'agit de minimiser les coûts, et d'assurer la qualité des produits et des services fournis. Cette période est marquée par l'expression de besoins spécifiques émanant des programmes, en termes de volumes et de spécifications de produits. Les achats spécifiques générés par le bureau pays commencent et les flux deviennent « tirés ».

Enfin, la troisième phase correspond à la réduction des activités et au désengagement progressif, en général par une transition vers des activités de développement ou encore par la mise en place d'une stratégie de sortie et d'un transfert des activités aux partenaires locaux.

L'organisation structurelle des réponses humanitaires est fortement influencée par le contexte opératoire, il existe autant de configurations possibles de la supply chain qu'il y a de programmes humanitaires même si, de par la variété des contextes d'interventions, il n'y a pas de modèle unique de supply chain humanitaire. S'il n'y a pas de modèle unique, la figure 16 nous donne un très bon aperçu des activités supply chain et de leurs séquences, ainsi que de la variété des parties prenantes et de leurs interactions.

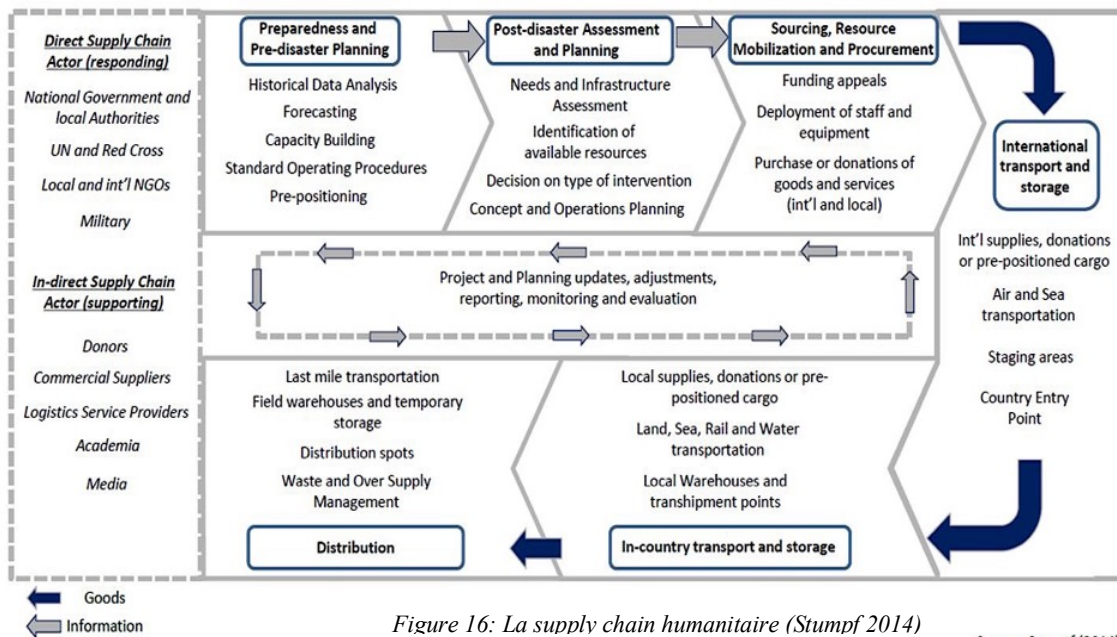


Figure 16: La supply chain humanitaire (Stumpf 2014)

Source: Stumpf (2014)

3.2.4.1 Une logistique de soutien au service des programmes et des bénéficiaires

La logistique humanitaire se définit au travers d'une série d'activités de support aux programmes humanitaires (Makepeace et al. 2017), aussi appelée logistique de soutien. La logistique de soutien appliquée aux urgences humanitaires, consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour déployer, maintenir et approvisionner ce que nous appelons communément les « programmes » en réponse à des situations de crise majeure. Bien que ce terme ait été défini au début de ce travail (cf. 2.1 et annexe 4), nous rappelons que ce que nous appelons communément « les programmes » est l'entité organisationnelle qui a la responsabilité directe de la prestation technique et de la qualité du service fourni par l'ONG aux bénéficiaires. Comme le souligne Makepeace et al. (2017), c'est le personnel des programmes qui définit la demande par l'analyse des besoins, et qui a la responsabilité de la mise en œuvre directe de l'aide auprès des bénéficiaires et interface directement (ou par l'intermédiaire de partenaires) avec les bénéficiaires. Par conséquent, en interne les programmes sont généralement considérés comme le client principal des fonctions « support » telles que la logistique, ce qui donne lieu à un dualisme structurel généralement perçu entre fonction « programmes » et « support » (Whiting et Ayala-Öström, 2009). Dans ce modèle, la « logistique » représente l'une des fonctions de support qui interagit avec les programmes. La logistique met en œuvre le plan élaboré par les programmes, à ce titre les performances de la logistique humanitaire sont avant tout guidées par des objectifs de rapidité de déploiement et de fiabilité des solutions apportées aux

programmes en fonction des paramètres de quantité, de qualité, de rapidité et de coût défini par ces derniers (Makepeace et al. (2017)). Le tableau 6 nous permet de visualiser les différentes activités de chaque fonction et l'interface située aux intersections de certaines activités.

LOGISTICS	INTERSECTION OF ACTIVITIES	PROGRAMMES
<ul style="list-style-type: none"> - Procurement - International Transport - Inventory Management - Warehousing - Kitting & product Preparation - Fleet & Asset Management - Local Transport - Distribution - General Support 	<ul style="list-style-type: none"> - Project Design - Budgeting - Product Planning - Supplier Selection - Distribution Planning - Information Flow - Customer Service - Donor Reporting - Quality Control 	<ul style="list-style-type: none"> - Needs Assessment - Budgetary Control - Partner selection and Management - Impact definition and Measurement - Monitoring and Evaluation - Humanitarian Accountability - Technical Oversight - Rights-Based elements (protection, gender, etc.)

Tableau 6: Logistics and Programmes interface (d'après Makepeace et al. 2017)

La partie achat et acquisition représente une activité conséquente et complexe sur laquelle la conformité aux règles d'achat des bailleurs de fonds rajoute un temps et un poids administratif important, qui va souvent à l'encontre des impératifs de délais de la nature urgentiste des activités. En ce qui concerne la stratégie d'achat de biens et de services, pour beaucoup d'ONGs, elle repose sur quelques mécanismes essentiels. Traditionnellement, au niveau global, les mécanismes d'approvisionnement d'une ONG d'urgence, de premier plan, sont constitués d'un certain nombre de stocks (centraux et/ou régionaux) et de contrats-cadres avec des fournisseurs, le tout coordonné par la fonction logistique au niveau du siège. De plus en plus, les ONGs, le système onusien et les bailleurs de fonds s'organisent et se structurent pour accroître l'accès aux services logistiques au niveau régional à travers le UNHRD¹⁶ (United Nations Humanitarian Réponse Depots). Le concept de logistique régionale a pour objectif de développer des compétences et des capacités logistiques disponibles au niveau régional et pour répondre directement aux besoins spécifiques des différents bureaux pays travaillant dans la région couverte. La connaissance du marché régional et la réduction des distances par rapport aux zones touchées permettent une réponse plus rapide et mieux adaptée. En règle générale, pour fluidifier ces processus complexes d'approvisionnements mais aussi pour rester en conformité avec les procédures de passations de marchés des bailleurs de fonds, les ONGs développent des mécanismes flexibles d'approvisionnements qui sont normalisés au sein de

¹⁶ <https://unhrd.org/>

l'organisation. Dans l'encadré qui suit nous détaillons ces mécanismes d'approvisionnements et soulignons les effets positifs de ces mécanismes qui répondent aux besoins de beaucoup d'ONGs en termes de flexibilité et de réactivité mais aussi en termes de respect des procédures de passations de marché. La description et l'analyse de ces mécanismes découlent d'observations menées dans le cadre professionnel au sein d'une ONG en 2017.



- # 3 Norwegian Refugee Council (2017) Consultant Logistique, Mise à jour du Manuel Logistique, des procédures d'achats et des contrats cadres. www.nrc.no (cf. Annexe # 1)

Sur la base de nos observations et expériences au sein de diverses ONGs et plus précisément dans le cadre de postes occupés, toujours pour Norwegian Refugee Council (NRC), pour le développement de leur manuel logistique et des procédures d'achats associées, nous pouvons ici énumérer une série de dispositifs que nous avons mis en place, au sein de cette ONG, pour gérer de manière anticipée et normalisée ces processus compliqués d'achat. Les dispositifs sont les suivants :

- La mise en place par la supply chain permanente, au niveau du siège, de contrats cadres avec des fournisseurs au niveau global garantissant la disponibilité, le prix négocié et la qualité des produits courants pour toutes les opérations. Ce mécanisme permet d'alléger le poids administratif des règles d'achat des bailleurs de fonds car tout le processus d'achat (cahiers des charges, appels d'offres, sélection des fournisseurs) a été anticipé et mené en amont ;

- Des achats plus décentralisés mené par les bureaux pays avec un niveau d'autonomie et d'autorité financière adaptée, ce qui permet au bureau pays d'avoir la main sur une bonne partie de ses cycles d'achats ;

- La normalisation des processus d'achat à travers des politiques et des procédures alignées sur les règles d'achats des bailleurs de fonds ;

- La définition de spécifications techniques standardisées des articles communs et l'accès à ces articles à travers des catalogues.

Cet aspect du travail de la logistique est compliqué et représente une charge importante pour les ONGs car il faut composer avec plusieurs éléments qui entrent en opposition. D'une part, il faut assurer les approvisionnements dans les critères de délais, de qualité et de coûts acceptables pour assurer une réponse rapide et de qualité aux urgences. D'autre part il faut gérer ces processus d'achats en conformité avec les règles des bailleurs de fonds qui sont différentes d'un bailleur à l'autre. Il y a deux mécanismes pour simplifier ce processus : d'une part L'ONG doit anticiper et gérer ses processus d'achat en amont, mais c'est difficile car les budgets sont alloués au moment de la réponse d'urgence ; d'autre part, les bailleurs de fonds doivent simplifier et uniformiser leurs procédures pour donner assez de latitude aux ONGs pour procéder à des cycles d'achats simplifiés

Avec une complexification des opérations d'urgence d'un côté et une spécialisation des

programmes de l'autre, la logistique humanitaire doit aujourd'hui réconcilier deux dynamiques qui parfois s'opposent. L'une d'urgence qui requiert une logistique réactive fondée sur une estimation des besoins et dont les flux physiques sont poussés depuis des stocks prépositionnés, ou ceux des fournisseurs, vers les utilisateurs (stratégie logistique « PUSH »). L'autre est relative à la stabilisation des programmes où la demande oriente les processus d'approvisionnement, les stratégies de stockage et les flux des produits dans une logique plus réfléchie et planifiée de la part des utilisateurs (stratégie logistique « PULL »).

3.2.5 Une supply chain humanitaire agile

Les ONGs doivent répondre aux multiples complexités et dynamiques existant dans les opérations sur le terrain, mais doivent aussi passer d'une opération à une autre et s'adapter rapidement à un nouvel ensemble de paramètres opérationnels. Il faut donc souligner l'importance des capacités organisationnelles pour maintenir un certain niveau de performance, tout en s'adaptant aux défis à court terme et aux changements à long terme. Comme évoqué à plusieurs reprises, le haut degré d'incertitude, qui caractérise l'environnement humanitaire, fait que les notions de réactivité et de flexibilité sont deux attributs essentiels que cherchent à développer les organisations humanitaires dans la perspective d'acquiescer un certain niveau d'agilité. La littérature pointe le concept d'agilité comme une caractéristique essentielle de la supply chain humanitaire, car elle permet aux ONGs de construire sur le plan opérationnel des mécanismes de réactivité et de flexibilité (Oloruntoba et Gray 2006, Charles et al. 2010, Tatham et Christopher, 2014, L'Hermitte et al., 2015). Pour L'Hermitte (2015), l'agilité est la capacité d'adaptation d'une organisation dans son ensemble, pour créer des capacités stratégiques qui soutiennent la réactivité opérationnelle et la flexibilité organisationnelle, ceci afin de gérer les risques existants ou potentiels, les incertitudes et les opportunités dans l'environnement où se déploie la supply chain. La réactivité est la capacité à détecter rapidement les risques et les opportunités opérationnels tout au long de la supply chain, et à élaborer rapidement une réponse adaptée. La flexibilité est, quant à elle, définie comme la capacité à agir et à adapter rapidement les dispositifs logistiques (L'Hermitte et al. 2016). Plus important encore, réactivité et flexibilité se complètent, en d'autres termes, une organisation ne peut être agile et surmonter rapidement les aléas sans être à la fois réactive et flexible (Shahabi et al. 2015).

L'agilité logistique peut se définir comme étant la capacité d'une supply chain à intégrer rapidement et efficacement les variations du contexte en s'ajustant en fonction des objectifs et de la demande. En considérant les facteurs de contingence comme réponse aux variations et à la diversification des contextes d'opération, Burns et Stalker (1961) ont démontré que la

structure des organisations dépend de la complexité et de la diversité de leur environnement direct. Dans cette optique, les travaux de Lawrence et Lorsch (1967) ont permis de montrer que l'organisation n'est pas un système statique, global et homogène, mais une structure qui s'adapte et évolue selon un processus appelé « dynamique organisationnelle », en fonction du degré de turbulence de son environnement. Pour L'Hermitte (2015), le concept des capacités dynamiques est pertinent pour le secteur de l'humanitaire d'urgence par l'accent mis sur la réactivité et sur l'ajustement des ressources organisationnelles en réponse à un environnement turbulent. Ce concept nécessite de revisiter la structure traditionnelle des supply chains et la difficulté réside dans la transformation d'une structure compartimentée et discontinue, en une structure fluide favorisant le mouvement des flux, les interactions, les complémentarités et les synergies entre les différents acteurs (L'Hermitte et al. 2016). Pour L'Hermitte (2015), les capacités dynamiques requièrent une vision systémique de l'organisation car ces capacités transcendent les compétences opérationnelles et sont, de fait, inhérentes aux décisions stratégiques car les capacités opérationnelles et stratégiques sont étroitement liées (Helfat et al., 2007 ; Helfat et Winter, 2011). Pour Kent (2011), le développement de l'agilité opérationnelle et organisationnelle permet aux ONGs de passer d'un état de réactivité à une forme de créativité *ad hoc* pour renforcer les capacités internes en réponse aux aléas multiples. L'expertise opérationnelle ne suffit pas à construire une supply chain agile. En d'autres termes, pour être agile, une ONG ne doit pas seulement développer une expertise technique en logistique, mais elle doit aussi compléter ces compétences opérationnelles par une capacité organisationnelle à répondre aux changements.

Sur le plan stratégique, le développement de l'agilité nécessite une approche délibérée et découle de l'interaction de plusieurs facteurs stratégiques mis en œuvre pour améliorer la réactivité et la flexibilité sur le terrain et ainsi minimiser l'impact sur la supply chain d'événements perturbateurs imprévus. On peut donc considérer que le concept d'agilité est fondamentalement stratégique pour les ONGs humanitaires. Cela demande que les ONGs développent des capacités d'anticipation et d'adaptation plus structurées (Kent, 2011). Pour L'Hermitte et al. (2016), l'agilité est un concept multidimensionnel composé d'éléments stratégiques et opérationnels. Au niveau stratégique, L'Hermitte et al. (2016, figure 17) qui ont analysé la littérature sur l'agilité dans un contexte commercial, ont identifié quatre capacités stratégiques pertinentes à l'agilité de la supply chain humanitaire. Les capacités d'agilité au niveau stratégique comprennent :

- **Le niveau de détermination.** Cela relève de la capacité à maintenir une orientation claire

pour la mise en œuvre de l'action humanitaire dans son ensemble ;

- **L'orientation vers l'action.** Cela relève de l'état de préparation et de la capacité de mobilisation à répondre aux risques, aux incertitudes et aux opportunités rencontrés tout au long de la gestion de la supply chain ;
- **Le niveau de collaboration.** C'est la capacité à créer et maintenir des relations à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation pour résoudre des problèmes en collaboration ;
- **Les capacités d'apprentissage.** Il s'agit d'identifier et saisir les expériences émanant du terrain, de les partager et de les transformer en pratiques améliorées.

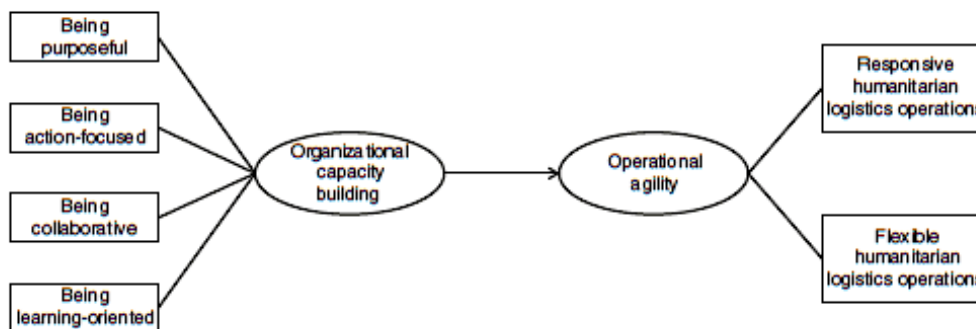


Figure 17: Approach to Agility (L'Hermitte et al. 2016)

Il s'agit alors de créer des supply chains collaboratives, dont le succès ne tient pas seulement à la synchronisation des flux matières mais aussi à la circulation de l'information et au niveau de collaboration. Concernant l'agilité logistique Fabbe-Costes (2007) met en avant que « *l'objectif est de développer la capacité des chaînes à répondre aux demandes fluctuantes en nature et en volume (flexibilité statique ou capacité intrinsèque de flexibilité), et la capacité à transformer les chaînes dans des délais acceptables (flexibilité dynamique) pour les adapter en permanence à l'environnement et innover* ».

Pour acquérir et pérenniser un certain niveau d'agilité, les ONGs vont devoir développer différents mécanismes stratégiques propres à la gestion des différentes supply chains (supply chains permanente, d'urgence et de projet). Ces supply chains prennent donc une configuration temporaire pour répondre à une demande spécifique. Elles apparaissent comme une activation et une configuration adhocratique (Mintzberg 1982), qui sera alors décomposée une fois les objectifs atteints et le projet réalisé. Comme nous l'avons vu, les supply chains humanitaires fonctionnent dans une première phase en flux poussés et passent rapidement en flux tirés dès que les besoins spécifiques du terrain sont identifiés. Ces changements dans la gestion des flux nécessitent la mise en place de mécanismes qui garantissent agilité, adaptabilité et capacité d'alignement. La figure 18 ci-dessous (Lee, 2004) nous permet de voir les différences de

perception autour de ces trois notions entre le secteur privé et l'humanitaire.

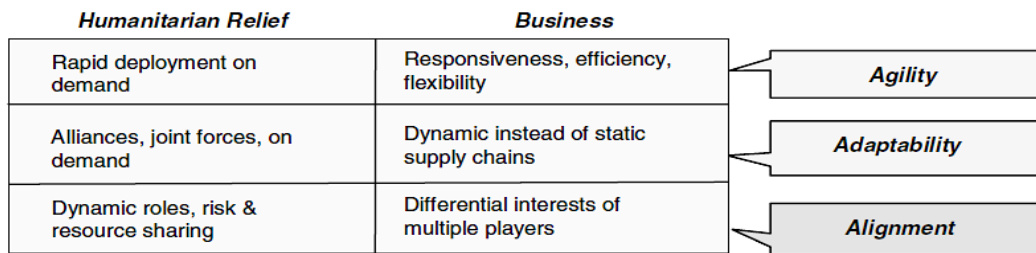



Figure 18: Le Triple A de la Logistique (Lee, 2004)

Cette agilité induit d'avoir les mécanismes en place pour faire et défaire des relations avec des partenaires, afin de reconfigurer les systèmes logistiques sur les trois strates de l'organisation : opérationnelle (coordination des actions), organisationnelle (modalités de coordination) et stratégique (finalités).

Cependant, comme chaque organisation est différente et que toutes les organisations n'ont pas atteint le même niveau d'agilité et / ou n'ont pas insisté sur les mêmes mécanismes pour développer leur agilité, le niveau de réalisation de chacun de ces éléments variera inévitablement d'une ONG à l'autre. Si l'agilité est un élément déterminant pour la logistique humanitaire, il semble que la capacité d'agilité de beaucoup d'ONGs diminue du fait de choix stratégiques qu'elles ont faits en matière d'investissement et/ou de positionnement programmatique, mais aussi pour des raisons externes, indépendantes de la volonté des ONGs, telles que le financement. Cette réduction de la capacité de beaucoup d'ONGs à réagir et s'adapter aux variations du contexte opérationnel et de la demande est de plus en plus marquée dans le secteur, comme le souligne **GL**.

 **GL** : « Si il y a bien quelque chose que les ONGs d'urgence ne doivent pas perdre, c'est cette forme d'agilité qu'elles ont construit autour de la réactivité et de la capacité d'adaptation, malheureusement c'est de plus en plus le cas. Chaque ONG d'urgence qui se positionne comme "first responder" doit dans sa stratégie conserver cette réactivité et développer ses ressources pour pouvoir répondre aux différentes situations. Aujourd'hui il n'y a plus beaucoup d'acteurs qui ont cette capacité ».

Si l'agilité est le premier attribut de la supply chain humanitaire, le concept de gestion lean revient régulièrement dans la littérature (Jahre et Heigh 2008, Cozzolino et al. 2012) selon les phases de la gestion des désastres dans laquelle se situent les activités de la supply chain humanitaire. Par approche lean, une meilleure planification de la demande, une optimisation

des processus et une utilisation plus stratégique des ressources permettent aux ONGs de viser l'efficacité et de susciter ainsi la confiance des donateurs. Comme l'évoquent Scholten et al. (2010, p.623), « *Les donateurs exigent de plus en plus de redevabilité, de transparence et l'optimisation des ressources en contrepartie de leur soutien aux agences d'aide humanitaire* ». Le principe agile n'exclut pas le principe de lean, on entend par lean processus optimisés et débarrassés de tous processus superflus. Les deux principes peuvent s'appliquer au sein de la même supply chain à différents moments et différentes phases du cycle de gestion des désastres (Cozzolino et al. 2012, Scholten et al. 2010, Narasimhan et al. 2006, Christopher 2005).

On peut donc avancer que la supply chain humanitaire doit établir sa stratégie sur la base combinée des concepts agile et lean, donc de « leagilité » comme définit par Naylor et al. (1999). Mais ce concept se construit au sein de la supply chain humanitaire par la mise en place et le développement d'une série mécanismes et d'activités logistiques stratégiques spécifiques. Il serait donc intéressant de voir en détails sur quels mécanismes repose la supply chain humanitaire pour répondre aux attentes en termes de réactivité, de flexibilité et d'efficacité.

3.2.6 L'importance de la phase de préparation (emergency preparedness)

Agir dans l'urgence ne signifie pas agir dans la précipitation et dans l'improvisation ; au contraire, les réponses d'urgence nécessitent la mise en place en amont d'une organisation préparée dans les moindres détails, suffisamment générique pour répondre à un large spectre de besoins et suffisamment flexible pour s'adapter à la spécificité du contexte. C'est ce qu'on appelle la phase de préparation aux urgences (Emergency preparedness).

Sur les quatre phases qui composent le cycle de gestion des désastres, Van Wassenhove (2006) met l'accent sur les phases de préparation et de réponse, en émettant l'hypothèse qu'une bonne préparation aux urgences facilite l'efficacité d'une réponse d'urgence. En effet, quand une catastrophe frappe et que les besoins explosent, il est déjà trop tard pour développer des solutions de réponses. Même si chaque désastre peut être en quelques sortes différent, les processus de réponse d'urgence restent plus ou moins similaires, voire génériques. Donc dans une démarche préparatoire, en fonction des scénarios possibles, toutes les dispositions doivent être pensées et organisées avant l'urgence, de façon à pouvoir activer ces capacités et initier la réponse d'urgence au plus vite. La phase de préparation se décompose en cinq domaines en interaction (figure 19) : les ressources humaines, la gestion des connaissances, la gestion des processus, la gestion des ressources et la coordination avec les acteurs humanitaires.

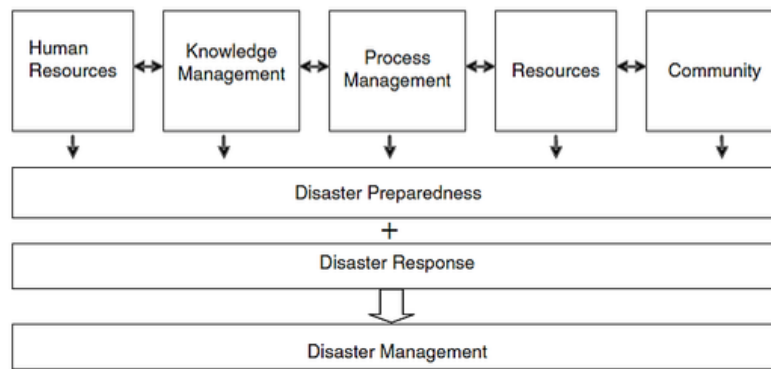


Figure 19: Processus de préparation aux urgences (Samii et al. 2002)

Les humanitaires cherchent à capitaliser l'expérience acquise sur les réponses d'urgence précédentes en mettant en place des mécanismes de retour d'expérience qui permettent d'alimenter les phases de préparations en s'appuyant sur l'expérience passée pour être mieux préparés. Pour améliorer la préparation de la supply chain, sur la base de notre expérience et en reprenant les cinq domaines de la figure 20, nous proposons ici une série de points que les ONGs pourraient mettre en œuvre et dont les résultats pourraient avoir un impact positif sur le niveau de préparation de l'ONG. Il s'agirait de travailler sur les points suivants :

- Assurer la formation des professionnels au niveau local et international. Mettre en place des mécanismes de mobilisation et de déploiement rapide des équipes ;
- Capitaliser sur les expériences passées par le retour d'expérience, un processus d'analyse, de classification et de transfert des connaissances acquises sur le pilotage logistique ;
- Améliorer les processus de gestion, par un processus de rationalisation d'outils de gestion pertinents et adaptés pour gérer la supply chain de manière comptable et transparente ;
- Préparer l'accès à des ressources matérielles et financières, de manière à mobiliser, activer et déployer ces capacités au moment de l'urgence ;
- Développer le réseau de partenaires. Établir des liens forts. Coordonner les actions avec les partenaires (fournisseurs, prestataires, ONGs, donateurs, autorités, Nations Unies...).

Toutefois, si ces différents points énoncés paraissent être une évidence pour améliorer le niveau de préparation, ils sont généralement négligés dans leur mise en œuvre. Le point critique de ce processus reste l'accès aux financements qui pourraient permettre de développer des outils de gestion, de former des professionnels et de faciliter l'accès à des capacités matérielles, afin d'améliorer l'ensemble de la supply chain. En l'absence de fonds institutionnels conséquents et pour pallier ces difficultés, les ONGs se tournent de plus en plus vers le secteur privé et développent des partenariats avec les grands opérateurs logistiques.

Si l'on considère que la réponse aux catastrophes est la mise en œuvre de ce que les acteurs humanitaires ont fait (ou n'ont pas fait) pour se préparer à toutes sortes d'interventions, alors un élément important de la réponse aux catastrophes consiste à améliorer la préparation logistique aux urgences, par exemple en pré-positionnant des marchandises dans des hubs régionaux ou par la mise en place de contrats cadres qui garantissent prix, qualité et disponibilité des produits. La mise en œuvre d'une stratégie combinant le prépositionnement, la spéculation sur les stocks pour garantir de la disponibilité, couplés à un mécanisme de différenciation retardée des produits (Kits, Modules...) permettrait d'améliorer la préparation et d'accroître la flexibilité en cas d'urgence, mais aussi de réduire les coûts et les délais d'approvisionnement (Jahre et Fabbe Costes 2015).

Il y a quelques années le prépositionnement était un sujet que beaucoup de chercheurs (Oloruntoba, 2007 Balcik, 2008 ; Tomasini, Van Wassenhove 2009) ont traité en le considérant comme le point clé de la phase préparation et de ce fait comme un des facteurs de succès des réponses d'urgence. Si aujourd'hui le prépositionnement est moins traité dans la littérature, il n'en reste pas moins un outil et un choix stratégique important pour améliorer le niveau de préparation des ONGs aux réponses d'urgence. Même si la phase de préparation ne se résume pas uniquement à du prépositionnement et repose sur d'autres éléments, tels qu'une évaluation et une connaissance des potentiels contextes d'interventions (mécanismes de veille, Country Logistics Capacity assessment). Le prépositionnement représente un coût élevé d'investissements, d'immobilisation des produits et de transport aérien organisé en urgence. Par contre, comme la demande est anticipée à travers le mécanisme de spéculation, l'acquisition du matériel se fait au creux de la demande à un coût négocié au plus bas, en garantissant les critères de qualités. De plus, plusieurs auteurs (Tomasini et Van Wassenhove 2009, Jahre et Heigh 2008) ont souligné l'intérêt du prépositionnement pour mettre en place des mécanismes de « différenciation retardée », car il permet de repousser au dernier moment la combinaison et l'adaptation de produits tels que les kits, qui sont envoyés sur le terrain pour répondre au mieux aux besoins spécifiques des bénéficiaires. Que ce soit à travers le réseau UNHRD¹⁷ des Nations Unies ou bien s'agissant de hubs logistiques gérés par les ONGs elles-mêmes ou par des prestataires de services, beaucoup d'ONGs utilisent ces plateformes qui permettent un déploiement rapide du matériel de secours. Le prépositionnement permet d'initier une réponse rapide à la crise avant que d'autres systèmes d'approvisionnement ne prennent le relais. Si les

mécanismes de prépositionnement tels que conçus par les Nations Unies ont une couverture mondiale et régionale, d'autres stocks prépositionnés peuvent être mis en place au niveau national pour des pays à risque ou victimes de situations d'urgences chroniques.

3.2.7 L'évolution de la logistique humanitaire

Comme le notait déjà Van Wassenhove (2006) de manière générale, les organisations humanitaires ont un retard considérable dans le domaine logistique par rapport au secteur privé qui a réalisé bien avant l'importance stratégique de supply chains efficaces, réactives et efficaces. Depuis, la situation n'a pas vraiment évolué et la logistique humanitaire est en quête de reconnaissance, elle est toujours prise dans un cercle vicieux (figure 20) où un manque de compréhension et de reconnaissance de l'importance de la fonction logistique l'écarte des processus de planification, de décision et de financement, ce qui mène la fonction logistique à ne pas pouvoir toujours remplir ses objectifs et ses obligations.

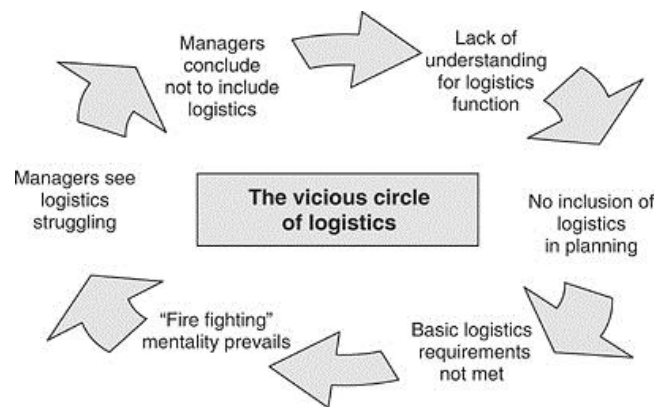



Figure 20: The vicious circle of logistics (Van Wassenhove 2006)

Les propos de FC viennent en écho au cercle vicieux de la logistique de Van Wassenhove (2006) et pour lui l'amélioration des performances de la logistique passe d'abord par une meilleure intégration dans les processus décisionnels et de planification.

FC : « La logistique n'est pas intégrée dans les processus de décision et c'est un gros problème, il faut l'intégrer dans le cycle de projet pour que tous les acteurs soient conscients des contraintes, des impératifs, des coûts et des délais. Tant qu'on n'a pas une intégration de la log dans le cycle de projet cela ne peut pas marcher. Si la logistique est impliquée dans le design des projets et dans les prises de décision, alors la logistique répondra beaucoup mieux aux attentes des programmes ».

Par contre, certaines organisations humanitaires ont réalisé que la logistique est un levier essentiel à la performance opérationnelle (réactivité, réduction des coûts et des délais

d'intervention), car elle est le lien entre la préparation et la réponse, entre les achats et la distribution. C'est par exemple le cas chez MSF, comme le souligne **SR**.

 **SR** : « La logistique fonctionne chez MSF car elle est reconnue au sein de l'organisation, pour d'autres ONGs c'est plus difficile car les spécialistes programmes ne comprennent pas forcément les contraintes opérationnelles et ne voient pas la valeur ajoutée de la logistique ».

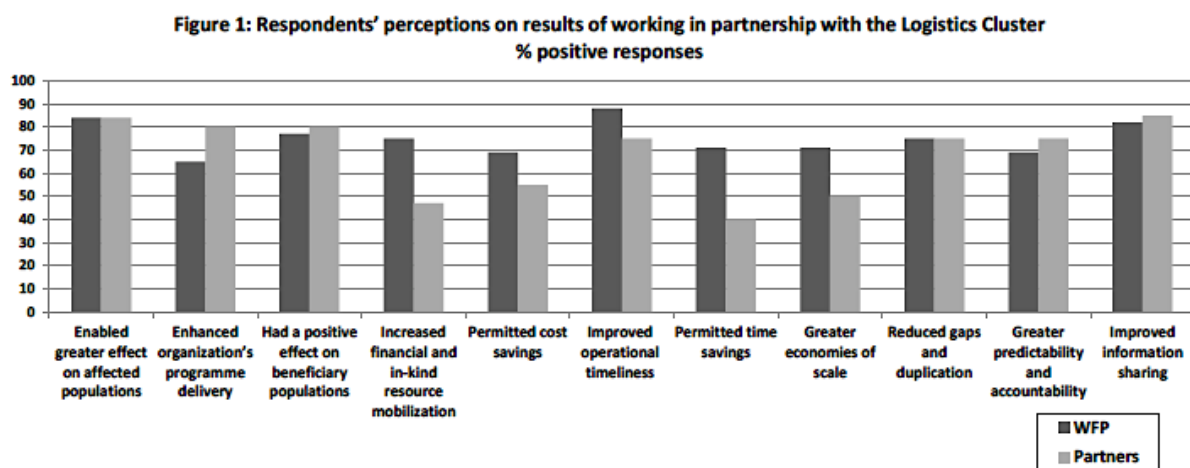
De plus, de par son rôle dans la gestion des flux, la fonction logistique génère une quantité importante de données qui permettent de répondre aux attentes des bailleurs de fonds en termes de mesure de performance et de reporting d'activités. Pour souligner l'importance de la logistique, une large part du budget (60-80 %) des programmes d'urgence est allouée à des dépenses liées aux activités logistiques telles que les achats, l'entreposage, le transport et la distribution. C'est donc la fonction qui peut faire la différence entre le succès ou l'échec d'une réponse d'urgence (Van Wassenhove, 2006).

3.2.7.1 L'émergence d'une nouvelle logistique humanitaire ?

Suite au Tsunami qui ravagea les côtes de l'Océan Indien en 2004, le secteur de l'humanitaire a été vivement critiqué pour la qualité de la réponse, au regard de son manque de coordination, d'efficacité et d'efficience (Telford et Cosgrave 2007). En première ligne, la logistique humanitaire n'a pas échappé à ces critiques (Boulet-Desbarreaux 2014). Les bailleurs de fonds ont exigé une refonte profonde du secteur en général et de la logistique en particulier. Ils demandent au secteur de se professionnaliser et de mieux se coordonner en s'appuyant sur des modèles du secteur privé tout en s'inscrivant dans un mouvement de coordination générale impulsé par la Réforme Humanitaire de 2005, sous le leadership des Nations Unies (Oxfam 2012¹⁸) Cette remise en question va initier une transformation de la logistique humanitaire qui va se présenter avec de nouvelles ambitions pour répondre à de nouvelles exigences. A partir de là, pour tenter de guider le processus de transformation, mais aussi pour se positionner dans le secteur, beaucoup d'acteurs vont s'intéresser à la logistique humanitaire. Ces nouveaux acteurs viennent d'horizons différents, ils sont issus essentiellement du secteur privé, du monde académique et des armées. Selon Boulet-Desbarreaux (2014), ce processus ambitieux de transformation d'une nouvelle logistique humanitaire plus performante repose sur quatre axes majeurs qui sont la clusterisation, la professionnalisation, la privatisation, et la théorisation.

¹⁸ <https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/hpn-private-sector-and-humanitarian-relief-080312-en.pdf>

- **La Clusterisation** : Comme nous l’avons vu dans la partie 2.3.1, la réforme humanitaire lancée en 2005 a transformé le secteur humanitaire en général et la logistique en particulier. L’approche sectorielle, dite approche par « Clusters » ou « Clusterisation » se fonde sur le principe d’un partenariat renforcé entre tous les acteurs au sein d’un domaine d’activité (santé, nutrition, logistique). Il y a ce jour onze clusters (Annexe 7). Le Programme Alimentaire Mondial (PAM ou WFP) qui est une agence spécialisée des Nations Unies, a été désigné pour mener et coordonner les activités du cluster logistique au niveau mondial. Comme le montre le résultat du survey de l’évaluation globale du Cluster Logistique menée en 2012¹⁹, la perception positive des partenaires concernant la collaboration avec le cluster logistique est dans l’ensemble satisfaisante, néanmoins elle reste assez faible sur certains points.




Source secondaire 10: Logistics cluster satisfaction survey global evaluation (Konterra 2012)


Malgré la valeur ajoutée du cluster logistique sur les activités de coordination et de mise à disposition de moyens logistiques, plusieurs voix s’élèvent pour souligner les effets négatifs de cette approche et pour critiquer la dominance du cluster logistique au sein du secteur (Konterra 2012). En effet, depuis la réforme humanitaire, les ONGs se plaignent que le cluster logistique canalise l’essentiel des fonds institutionnels destinés à la logistique, ce qui limite l’accès à des financements pour de nombreuses ONGs et réduit leurs moyens de développer leurs propres capacités logistiques. Ce mécanisme a des effets pervers car il crée une dépendance des ONGs vis-à-vis du cluster car elles ne peuvent pas financer le développement de leur capacité logistique ou en auront perdu une partie faute de pouvoir les maintenir. De plus, certaines ONGs spécialisées, dans le médical par exemple, se plaignent du manque de spécialisation logistique

¹⁹ <https://logcluster.org/2012-evaluation>

des services du cluster, par exemple sur la gestion de la chaîne de froid. Dans ce sens, Boulet-Desbarreaux (2014) souligne que de fait, les ONGs ont tendance à orienter leurs priorités opérationnelles vers des programmes logistiquement supportables par le cluster logistique et qu'elles vont hésiter à s'engager dans des programmes plus sophistiqués et logistiquement plus compliqués à supporter. Les propos de **FM** recueillis lors des entretiens vont dans le sens de l'analyse énoncée par Boulet-Desbarreaux (2014).

 **FM** : « Améliorer la logistique, ça a toujours été mon discours mais il faut des investissements et malheureusement les effets des investissements ne sont pas immédiats, c'est un processus à long terme. Donc, beaucoup d'ONG ont perdu de vue l'intérêt d'investir dans une vraie capacité logistique, et ont affiché une volonté de se désengager de la logistique et se sont donc orientées vers des activités et des programmes où la logistique est moins importante. »

Pour ces raisons, il semblerait que nombre d'organisations tentent de trouver des solutions alternatives à cette forme de dépendance et de dominance du cluster logistique en développant des partenariats logistiques avec le secteur privé et/ou en externalisant une partie de la fonction logistique. Malgré certaines critiques, le cluster logistique est durablement installé dans le secteur et comme le souligne **PL**, au fil des ans les services du cluster sont montés en gamme et ils répondent à un réel besoin du secteur.

 **PL** : « Il y a eu des avancées au cours des dix dernières années. Il y a des outils comme le log cluster sur lequel j'avais des réserves mais qui au final a développé une vraie capacité et un vrai service, qui se positionne sur de la logistique lourde (aérien, maritime, entrepôt) ; dans ce sens je crois que ça améliore les réponses aux urgences et que ça répond à de réels besoins ».

Une étude de ANALP (2015), met en évidence que le cluster logistique, appuyé par le secteur privé, avait un bon niveau performance, ce qui confirme que les capacités du cluster logistique permettent en général une intensification rapide des activités et des capacités opérationnelles à disposition des ONGs partenaires.

- **La théorisation de la logistique humanitaire** : La logistique humanitaire, sur le plan opérationnel, a émergé dans les années 80 pour répondre aux opérations d'urgence. Malgré son développement rapide et le rôle central qu'elle occupe durant les réponses d'urgence, la logistique humanitaire n'aura, jusqu'en 2004, suscité que peu d'intérêt de la part du monde académique. Pour combler ce manque, il devient important de développer des réflexions partagées sur son identité, ses fondements, son rôle, et ses caractéristiques. Dès lors, à travers

des forums de réflexion et sous l'impulsion des centres de recherche qui se spécialisent en logistique humanitaire (Georgia Tech, Hanken University, INSEAD, etc.), une littérature spécialisée va émerger. Ces initiatives de recherche et de théorisation sont suivies par la création de nouveaux cursus universitaires en logistique humanitaire (ex. MIT Zaragoza, Master HLM de l'université de Lugano, etc.). Cet intérêt, de la part du monde académique, était très attendu par les professionnels du secteur pour faire comprendre les tenants et les aboutissants de la logistique humanitaire, souvent négligée par les décideurs des ONGs. Malheureusement les résultats ne semblent pas être au rendez-vous et quelques années seulement après l'émergence de la recherche en logistique humanitaire, certaines voix s'élèvent pour souligner le manque de pertinence de la recherche, *“Most of what's been done seems to me to be case-study type work and conceptual reviews but not a lot of empirical/analytical. Time is a big gap and there doesn't seem to be a strong dialogue between the sector and academia about things that could make a real difference.”* (Blansjaar, Oxfam, dans Kovács and Spens, 2011, p.40).

Boulet-Desbarreaux (2014), partage cette analyse et indique que la production académique reflète une vision souvent éloignée des réalités de la logistique humanitaire telle qu'elle est organisée et déployée sur le terrain. Pour lui, plusieurs éléments expliquent ce décalage :


- Les recherches sur la logistique humanitaire sont souvent menées par des personnes sans réelle expérience terrain, ce qui conduit à de possibles erreurs de représentation ;
- Ces études se focalisent souvent sur quelques thématique clés (la phase préparation, le prépositionnement, l'agilité) ou sur des organisations poids lourds du secteur (IFRC, MSF, WFP). A la lumière d'une réalité plus complexe car plus large, ces champs d'analyse étroits débouchent souvent sur une vision parcellaire de la logistique humanitaire ;
- Sans réel effet miroir provenant des praticiens du terrain, le monde de la recherche a tendance à s'auto alimenter, créant ainsi la sensation d'une pensée largement partagée, mais qui véhicule dans le temps des informations qui sont parfois obsolètes ou erronées.

Cette analyse, très critique, est mais malheureusement assez représentative du point de vue des praticiens concernant les limites de la recherche pour leur fournir des outils d'analyse théorique leur permettant de mieux comprendre leur problème de gestion de la supply chain. Au cours de ce travail de recherche nous avons pris conscience de la valeur ajoutée de l'usage des théories dans nos pratiques professionnelles. Le but de ce travail de recherche est de proposer aux praticiens des outils d'analyse théorique pour appréhender certaines situations de gestion auxquelles ils font face.

- **La professionnalisation du secteur** : Comme le rappelle Ryfman, (2009 p 36). « *La*

technicisation et la complexité des fonctions sur le terrain et au siège requièrent, en effet, l'appel à des personnels capables de mettre en œuvre, à plein temps, des savoir-faire techniques, organisationnels et gestionnaires, complétés par une compétence cognitive large, afin de faire face à des situations aussi souvent ardues en termes de responsabilités que fréquemment inattendues ». Le manque de professionnalisme de la logistique humanitaire a souvent été pointé du doigt. Face à ce vide et pour assurer aux logisticiens avant leur départ une base minimum de savoir-faire dans un domaine qui réunit une multitude de métiers, certaines ONGs ont développé en interne des formations courtes et disposent de manuels relatifs aux bonnes pratiques logistiques. De plus, en marge des formations existantes proposées depuis 1983 par l'Institut Bioforce, de nouveaux cursus pédagogiques en logistique humanitaire vont se développer donnant naissance à des certifications logistiques visant à faire grandir et reconnaître les compétences des logisticiens humanitaires. Sous un angle nouveau, il apparaît que la professionnalisation de la logistique humanitaire ne peut se faire qu'en intégrant les potentialités qu'offrent les méthodes du secteur privé, tout en s'appuyant sur les capacités de réflexion et les méthodes pédagogiques générées par le monde académique.

Lors des entretiens que nous avons menés, **SR** souligne les effets contradictoires de la professionnalisation de la logistique humanitaire, avec la perte de polyvalence au profit de profils spécialisés qui certes répondent à des besoins techniques mais qui manquent justement de polyvalence pour gérer l'ensemble des activités de la supply chain.


 **SR** : « *Aujourd'hui on est passé d'un excès à l'autre, avec il y a 10-20 ans un excès de logistique à tout faire, généraliste et polyvalente, à aujourd'hui avec une logistique extrêmement segmentée par famille et des spécialistes très pointus. Du coup chez MSF, on a une logistique très segmentée et spécialisée en diverses familles techniques et de moins en moins de gens capables de couvrir l'ensemble des activités logistiques et ça crée des bottlenecks*, ça c'est une difficulté* ». (*Goulets d'étranglement)

Pour Boulet-Desbarreaux (2014), pour faire émerger cette nouvelle logistique il faudrait en premier lieu rassembler l'ensemble des acteurs du secteur autour d'une compréhension partagée des caractéristiques de ce domaine. Il s'agit de s'appuyer sur une reconnaissance commune du travail réalisé sur le terrain par des équipes pluridisciplinaires qui, par la mise en place des systèmes logistiques performants et de structures organisationnelles flexibles, répondent à des situations spécifiques.

- **La privatisation de la logistique humanitaire** : L'émergence d'une nouvelle logistique humanitaire a donné l'occasion au secteur privé, principalement aux grands groupes de services

logistiques, de s'installer durablement dans le secteur. Aujourd'hui ces PSL jouent un rôle de plus en plus important dans les opérations humanitaires (Vega et Roussat, 2015, Bealt et al., 2016;). De grands groupes logistiques tels que UPS, Bolloré, Kuhne & Nagel, DHL ont créé des départements spécialisés dans la logistique humanitaire et développent des contrats commerciaux ou de partenariats à long terme avec des organisations humanitaires de premier plan (Vega et Roussat 2015). Pour Cozzolino et al. (2017), le rôle des PSL dans l'humanitaire a été largement reconnu comme étant pertinent dans la littérature et par les organisations humanitaires elles-mêmes ; en observant le mode de fonctionnement actuel du secteur, leur implication est une tendance qui devrait se renforcer.


Par le biais de cette implication du secteur privé et sous la pression des bailleurs de fonds, l'objectif des ONGs est d'accéder à des compétences et des moyens techniques qu'elles n'ont pas forcément. C'est aussi un moyen de transposer et/ou d'adapter les bonnes pratiques en supply chain management du secteur privé au secteur de l'humanitaire, pour le rendre plus efficient. Dans cette dynamique, certaines organisations humanitaires vont développer un niveau de collaboration plus poussé, en sous-traitant la totalité ou une partie de leurs activités logistiques à des groupes privés (WFP avec TNT, CARE avec UPS, UNICEF avec Kuhne & Nagel etc.). Aujourd'hui, les acteurs humanitaires reconnaissent que le réel potentiel des partenaires commerciaux n'est pas en tant que donateurs éventuels mais plutôt en tant que source d'expertise technique (Zyck et Kent, 2014). Toutefois, GC souligne l'apport positif des PSL sur la partie amont de la supply chain et pointe les limites sur la partie aval.

 **GC** : « C'est clair que le secteur privé a des compétences qu'on n'a pas, ils ont une connaissance des gros pipeline de supply, c'est intéressant pour avoir accès à leurs partenaires sur des services logistiques au niveau global et national. Au cluster log, on travaille avec eux, par exemple sur la définition et la gestion de corridors et de points d'entrée, ils ont une vision d'ensemble sur le transport et les possibilités de stockage. Ils amènent une réflexion sur les options d'approvisionnement et les alternatives mais aussi sur les tendances du marché dans certains pays. Ils peuvent sécuriser du stock, avoir une vision sur les approvisionnements de certains produits critiques. Par contre, ils ne peuvent pas tout faire, le dernier kilomètre c'est trop compliqué pour eux ou peut-être pas assez intéressant. »

Il ressort des entretiens que nous avons mené avec des praticiens qu'au sein du secteur de l'humanitaire, il y a deux approches, une poignée d'ONGs, tels que MSF ou Action Contre La Faim, internalisent la fonction logistique autant que possible pour répondre à des critères de spécialisation, d'autonomie et de réactivité mais aussi parce qu'elles en ont les moyens financiers et celles, en majorité des ONGs Anglo-Saxonnes, qui se tournent vers une

externalisation plus ou moins poussée.

Toutefois, du fait de mécanismes de financement complexes et de capacités logistiques limitées, mais aussi à cause de l'incertitude inhérente aux opérations humanitaires, l'ensemble des ONGs ont fréquemment recours à la prestation de services logistiques qui, de par un manque de vision stratégique, s'inscrivent dans un modèle d'externalisation ponctuelle et à court terme (Sigara et Wakolbinger 2018). Dans ce sens, **AB** souligne que l'accès à certains services et prestations des PSL est souvent limité par des considérations financières :

 **AB** : « Ces services poussés ne sont pas forcément financièrement accessibles à la majorité des ONGs, ça s'adresse essentiellement aux agences des Nations Unies ou aux très grosses ONGs Anglo-saxonnes et du coup pour nous, ONG française ayant des budgets limités, on a peu accès à ces services sauf un peu à travers du mécénat d'entreprise, mais c'est limité ».

Si la prestation de services logistiques purement techniques pour les tâches d'exploitation, est une pratique courante dans l'humanitaire, les prestations de type 4PL ne le sont pas encore (Sigara et Wakolbinger 2018). Par contre, les PSL capables de fournir un service de type 4PL ont bien senti l'évolution du secteur dans lequel certaines ONGs seraient tentées par une externalisation partielle ou complète de leur fonction logistique. Ils cherchent donc à se positionner en proposant des solutions de conception et de pilotage des supply chains intégrant tous les éléments de la supply chain allant du sourcing à la distribution. Les perspectives d'externalisation de la fonction logistique par les ONGs sont multiples et il serait inapproprié de se limiter à un « modèle unique » d'externalisation. Le travail de Fabbe-Costes et Sirjean (1997) qui fait l'analyse des différents niveaux d'externalisation logistique dans le secteur privé et que nous avons ici transposé au secteur de la logistique humanitaire, nous permet d'identifier trois niveaux d'externalisation logistique qui sont techniques (opérationnel), organisationnels (tactique), conceptuels (stratégique) :

- **L'externalisation technique.** Il s'agit de sous-traiter des opérations logistiques, précises, à caractère techniques (ex : transport, stockage). Le prestataire est un exécutant et l'ONG garde l'entière responsabilité de la conception et de l'organisation de sa logistique.
- **L'externalisation organisationnelle** consiste à confier un ensemble cohérent d'opérations logistiques à un PSL ayant une marge de manœuvre importante pour organiser le travail dans un cadre d'objectifs co-définis avec le donneur d'ordre. Aux opérations techniques s'ajoutent des responsabilités de gestion informationnelle. C'est le cas de figure sur lequel le 4PL peut le mieux se positionner dans l'humanitaire.

- **L'externalisation conceptuelle** consiste à confier à un PSL une fonctionnalité « clé-en-main » où il est chargé d'élaborer, d'organiser et de piloter les opérations logistiques permettant d'atteindre des objectifs co-définis avec donneur d'ordre. A notre connaissance, ce degré d'externalisation n'a pas encore lieu dans l'humanitaire. A ce stade, même si des ONGs cherchent à se désengager de la gestion des activités logistiques, peu d'ONGs sont prêtes à se détacher complètement de la conception de leur supply chain.

A travers une communication lors d'une conférence (RIRL) et un article constitutif de ce travail de recherche (chapitres 5 et 6 de la partie 2), nous allons nous pencher sur le recours à la prestation de services logistiques dans l'humanitaire d'urgence. Les apports de ces deux articles répondent à un des objectifs annoncés de ce travail qui est de fournir aux praticiens des outils d'analyse théorique des situations de gestion auxquelles ils sont confrontés. Par la définition d'un cadre d'analyse théorique, le premier article pose les bases d'une réflexion sur les éléments à prendre en considération dans les processus d'évaluation et de décision au recours à la prestation de services logistiques dans l'humanitaire. Ensuite, le deuxième article permet d'analyser une externalisation poussée de la gestion de la supply chain humanitaire en intégrant les principes issus de la théorie de la contingence et du concept d'assemblage dynamique pour proposer un modèle de pilotage de la supply chain humanitaire par un PSL 4PL. Ces deux articles traitant de l'externalisation et de la prestation de services logistiques ont pour objectifs de répondre à la sous-question SQ 4.

3.2.7.2 Une nouvelle logistique : Un rendez-vous manqué ?


Pour conclure sur l'émergence d'une nouvelle logistique humanitaire, malgré les efforts, les initiatives et la volonté affichée pour améliorer les performances de la logistique, Il existe toujours aujourd'hui des écarts importants entre les ambitions affichées par les humanitaires et la réalisation concrète de leurs ambitions sur le terrain. Les orientations données à cette « nouvelle logistique », qui repose sur la clusterisation, la professionnalisation, la privatisation, et la théorisation, sont loin des besoins réels des opérations d'urgence car le plus gros de ces efforts a été engagé sur la base d'une mauvaise compréhension de la réalité des terrains d'intervention et avec peu de considération des spécificités de la logistique humanitaire d'urgence. Pour Boulet-Desbarreaux (2014) en cherchant à appliquer des modèles existants issus d'une réalité commerciale à un domaine très particulier, ces tentatives se sont rapidement transformées en un « rendez-vous manqué » face à des attentes importantes en matière d'amélioration des réponses humanitaires d'urgence. Nous verrons plus tard que les difficultés rencontrées par les ONGs dans l'élaboration et l'émergence de nouveaux modèles logistiques,

ont pour conséquence que nombres d'entre-elles cherchent aujourd'hui des options pour se désengager autant que possible de la gestion de la supply chain.

3.2.8 Les différentes approches de la logistique humanitaire


Comme nous l'avons vu dans la partie 2.2.1, même si les ONGs humanitaires opèrent dans les mêmes contextes et se côtoient sur le terrain, les stratégies d'intervention, les modes opératoires, l'expertise technique et le niveau des capacités logistiques varient d'une organisation à l'autre. Dans cet esprit, Boulet-Desbarreaux (2014) souligne que la recherche de compréhension des approches et des stratégies supply chain des ONGs, se fait sur la base d'une analyse des spécificités des différents acteurs humanitaires, de leur culture, de leur modèle de financement, de leur mandat et du type d'assistance proposée. Cela permet d'appréhender pourquoi les services logistiques d'ONGs comme World Vision ou Oxfam n'ont que peu de points communs avec ceux de MSF, mais aussi de comprendre pourquoi des projets humanitaires entièrement financés par des bailleurs de fonds institutionnels ne vont pas pouvoir s'appuyer sur la même logistique que ceux entièrement supportés en fonds propres.

Sur la base de nos observations, renforcées par les résultats des entretiens menés auprès de praticiens, il est possible d'avancer qu'il y a différents dispositifs logistiques dans l'humanitaire en fonction du profil des ONGs, que ce soit au niveau de la gestion de la supply chain et de son développement, qu'à la place qu'elle occupe au sein de la structure organisationnelle. Ceci se traduit bien évidemment par un niveau de performance des supply chains différent selon les ONGs. Le verbatim **SR** extraits des entretiens ci-dessous viennent renforcer nos observations :


 **SR** : « Dans le secteur il y a clairement différentes approches logistiques qui sont en fait définies par les capacités des différentes organisations. Pour moi il y a un problème car on a l'impression que ce sont les capacités des ONGs qui définissent leur type d'intervention alors que ça devrait plutôt être le type d'intervention qui définit le niveau de capacités à mettre en place. »

Donc, d'un côté nous avons des ONGs où la fonction logistique est fortement internalisée, c'est une fonction centrale dans l'organisation qui bénéficie d'un niveau d'investissement important. A titre d'exemple nous pouvons citer Médecins Sans Frontières, ou encore Action contre la Faim où les dispositifs logistiques sont en phase avec les objectifs et le mode opératoire de ces ONGs. Pour d'autres ONGs, la fonction peut être en phase de reconnaissance. Même s'il y a peu d'intérêt pour cette activité, ces ONGs réalisent qu'elles ne peuvent pas se passer de cette fonction et font en sorte de lui donner les moyens de travailler, sans toutefois la

considérer comme une activité stratégique. Enfin, il y a des ONGs, souvent Anglo-saxonnes de type “ Wilsoniennes”, qui placent la logistique au plan secondaire. Dans ce cas, la fonction logistique est peu financée et peu structurée, elle est parfois même inexistante en ce qui concerne la supply chain permanente au niveau du siège. De fait, ces ONGs se positionnent soit sur des interventions à faible composante logistique ou se tournent vers des partenaires locaux pour assurer la mise en œuvre opérationnelle des programmes. Les propos de **SR**, lors des entretiens, relativisent la volonté de certaines ONGs à se désengager de la partie opérationnelle en la justifiant par des choix stratégiques de ces ONGs :

 **SR** : « Je ne crois pas que certaines ONGs cherchent à se désengager de la partie logistique à travers une faible opérationnalisation de leurs interventions. Je poserais le problème différemment, je crois que certaines ONGs sont passées par des étapes d'opérationnalité intense, elles ont évolué progressivement sur deux axes, le premier est d'influencer par le plaidoyer et d'autre part elles ont développé de gros agenda de capacity building des partenaires locaux. Aujourd'hui il semble que pour ces ONGs faire du lobby est plus déterminant que de creuser des puits dans des camps de réfugiés. Ils sont sur des objectifs globaux et l'opérationnalisation est moins importante. C'est le cas d'Oxfam qui s'est désengagé des programmes 'd'eau et assainissement', et du coup ils n'ont plus les capacités qu'ils avaient il y a 20 ans, cependant ils continuent à travailler sur des questions d'accès à l'eau par d'autres voies qui ne nécessitent pas ce niveau d'opérationnalité. Ce sont ces évolutions plus que la complexité logistique qui ont conduit à un désengagement de la log ».

Sans vouloir se limiter à deux approches distinctes, on pourrait aussi parler d'une approche de la logistique spécifique aux ONGs françaises (Dunantistes), développée par MSF avec un rôle clé de la logistique et d'une approche Anglo-saxonne (Wilsonienne) généraliste qui place la fonction logistique sur le plan secondaire, et qui met en place des mécanismes de substitutions pour combler les faiblesses au niveau logistique. Lorsqu'on parle ici d'approche logistique on fait référence à la sélection et l'agencement d'approches stratégiques et structurelles pour guider les opérations logistiques (Stank et Lackey, 1997). Les propos de **LB** renforcent cette perception de dualité entre les deux courants dominants.

 **LB** : « Il y a clairement des approches log selon les ONGs en fonction de leurs capacités et des différents types d'interventions. Autre déterminant, c'est le positionnement stratégique, sans caricaturer, les ONGs françaises sont très urgentistes dans leur approche, les Anglo-saxonnes moins car elle se tournent vers le développement pour assurer la continuité de leurs programmes ; mais aussi de leurs revenus. Elles ont de ce fait perdu leur capacité logistique et leur capacité d'intervention. Aujourd'hui il n'y a en a que quelques-unes capables de dédier des moyens aux urgences (MSF, PAM »).

En s'appuyant sur la revue de littérature que nous avons menée, mais également sur notre connaissance du secteur à travers nos expériences professionnelles, ainsi que sur les résultats des entretiens, nous avons élaboré le modèle ci-dessous (figure 21), afin de visualiser comment les caractéristiques propres aux ONGs d'urgence issues des deux courants dominants (Dunantiste et Wilsonien), définissent leur supply chain humanitaire. On peut clairement identifier que le type d'ONG 1 va capitaliser sur sa supply chain qui est une ressource stratégique pour elle. Alors que le type d'ONG 2 va réduire autant que possible ses dispositifs logistiques et se tourner vers des alternatives pour la mise en œuvre de ses programmes telles que se focaliser sur des types de programmes à faible composante logistique ou bien déléguer la gestion de la partie logistique à des tiers (partenaires locaux, prestataires...). Il est important de noter qu'entre ces deux modèles type, il y a bien évidemment des ONGs qui se positionnent entre-deux, en fonction de leur profil, de leur spécificité, de leur type d'intervention. Les conséquences sur leur supply chain dépendra de leur proximité avec l'un des deux modèles.

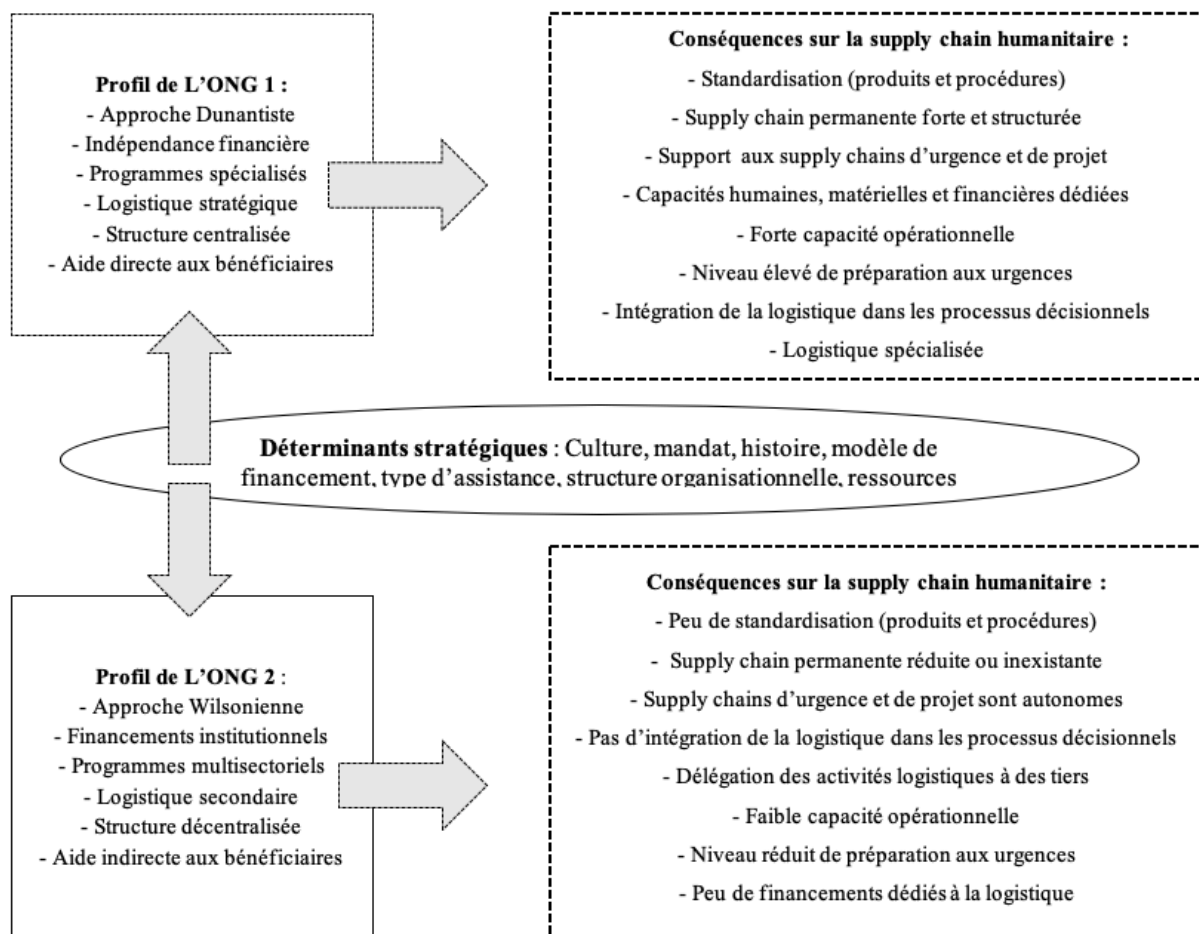



Figure 21: Deux profils d'ONG, deux modèles de supply chain (Élaboration personnelle)

Pour l'ONG 1 (Wilsonienne) la fonction logistique est secondaire, elle est peu structurée et sans grande capacité du fait du manque d'investissements. Dans ce cas, l'organisation ne va pas développer les capacités de la supply chain permanente au niveau du siège et va chercher à décentraliser la gestion logistique au niveau des bureaux pays par un transfert de responsabilités sur les supply chains d'urgence et de projet. L'ONG va s'orienter vers des projets à faible composante logistique et va déléguer autant que possible la gestion de la supply chain à des entités tierces telles que des partenaires locaux ou des PSL. L'objectif pour ce type d'ONG est de se désengager autant que possible d'une fonction qu'elle ne considère pas comme essentielle, qu'elle ne maîtrise pas et qui gérée en interne peut s'avérer être coûteuse, complexe et au bout du compte peu performante.

Pour l'ONG B (Dunantiste), au contraire, l'ancrage profond de la logistique dans les systèmes de l'organisation en fait une compétence stratégique telle que définit par Quinn et Hilmer (1994), dans une perspective d'analyse basée sur les ressources. On pourrait également se référer à la théorie « de la dépendance du sentier », car les choix forts et les investissements conséquents qui ont été faits au fil du temps, comme par exemple le développement de la plateforme MSF logistique à Bordeaux et la mise en place des stocks régionaux, permettent difficilement à cette ONG d'opérer un changement stratégique à ce niveau. Dans ce cas, elle continuera à développer ses capacités logistiques et s'appuie sur la fonction logistique pour assurer la qualité de ses programmes. La culture logistique est concentrée sur le département de la logistique au siège. Les activités logistiques sont fortement internalisées, ce qui témoigne d'un réel effort de développement et de capitalisation. Par conséquent, la logistique est dans ce type d'ONG, une fonction stratégique permettant de coordonner des dispositifs logistiques qui répondent au mode opératoire et aux objectifs de l'organisation.

Les caractéristiques de ces deux types d'ONG permettent de définir la place de la fonction logistique au sein de l'organisation, de cerner leur stratégie d'intervention et de déterminer si elles tendent vers une désopérationnalisation de leurs activités ou au contraire si elles se positionnent sur des activités à forte composante opérationnelle. Les ressources critiques et la capacité de l'organisation à les déployer peuvent faire la différence entre une opération de réponse réussie et une opération infructueuse. **PL** dans ses propos pointe ici les effets négatifs des choix stratégiques de certaines ONGs qui concernent plus particulièrement les ONGs Anglo-Saxonnes.

 **PL** : « Je pense qu'il y a eu des erreurs stratégiques en particulier chez les ONGs Anglo-Saxonnes »

dans les années 2000 et aujourd'hui on en paie le prix, y a qu'à voir la réponse Ebola par exemple. La plupart des ONGs ont été dépassées et ça prouve aussi qu'elles n'ont pas travaillé sur des risques opérationnels déjà identifiés avec des capacités de réponses diminuées et du coup elles ont presque dû réapprendre à faire de la logistique sur le tas, il y a un vrai problème de capacité qui vient encore une fois de décisions managériales et de choix stratégiques». (*2013 crise Ebola Afrique de l'Ouest)*

La logistique peut donc être considérée comme une compétence distinctive, c'est-à-dire une activité fonctionnelle essentielle par laquelle une stratégie est mise en œuvre (Hitt et Ireland, 1985) et qui permet de distinguer une organisation de ses concurrents. Finalement, cette analyse nous permet de distinguer deux approches distinctes et d'apporter des éléments de réponse à la SQ 2 : Comment s'organise la logistique des ONGs humanitaires pour soutenir leurs stratégies d'intervention ? Au fil de cette analyse, nous pouvons avancer que la place de la logistique au sein de l'ONG, ses capacités et son niveau de performance, ainsi que les choix opérationnels pris par certaines ONGs s'alignent sur leurs stratégies d'intervention et leur mandat, mais sont aussi guidés par le souci de limiter les risques inhérents aux contraintes logistiques.

3.3 SYNTHÈSE CHAPITRE 3

L'ambition de ce chapitre était de présenter la logistique humanitaire, afin de détailler ses caractéristiques et son fonctionnement, comprendre son évolution et afin d'identifier les opportunités qui se présentent et les défis à relever. Pour cela, nous avons commencé par un état de l'art afin de cadrer notre champ de recherche et d'identifier les publications qui contribuent à notre analyse. Ensuite, nous nous sommes appuyés sur des apports empiriques pour entrer en résonance avec la littérature et alimenter notre analyse de la logistique humanitaire.

Comme nous l'avons vu, les crises humanitaires déclenchent des opérations complexes durant lesquelles la logistique joue un rôle majeur pour assurer les approvisionnements et la distribution de l'aide, mais aussi pour fournir le soutien opérationnel nécessaire à la mise en œuvre de programmes d'assistance. La plus grosse contrainte dans la gestion de la supply chain vient de l'incroyable complexité des conditions opérationnelles dans lesquelles les humanitaires doivent travailler. Nous avons constaté deux phénomènes qui compliquent considérablement le déploiement des secours et l'accès humanitaire aux populations, il s'agit de la réduction de l'espace humanitaire et des restrictions d'accès et d'importation de certains pays. Pour beaucoup d'ONGs, ce sera un des défis à relever pour l'avenir.

Nous avons décomposé les réponses d'urgence en trois phases qui pour chacune d'elles

représente une approche logistique particulière : (1) C'est la montée en puissance des opérations avec le déploiement de la supply chain d'urgence. L'efficacité est prioritaire. (2) La phase de stabilisation vise l'efficacité, mais aussi le contrôle des coûts et l'efficience, la supply chain projet remplace celle d'urgence. (3) La phase de réduction des opérations correspond au désengagement progressif par la mise en place d'une stratégie de sortie.

Sur le modèle de Lièvre (2009) d'une logistique à quatre polarités, nous avons positionné la logistique humanitaire en fonction de ses caractéristiques. Il s'agit d'une logistique de gestion des flux, qui sont dans un premier temps poussés puis tirés, en fonction des besoins tels que définis par les programmes et d'une logistique expérientielle, où l'expérience des acteurs est source de connaissances restituées à travers plusieurs processus tels que le retour d'expérience.

Nous avons détaillé les différentes formes de supply chains qui opèrent en fonction de leur rôle dans les différentes phases d'une réponse d'urgence. Il y a la supply chain permanente au niveau du siège de l'ONG, composée d'une unité fonctionnelle, qui gère les éléments clés de la supply chain au niveau global. Puis, la supply chain d'urgence est configurée en quelques jours pour répondre aux urgences. Enfin, la supply chain projet prend le relais pour fournir un support aux programmes lors de la phase de redressement. Nous avons vu que le manque de financement affecte essentiellement la supply chain permanente ce qui est problématique car l'efficience tant demandée par les bailleurs de fonds passe par un investissement visant à développer des compétences et des capacités en logistique.

Nous avons observé que l'agilité est le premier attribut de la supply chain humanitaire et que la portée du concept d'agilité dans la logistique humanitaire découle des considérations stratégiques de l'organisation. Toutefois, le principe agile n'exclut pas le principe de lean afin de viser l'efficience. Les deux principes peuvent s'appliquer au sein de la même supply chain au cours de différentes phases du cycle de gestion des désastres. Dans ce sens, on peut donc avancer que la supply chain humanitaire doit établir sa stratégie sur la base combinée des concepts agile et lean, donc de « leagilité ».

Nous avons pointé l'importance de la phase de préparation aux urgences et de la mise en place en amont de mécanismes permettant un déploiement rapide. Nous avons vu que l'agilité est un aspect essentiel des supply chains humanitaires car elle permet d'intégrer rapidement et efficacement les variations du contexte. Nous avons fait une distinction entre supply chains humanitaire et commerciale, et établit qu'outre l'incertitude de la demande et la complexité opérationnelle, les types de flux, les financements et la finalité de l'activité différencient ces deux supply chains. Nous avons abordé le recours à la prestation de services logistiques et le

rôle des PSL dans le secteur. Il apparaît qu'il y a un réel apport d'expertise des PSL. Toutefois leur champ d'action reste limité et pour établir un bon niveau de collaboration, les deux entités (ONG /PSL) doivent passer au-dessus de leurs divergences et différentiel d'intérêt.

Nous avons évoqué l'émergence d'une nouvelle logistique humanitaire reposant sur quatre axes (clusterisation, professionnalisation, privatisation, théorisation). Nous avons vu que les résultats ne répondent pas aux attentes du secteur car les efforts ont été engagés sur la base d'une mauvaise compréhension de la réalité du terrain et avec peu de considération des spécificités de la logistique humanitaire. Nous avons vu que même si la logistique est déterminante dans le succès et l'échec d'une réponse d'urgence, il y a un manque de compréhension et de reconnaissance de son rôle, ce qui l'écarte des processus de planification et de décision. Nous avons identifié plusieurs dispositifs logistiques distincts qui traduisent des performances différentes des supply chains selon les organisations.

Pour terminer, nous avons proposé un modèle mettant en opposition des types d'ONG issues de deux courants principaux. Nous avons constaté que d'un côté, il y a un ancrage profond de la logistique dans les systèmes de l'organisation, ce qui en fait une compétence stratégique en phase avec les objectifs. A l'inverse, de l'autre côté, la fonction logistique est secondaire, elle est peu structurée, sans grande capacité, elle est alignée sur un portefeuille d'activités à faible composante logistique. Ce modèle nous a permis de visualiser deux approches distinctes et d'apporter des éléments de réponse à la SQ 2 : Comment s'organise la logistique des ONGs humanitaires pour soutenir leurs stratégies d'intervention ?

Finalement nous pouvons avancer que la place de la logistique au sein de l'organisation, ses capacités et son niveau de performance, s'alignent sur la stratégie d'intervention des ONGs et que cet alignement ne nécessite pas les mêmes dispositifs en fonction des activités et des stratégies d'interventions de ces ONGs .

4 CHAP 4 : REFLEXION ET MANAGEMENT STRATEGIQUE

Nous allons dans ce chapitre aborder la question de la réflexion et du management stratégique. L'intérêt de ce chapitre est d'identifier les principaux courants stratégiques issus de la littérature et de déterminer, à partir de l'analyse des caractéristiques du secteur de l'humanitaire d'urgence que nous avons mené au chapitre 2, quels concepts et mécanismes les ONGs peuvent utiliser pour définir leurs orientations stratégiques et établir leurs stratégies d'intervention en fonction du contexte, de leurs caractéristiques et des évolutions du secteur.

4.1 LA REFLEXION ET LE MANAGEMENT STRATEGIQUE

Beaucoup de concepts et de théories sur la stratégie d'entreprise ont leurs antécédents dans la stratégie militaire. Le terme « stratégie » vient du mot grec *strategia*, qui signifie « commandement ». Cependant, le concept de stratégie n'a pas pris naissance chez les Grecs. Le classique de Sun Tzu, *The Art of War*, écrit en 500 av. J-C, est considéré comme étant le premier traité de stratégie. Jusqu'à la fin des années 80, dans la littérature traitant des processus de définition et de mise en œuvre de stratégies d'entreprise, deux courants de pensée se sont opposés. D'un côté, nous trouvons l'école de la « stratégie délibérée » ou « stratégie intentionnelle » définie comme « *un plan, une sorte de schéma d'actions conçu intentionnellement (...) à l'avance des situations auxquelles il s'applique* » (Mintzberg, 1988, p. 14). Initié par Ansoff (1965), et axé sur la planification stratégique rationnelle, ce courant de pensée se place dans une perspective normative qui organise et planifie l'avenir de l'organisation. Il s'agit de définir une stratégie comme une trajectoire à suivre pour atteindre des objectifs précisément définis en s'employant à réduire les écarts qui pourraient se former entre la situation réalisée et la situation attendue. Cette approche est souvent critiquée pour sa trop grande rigidité et son excès de planification. A l'opposé, nous trouvons l'école de la « stratégie émergente » dont Mintzberg est le chef de file. Comme son nom l'indique, la stratégie émergente n'est pas strictement planifiée en amont, mais provient au final de différentes décisions inférées par l'action elle-même. Ce courant prône une approche pragmatique. Il repose sur le principe que l'incertitude est omniprésente et rend difficile l'établissement de prévisions stratégiques précises et fiables. Si l'on se penche plus en détails sur l'incertitude, ce concept peut prendre plusieurs formes car l'incertitude touche les organisations en ayant une influence sur leurs performances (Chenhall et Morris, 1986), sur leur système de prise de décision (Duncan, 1972) ou encore sur leur structure organisationnelle (Lawrence et Lorsch, 1967). Pour définir l'incertitude, nous nous appuyons sur Knight (1921)

qui conçoit l'incertitude comme l'incapacité d'affecter une probabilité à l'occurrence d'un événement. Donc, ce type de stratégie se met en place dans un contexte où la visibilité sur la demande et sur l'information est limitée, où la prévision est impossible, et où de fait l'adaptation est permanente. Toutefois, cette approche a certaines limites car elle ne permet pas toujours d'établir des trajectoires précises et ne permet pas forcément de développer une vision stratégique de l'organisation sur le long terme.

Différentes écoles de pensée stratégiques se sont développées sur la base des courants stratégique émergents et/ou délibérés et nous allons voir quelles en sont les caractéristiques.

4.1.1 Les courants de pensée stratégiques

En s'appuyant sur Mintzberg et al. (1999) dans « *Safari en pays stratégie* », il nous semble important de faire une rapide analyse des différents courants de pensée stratégique que nous présentons dans le tableau 7. Cela pourrait ressembler à une étude historique, mais tous ces courants sont encore bien présents et utilisés aujourd'hui. Il ne s'agit pas de se limiter à l'étude spécifique de chaque courant mais plutôt de sonder les caractéristiques importantes de chaque école et de dépasser le cadre étroit de ces courants pour en avoir une vue d'ensemble.

Courant	Postulat	Processus	Auteurs
L'école de la conception ou école de projet	- L'action est déterminée par le processus de conception de l'action. - Procédé délibéré	- Analyse SWOT pour définir des scénarios et élaborer les choix des stratégies - La structure suit la stratégie	- Chandler (1962) - LCGA (1965) - Levitt (1960) - Selznick (1957)
L'école de la planification	- L'élaboration de la stratégie comme processus formel - Procédé délibéré de réflexion consciente sur une situation qu'il faut modifier - Distinction nette entre pensée et action	- Suppose que la situation est stable et prévisible, - Conception stabilisée dans un tableau de bord. - Le maître mot qui domine cette école est le souci de la planification dans le détail	- Ansoff (1965) - Lorange (1980) - Steiner (1969)
L'école du positionnement ou école prescriptive	- Stratégie comme processus analytique qui met l'accent sur les interactions avec l'environnement et sur l'étude préalable à l'action.	- L'environnement est appréhendé essentiellement en termes économiques de marché et de concurrence. - Séparation de la pensée et de l'action	- Sun Tzu - Porter (1980) - Henderson (1979) - Schoeffler (1980)
L'école entrepreneuriale	- Stratégie comme processus visionnaire - La stratégie existe dans l'esprit du dirigeant comme une orientation à long terme	- Accent mis sur le leadership personnalisé - Enracinée dans l'expérience et l'intuition du leader	- Schumpeter (1934) - Cole (1959)
L'école cognitive	- Stratégie vue comme processus mental - L'action dépend d'une représentation de l'environnement et des buts à atteindre	- S'intègre dans une série d'actions ponctuelles pour tester et construire en avançant vers les objectifs. - Conception interprétative et constructiviste du processus stratégique	- Weick (1969, 1995) - Beteson (1972) - Morgan (1986)
L'école de l'apprentissage	- Stratégie comme processus émergent - Donner du sens à l'action	- Ajustements successifs, au fur et à mesure des décisions internes et	- Lindblom (1959)

		événements extérieurs - S'inscrit dans des conditions dynamiques où la prévision est difficile	- Quinn (1980) - Nelson & Winter (1982) - Prahalad & Hamel (1990)
L'école du pouvoir	- la stratégie comme processus de négociation	- Les décisions et objectifs émergent de la négociation et de la confrontation	- Pettigrew (1997) - Bower et Doz (1979)
L'école culturelle	La stratégie comme processus idéologique social et collectif	- Processus d'interaction basé sur les convictions et intentions collectives partagées des membres de l'entreprise	- Rhenman (1973) - Normann (1977)
L'école environnementale	- La stratégie comme processus évolutionniste - L'environnement est l'élément principal du processus d'élaboration de la stratégie	- L'entreprise doit lire l'environnement et se développer dans un processus d'adaptation permanente	- Miller (1979, 1986)
École de la configuration	- Processus de transformation dans une évolution stratégique adaptative	- Le changement ne peut être géré. - Il s'agit de trouver un équilibre entre stabilité et transformation	- Hursk (1995) - Miller (1990)

Tableau 7: Les écoles de pensée stratégique, (Élaboration personnelle d'après Mintzberg et al. 1999)

Le management stratégique est un domaine qui a alimenté beaucoup de débats et n'a cessé d'évoluer à travers différents courants de pensée. Initié avec le courant axé sur la planification stratégique rationnelle, il s'est ensuite développé vers des perspectives émergentes ou adaptatives à travers les écoles de l'apprentissage ou environnementale. On peut penser que certaines approches récentes du management stratégique s'inspirent de ces différentes écoles et vont se développer en combinant les postulats de ces courants, c'est le cas de la « stratégie chemin faisant » que nous allons détailler dans le paragraphe suivant.

4.1.2 Stratégie chemin faisant

Depuis les années 80, entre les deux courants que représentent la stratégie délibérée et la stratégie émergente, une troisième voie propose de développer un équilibre entre planification et adaptation en réponse à la complexité et à l'incertitude contextuelle ; il s'agit d'un positionnement « entre les deux ». Sur ce positionnement Laroche & Nioche, (2006, p. 94) notent que « *si la stratégie se forme de manière délibérée, par l'exercice d'une volonté des dirigeants, la conduite de manœuvres et l'application de plans, elle surgit également de manière émergente, par le jeu des événements inattendus et des opportunités auquel s'ajoutent les gauchissements et les distorsions que les acteurs imposent volontairement ou non, aux intentions initiales* ». Ces deux courants ne sont donc pas forcément contradictoires, au contraire, dans la perspective d'une troisième voie, ils peuvent être associés de manière complémentaire. Toute la difficulté repose sur l'art de les combiner et de construire un compromis entre les deux, en fonction de la nature et de l'activité de l'entreprise, de son

environnement et de ses objectifs. Dans ce sens, Bahrami et Evans (1989 p.108) postulent que *« les entreprises adoptent une démarche empiriste d'élaboration de la stratégie en fusionnant formulation et mise en œuvre de la stratégie. Cette orientation s'accompagne à la fois d'intentions délibérées et d'actions émergentes. Elle permet à l'entreprise d'élaborer une vision stratégique large, de tester sa pertinence et sa faisabilité dans l'expérimentation, l'action et l'observation, ainsi que de bénéficier d'une certaine flexibilité pour modifier les stratégies et les intentions lorsque de nouveaux développements surviennent »*

Dans cette perspective d'adaptation de la stratégie à un contexte dynamique, Avenier (1997) formule le concept de « stratégie chemin faisant » pour désigner les conceptions de la stratégie qui se développent depuis les années 1990, et qui mettent toutes l'accent sur les « va-et-vient » et « interactions » se déroulant à n'importe quels moments et aux différents niveaux de l'entreprise entre vision stratégique et action stratégique. Avenier (1997) définit la stratégie chemin faisant comme étant *« une conception des processus de formulation et de mise en œuvre de la stratégie d'une organisation, privilégiant l'adaptation de la stratégie au fil de sa mise en acte de manière à tirer parti des situations qui émergent chemin faisant. Une stratégie chemin faisant est fondée sur un principe d'intervention intentionnelle sans cesse reconsidérée à la lueur des phénomènes qui surviennent au cours de l'action »*. L'approche de la stratégie chemin faisant est inspirée de l'école de pensée basée sur l'apprentissage et de l'école environnementale. Dans une démarche qui s'inscrit dans des conditions dynamiques où la prévision et la planification sont difficiles, il s'agit de combiner le délibéré et l'émergent, et de favoriser des apprentissages stratégiques chemin faisant. Les multiples allers-retours entre analyse, décisions et actions stratégiques aux différents niveaux de l'organisation soulignent la démarche récursive de la réflexion stratégique entre vision et action stratégiques (Avenier, 2000).

4.1.3 La relation entre réflexion, décision et action stratégique

En management stratégique, les approches intentionnelles proposent une relation séquentielle entre les trois composantes du management stratégique que sont la réflexion, la décision et l'action (Torset 2005, figure 22). Dans cette démarche, l'analyse contextuelle et celle des ressources constitue la principale phase de réflexion stratégique. Lorsque cette étape est finalisée et qu'une série de solutions ou opportunités sont établies, on passe alors à la phase de décision qui se traduit par la définition des objectifs et par la planification stratégique qui doit être mise en œuvre à travers l'action, comme il a été prévu dans le plan stratégique.

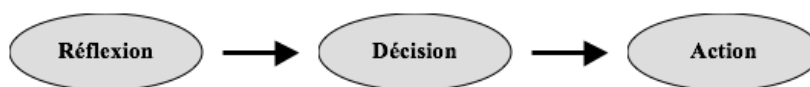


Figure 22 : L'approche séquentielle des liens entre réflexion, décision et action (Torset 2018)

Les concepts de réflexion et de planification stratégique ont souvent été mis en opposition par les chercheurs. De nombreux auteurs ont cherché à transformer cette dualité entre ces deux notions en une approche complémentaire (Mintzberg 1994, Liedtka, 1998, Torset, 2005). Liedtka (1998), considère la planification comme un processus qui initie et nourrit la réflexion stratégique, car elle offre des « marqueurs » pour mener cette réflexion. On entend ici par réflexion stratégique un processus de création de sens dans et pour l'action (Torset, 2005). Par la réflexion stratégique, les acteurs élaborent et revisitent leur vision stratégique et mettent en œuvre des actions stratégiques liées à cette vision, tout en adaptant ces actions au fil du temps, en cohérence avec la perception de leur environnement. Pour Torset (2005) (figure 23), la réflexion stratégique émergente, s'inscrit dans une boucle récursive qui se caractérise par une relation interactive entre l'analyse, la décision et l'action stratégique.

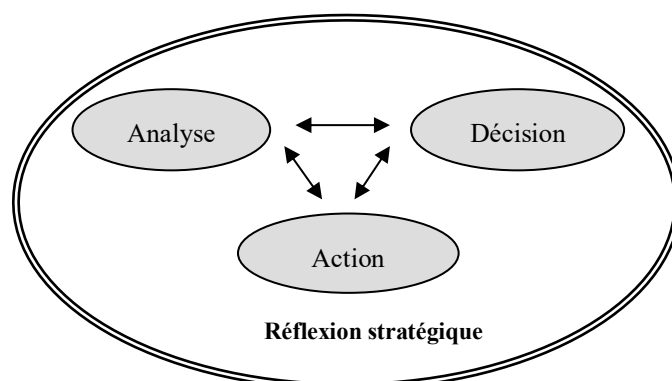


Figure 23: La réflexion stratégique comme analyse, décision et action (Torset 2005)

Dans une démarche stratégique « chemin faisant », l'adaptation de la stratégie en cours est caractérisée par deux moments distincts. Le moment où les actions stratégiques s'enchaînent et suivent leur cours dans le processus, tel qu'il avait été prévu dans la stratégie en cours. Puis les moments où les évolutions contextuelles sont susceptibles de rendre obsolète la stratégie en cours et qu'il faille l'adapter. Cela demande d'être particulièrement vigilant aux dynamiques contextuelles que ce soit au sein de l'organisation mais surtout par rapport au contexte externe dans lequel évolue l'organisation, de ce fait la veille stratégique est au cœur d'une stratégie chemin faisant (Avenier 2000). Comme elle repose sur de multiples dialectiques entre vision et action stratégiques, la stratégie chemin faisant répond à la problématique stratégique en milieu complexe et dynamique. Elle permet de co-construire une vision stratégique d'ensemble

partagée par l'intégralité de l'organisation et compatible avec des stratégies locales et/ou avec les domaines d'activité stratégiques. Dans ce sens, ce courant nous semble être adapté à la démarche stratégique des ONGs humanitaires pour deux raisons. Il répond au besoin de complémentarité entre planification et ajustement des ONGs évoluant dans un environnement complexe et dynamique. Mais aussi, parce que la stratégie se co-construit par des interactions entre le terrain, les unités fonctionnelles et le siège de ces ONGs, tout en conférant une certaine autonomie de mise en œuvre selon les impératifs de chaque bureaux pays et de chaque unité fonctionnelle. La co-construction de la stratégie entre différents niveaux fournit à l'ensemble de l'organisation un bon niveau de responsabilisation et d'adhésion, car elle permet aux différentes entités de l'organisation de prendre des décisions proches des problèmes et permet d'apporter une réponse adaptée aux problèmes nouveaux.

4.1.4 Le diagnostic stratégique : l'approche par les ressources

L'analyse stratégique passe par un diagnostic stratégique. Pour faire ce diagnostic, les ONGs humanitaires passent par une analyse des trois strates qui ont une influence directe ou indirecte sur l'organisation. Il s'agit du macro-environnement, du micro-environnement et de l'environnement interne. Nous avons, dans la figure 24 ci-dessous établi les éléments qui ont une influence directe ou indirecte sur l'ONG et que cette dernière devra prendre en considération au niveau de chaque strate pour conduire son diagnostic.

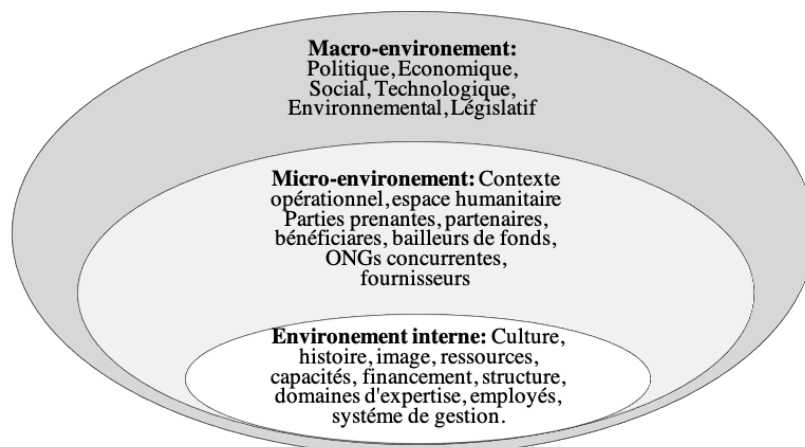


Figure 24: Environnements interne et externes de l'ONG (Élaboration personnelle)

On distingue le micro-environnement du macro-environnement. Le micro-environnement concerne tous les éléments proches de l'organisation et qui ont sur elle une influence directe.

Dans le cas de l'humanitaire, c'est l'ensemble des parties prenantes, par exemple, les bénéficiaires, les donateurs, les fournisseurs, les partenaires de l'organisation. Le macro-environnement, quant à lui, regroupe des éléments sur lesquels l'organisation peut difficilement agir ; au-delà des contextes opérationnels, il s'agit des domaines, économique, politique ou législatif. Ce processus doit se concentrer particulièrement sur le fait d'identifier les tendances de manière proactive pour anticiper les possibles changements. Toutefois, comme nous l'avons mentionné à plusieurs reprises, l'environnement est dynamique, donc chaque fois qu'un des facteurs clés de l'environnement de l'organisation évolue, il risque d'avoir un impact sur son équilibre futur. Pour surveiller les évolutions de leur environnement global et anticiper leurs changements, les organisations doivent mettre en place de mécanismes de veille stratégique.

La théorie des ressources est reconnue comme une approche stratégique majeure et s'est largement disséminée dans la littérature académique et dans les pratiques de management (Acedo et al., 2006). En exploitant les ressources et les compétences, les processus stratégiques sous certaines conditions, sont susceptibles de générer des avantages compétitifs et visent à modifier les conditions d'insertion de l'organisation dans son environnement. Dans ce processus d'analyse, l'identification des ressources stratégiques permet à l'organisation :

- D'identifier les ressources qui représentent une force pour être performante et consolider son positionnement sur le secteur. Les forces sont les aspects positifs internes que contrôle l'organisation et sur lesquels elle peut capitaliser ;
- D'identifier les ressources qui constituent pour elle une faiblesse. Par opposition aux forces, les faiblesses sont les aspects négatifs internes qui sont également contrôlés par l'organisation, et pour lesquels des marges d'amélioration importantes existent.

L'analyse à travers le prisme de l'approche par les ressources (RVB) permet d'évaluer la valeur stratégique des ressources et des compétences de l'organisation. On peut considérer une ressource comme pertinente si elle permet de saisir une opportunité dans son environnement ou d'échapper à une menace. Elle permet de faire un double alignement, elle met en adéquation les ressources et la stratégie, mais aussi la stratégie et l'environnement. Mais lorsqu'on parle de ressources de quoi parle-t-on exactement ? Les ressources sont des actifs tangibles et intangibles de l'organisation qui contribuent à un avantage concurrentiel ; celles-ci doivent être précieuses, rares, inimitables et non-substituables, selon le modèle VRIN (Barney, 1991). Elles peuvent être financières, humaines, physiques, organisationnelles, technologiques ou relative à l'image et la réputation (Grant, 1991). Le modèle VRIN va évoluer vers le VRIO (Barney 2001). Le changement de la dernière lettre de l'acronyme fait référence à la dimension

« d'organisation », c'est à dire la capacité de l'organisation à exploiter la ressource. Au cours de l'évolution de la théorie, un certain nombre de concepts ont émergés, ainsi que de nouvelles définitions de ce qu'est une ressource et une compétence clé ; il est donc devenu difficile de parvenir à un consensus théorique. Cependant, certaines définitions proposées au cours des évolutions de la théorie basée sur les ressources sont toujours considérées comme les fondements de cette théorie et la plupart des auteurs y font référence. Dans un souci d'homogénéité, nous nous baserons sur une série de définitions des concepts-clés proposé ici:

- **Ressources** : Stock de facteurs disponibles possédés ou contrôlés par une firme (Amit et Schoemaker, 1993).
- **Compétences** : Capacités de l'entreprise à démultiplier ses ressources en les combinant (Prahalad et Hamel, 1990).
- **Compétences clés** : Savoir collectif de l'organisation, notamment dans la manière de coordonner divers savoir-faire de production et d'intégrer de multiples niveaux de technologies (Prahalad et Hamel, 1990).
- **Capacités dynamiques** : Capacités de l'entreprise à renouveler, augmenter et adapter ses compétences clés (Arrègle, 1996).

Barney (1991) suggère qu'une ressource permet à une entreprise d'améliorer son efficacité et son efficacité, mais pour Grant (1991) les ressources considérées de manière isolée ne génèrent pas forcément de valeur, c'est l'assemblage combiné de ressources qui permet le développement d'une compétence. Ce processus de combinaison de ressources est souvent décrit comme une forme d'apprentissage organisationnel qui se fait par la répétition et l'expérience. Penrose (1959) souligne que la performance est liée à l'agencement des ressources plus qu'à leur volume. Les compétences font donc référence à des domaines fonctionnels, des activités critiques permettant de se différencier des concurrents, en ce sens se sont des compétences distinctives. Certaines sont perçues comme fondamentales où compétences clés (core competence), car elles ont une portée stratégique (Hamel et Prahalad, 1990).

Dans ce processus de réflexion stratégique, l'analyse des ressources (matérielles, financières ou humaines), est importante pour toutes les ONGs qui évoluent dans des environnements complexes et dynamiques car elle détermine sa capacité de réponse et la qualité de l'aide qu'elle fournira aux bénéficiaires. Les combinaisons de ressources envisagées lors du processus de réflexion stratégique visent à être créatrices de valeur et sources de performance. L'analyse stratégique fondée sur les ressources et les compétences a des conséquences sur les frontières de l'organisation car elle peut faire le choix de se recentrer ou de se concentrer sur son cœur de

métier, d'intégrer ou de recourir à l'externalisation des activités jugées non stratégiques.

Pour une ONG humanitaire, les ressources financières, matérielles ou humaines dont elle dispose déterminent sa capacité de réponse, son niveau de réactivité ainsi que la qualité de l'aide apportée. Dans leur réflexion stratégique, les ONGs peuvent s'appuyer sur la théorie basée sur la ressource. Pour Croupie (2012), les combinaisons de ressources envisagées lors du processus de réflexion stratégique des ONGs visent à être créatrices de valeur et sources de performance organisationnelle. Vega (2013) souligne que la capacité des ONGs à fonctionner efficacement lors des opérations de réponse aux catastrophes dépend en partie de leur capacité à identifier, cultiver et exploiter leurs principales capacités ou compétences. Dans son processus de réflexion stratégique, l'organisation doit alors s'engager dans une dynamique lui permettant de maintenir ou d'ajuster son fond de ressources et de compétences, et d'acquérir celles nécessaires à son développement futur (Wernerfelt 1984).

4.1.5 Les capacités dynamiques

Si la RBV constitue la base pour l'analyse stratégique, la possibilité de modifier et ajuster les ressources ne semble pas réellement prise en compte par cette théorie. Comme le souligne Maltese (2010), des pistes suivies par les chercheurs visent à dépasser l'aspect statique de la RBV classique et proposent une analyse à travers les capacités dynamiques pour compléter l'analyse basée sur la RBV. En effet, la théorie des capacités dynamiques prend naissance avec le constat d'un manque de prise en compte de la RBV de l'importance de la notion de flexibilité.

La définition précise du concept de capacités dynamiques a fait l'objet de débats et de nombreuses définitions de la part des chercheurs. Nous retiendrons néanmoins la définition des initiateurs du concept, Teece et al. (1997 p.516): « *We define dynamic capabilities as the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments. Dynamic capabilities thus reflect an organization's ability to achieve new and innovative forms of competitive advantage given path dependencies and markets positions* ». On peut noter dans cette définition que les capacités dynamiques font référence à deux dimensions, d'une part la nature des capacités dynamiques et d'autre part leurs finalités. Donc, pour faire face à des environnements aux changements rapides, la clé de la réussite pour une organisation pourrait se trouver dans sa capacité à acquérir ou à développer et configurer rapidement de nouvelles ressources. Si les capacités sont des mécanismes et des connaissances qui permettent à l'organisation d'utiliser ses compétences, alors le concept de capacités dynamiques démontre le besoin d'un agencement et d'ajustements constants des

compétences dans des environnements dynamiques par des processus d'apprentissage et de reconfiguration. Dans ce sens Arrègle (1996), définit les capacités dynamiques comme les capacités de l'entreprise à renouveler, augmenter et adapter ses compétences stratégiques.

Après avoir cadré le concept des capacités dynamiques, il serait intéressant de pouvoir définir en détail ce qu'elles apportent. Pour cela, Frank (2008) propose une synthèse de ses observations et avance que les capacités dynamiques sont investies des missions suivantes :

(1) Faciliter des changements de direction stratégique de l'organisation, (2) rapprocher les objectifs initiaux et les résultats, (3) améliorer la performance globale de l'organisation, (4) aligner la structure à la stratégie, (5) faire face à une crise et répondre à une situation d'urgence, (6) intégrer ou produire une innovation, (7) influencer des tiers interdépendants, (8) être transférables dans des contextes différents, (9) construire un avantage concurrentiel.

Pour Teece (2007), le déploiement des capacités dynamiques est décomposé en trois étapes permettant de : (1/ Sensing), détecter les risques et les changements, (2/ Seizing) saisir les opportunités en alignant les ressources, (3/ Transforming) adapter en permanence les ressources. Dans les travaux fondateurs sur les capacités dynamiques, l'attention accordée à l'évolution de l'environnement est importante. Teece et al. (1997) indiquent que les capacités dynamiques représentent la faculté de l'organisation à modifier de manière proactive ou réactive ses compétences en réponse aux changements de l'environnement. Ils les considèrent comme des routines organisationnelles qui relèvent d'un processus constant d'ajustement en réponse aux changements d'un environnement dynamique, ce qui répond au besoin constant d'adaptation conféré par l'action dans une démarche stratégique chemin faisant.

Si le concept de capacités dynamiques a été développé pour les organisations à but lucratif, dans l'objectif d'obtenir un avantage concurrentiel, il peut, selon L'Hermitte (2015), être appliqué aux ONGs, car il met l'accent sur la réactivité et sur l'ajustement des ressources en réponse à un environnement turbulent et aux défis auxquels elles sont confrontées. À la lumière des trois capacités constituantes du modèle « Sense / Seize / Transform » (Teece 2007), le concept de capacités dynamiques facilite l'agilité organisationnelle en intégrant la nécessité de gérer les risques mais aussi de tirer parti d'opportunités dans un processus permanent d'adaptation. Toujours pour L'Hermitte (2015), les capacités dynamiques requièrent une vision systémique de l'organisation car ces capacités transcendent les compétences opérationnelles et sont inhérentes aux décisions stratégiques (Helfat et Winter, 2011).

Étant donné la complexité qui caractérise le contexte dans lequel évoluent les ONGs humanitaires, il nous fallait nous arrêter sur l'approche fondée sur les capacités dynamiques. Si

l'on considère l'importance pour une ONG d'avoir la capacité à modifier et ajuster ses ressources face aux évolutions contextuelles, il nous semble que les capacités dynamiques répondent à ce besoin et favorisent une approche plus adaptative et dynamique de l'organisation à travers sa stratégie. Il s'agit de mettre l'accent sur « savoir s'adapter » face aux changements.

4.1.6 Une structure permanente et des organisations temporaires

Une fois que les directions stratégiques sont établies, il faut mettre en cohérence vision stratégique et structure organisationnelle. Ceci est un exercice délicat en particulier lorsque l'environnement évolue rapidement. On entend par structure organisationnelle, l'agencement et la distribution des activités, encadrées par des niveaux de responsabilités, des liens hiérarchiques et fonctionnels et des canaux de communication.

En étudiant les mécanismes de croissance de quelques grandes entreprises américaines, Chandler (1989) a montré que chaque changement significatif de stratégie oblige les entreprises à revoir et adapter leur structure. Pour lui, il existe une relation étroite entre stratégie et structure, la première définissant la seconde. Donc, l'alignement de la structure organisationnelle est fondamental à la mise en oeuvre de la stratégie. Il s'inscrit dans une démarche de fond consistant à redessiner les structures organisationnelles, les processus, et les modes opératoires afin qu'ils soient en parfait accord avec la stratégie élaborée. Plus tard, Powell (1992) montre que la capacité d'une organisation à aligner sa stratégie et sa structure aux conditions de son environnement est un facteur décisif dans l'établissement d'un avantage concurrentiel. En fonction de la stratégie choisie, différents types de structure seront plus ou moins adaptés. Au sein d'une organisation, c'est l'ensemble des différentes unités fonctionnelles de la structure organisationnelle qu'il faut redessiner et aligner selon la stratégie choisie. Il y a quatre composantes principales de l'organisation à mettre en phase avec la stratégie :

- La structure, avec des effets sur l'organisation du travail, les processus, les métiers ;
- Les individus, avec des incidences sur la motivation, la dynamique collective, les compétences, le style de management ;
- Les systèmes, avec des conséquences sur les systèmes d'information et de gestion ;
- La culture, avec des effets sur les valeurs, les croyances, les normes de comportement.

Si cette série d'alignement est nécessaire dans le cadre de la mise en oeuvre d'une stratégie au sein d'une organisation permanente, on peut se demander comment s'organise ces ajustements au sein d'une organisation temporaire évoluant dans un contexte dynamique. On peut observer un recours croissant au mode projet dans l'ensemble des domaines d'activités

économiques et sociales. En règle générale, les projets sont des organisations temporaires existant dans le cadre d'une organisation permanente que l'on pourrait appeler « l'organisation mère » (Packendorff 1995). C'est le cas dans l'humanitaire où les projets sont représentés par les réponses d'urgence qui n'ont pas vocation à durée dans le temps et l'organisation permanente qui se trouve au niveau du siège de l'ONG et qui pilote l'ensemble de ces projets. Ces deux formes organisationnelles évoluent côte à côte et sont donc étroitement liées. La structure temporaire représente la flexibilité et la structure permanente apporte la stabilité et le support. Toffler (1974) souligne dans son travail sur l'adhocratie, cette complémentarité entre un état temporaire correspondant à la réalisation d'un projet, et un état permanent assurant la continuité des relations en dehors des projets. Les organisations développent un portefeuille de projets (Project Portfolio) où les projets coexistent dans un cadre organisationnel avec d'autres projets ou d'autres activités à l'intérieur de l'organisation. Ces projets se trouvent fréquemment en concurrence pour l'affectation des ressources. Les contraintes posées par une telle situation varient selon la structure que l'organisation permanente s'est donnée et qui détermine en grande partie la nature des liens entre le projet et les autres composantes de l'organisation. Dans le secteur de l'humanitaire on trouve en général deux structures, une relative à l'organisation permanente et l'autre à l'organisation temporaire sur le terrain :

- **La structure matricielle**, forme d'organisation combinée, caractérisée par la présence simultanée de composantes par projet et fonctionnelles, qui sont indépendantes du point de vue hiérarchique mais interdépendantes pour la réalisation des projets. Cette forme organisationnelle correspond souvent à la structure des ONGs au niveau du siège et sur le terrain qui sont des organisations permanentes à partir desquelles émanent les projets.
- **La structure par projet** s'applique dans les organisations dont la mission principale est de réaliser des projets. Cette forme organisationnelle correspond à la structure adoptée par les ONGs humanitaires sur le terrain. Ces organisations se structurent sur une base de projets plutôt que de fonctions.

Le choix de la forme de la structure est un processus délicat dans la mesure où sa conception ne se résume pas à la prise en compte de paramètres comme la stratégie, mais intègre aussi d'autres paramètres tels que la taille de l'entreprise, son activité, ou encore les caractéristiques de son environnement. Certains théoriciens ont mis l'accent sur des facteurs de contingence, internes ou externes à l'entreprise, qui déterminent le choix d'une structure organisationnelle (Lawrence et Lorsch 1967, Mintzberg 1982, Chandler 1989), et que cette dernière dépend de la complexité et de la diversité de leur environnement direct. Burns et Stalker (1961) ont proposé

ainsi un modèle d'organisation mécaniste pour les environnements stables, et plus celui-ci est complexe (le nombre de variables à maîtriser est élevé) et instable (les variables évoluent rapidement et le degré d'incertitude s'élève), plus l'organisation a intérêt à mettre en place une structure souple et décentralisée, faiblement formalisée, sur le modèle des systèmes organiques. Dans le cas d'un modèle organique, pour Lawrence et Lorsch (1967), l'organisation n'apparaît plus comme un système statique, global et homogène. En fonction du degré de turbulence, de leur environnement, les modes structurels de l'organisation s'adaptent et évoluent grâce à processus appelé dynamique organisationnelle.

Mintzberg (1982), sur la base du travail d'autres chercheurs tels que Toffler (1970) a développé le concept « d'adhocratie », en le définissant comme une structure organisationnelle temporaire intégrant une variété d'expertises de métiers ayant la capacité de se coordonner par consensus. Selon Mintzberg (1982), plus l'environnement est complexe, plus la structure organisationnelle est décentralisée et organique. En s'inscrivant dans le courant de la théorie de la contingence, cette structure flexible s'appuie sur des équipes multifonctionnelles, se manage par objectifs négociés et s'inscrit dans un cadre spatio-temporel donné. Ce regroupement multifonctionnel dans un temps donné, dédié à une mission précise, permet d'adapter l'organisation à un environnement dynamique et complexe. Les projets des ONGs sur le terrain sont des organisations temporaires qui subissent une forte influence du contexte ; le concept d'adhocratie est la forme organisationnelle la plus adaptée car la force des compétences assemblées et celle de la pertinence de la structure organique et matricielle permettent d'évoluer dans des environnements complexes et dynamiques. Lehtonen et al. (2007) considèrent que les organisations temporaires évoluent autour de quatre dimensions qui sont le contexte, les actions, les acteurs et la mission. Ces dimensions sont en interrelation et le contexte a une forte influence sur les trois autres dimensions ; il y a trois interfaces entre les trois autres dimensions qui sont régulées par des facteurs contextuels.

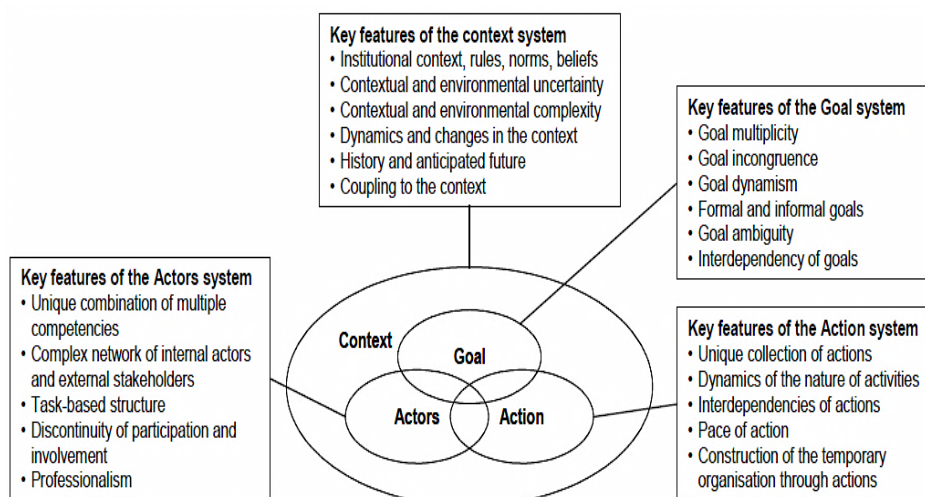


Figure 25: Temporary organization's key features in the 4 systems model (Lehtonen et al. 2007)

Ce modèle de Lehtonen et al. (2007) (figure 25) et les quatre dimensions qui le composent correspondent à l'approche projet abordée dans le secteur de l'humanitaire d'urgence. Il montre que le projet s'imbrique dans un contexte spécifique, le concept « d'encastrement » dans le contexte (Context Embedded) de Lehtonen et al. (2007) prend alors tout son sens. Le contexte influe sur le projet autant que le projet agit sur le contexte dans lequel il se situe.

4.2 LA DEMARCHE STRATEGIQUE DES ONGS HUMANITAIRES

Suite aux critiques de la réponse au Tsunami de 2004, le secteur de l'humanitaire d'urgence se reforme et se transforme. Sous la pression des bailleurs de fonds qui réclament plus de transparence et d'efficacité dans la gestion des fonds alloués, les ONGs se tournent, de plus en plus, vers des logiques d'entreprises (Scholten et al. 2010, Ryfman 2014). Mais peut-on aborder le management stratégique des ONGs comme celui des sociétés commerciales ?

Dans le cadre de notre travail, nous prenons le parti d'aborder la démarche stratégique des ONGs comme celle des entreprises. Les ONGs, comme les entreprises sont des « organisations » dans le sens où elles ont une mission, des valeurs, une structure organisationnelle et définissent des objectifs en fonction de leur raison d'être et de l'environnement dans lequel elles évoluent. Comme le soulève Croupie (2012), bien que leur but soit non lucratif, les ONGs font partie de la sphère économique et doivent composer avec les dimensions sociales et économiques afin d'assurer leur survie et leur longévité dans un environnement concurrentiel et dynamique. Seule la finalité diffère entre les deux entités ; nous entendons ici par finalité la raison d'être d'une ONG, c'est ce qui justifie son existence c'est à

dire son mandat. Comme l'explique Croupie (2012), dans un processus de réflexion stratégique, la mission, le métier et la vision, dont découlent les objectifs, donnent la ligne directrice que l'organisation va suivre, c'est sa raison d'être, elle va ensuite définir et choisir le portefeuille de ses activités en fonction du marché (contexte et donateurs), puis rechercher les combinaisons optimales de ressources et d'actions pour réussir et obtenir un avantage concurrentiel. Il est important de souligner que si la mission des ONGs ne consiste pas à faire du profit, leur champ d'activité est de plus en plus concurrentiel, notamment pour l'accès aux financements qui est un domaine clé de la stratégie de la plupart des organismes sans but lucratif (Croupie 2012). Elles doivent donc être capables de se différencier afin de pouvoir défendre leurs causes. On peut donc parler de concurrence dans le secteur de l'humanitaire car les ONGs évoluent dans un écosystème qui les contraint, comme n'importe quel acteur socio-économique, à agir en fonction des autres. Le but de cette démarche stratégique est de remplir les objectifs qu'elles se sont fixés, mais aussi de répondre à des critères de qualité et de performance qui leur donneraient toute la légitimité pour mener à bien leur mission vis-à-vis des donateurs mais aussi des bénéficiaires. Pour Croupie (2012), la stratégie est également influencée par la culture organisationnelle, c'est-à-dire par l'ensemble des convictions partagées par les membres d'une organisation, qui se reflète dans les schémas de pensée collectifs, les paradigmes et les routines.

Il faut garder à l'esprit que chaque situation d'urgence est différente selon le lieu, la nature, l'échelle et que lorsque le cycle d'une urgence est passé cela recommence à nouveau dans un autre contexte. Donc, lorsque le monde est perçu dans des cycles courts et non connectés, comme c'est le cas pour les ONGs, il est plus difficile de voir la nécessité d'une réflexion stratégique avec des objectifs à long terme. Le cycle suivant sera, quoi qu'il en soit, différent du précédent, et sera traité quand il se produira. Dans le cas d'une ONG humanitaire qui évolue dans un contexte dynamique, complexe et instable, la stratégie doit lui permettre de s'inscrire dans un processus adaptatif, ceci à travers la mise en œuvre d'actions délibérées au sein de situations émergentes, préservant ainsi l'intentionnalité inhérente au concept de stratégie mais ayant la capacité à s'adapter à la dynamique de l'environnement. Pour cela, les ONGs doivent identifier et anticiper les transformations à venir, et suivre au plus près les évolutions du secteur. Ceci constitue un préalable indispensable d'une part à la formulation d'un dessein stratégique et d'autre part à son adaptation et ajustement en fonction des évolutions de son environnement.

C'est là que la troisième voie proposée par Avenier (1997) avec la stratégie « chemin faisant » prend tout son sens. Entre stratégie délibérée et émergente, cette stratégie chemin faisant peut s'exprimer sous la forme d'une dialectique fins/moyens rapportés à leurs contextes

et implique une réflexion stratégique faite d'interactions récursives entre analyses, objectifs et actions stratégiques aux différents niveaux de l'organisation.

Si la concurrence entre ONGs se joue en outre sur le terrain de la communication et de l'image, elle se joue aussi comme dans le secteur privé sur des questions de performance, d'efficacité et d'efficience, ce qui conduit à faire des choix de spécialisation, de diversification ou de recentrage, et/ou d'externalisation ou d'intégration. Croupie (2012 p.62), converge vers un même constat, « *les ONGs, malgré leur but non lucratif, appartiennent à la sphère économique et doivent constamment gérer les dimensions sociale et économique afin d'assurer leur survie et leur longévité dans un environnement concurrentiel et changeant* ».

À partir de sa stratégie générale faisant référence à des principes directeurs issus du Droit International Humanitaire, qui encadrent l'action humanitaire et définissent le mandat dans lequel se fondent les valeurs, l'ONG se donne un cadre d'intervention et des objectifs à travers une stratégie d'intervention. Freyss (2004) définit la stratégie d'intervention d'une ONG comme étant la combinaison des valeurs, des objectifs communs et des modes opératoires les caractérisant. De cette stratégie d'intervention découle un plan de mise en œuvre réaliste, évolutif et flexible qui fait état des méthodes et des moyens opérationnels et financiers à mobiliser par l'ONG pour la mise en œuvre de l'aide humanitaire. Cela concerne aussi les objectifs opérationnels à court et moyen termes, tels que la préparation aux urgences, l'amélioration des pratiques via la formation, la mise en place de mécanismes de coordination avec les principaux acteurs humanitaires. Donc, pour une ONG, l'élaboration de sa stratégie d'intervention constitue une étape déterminante vers la mise en œuvre de réponses humanitaires cohérentes en phase avec ses valeurs, ses objectifs et ses moyens tout en tenant compte des tendances et les évolutions du secteur. Dans la figure 26 ci-dessous nous présentons le lien entre les stratégies programmatique et logistique qui définissent la stratégie d'intervention.

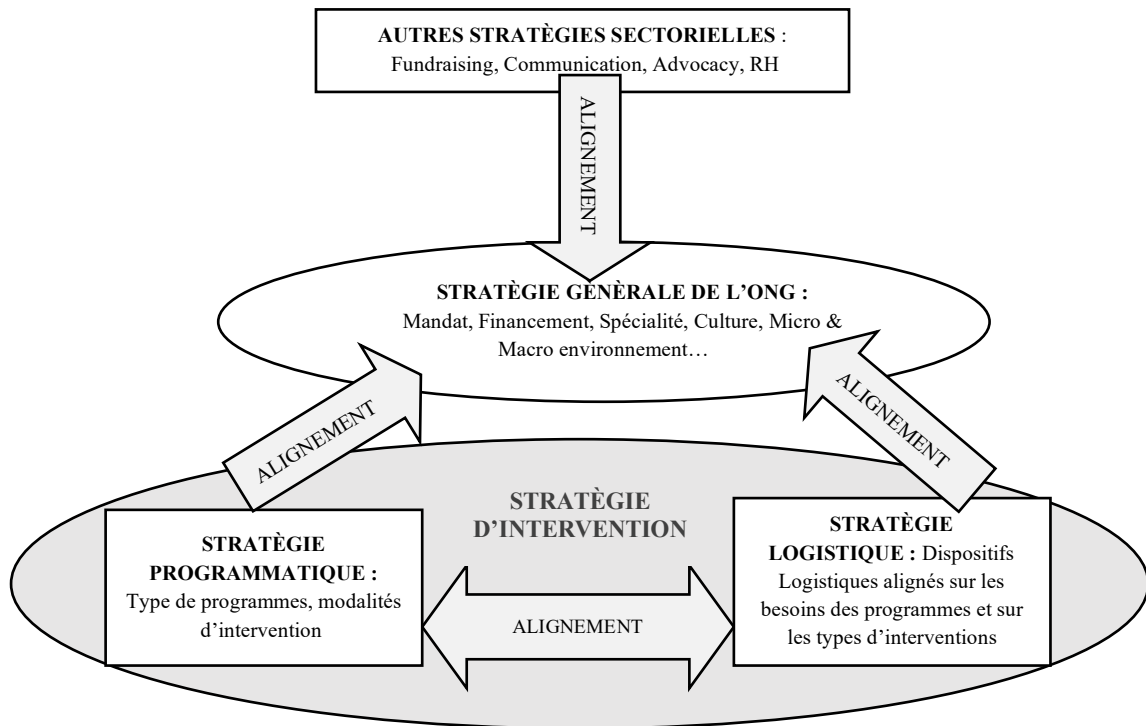


Figure 26: L'ONG et sa stratégie d'intervention (Élaboration personnelle)

4.3 LA LOGISTIQUE DANS LA REFLEXION STRATEGIQUE EN MILIEU COMPLEXE

Ce paragraphe se propose de placer la logistique dans une perspective stratégique. Par perspective stratégique, il s'agit de chercher les mécanismes d'optimisation de la gestion des flux, en s'intéressant aux conditions de l'agencement de l'action stratégique logistique intra et inter-organisationnelle. Il s'agit aussi de voir comment la stratégie logistique sert les intérêts de l'organisation en se positionnant comme une activité stratégique.

Dans le cas de l'humanitaire, la logistique est un domaine fonctionnel de soutien au service des programmes. La stratégie logistique est donc un sous-ensemble de la stratégie de l'organisation. Il s'agit donc de définir une stratégie logistique qui s'aligne sur la stratégie d'intervention dans le but d'atteindre les objectifs fixés au niveau central. Pour Fabbe-Costes & Colin, (1994), cette approche classique de la « stratégie logistique », ne permet pas de placer la logistique comme une fonction permettant d'apporter à l'organisation un avantage concurrentiel à part entière. Pour y remédier, ils proposent de penser « logistique stratégique » plutôt que « stratégie logistique ». Cette perspective permet d'intégrer la logistique dès l'élaboration de la stratégie globale de l'organisation et d'envisager en quoi elle pourrait, selon

les activités de l'organisation, devenir le fondement même de l'action stratégique. Comme le note Fabbe-Costes (1997), l'action stratégique dans le cadre logistique se définit par sa finalité, il s'agit de créer les conditions d'un fonctionnement fiable dans la durée et pour l'ensemble des parties prenantes concernant la circulation des flux en adéquation avec la situation contextuelle du moment. Le but est de transformer une logique classique de gestion des flux en passant autant que possible d'une perspective de flux poussés, à un principe de flux tirés. Par cette inversion, la perspective du pilotage logistique consiste à gérer les flux par des actions intentionnelles.

4.3.1 Logistique subie et logistique voulue : une stratégie entre délibéré et émergent

Sans vision stratégique, les opérations logistiques sont souvent conçues et réalisées dans une logique séquentielle sans vision globale de la circulation des flux physiques. Dans une perspective stratégique les organisations cherchent à optimiser la gestion des flux, par la mise en place de dispositifs logistiques intra et inter organisationnel. La notion de stratégie logistique est ici entendue comme une démarche volontaire d'assemblage d'outils et de méthodes afin d'atteindre des objectifs fixés initialement pour satisfaire la demande (Colin 2005).

Dans l'humanitaire, dans le cadre d'une réponse d'urgence, les processus concernés par la logistique sont nombreux et peuvent être déterminants quant à la qualité de la réponse. Il s'agit d'avoir les capacités de mobiliser et de gérer des moyens importants, afin de créer les conditions d'un fonctionnement satisfaisant dans le temps et qui réponde aux attentes de l'ensemble des parties prenantes, concernant la gestion des flux dans son intégralité par rapport au contexte momentané. L'organisation logistique est donc largement stimulée par les facteurs environnementaux tels que la sécurité ou les mécanismes de financements qui ont un impact considérable sur l'organisation de systèmes logistiques.

Nous rejoignons ici le point de vue de Fabbe-Costes (1997) qui souligne que, par la nature de ses implications managériales et opérationnelles, la logistique nécessite une stratégie « chemin faisant ». Il semblerait que si la démarche logistique ne s'inscrit pas dans ce type de stratégie, alors elle n'apporte pas les bénéfices escomptés. En effet, si la conduite d'activité sans objectifs et plans d'action précis ne permet pas aux organisations de construire des avantages concurrentiels fondés sur leurs compétences logistiques, à l'inverse celles qui planifient de manière rigide peuvent se retrouver rapidement en décalage par rapport à leur environnement. Donc, dans une perspective d'adaptation à l'environnement et de maîtrise des risques, la logistique se présente plus comme une démarche plutôt qu'un ensemble de recettes

de gestion conférant aux décideurs le pouvoir rationnel de planification et d'optimisation. Dans ce sens, Fabbe-Costes (1997) estime que la démarche logistique s'inscrit dans des va-et-vient incessants entre stratégie délibérée et stratégie émergente. Plusieurs raisons expliquent d'ailleurs qu'elle oscille en permanence entre ces deux perspectives. Comme le précise Fabbe-Costes (1997, p13) « *La logistique apparaît comme une délicate combinaison de ces deux approches stratégiques : tentant d'éviter le piège du décalage des plans par rapport à un environnement qui évolue vite et de manière parfois imprévue, ainsi que le piège de la déqualification faute d'avoir anticipé certaines tendances et surtout faute d'avoir voulu intentionnellement agir sur l'environnement* ». Dans cette démarche, la logistique apparaît comme un processus organisationnel permettant à l'organisation d'intégrer les mutations internes et de proposer des options d'actions stratégiques afin de gagner en flexibilité et réactivité face aux contraintes externes. La coordination de l'action stratégique centrale et logistique doit donc s'articuler autour d'un construit résultant de visions en adéquation.

Face à la dynamique du contexte et pour répondre aux défis qui ont des répercussions stratégiques pour les ONGs, celles-ci se doivent de profondément modifier leurs modes opératoires et leurs objectifs, notamment logistiques, pour apporter des réponses concrètes aux évolutions du secteur. Le choix qui s'offre aux ONGs face à cette problématique est assez limité et se concentre principalement sur trois options. Soit elles prennent le parti de développer leurs capacités logistiques et opérationnelles à travers des processus de préparation, de partenariats, d'investissements, soit elles cherchent à bousculer les modes classiques d'intervention par un transfert de la gestion des activités logistiques à des tiers, ou soit par un choix stratégique qui *in fine* mène à la désopérationnalisation de leurs activités, ceci dans l'objectif de se désengager de la logistique que certaines organisations considèrent comme une activité lourde, coûteuse, complexe, pour laquelle elles n'ont que peu d'expertise et d'intérêt.

Comme nous l'avons évoqué, pour une ONG une grande partie des activités est menée sous la forme d'organisations temporaires émanant d'une structure permanente. Dans leurs travaux sur les logistiques des organisations temporaires, Lièvre et Gautier (2009) font une distinction entre les logistiques "voulues" qui découlent de la volonté stratégique des organisations et les logistiques « subies » qui sont imposées par l'environnement dans lesquels elles évoluent. Sur ce thème, Salaun et al. (2019) classent la logistique humanitaire comme une logistique « subie », dans le sens où elle n'émane pas d'une volonté stratégique mais est imposée par le contexte opérationnel. Certes, les supply chains d'urgence et de projet, telles que décrites par Jahre et Heigh (2008), répondent aux attributs d'une logistique subie, imposée par des

contraintes de l'environnement sur lesquelles l'organisation a peu d'emprise. Par contre, au niveau de la supply chain permanente, on pourrait parler de logistique voulue car le développement et la mise en œuvre de mécanismes et de capacités logistiques durant les phases de préparation, sont susceptibles d'avoir une influence sur leurs environnements. Dans une démarche proactive, la mise en place d'une logistique voulue à travers la phase préparation aux urgences, permet de prendre la main sur certains éléments contextuels et réduire ainsi l'amplitude et les effets d'une logistique subie. Dans ce sens, la logistique humanitaire doit trouver un équilibre entre le développement de capacités dans une démarche de logistique voulue pour influencer sur l'environnement, et un mode opératoire réactif imposé par des facteurs de contingence lié à la nature temporaire des activités et de leur caractère subi. Salaun et al. (2019) soulignent qu'une relecture à travers la théorie de la contingence de cette dualité entre « logistique subie et voulue » fait émerger une caractérisation de la logistique temporaire au travers de deux niveaux : l'un structurel et invariant et l'autre stratégique et variable. A partir de là, une démarche stratégie logistique « chemin faisant », nous semble tout à fait pertinente, car une logistique voulue pourrait être appréhendée par une démarche stratégique délibérée, alors que la logistique subie s'inscrit dans le cadre d'une stratégie émergente.

4.3.2 Proposition de modèle

Pour synthétiser ce chapitre, sur la base des éléments qui ont émergé de la littérature, mais aussi de nos observations et de notre connaissance du secteur, nous proposons ici un modèle (figure 27) qui permet de visualiser les processus de réflexion stratégique d'une ONG et ses résultats sur la définition d'une stratégie d'intervention. Ce modèle repose sur la mise en adéquation des différentes strates de l'organisation avec les éléments relatifs au profil de l'ONG, aux évolutions du secteur, aux ressources et compétences de l'ONG. De plus, nous avons identifié deux niveaux de contingence, un qui se situe au niveau stratégique avec les variations de l'environnement qui ont une influence directe et indirecte sur la réflexion stratégique. L'autre niveau de contingence se situe au niveau opérationnel avec la dynamique de l'environnement et les contraintes opérationnelles. Sur cette base nous pouvons formuler une série de propositions, associée à ce modèle, qui pourrait orienter les praticiens dans leur réflexion et leur cheminement stratégique.

La première proposition concerne le diagnostic stratégique, celui-ci est conduit sur une analyse interne et externe (micro et macro environnement) basé sur la théorie des ressources. L'analyse et l'exploitation de ses ressources et compétences peuvent, sous certaines conditions, générer des avantages compétitifs et permettent à une ONG de modifier les conditions de son

d'insertion dans son environnement. A partir de là nous introduisant la proposition suivante a ce modèle : **P1 le diagnostic stratégique d'une ONG s'appuie sur l'analyse des ressources.**

Ensuite le premier niveau de contingence se situe au niveau de la stratégie générale de l'ONG. À partir de certains facteurs dynamiques (financement, environnement, contraintes...), l'ONG va faire ses choix stratégiques dans une démarche chemin faisant (Avenier 1997) qui s'organise autour de la boucle récursive de réflexion stratégique (analyse, décision et action) (Torset 2005), en intégrant en continu les déterminants externes et internes de l'ONG. Entre stratégie planifiée et émergente ce cheminement stratégique permet à l'ONG d'avoir une ligne directrice stratégique et la latitude nécessaire pour ajuster sa stratégie sur la base de la boucle de réflexion stratégique. Nous pouvons ici émettre la proposition suivante : **P2 la démarche stratégique « chemin faisant » permet à l'ONG d'ajuster son modèle d'intervention sur la base de la réflexion stratégique.**

Enfin, au niveau de mise en œuvre de sa stratégie d'intervention, nous trouvons le deuxième niveau de contingence. L'ONG s'appuie sur les capacités dynamiques et sur une deuxième boucle adaptative qui consiste à détecter les changements, saisir les opportunités et adapter les systèmes (Teece 2007), afin de définir sa stratégie d'intervention et la logistique qui va avec. Pour cela l'ONG devra se doter d'une approche programmatique adaptative afin identifier les paramètres pour changer la manière et le timing dont l'aide humanitaire est fournie. Elle devra aussi développer une structure organisationnelle adaptative pour avoir une certaine fluidité au sein de l'organisation pour décider et supporter les d'ajustements à effectuer. Enfin l'ONG doit pouvoir s'appuyer sur des ressources adaptatives pour intégrer un haut niveau d'agilité pour optimiser l'utilisation de ressources, et pour soutenir la reconfiguration de processus et l'assemblage de compétences. Nous pouvons formuler une dernière proposition : **P3 Les capacités dynamiques permettent à l'ONG de détecter les changements, saisir les opportunités et ajuster les systèmes.**

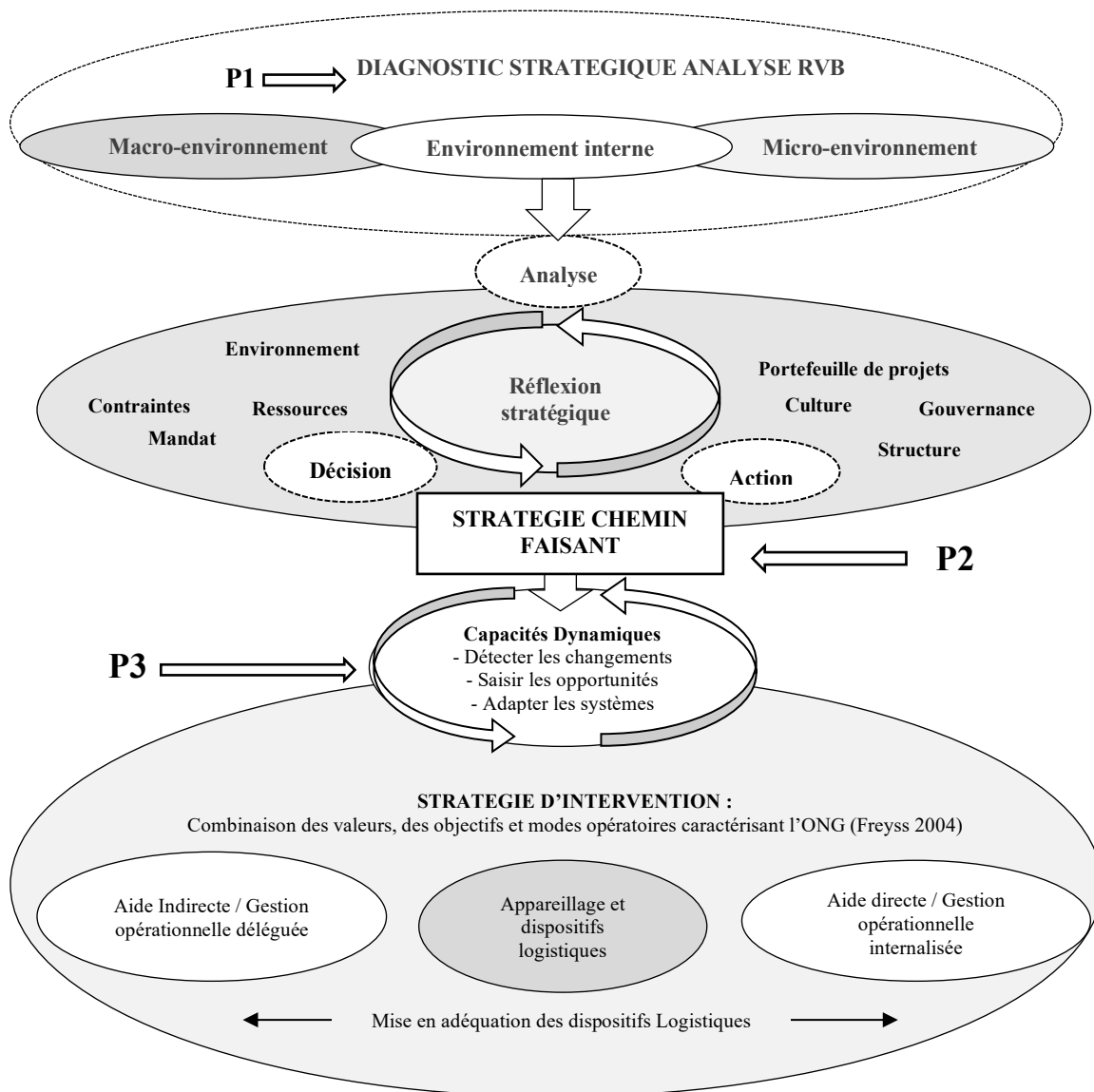


Figure 27: Proposition de modèle, cheminement stratégique d'une ONG (Élaboration personnelle)

4.4 SYNTHÈSE DU CHAPITRE 4

Dans ce chapitre nous avons d'abord procédé à une analyse des différentes écoles de pensée stratégique, afin de sonder les caractéristiques de chaque école et en avoir une vue d'ensemble. Deux courants s'opposent, le courant de la « stratégie délibérée » qui se définit comme une série d'actions planifiées pour atteindre des objectifs précis et le courant de « la stratégie émergente » qui n'est pas strictement planifiée en amont, mais s'alimente de différentes décisions inférées par l'action. Entre ces deux courants, un troisième courant offre un équilibre entre planification et adaptation en réponse à la complexité contextuelle. Ce courant est adapté aux ONGs, car il s'exprime sous la forme d'une dialectique fins/moyens rapportés au contexte et il implique une réflexion stratégique faite d'interactions récursives entre analyses, objectifs

et actions stratégiques aux différents niveaux de l'ONG. Cette analyse apporte des éléments de réponse à la SQ3 : Quels sont les éléments qui influent sur la définition des stratégies d'intervention des ONG humanitaires ?

Nous avons vu que les ONGs sont en concurrence pour l'obtention de financements, mais aussi pour construire leur légitimité. Une ONG va devoir faire des choix entre plusieurs directions stratégiques qui vont déterminer son fonctionnement et sa finalité. Selon les cas, elle peut faire le choix de la spécialisation, ou de la diversification, ou encore du recentrage sur une ou plusieurs activités ou encore se poser la question de « faire ou faire faire » et définir le niveau d'externalisation ou d'intégration de ses activités. Elle va ensuite définir et choisir le portefeuille de ses activités en fonction du marché (contexte et donateurs), puis rechercher les combinaisons optimales de ressources et d'actions pour obtenir un avantage concurrentiel.

Nous avons ensuite placé la logistique dans une perspective stratégique, ce qui consiste à chercher les mécanismes d'optimisation de gestion des flux, en s'intéressant aux conditions de l'agencement de l'action stratégique logistique intra et inter-organisationnelle. Il s'agit aussi de voir comment la stratégie logistique sert les intérêts de l'organisation en se positionnant comme une activité stratégique. Dans une perspective de maîtrise des risques et d'adaptation à l'environnement, on en revient au concept de stratégie chemin faisant, dans lequel la stratégie logistique s'inscrit dans une série de va-et-vient entre stratégie délibérée et émergente.

Nous avons traité de la distinction entre logistique « voulue » découlant de la volonté stratégique des organisations et logistique « subie » qui est imposée par l'environnement dans lequel les ONGs évoluent. Il en ressort que les supply chains d'urgence et projet répondent à une forme de logistique subie, imposée par des contraintes de l'environnement. Par contre, au niveau de la supply chain permanente, on pourrait parler de logistique voulue par le développement de capacités logistiques qui seraient susceptibles d'avoir une influence sur leur environnement. Il faut donc trouver un équilibre entre le développement de capacités dans une démarche de logistique voulue pour influencer sur l'environnement, et un mode opératoire imposé par des facteurs de contingence lié à la nature temporaire des activités et de leur caractère subis. Pour terminer, nous avons proposé un modèle de réflexion stratégique « chemin faisant » pour une ONG humanitaire. Dans ce modèle, cette dernière s'appuie sur la RVB pour établir son diagnostic stratégique et sur les capacités dynamiques pour détecter les menaces, saisir les opportunités et surtout agencer ses ressources en fonction de la dynamique environnementale.

4.5 SYNTHÈSE DE LA PREMIÈRE PARTIE

Avant d'aborder la deuxième partie, nous tenons à faire un rappel des éléments développés dans la première partie de ce travail. Dans le premier chapitre nous avons détaillé l'approche méthodologique mobilisée, ainsi que notre positionnement épistémologique. Dans un second chapitre nous avons cadré du secteur de l'humanitaire d'urgence à travers une analyse des ONGs humanitaires et de leurs différentes approches de l'action humanitaire. Ensuite dans un troisième chapitre nous avons spécifiquement traité de la logistique humanitaire, à travers une revue de littérature sur ce domaine et par l'analyse des spécificités propres à la logistique humanitaire. Nous avons détaillé les contraintes auxquelles elle est confrontée et identifié les leviers sur lesquels elle peut s'appuyer. Enfin dans le quatrième chapitre, nous avons abordé les processus de réflexion stratégique des ONGs afin de comprendre sur quelles bases elles définissent leurs stratégies d'interventions et surtout d'évaluer leurs dispositifs opérationnels en fonction de leurs stratégies d'intervention. Pour terminer nous avons proposé un modèle de réflexion stratégique « chemin faisant » pour une ONG du secteur de l'humanitaire d'urgence. Dans ce modèle, l'ONG s'appuie sur la RVB pour établir son diagnostic stratégique et sur les capacités dynamiques pour détecter les menaces, saisir les opportunités contextuelles et agencer ses ressources et compétences en fonction de la dynamique environnementale.

Dans la deuxième partie que nous allons aborder, nous avons fait le choix de présenter deux appareillages stratégiques spécifiques liés au désengagement de la gestion logistique, il s'agit de l'externalisation et de la désopérationnalisation à travers la délégation de la gestion opérationnelle. Nous allons voir à travers une série de trois articles intégrés dans cette thèse, comment les ONGs peuvent jouer la carte du transfert de la gestion supply chain à des tiers ou bien se désengager de la logistique par la mise en œuvre de nouveaux types de programmes. Le premier article évalue la manière dont les principes théoriques prédominants en sciences de gestion, utilisés pour expliquer et appuyer le processus de décision de sous-traitance, peuvent s'appliquer à la supply chain humanitaire. Le second article traite de l'externalisation et nous permet d'analyser la possibilité d'une externalisation poussée de la gestion de la supply chain humanitaire et de proposer un modèle de pilotage de cette supply chain par un PSL de type 4PL. Enfin, nous analyserons un mécanisme de désopérationnalisation prépondérant dans le secteur, en nous penchant sur les programmes basés sur les transferts d'argent qui sont en train de bouleverser l'aide humanitaire car ils présentent de nombreux avantages mais aussi parce qu'ils permettent aux ONGs de se désengager de la partie logistique dans la mise en œuvre de programmes d'aide humanitaire.

DEUXIEME PARTIE :

Dans la deuxième partie de ce travail, nous allons détailler les appareillages et orientations possibles pour les ONGs qui font le choix du désengagement opérationnel. Nous proposons de traiter de deux mécanismes de délégation de la gestion opérationnelle qui s'offrent aux ONGs, à travers une série de trois travaux qui représentent chacun un chapitre distinct. Le choix de traiter ces mécanismes de délégation se justifie pour les raisons suivantes. Le premier mécanisme de délégation, que nous traitons, concerne le recours poussé à la prestation de services qui représente une délégation partielle de la gestion opérationnelle dans lequel l'ONG continue à avoir une implication opérationnelle forte. Le recours aux PSL s'inscrit dans le cadre de programmes d'aide en nature où la logistique est importante et reste *in fine* sous la responsabilité de l'ONG. Le deuxième mécanisme que nous aborderons concerne la délégation totale de la gestion logistique à travers le recours aux programmes « dématérialisés » basés sur les transferts monétaires. Il s'agit d'analyser le changement de paradigme que cela représente pour le secteur de l'humanitaire. Ce choix nous permet d'analyser, à travers trois papiers, deux recours à la délégation de la gestion opérationnelle qui sont commun dans le secteur, qui offrent des niveaux différents de délégation et qui se font dans le cadre deux modalités d'assistance différentes.

Donc, le premier article pose les bases d'une réflexion sur le mécanisme de décision stratégique du recours a prestations de services et d'externalisation partielle ou totale de supply chain humanitaire. L'objet est ici de prendre en considération les processus d'évaluation et de décision au recours à la prestation de services. Ensuite le deuxième article permet d'analyser une externalisation poussée de la gestion de la supply chain humanitaire en proposant un modèle de pilotage de la supply chain par un prestataire de type 4PL. Les deux papiers traitant de l'externalisation et de la prestation de services logistiques de cette partie tendent à répondre à la sous-question SQ 4 et leurs apports seront synthétisés à la fin du deuxième article dans la partie 6.6. Enfin le troisième chapitre de cette partie inclut le troisième papier constitutif de ce travail de thèse. Cette communication traite du développement d'une nouvelle forme alternative d'assistance humanitaire à travers les programmes basés sur les transferts monétaires et de ce que cela représente pour le secteur. À travers le désengagement de la partie opérationnelle qu'induit l'émergence de ce type d'assistance, nous analyserons son impact sur la supply chain humanitaire.

Pour terminer ce travail de recherche, dans le chapitre discussion, nous proposerons une interprétation prospective de l'évolution des différentes formes de supply chain en fonction des

orientations prises par les ONGs et les évolutions du secteur. Ce chapitre sera développé sur la base des entretiens que nous avons menés et par l'analyse des éléments qui ont émergé.

Nous proposons dans la figure 28 ci-dessous de détailler notre processus de réflexion et présentons le plan de la deuxième partie de ce travail de recherche.

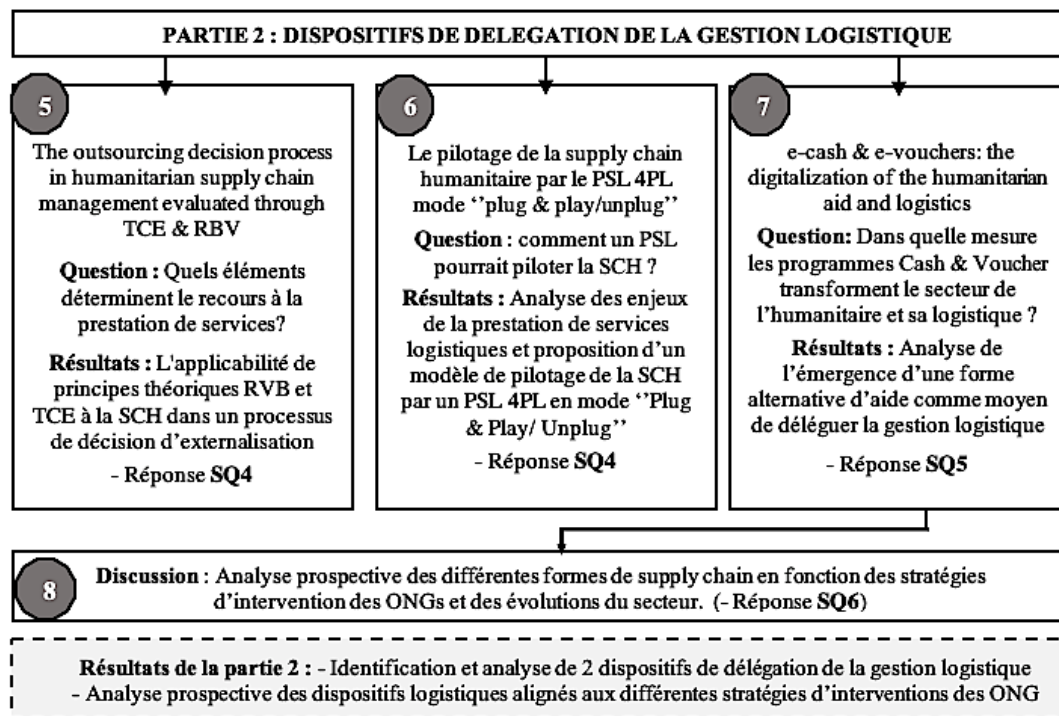


Figure 28: Cheminement et réflexion de la partie 2 (Élaboration personnelle)

5 CHAP 5: THE OUTSOURCING DECISION PROCESS IN HUMANITARIAN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT EVALUATED THROUGH THE TCE & RBV PRINCIPLES.

Author: Loïc Cohen, PhD Student. Univeristé Aix-Marseille Cret-LOG (France)

Abstract: This paper assesses how Transactions Cost Economics (TCE) and Resources Based View (RBV) theoretical principles used in supply chain management (SCM) to explain the outsourcing decision process, can support this process in humanitarian supply chain management (HSCM). The applicability evaluation of these theories' principles to HSCM is conducted firstly by screening the literature relating to the outsourcing decision process supported by the TCE and the RBV in SCM, secondly by screening the literature on HSCM in order to define its specificities. Despite the differences between the “humanitarian” and “commercial” contexts, this paper should reflect the possibility of selecting and combining the two key theories principles applicable in SCM, to explain the outsourcing decision process in HSCM.

Keyword: Outsourcing decision, TCE, RBV, Humanitarian Logistics, Supply chain Management.

- Communication dans le cadre des Rencontres Internationales de Recherche en Logistique et supply chain management (RIRL) 2016. EPFL Lausanne, Suisse.
<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01471643/document>

5.1 INTRODUCTION

In the recent years, humanitarian organisations are under pressure from donors for delivering to the beneficiaries a more cost-effective assistance with a better transparency of the supply chain activities (Cozzolino et al. 2012). These donor's requirements raise awareness from humanitarian organisations that the improvement of the entire supply chain is necessary to enhance effectiveness and efficiency of the supply chain. In order to address donor's requirements and also to focus efforts on their core business such as the programs, some organisations are considering the option to externalise a part or the entire management of their supply chain to the private sector (Balcik et al, 2010).

In general, the outsourcing decision process has been mainly analysed by researchers through the TCE and RBV lens. In this context, this study is guided by the following research question:

Given the important differences to be acknowledged between the “humanitarian” and the “commercial” contexts, are TCE and RBV perspectives used in SCM to support the outsourcing decision process, could be transposed to analyse the outsourcing decision in HSCM?

As stated by Jahre et al (2009), at this stage it is not clearly established which theoretical concepts the HSCM “borrows” its theories from. Therefore, in order to get a better understanding of the HSCM processes and for providing some theoretical perspective to the discipline, it would be interesting to test the applicability of key theories from the SCM to the HSCM.

The overall research methodology includes three different steps. The initial step is to screen the literature relating to the outsourcing decision process. The rationale for this approach is to identify how TCE and RBV principles support the decision to outsource SCM activities. The second step is to undertake an analysis of the humanitarian logistics literature in order to understand the specificity of the HSCM, and also to identify the trends in outsourcing supply chain management activities within the humanitarian sector. In a third stage, we will assess the applicability to the humanitarian supply chain of the two main theories principles governing the outsourcing decision process. In an emerging research field such as the HSCM, researches focusing on the use of theories principles are rare, therefore within the specificity of the HSCM this paper aims to provide a theoretical perspective to support the outsourcing decision process.

5.2 SCM OUTSOURCING

In the commercial sector, the outsourcing of SCM activities has been a common practice for decades. In general terms, the reasons invoked by the firms to outsource SCM activities are, to turn fixed costs into variable costs, to avoid heavy investments associated with logistics, to improve operating performance, to gain on flexibility and to focus more on their core business. The researches on the outsourcing phenomenon take their bases on several different theories, some of them can be complementary and some other are contradictory, which can create some confusion in the analysis of the outsourcing decision process. As stated in the literature (Barthélémy 2004; Perunovic and Pedersen, 2007; Mc Ivor, 2009; Neves et al, 2014; Halldórsson et al 2015) the outsourcing decision process analysis takes ground essentially on the Transaction Cost Economics (TCE) and/or the Resource Based Views (RBV) theories.

5.2.1 Transaction cost economics (TCE)

According to many researches the TCE has traditionally been the theory which provides the best decision-making tool in order to assist organisations to cut costs in deciding which of their operations should be outsourced (Ivanaj and Franzil, 2006; Mc Ivor, 2009; Spina et al, 2016).

Initially, Coase (1937) noted that firm's decision to make an economic exchange, incur some costs. Later, Williamson (1975) defined the transaction costs as "*the costs that attend completing transactions by one institutional mode rather than another*". These costs can be divided in two types: *ex-ante* costs (prospecting, evaluation of the partner and the formulation of the contract) and *ex-post* costs (service provider performance monitoring and contract management). According to the theory, in considering the behaviour of the economic partners (limited rationality and agent's opportunism), three different sorts of transactions governance are supposed to influence the level of transactions costs. The different types of governance are, the market, the hierarchy and a hybrid form between the market and the hierarchy. As developed by Williamson (1975), three principal variables can affect the level of transaction costs which are assets specificity, uncertainty, and frequency of the exchanges:

- The frequency of exchange refers to the number of times the transaction takes place between the buyer and seller. According to the literature, outsourcing is justified only in case of a high degree of exchange frequency. Consequently, the trend is to outsource frequent recurring activities and to keep in-house non-recurrent ones;
- Uncertainty of the transactions refers to the probabilities related to the exchanges type and occurrence. It implies a complex contract definition because all probabilities related to the

type of exchange might be difficult to be specified for all situations. Consequently, it would be complex for the buyer and the seller to monitor and control the situation. In logistics, uncertainty causes difficulty for the principal to define and to forecast a highly fluctuating demand. Generally, there is a tendency to outsource activities in a context of low uncertainty;

- The assets specificity refers to the specific attributes of the transaction due to site, physical or human assets specialisations. For non-specific assets, service providers can achieve economies of scale by providing standardised products or services to several customers. Therefore, the market governance is the most efficient option for non-specific assets.

To summarize, in order to reduce transaction cost impact, a company would have the tendency to outsource activities having a high frequency of exchange, having a low uncertainty of occurrence and requiring a low assets specificity.

5.2.2 The resource-based view (RVB)

Beside the minimization of the transaction costs ruled by the TCE, outsourcing decisions are evaluated as well through the RBV. This is in order to define the relevancy to keep in-house core competencies and to outsource non-strategic activities (Mc Ivor, 2009). Prahalad and Hamel (1990) have first established the link between core competencies and outsourcing. Quinn and Hilmer (1994) have systematized the process to identify which activities can be outsourced through the RBV. They recommend that firms should keep in-house and focus on core competencies in which they have definite advantages and to outsource activities in which the firm has no critical strategic need or special skills. Outsourcing an activity can be seen as the mean to reduce a performance differential between the internal capabilities of the company and the quality of services available externally (Grant, 1991). The goal is to have access to resources and specific skills that would be difficult to accumulate internally. In this perspective, outsourcing allows the firm to use expert skills from the market and to focus internally on its core competencies.

Resources are strengths or weaknesses of a firm, or tangible and intangible assets tied to a firm. They are valuable, rare, inimitable, non-substitutable, and provide to the firm a competitive advantage. According to the analysis of the outsourcing decision process through RBV:

- A firm outsources an activity when it is weak in the resources required for this activity;
- A firm outsources an activity when the resources required are not core competencies;

- A firm outsources an activity if capabilities in this activity are not strategic.

The schema below summarizes the outsourcing decision process supported by TCE and RBV:

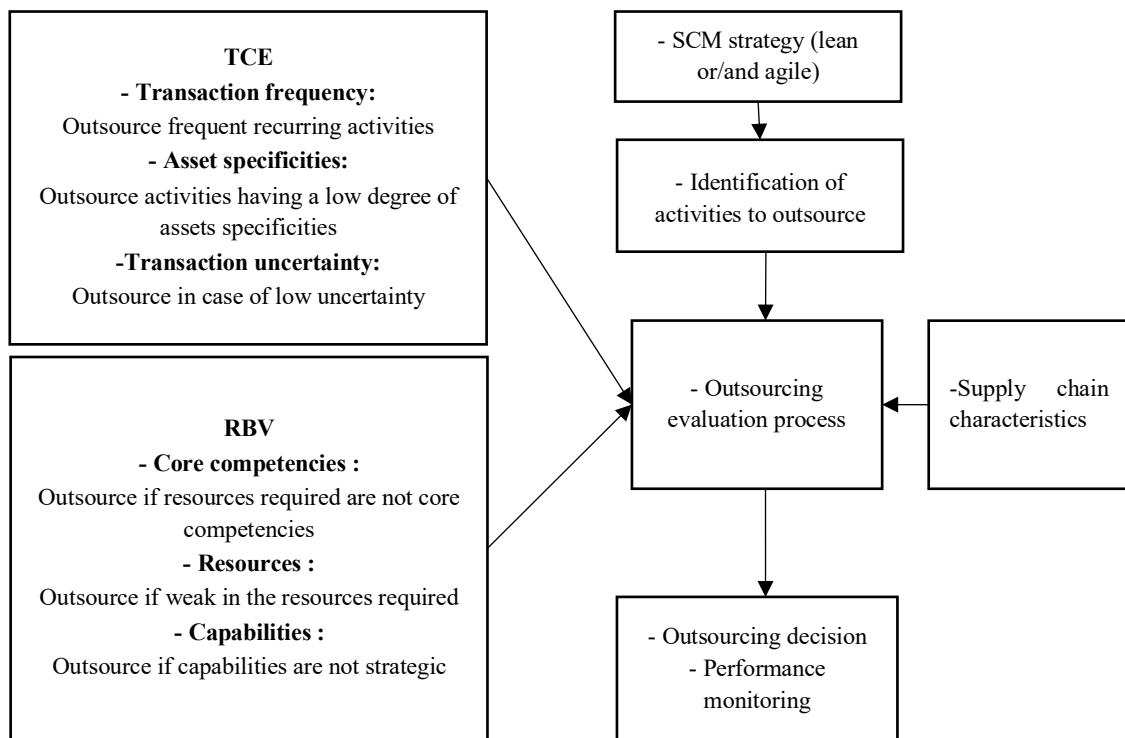


Figure 29: Outsourcing decision process through TCE & RBV (Élaboration personnelle)

To conclude on the TCE and RBV attributes, the TCE offers a short-term approach based on costs reduction and the RBV proposes a long-term perspective including a strategic vision in the outsourcing decision. Therefore, TCE and RBV are complementary and can be coupled to guide the “make or buy” decision process (Mc Ivor, 2009; Gerlb et al 2015; Halldórsson et al, 2015).

5.3 THE HUMANITARIAN SUPPLY CHAIN: TEMPORALITY & UNPREDICTBILITY

When it comes to the definition of “humanitarian logistics”, the most commonly used definition is the definition from Thomas and Mizushima (2005): “*Humanitarian logistics is the process of planning, implementing and controlling the efficient, cost-effective flow and storage of goods and materials, as well as related information, from point of origin to point of consumption for the purpose of meeting the end beneficiary’s requirements*”.

HSCM is involved in three specific phases, which are the preparedness, the immediate response and the reconstruction phase. Depending of the phase, different supply chain

principles might be applied. Many authors have defined the HSCM as an agile supply chain (Charles et al, 2010; Cozzolino et al, 2012; L’Hermitte et al, 2015) and have highlighted the distinction between agile response and lean reconstruction. HSCM is the most expensive part of any relief operations and it can make the difference between a successful or failed operation (Van Wassenhove 2006).

It is also important to note that the humanitarian sector regroups a wide panel of different types of organisations which range from NGOs, UN agencies, International Organisations, etc. Although, even if they operate in the same context, the place of the HSCM within the organisation and the level of logistical capabilities vary from one organisation to the other (Thomas and Kopczak, 2005). Some of the largest organisations consider HSCM as a central function in emergency response, at the opposite some other organisations often neglect the importance of the logistics’ role (Kovacs and Spens, 2009). Various factors, such as their size, mandate, funding sources and specialization, define their organizational structure and their operational boundaries, which impact their HSCM strategy.

Many authors (Beamon 2004; Van Wassenhove 2006; Kovacs and Spens 2007; Day et al, 2012) have highlighted the differences between business sector SCM and HSCM. They note that there are important differences to be acknowledged between the “humanitarian” and “commercial” contexts. The main specifics of the HSCM are:

- The unpredictability of the demand makes forecasting difficult in terms of timing, location, type, volume of supplies;
- The operational context makes very complex the effective flow of goods and information;
- The imperatives associated with the time constraint for the delivery of supplies;
- The strategic goal is to minimize the loss of life and alleviate suffering, it’s not for profit;
- The recurrent lack of resources in terms of supply, expertise, capacity, funding;
- The supply chain life span is short term and temporary.

Humanitarian supply chains are driven in project mode and they can be considered as temporary organizations from permanent structures. In order to assemble specific skills in a given time, the use of the service providers is common in this context of project management. Also, it is important to note that relief organisations are in competition to access funding, and donors are demanding greater accountability and better performance. Since logistics accounts for about 60% of a relief operation (Van Wassenhove, 2006), improving HSCM performance would surely give a ‘competitive advantage’ to relief organisations to access funding. One way envisaged by certain organisations to improve the performance of their HSCM activities,

is to delegate the conception, the management and the coordination of such activities to logistics service providers. Given the high level of investment required to own logistics assets, the unpredictability of the demand, the complexity of the operational context and as well the short time life span of the supply chain, most of the organisations spot contract extensively logistics services. Organisations work already with 3PL (third party logistics) logistics services providers (LSP), but the use of 4PL (fourth party logistics) is not really observed in the HSCM (Balcik et al, 2010). However, it is important to note that there is a changing trend because the role of logistics service provider grows into important players and 4PL can act as an integrator and a coordinator in the HSCM (Vega and Roussat, 2015).

In addition, as discussed by Jensen (2012), the logistics cluster leaded by the World Food Programme can carries tasks related to 4PL role such as services provider, integrator and coordinator. Having such form of 4PL services provision from an ‘‘Insider’’, can provide to many organisations the logistics expertise and capacity that they are missing. That would create less contractual complexity, because such services are specifically funded by donors and are dedicated to the humanitarian organisations for a specific emergency response.

5.4 RESULTS/ FINDINGS

Based on the two main theories principles used to support the outsourcing decision process and based on the main characteristics of the HSCM, we have developed the two tables below to assess how the two theories principles support the outsourcing decision process in the HSCM.

5.4.1 Results/ findings TCE

Principles	Outcomes applicable to SCM	HSC characteristics	Outcomes applicable to HSCM
-Frequency of exchange	Outsource regular and frequent activities	HSC activities are not necessarily frequent but can be diverse	Outsourcing is not recommended as HSC activities aren't necessary frequent and recurrent. Contract definition and monitoring will be very complex. This will incur high level of transaction costs
- Assets specificity	Outsource activities with a low degree of assets specificities	HSC Assets are not specifics	Outsourcing is recommended as logistics assets are not specific but require a high level of investment. LSP can invest in such assets and make economy of scale by having several customers
-Uncertainty	Outsource in case of low uncertainty	HSCM is characterized by a high level of uncertainty of demand (scale, location....)	Outsourcing is not recommended. Uncertainty is a key characteristic of the HSCM. Contract definition and monitoring will be very complex, and will incur high level of transaction costs

Tableau 8: Results & findings TCE (Élaboration personnelle)

We have seen that commercial companies often choose to outsource activities in the aim of

reducing transaction costs. Humanitarian organizations are not profit-maximizing entities, but they aim to make their activities cost effective, which makes the application of TCE to this sector slightly different. Outsourcing decision process evaluated through TCE tells us that following the analysis of two TCE principles, which are the frequency and the uncertainty of the exchange, the outsourcing is not recommended. Given the characteristics of the HSCM and the high level of uncertainty, the analysis through the uncertainty principle will always give a negative outcome in the decision process. One of the reasons is that the coordination cost would be high in a constantly changing operational context. Considering all the specificities that characterize the HSCM, we can deduct that the outsourcing process of a part or the entire supply chain management can be complex to define, implement and monitor. However, a hybrid form of governance between the hierarchies and the market can be adapted to the HSCM characteristics and can be defined between both parties.

5.4.2 Results/ findings RBV

Principles	Outcomes applicable to SCM	HSC characteristics	Outcomes applicable to HSCM
Core competencies	Outsource activity if resources required are not core competencies	Most organisations consider HSCM as a non-core competency	Depending of the profile of the organisation, outsourcing is recommended if HSCM isn't considered as a core competency
Resources	Outsource activity if weak in the resources required	Most organisations are weak in resources for an effective HSCM	Outsourcing is recommended. As most organisations are dependent of donor funding, investment in HSCM resources acquisition is difficult
Capabilities	Outsource activity if capabilities are not strategic	Most organisations consider HSCM as non-strategic	Depending of the profile of the organisation, outsourcing is recommended if HSCM is not strategic for the organisation

Tableau 9: Results & findings RVB (Élaboration personnelle)

From a general point a view, we can deduct from the above table that according the analysis through the RBV principles and considering the HSCM characteristics, the outsourcing is recommended in all the cases. Accordingly, a resource-based view is particularly appropriate for examining HSCM outsourcing because organisation can use outsourcing as a strategy for gaining access to resources and capabilities. However, as we have seen previously, if relief organisations work in the same context, they can be very diverse depending of their mandate, funding, specialties and profile. Therefore, the resources profile, the capabilities and the strategy of an organisation can heavily influence the outcome of the outsourcing evaluation process through the RBV. A deep analysis of the organisation profile can help to define to

which extent the HSCM activities can be outsourced.

In addition, most of organisations are dependent on the funds provided to them by the institutional donors and the constraints of such funding give them a low level of manoeuvre in capabilities development. Consequently, as outsourcing entails buying a service instead of investing in the capabilities development to perform it in-house, the donors funding mechanism influences the decision process by limiting the options in internal capabilities development.

5.5 CONCLUSION

There is a growing body of literature arguing that TCE and the RBV are complementary to each other, which is based on the recognition that each theoretical perspective alone cannot fully explain the outsourcing decision. TCE offers a short-term approach based on costs reduction and the RBV propose a long-term perspective including a strategic vision in the outsourcing decision by gaining access to capabilities. However, as noted by Tabakar et al. (2015), on a theoretical perspective, the characteristics on speed, agility, and flexibility are difficult to encapsulate in theories that are used in SCM research. Some supply chain decisions, such as outsourcing, are based on comparative analysis of possible alternatives, but these remain static in the sense that they don't really include the agility and the contingency aspects which are the essential component of the HSCM.

In addition, in this paper we face some limitation because we have been very generalist on the profile of the relief organisations and it appears that mandate, funding, strategy, speciality of each organisation, are key elements in the outsourcing HSCM decision process. We believe that this paper can initiate interesting further researches on HSCM, in which we can define the typologies and the profiles of humanitarian organisations in order to determine if they are prone (or not) to outsource the management of their supply chain.

5.6 SYNTHÈSE ARTICLE # 1

Nous avons noté que les théories de la TCT et de la RBV étaient couramment utilisées pour évaluer un processus de décision d'externalisation. La TCT propose une approche à court terme basée sur la réduction des coûts, alors que la RBV propose une perspective à long terme incluant une vision stratégique dans la décision de sous-traiter. Nous avons ensuite évalué l'applicabilité de ces principes théoriques à la supply chain humanitaire et nous avons aussi noté que d'un point de vue théorique, les caractéristiques d'agilité et de flexibilité, propres à ces supply chains sont difficiles à prendre en considération dans les théories utilisées dans un processus de

décision à l'externalisation. Toutefois, on peut déduire que l'approche basée sur les ressources est particulièrement appropriée pour examiner les processus d'externalisation de la supply chain humanitaire car l'ONG peut utiliser la sous-traitance comme stratégie pour accéder aux ressources et aux fonctionnalités qu'elle ne possède pas. Cependant, même si les ONGs travaillent dans le même contexte, elles peuvent être très diverses en fonction de leur mandat, de leurs financements et de leurs spécialités. Par conséquent, le profil des ressources et la stratégie d'une ONG peuvent fortement influencer sur les résultats du processus d'évaluation de la sous-traitance via la RBV. De fait, une analyse approfondie du profil de l'ONG peut aider à définir dans quelle mesure les activités de sa supply chain peuvent être externalisées ou pas. Pour l'évaluation par la TCT, nous avons vu que les sociétés commerciales choisissent de sous-traiter des activités pour réduire les coûts de transaction. Compte tenu des caractéristiques de la supply chain humanitaire et du haut niveau d'incertitude dans lesquels elle évolue, le processus de décision de sous-traitance évalué par la TCT, nous indique que les deux principes de la TCT, à savoir la fréquence et l'incertitude des échanges, ne permettent pas de recommander la sous-traitance. En effet, dans un contexte opérationnel très instable, le coût de suivi et de coordination de la relation client/ prestataire serait trop élevé. Donc, compte tenu des spécificités de la supply chain humanitaire, nous pouvons déduire que le processus de sous-traitance d'une partie ou de l'ensemble de la gestion de la supply chain peut être complexe à définir, à mettre en œuvre et à suivre. Cependant, une forme hybride de gouvernance entre les l'organisation et le marché peut répondre aux caractéristiques de la supply chain humanitaire. Cette communication nous a permis d'apporter des éléments de réponses à la SQ 4 : Dans une logique stratégique d'externalisation de la gestion supply chain, quels sont les éléments qui déterminent le recours à la prestation de services.

6 CHAP 6 : LE PILOTAGE DE LA SUPPLY CHAIN HUMANITAIRE PAR LE PRESTATAIRE 4PL EN MODE ‘PLUG AND PLAY/UNPLUG’

Résumé : Le recours croissant au mode d'action de type projet nous amène à nous demander comment au sein d'organisations temporaires, les supply chains se constituent, s'organisent et comment elles sont pilotées. Pour répondre à cette interrogation, nous nous sommes intéressés à la supply chain humanitaire d'urgence qui revêt des caractéristiques bien particulières de par son aspect dynamique et éphémère, mais aussi du fait de l'imprédictibilité de la demande à laquelle elle doit faire face. Nous avons analysé les courants théoriques relatifs aux organisations temporaires et aux capacités dynamiques. Nous avons ensuite jaugé le rôle que peuvent jouer les prestataires de services logistiques, et en nous appuyant sur le concept d'assemblage dynamique, nous proposons un modèle de pilotage de cette chaîne par un prestataire de type 4 PL en mode « Plug and Play/ Unplug ».

Mots-clés : Logistique et Supply chain humanitaire, Prestataires de services logistiques 4PL, Capacités dynamiques, Organisations temporaires, Plug and Play/Unplug.

Abstract: The increasing use of project management as mode of action, leads us to wonder how the supply chains are constituted, organized and piloted in temporary organisations. To answer to this question, we had a close look on the humanitarian supply chain, which has particular characteristics due to its dynamic and ephemeral aspect, but also by the unpredictability of the demand to be managed. Then we have analysed the theories relating to temporary organizations and dynamic capabilities. We have gauged what role the logistics services providers could play in the humanitarian supply chain. Then we have formulated a set of propositions and we have elaborated a tentative model for this supply chain to be piloted by a 4 PL service provider in a mode "Plug and Play / Unplug".

Keywords: Logistics and Humanitarian supply chain, Logistics services providers, Dynamics capabilities, Temporary organisations, Plug and Play/Unplug.

- Article Publié dans Logistique & Management, Volume 26, 2018 - Issue 3: Numéro Spécial : Logistique humanitaire, p 141-155, DOI: [10.1080/12507970.2018.1457456](https://doi.org/10.1080/12507970.2018.1457456)
<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01788170/>

6.1 INTRODUCTION

Depuis plusieurs années, la diversification des prestations de services logistiques et les besoins de coordonner des supply chains complexes ont fait émerger de nouveaux types de services proposés par des prestataires de type 4PL (Fourth Party Logistics). Ces prestataires 4PL sont des prestataires de services logistiques (PSL) dématérialisés, qui se caractérisent par peu ou pas de moyens physiques en propre et qui répondent à des besoins de services « sur-mesure » en matière de logistique. Pour cela, ils vont créer un réseau de compétences en ayant recours à un ensemble de prestataires spécialisés, afin de construire une offre adaptée aux besoins spécifiques de leurs clients. La montée en puissance des 4PL confirme l'émergence d'un modèle logistique en réseau où les échanges inter-organisationnels s'inscrivent dans une logique d'interconnexions pour laquelle la fonction centrale du 4PL est de savoir assembler des compétences et gérer les interfaces entre les membres de la chaîne. Au-delà de la gestion des interfaces, le 4PL doit assurer la mobilisation des actifs à la fois matériels tels que des entrepôts et des moyens de transport, associés à des actifs immatériels, notamment des solutions informatiques, pour construire une offre sur-mesure qui sera pilotée et coordonnée par ce 4PL.

Si le pilotage des supply chains par le 4PL se généralise, il y a néanmoins certains secteurs d'activité où les prestations de type 4PL sont plutôt rares. Ces secteurs d'activités représentent des marchés importants à conquérir pour ces PSL et certains d'entre eux essayent de se positionner sur ces marchés. Pour mieux comprendre le rôle des 4PL sur ces nouveaux marchés, nous allons explorer le domaine de la logistique humanitaire d'urgence et nous intéresser au pilotage de cette supply chain humanitaire qui se caractérise essentiellement par des dimensions dynamiques et éphémères et par l'incertitude de la demande (quoi ? quand ? où ?), mais aussi par l'incroyable complexité du contexte opérationnel dans lequel elle se déploie. De manière générale, le rôle du prestataire de type 4PL dans la supply chain humanitaire est encore assez peu traité par la littérature et à notre connaissance il n'y a pas de travaux qui proposent un mode de pilotage de cette supply chain par un prestataire de type 4PL. Pour combler ce manque, une question évidente se pose à nous : **Comment un PSL de type 4PL pourrait piloter et coordonner la supply chain humanitaire ?**

Pour répondre à cette interrogation, nous ferons référence au travail de Vega et Roussat (2015) où, à travers une revue de la littérature relative à la logistique humanitaire et une analyse des positionnements des PSL sur le marché de la logistique humanitaire, ils ont établi un cadre détaillant les degrés d'implication et une typologie des rôles que ces PSL de type 4PL peuvent

jouer dans les supply chains humanitaires. Dans la typologie proposée, le rôle le plus abouti du PSL 4PL est celui « d'acteur » qu'ils décrivent comme tel : « *Les PSL soutiennent les organisations humanitaires offrant toutes sortes d'activités logistiques avec la capacité de concevoir, coordonner et de mettre en œuvre la gestion globale des flux physiques et d'information à travers les phases de préparation / de réponse / de redressement (recovery)* ». Pour ce travail nous nous appuyons donc sur le rôle « d'acteur » tel que défini par Vega et Roussat (2015) et nous considérons le 4PL dans une fonction de concepteur, coordinateur et gestionnaire de la supply chain. Il est bon de préciser que nous traitons ici de « la supply chain humanitaire » qui est une supply chain préparée et activée par des acteurs humanitaires majeurs dans le cadre de réponses humanitaires d'urgence. Son rôle est d'assurer l'acheminement de l'aide vers les sites et les populations affectés, mais aussi d'apporter un support opérationnel aux programmes d'assistance. Cette supply chain a une durée de vie allant généralement de trois à six mois (ou plus dans certain cas), pour ensuite être remplacée par d'autres systèmes d'approvisionnement qui répondent aux besoins des phases qui suivent l'urgence humanitaire telles que les phases de reconstruction ou de développement.

Le travail que nous proposons de mener sur ce thème est motivé par le fait que le secteur de l'humanitaire d'urgence est en pleine évolution et fait face à une crise de croissance. La fonction logistique peine à répondre aux attentes du secteur et elle souffre d'un manque de reconnaissance. Ce désintérêt du secteur humanitaire pour la fonction logistique va à l'encontre des exigences des bailleurs de fonds qui demandent une meilleure performance des activités logistiques (Cozzolino et al. 2012). Dans un secteur où les organisations humanitaires sont en concurrence pour accéder aux financements, il semble possible de penser que l'amélioration des performances logistiques donnerait un « avantage concurrentiel » aux organisations pour accéder aux financements. Comme soulevé par Abidi et al. (2015), dans le secteur de l'humanitaire les compétences de base de nombreuses organisations ne comprennent ni le développement, ni la gestion de concepts supply chain. Par conséquent, un des moyens envisagés par certaines organisations pour améliorer la performance de leur chaîne d'approvisionnement, consisterait à en déléguer la gestion à des prestataires de services logistiques. Dans cette dynamique de transition et de recherche de performance, il devient donc intéressant d'étudier le rôle que pourraient jouer les prestataires 4PL et de comprendre comment ils pourraient piloter les supply chains humanitaires qui opèrent dans un contexte opérationnel complexe.

Pour traiter ce sujet nous avons décomposé cet article en trois parties distinctes. Dans un

premier temps, nous détaillerons les caractéristiques de la logistique humanitaire afin de mieux comprendre la nature de ces supply chains et pour identifier les contraintes auxquelles elles sont soumises. Ensuite, nous établirons un cadre théorique autour du concept d'organisations temporaires et des capacités dynamiques appliquées aux supply chains. Nous aborderons également les mécanismes de coordination en environnements complexes. Pour terminer, nous formulerons une série de propositions relatives au mode de pilotage de ces supply chains par un PSL de type 4PL. Pour synthétiser les éléments qui émergeront de ces propositions, nous élaborerons un modèle de pilotage de la supply chain humanitaire par le PSL de type 4PL.

Pour répondre à notre problématique, la méthodologie utilisée se fonde d'abord sur une revue de littérature. Cette analyse vise, en premier lieu, à faire un état de l'art sur le thème de recherche et sur le cadre théorique mobilisé. Cela nous permet également de détailler les caractéristiques des supply chains humanitaires, telles que décrites dans la littérature. Cet examen a été mené de manière thématique, en utilisant des mots clés qui ont permis d'identifier les productions importantes, puis d'en étudier les apports et d'en faire la synthèse. Dans les différentes productions que nous avons analysées, l'étude des références citées a permis d'identifier d'autres références importantes et d'élargir ainsi le champ de recherche. Ensuite, sur un plan empirique, en nous appuyant sur l'observation participante et l'expérimentation, ce travail est étayé par l'expérience de l'auteur qui en tant que responsable logistique dans le secteur de l'humanitaire est directement impliqué dans l'organisation et le pilotage de supply chains dans le cadre de réponses d'urgence. Cette expérience a permis à l'auteur d'identifier et d'analyser les freins et les leviers inhérents à la gestion d'un réseau d'acteurs logistiques. En effet, en pratique les logisticiens humanitaires constituent et pilotent des réseaux de fournisseurs et de prestataires de services. Ils activent des ressources et de compétences selon les besoins, ils connaissent donc bien ces logiques d'assemblages et de désassemblages au sein de la supply chain. Toutefois, ce processus de pilotage n'est pas formalisé en tant que tel et les logisticiens pilotent ces réseaux d'acteurs logistiques sans avoir forcément pris en considération tous les déterminants. Ainsi, dans un cas de figure où le pilotage de la supply chain humanitaire est confié à un PSL de type 4PL, la prise en compte d'éléments théoriques et de paramètres empiriques va nous permettre d'élaborer un concept de pilotage qui intègre les impératifs opérationnels des interventions humanitaires d'urgence.

Maintenant que nous avons exposé notre problématique et expliqué comment nous allons la traiter, nous allons dans la partie suivante détailler les éléments qui caractérisent la supply chain humanitaire afin de comprendre son fonctionnement et identifier les contraintes auxquelles elle

est soumise.

6.2 LES CARACTERISTIQUES DE LA SUPPLY CHAIN HUMANITAIRE

Les réponses aux crises humanitaires déclenchent des opérations de grande envergure dans lesquelles la logistique a la lourde responsabilité d'assurer les approvisionnements, la distribution de l'assistance et le soutien opérationnel aux programmes. Ces supply chains présentent de nombreuses spécificités et problématiques assez éloignées de celles que l'on peut rencontrer dans le secteur privé. Sans réelle planification préalable, du fait de l'incertitude de la demande, la supply chain humanitaire doit rapidement mobiliser des moyens lors d'une crise pour répondre à des besoins vitaux. Cette supply chain se compose d'une multitude d'acteurs qui interviennent sur les différentes étapes des processus d'approvisionnement. Elle doit donc se structurer et être opérationnelle en un temps record. C'est une structure éphémère qui n'a aucune vocation à s'installer dans le temps et qui doit être démantelée à terme.

Comme l'ont souligné Pettit et Beresford (2009), la gestion de la supply chain est souvent l'élément le plus complexe d'une opération humanitaire. Le succès ou l'échec de telles opérations dépend souvent de la compréhension et de la résolution des problèmes liés à la gestion de la supply chain. De nombreux auteurs (Van Wassenhove 2006, Kovacs et Spens, 2007, Day et al. 2012) ont depuis longtemps mis en évidence les caractéristiques de la gestion de la supply chain humanitaire et ont permis d'identifier cinq éléments majeurs :

- (1) L'imprévisibilité de la demande qui rend la planification des approvisionnements difficile en termes de volume, de temps et de localisation (Quoi ? Quand ? Où ?) ;
- (2) La complexité du contexte opérationnel qui complique considérablement la fluidité des flux des biens de secours ;
- (3) Les impératifs associés à la gestion d'une grande variété et diversité de fournitures et de services. Ce qui implique de travailler avec un grand nombre de fournisseurs et de prestataires de services ;
- (4) Le manque récurrent de ressources en termes de capacité, d'expertise, de technologie et de financement ;
- (5) L'aspect dynamique et temporaire de la supply chain humanitaire.

Si les éléments décrits ci-dessus compliquent considérablement la mise en place et la gestion de ces supply chains, de nombreux travaux issus de la littérature observent que la majorité des supply chains humanitaires sont instables et pas assez performantes pour répondre aux besoins

des populations affectées et aux attentes du secteur (Yadav et Barve, 2015).

De manière générale, quelle que soit la nature du désastre, les réponses aux situations d'urgence se décomposent en trois phases distinctes : la montée en puissance des opérations, la stabilisation, la réduction des opérations. Durant les premières semaines d'intervention qui représentent la première phase d'une réponse d'urgence, du fait du manque de visibilité sur les besoins, les flux sont « poussés » vers les bénéficiaires depuis les stocks d'urgences repositionnés ou ceux des fournisseurs. La seconde phase, qui correspond à la stabilisation des opérations, est marquée par l'expression par les départements techniques (programmes), des besoins spécifiques des bénéficiaires en termes de volumes et de types de produits, les flux deviennent alors « tirés ». Cette période se caractérise par une gestion classique d'une supply chain où il s'agit de minimiser les coûts, d'assurer les délais d'approvisionnement et la qualité des produits fournis. La troisième phase se caractérise par une réduction progressive d'activité et une transition vers des programmes de reconstruction ou de développement. Pour mieux comprendre le modèle de supply chain mis en place selon les phases d'une réponse d'urgence et en fonction des besoins d'approvisionnement, nous pouvons nous appuyer sur la matrice de Fisher (1997) qui détaille les différences entre une supply chain réactive et une supply chain efficiente. Fisher (1997) suggère qu'une supply chain appropriée ne peut être établie qu'en analysant la nature de la demande en termes de types de produits et de délais d'approvisionnement exigés. Il fait valoir qu'une supply chain se doit d'être réactive pour répondre à une demande fluctuante et incertaine, et qu'elle se doit d'être efficiente lorsque la demande est stable et prévisible. A travers ce cadre d'analyse, il apparaît clairement que durant la première phase d'une réponse d'urgence la supply chain humanitaire doit être réactive de manière à s'adapter rapidement à l'incertitude et à la l'instabilité de la demande. Cette configuration va durer jusqu'à ce que la demande se précise au cours de la phase de stabilisation. Lorsque la demande se stabilise et permet une forme de planification, la supply chain doit alors se transformer pour répondre à des impératifs d'efficience. Afin de pouvoir satisfaire toutes sortes de demandes, le défi sera alors de mettre en place une supply chain performante, ayant les attributs de l'agilité (réactivité et flexibilité) et qui réponde aussi à des critères d'efficience. Dans ce sens, plusieurs auteurs (L'Hermitte et al. 2015, Charles et al. 2010, Oloruntoba et Gray 2006) considèrent l'agilité comme une caractéristique à part entière de la supply chain humanitaire. Nous entendons ici par agilité, la capacité de répondre rapidement et de façon adéquate aux changements à court terme concernant le contexte opérationnel ou les demandes d'approvisionnement (Lee 2004). Toutefois, il est important de

souligner que si le concept d'agilité est en premier lieu une combinaison de flexibilité, de réactivité et d'efficacité, il intègre aussi la notion d'efficience (Scholten et al. 2010, Narasimhan et al. 2006, Lee 2004).

Si, comme nous l'avons vu, la demande est incertaine, le contexte opérationnel, lui, est instable, dynamique, voire hostile et dangereux. Les infrastructures sont souvent endommagées, détruites ou tout simplement inexistantes, compliquant considérablement les opérations logistiques. Les humanitaires ont aujourd'hui intégré cette notion de complexité, au point de l'assumer au quotidien comme caractéristique inhérente de leur travail. Si les logisticiens humanitaires peuvent s'approprier certaines pratiques de la logistique commerciale, leur contexte de travail est complètement différent et cette transposition de processus et de méthodes n'est pas toujours aisée et pertinente. La plus grosse contrainte vient de l'incroyable complexité des conditions opérationnelles dans lesquelles les humanitaires doivent travailler et qui peuvent être un obstacle à l'implication des acteurs du secteur privé car ils ne sont pas forcément préparés, formés et disposés à travailler dans de telles conditions.

Pour garantir un niveau de réactivité optimum, dans le cadre d'un processus de préparation aux urgences, les organisations humanitaires mettent en place en amont un système préparé dans les moindres détails, suffisamment générique pour répondre aux besoins classiques et suffisamment flexible pour s'adapter à la spécificité du contexte. Donc, pour garantir la réactivité de la supply chain au moment du déploiement, toutes les dispositions doivent être pensées et organisées avant l'urgence, de façon à pouvoir activer ces capacités en un minimum de temps et initier la réponse d'urgence au plus vite.

Comme nous l'avons vu, les interventions humanitaires d'urgence nécessitent la mise en place de supply chains complexes comprenant des phases d'achats de produits spécifiques, l'organisation du transport qui peut inclure de nombreux points de rupture de charge, des opérations de douanes qui peuvent être complexes, du stockage et de la distribution du « dernier kilomètre » dans des lieux difficiles d'accès et/ou dans un contexte sécuritaire volatil. La gestion de certaines de ces activités logistiques tels que le stockage et le transport est souvent confiée à des PSL. Ces prestataires tentent de se positionner durablement sur le marché de l'humanitaire en créant des départements spécialisés dans la logistique humanitaire. Ils interviennent sur la supply chain humanitaire, soit dans un cadre contractuel, ou à travers des partenariats et des donations de services logistiques dans le cadre de la responsabilité sociale de l'entreprise. Leurs offres de services évoluent en fonction des besoins du secteur et ces prestataires proposent maintenant aux organisations humanitaires des solutions de conception

et de pilotage de supply chains. Si dans le secteur commercial, l'externalisation des activités supply chain management est depuis longtemps une pratique courante, cette pratique est encore peu commune dans le secteur de l'humanitaire. Dans un processus d'externalisation, plusieurs facteurs peuvent amener les organisations humanitaires à confier le pilotage de leur supply chain à un prestataire. Selon la littérature relative à l'externalisation (Mc Ivor 2009, Neves et al. 2014), les déterminants stratégiques d'une organisation dans une démarche d'externalisation de sa fonction logistique reposent essentiellement sur la nécessité de réduire les coûts (transformer les coûts fixes en coûts variables), d'éviter de lourds investissements associés à la logistique, d'améliorer la performance opérationnelle et de se concentrer davantage sur leur cœur de métier. Pour certains auteurs (Zacharia et al. 2011, Day et al. 2012, Abidi et al. 2015, Bealt et al. 2016), la présence des PSL et l'adoption des pratiques de gestion et des outils du secteur privé à travers la prestation de services, pourraient permettre à la logistique humanitaire de gagner en performance en termes d'efficacité et d'efficience.

Pour résumer, cet examen des caractéristiques de la supply chain humanitaire nous montre que cette supply chain se met en place sans réelle visibilité sur la demande, qu'elle doit opérer dans des contextes opérationnels complexes, et que pour faire face à ces contraintes et être performante, elle se doit d'être flexible et réactive mais aussi efficiente. De plus, comme ces supply chains ne peuvent pas toujours répondre aux attentes du secteur, nous avons vu que l'introduction de certaines méthodes du secteur privé et la présence de prestataires dans le pilotage de ces supply chains pourraient permettre à la logistique humanitaire d'améliorer ses performances. Mais alors, en prenant en considération ses caractéristiques et ses impératifs, comment cette supply chain dont la gestion serait confiée à un prestataire de type 4PL pourrait se constituer, s'organiser et être pilotée ? Afin de cadrer d'un point de vue organisationnel et structurel avec la nature des supply chains humanitaires et de proposer une description des mécanismes d'assemblage et de pilotage, il nous semble important de nous pencher sur la littérature ayant trait aux organisations temporaires et aux capacités dynamiques.

6.3 LES ORGANISATIONS TEMPORAIRES ET LES CAPACITES DYNAMIQUES

6.3.1 Les organisations temporaires

L'importance des variations et la diversité des contextes au sein desquels les organisations évoluent ont amené les chercheurs à se pencher sur la définition de nouvelles structures organisationnelles adaptées, ceci afin de pouvoir opérer de manière efficace dans un environnement dynamique. En considérant les facteurs de contingence comme réponse aux

variations et à la diversification des contextes d'opération, Burns et Stalker (1961) ont démontré que la structure des organisations dépend de la complexité et de la diversité de leur environnement direct. Ils proposent un modèle d'organisation mécaniste pour les environnements stables et un modèle organique pour les environnements turbulents. Dans cette optique, les travaux de Lawrence et Lorsch (1967) ont permis de montrer que l'organisation n'apparaît plus comme un système statique, global et homogène, mais comme une structure qui s'adapte et évolue par un processus appelé « dynamique organisationnelle », en fonction du degré de turbulence de son environnement.

Plus tard, Henri Mintzberg (1982), le principal représentant de l'école de la contingence, a repris le travail d'autres chercheurs sur le concept « d'adhocratie » et a développé ce concept en le définissant comme une structure organisationnelle temporaire intégrant une variété d'expertises et de métiers ayant la capacité de se coordonner par consensus. En s'inscrivant dans le courant de la théorie de la contingence, cette structure flexible s'appuie sur des équipes multifonctionnelles, se manage par objectifs négociés et s'inscrit dans un cadre spatio-temporel donné. D'autres auteurs (Packendorff 1995, Soderlund 2004, Lehtonen 2007), issus du courant de recherche scandinave sur le management de projet, positionnent le projet au sein de la théorie des organisations. Cet ancrage théorique s'articule autour de la notion d'organisation temporaire dont la forme organisationnelle est particulièrement adaptée à la gestion de projet. Le glissement sémantique du projet vers l'organisation temporaire tient à la volonté de nuancer l'importance de la planification et à donner plus de poids au processus d'adaptation. Cette structure organisationnelle temporaire se caractérise par :

- Une forte expertise des fonctions horizontales par regroupement en unités fonctionnelles ;
- Une forte flexibilité et une autonomie dans le travail pour atteindre les objectifs ;
- La prédisposition à travailler en petite équipe et de façon collective ;
- La capacité à se coordonner par l'ajustement mutuel, à l'intérieur et entre les équipes.

Pour Salaun et al. (2015), il est possible de considérer l'organisation temporaire comme une forme organisationnelle particulièrement adaptée à la gestion de projets. Elle prend la forme d'une structure en réseau, évoluant dans un environnement incertain et dont l'action est limitée dans le temps. Donc, chaque projet est une organisation temporaire qui est souvent initiée et gérée par une structure permanente adaptée à cette forme d'action. C'est le cas de la supply chain humaine qui s'inscrit pleinement dans cette description du mode d'action de type projet, où l'organisation temporaire émane d'une structure permanente. Bien entendu, il y a différentes sortes et formes d'organisations temporaires. Dans une typologie des organisations

temporaires faite par Salaun et al. (2015), les réseaux formés à la hâte (Hastly Formed Networks) sont définis comme une forme organisationnelle réticulaire centrée sur un pivot qui se développe en réponse à la survenue d'une crise et qui est capable d'évoluer en fonction de son environnement. Tatham et Kovács (2010) précisent que les réseaux formés à la hâte sont une forme de réponse à des situations de crise et se caractérisent par une forte réactivité et une capacité à s'adapter à l'environnement. Ces structures se retrouvent principalement dans les opérations militaires ou les réponses humanitaires d'urgence.

S'il est important de comprendre comment une organisation temporaire se structure, il semble essentiel d'identifier les mécanismes de coordination sur lesquels on peut s'appuyer dans un environnement instable, voire hostile. Si pour Mintzberg (1982), la structure d'une organisation est liée à la nature de l'environnement, alors les mécanismes régulateurs internes d'une organisation se doivent d'être aussi variés que l'environnement avec lequel elle doit composer. Donc, dans un contexte stable, une organisation anticipe les conditions à venir en utilisant la standardisation des processus comme mécanisme de coordination, mais lorsque les conditions sont incertaines, changeantes et instables, l'organisation ne peut plus se coordonner par la standardisation des processus, elle se doit de devenir très flexible pour assurer sa coordination. Ainsi, la coordination en contexte volatil se fait à travers des variations et des adaptations autour des protocoles usuels, mais aussi par les résultats émanant de la confrontation et des interactions de points de vue et d'expertises qui sont, en situation normale, peu sollicités. Ces mécanismes de coordination initiés par ces interactions et ces confrontations mènent à « l'ajustement mutuel », avancé par Mintzberg (1982), qui semble être un régulateur efficace pour gérer la surcharge de stress et assurer une coordination rationnelle. Toutefois, Godé-Sanchez (2008) souligne que certains travaux empiriques démontrent qu'en contexte volatil ou extrême, les modes de coordination formels ne se dissipent pas toujours à la faveur de modes plus informels et qu'un besoin croissant de hiérarchie se fait sentir afin de garantir une division non ambiguë des responsabilités et assurer un processus rapide de prise de décision. Ceci souligne que la dynamique et l'instabilité des contextes d'action requiert donc un savant équilibre entre des modes de coordination formels (fondés sur la régulation) et informels (fondés sur les interactions) ; il s'agit d'articuler ces modes de coordination afin d'optimiser les capacités de réaction et d'adaptation face à la volatilité du contexte.

Après avoir examiné la structure organisationnelle et les mécanismes de coordination au sein des organisations temporaires évoluant en contextes instables, il nous semble pertinent de nous pencher sur le processus de retour d'expérience (RETEX), car l'apprentissage organisationnel

exige que les équipes évaluent leurs performances et apprennent des succès et des échecs d'un projet. Godé (2011) définit le retour d'expérience comme un travail de rétrospection d'une action passée afin de concevoir l'action à venir. Dans cette optique, le RETEX est un processus d'amélioration continue qui permet aux organisations d'évaluer *a posteriori* l'implémentation d'un projet face aux réalités concrètes rencontrées et de rendre compte de l'adéquation des résultats obtenus au regard du modèle opérationnel mis en place. Sa fonction est de collecter des informations venant des acteurs du projet et de les exploiter pour les traduire en enseignements favorisant les processus de préparation, d'adaptation et de coordination, et ainsi contribuer à la flexibilité des organisations. De plus, le RETEX facilite les démarches d'appropriation et de reproduction des savoir-faire développés à l'occasion d'autres projets. Il permet de capitaliser sur l'expérience individuelle et collective en favorisant le partage des bonnes pratiques. Comme illustré ci-dessous par Godé (2011), (figure 30) le retour d'expérience renvoie à trois dimensions que sont la communication, la socialisation et l'apprentissage. Ceci permet aux membres d'un groupe de produire une interprétation collective et consensuelle d'une situation et de créer un langage commun qui nourrit une compréhension mutuelle des activités de chacun au sein du groupe.

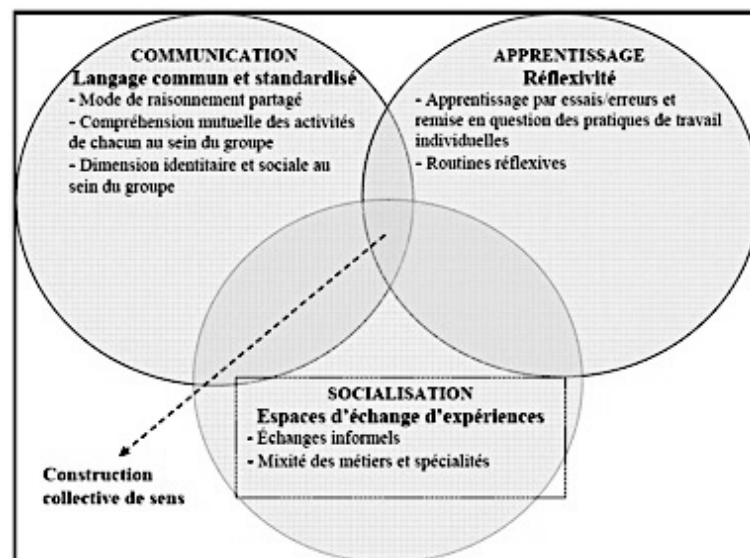


Figure 30: Construction collective du sens par le retour d'expérience (Godé, 2011)

Le RETEX est couramment utilisé par les organisations opérant en contexte à risques, tels que les militaires ou les humanitaires. Dans le cas de l'humanitaire d'urgence, cette démarche aussi appelée "After Action Review" permet de créer des procédures et des références dans une perspective de préparation et d'amélioration des réponses aux urgences, mais aussi de promouvoir un fond commun de compétences partagées et de favoriser ainsi le processus

d'ajustement mutuel au sein d'une organisation dont les membres ont des rôles, des spécialités et des profils différents.

6.3.2 Les capacités dynamiques : Assemblage de compétences et/ou compétence d'assemblage

Dans des environnements aux changements rapides, la clé de la réussite se trouverait être dans la capacité à acquérir ou développer de nouvelles ressources, et de savoir configurer et utiliser ces ressources. La notion de capacités dynamiques nous semble être particulièrement intéressante pour faire évoluer une structure organisationnelle en fonction des besoins d'expertise afin d'assurer le bon déroulement d'un projet, mais aussi pour répondre aux contraintes et aux variations de l'environnement opérationnel. Le concept de capacités dynamiques a été introduit par Teece et al. (1997) qui les définissent comme étant : « *Des capacités organisationnelles spécifiques qui ont pour fonction d'intégrer, de construire et de reconfigurer les capacités organisationnelles et les ressources pour faire face à des environnements changeants de forte amplitude* ». Nous avons identifié trois caractéristiques essentielles qui définissent le management par les capacités dynamiques :

- (1) L'intégration et la coordination de compétences ;
- (2) L'apprentissage par l'expérimentation et l'action pour la réalisation efficace des tâches ;
- (3) L'évolution et la reconfiguration qui se fait par la capacité des acteurs à anticiper la nécessité de changement.

A travers des processus d'apprentissage et de reconfiguration, le concept de capacités dynamiques démontre le besoin d'un ajustement constant des compétences dans des environnements dynamiques.

Pour notre travail, il nous paraît important d'apporter des éléments de compréhension sur les processus de création, d'utilisation et de régénérescence de compétences au sein d'organisations temporaires autour d'un « pivot-assembleur », défini par Pellegrin-Romeggio (2011) comme étant un pivot qui a pour rôle d'assembler et désassembler des chaînes logistiques temporaires à partir d'un réseau de ressources. Pour cela, nous faisons référence au travail de Pellegrin-Romeggio et Vega (2014), qui, inspirés par les 3C de Fréry (1998) « Conception, Coordination, Contrôle » définissant le rôle de la firme pivot, le transforment en 4C en ajoutant la notion de « Combinaison » de compétences. Ils appliquent ensuite ce concept de pilotage par un « pivot-assembleur » aux chaînes logistiques d'organisations temporaires

telles que l'industrie du voyage et l'aide humanitaire. Selon le tableau ci-dessous concernant les dimensions des 4C, la notion de « Conception » s'intègre dans un rôle d'architecte, caractérisée par l'identification et la sélection de ressources potentiellement combinables. La « Combinaison » est abordée comme une approche dynamique, avec l'activation et la désactivation des capacités identifiées lors de la phase de conception, apportant ainsi la réactivité et flexibilité nécessaires à l'ensemble des acteurs de la chaîne. Les éléments de « Coordination » traitent de l'orchestration et du pilotage de l'ensemble du réseau. Enfin, la notion de « Contrôle » de la structure de la chaîne logistique par le pivot s'inscrit plutôt dans une démarche de régulation du réseau et intègre à la fois une vision *ex ante* avec une évaluation des capacités avant l'assemblage, et une vision *ex post* avec un contrôle *a posteriori* de la prestation réalisée (Pellegrin-Romeggio et Vega 2014).

Dimensions	Caractéristiques	Rôles du pivot
Conception	Identification et sélection des ressources – Combinaison potentielle – Architecture du réseau	Architecte
Combinaison	Activation/désactivation temporaire des ressources – Capacité dynamique à combiner/assembler une ou plusieurs chaînes logistiques – Activation de ressources compatibles pour une chaîne donnée	Assembleur
Coordination	Organisation/animation d'un réseau/chaîne – Recherche de cohérence – Homogénéité globale de la chaîne activée	Coordinateur
Contrôle	Évaluation des capacités, disponibilités et performances – Contrôle <i>ex ante</i> : évaluation des capacités des ressources du réseau – Contrôle <i>ex post</i> : Contrôle/évaluation des performances	Régulateur

Tableau 10: Dimension d'assemblage dynamique. Les 4C (Pellegrin-Romeggio et Vega, 2014)

Si ce concept d'assemblage dynamique est particulièrement pertinent pour notre travail car il intègre le rôle de « pivot-assembleur » que pourrait jouer le prestataire de type 4PL dans le pilotage d'une supply chain humanitaire, il est nécessaire de préciser que l'articulation de ces quatre dimensions se fait à travers la mise en place d'interfaces. Il est donc important de les définir et de souligner leur rôle dans le cadre du pilotage d'une supply chain par les capacités dynamiques. Comme définit par Camman, Livolsi, et Roussat (2010), l'interface est « *la zone de jonction, de tension ou de recoupement entre des buts, des responsabilités et/ou des activités de deux ou plusieurs entités : acteurs de la chaîne logistique (interface inter-organisationnelle) ou sous-systèmes dans une organisation (interface intra-organisationnelle)* ». L'interface est un forum d'explication et un mécanisme de résolution de problèmes liés à la communication et à la coordination. La qualité et la maîtrise de ces interfaces représentent donc un élément déterminant, car cela permet de tenir le rôle de pivot au sein de réseaux dynamiques

d'entreprises (Fulconis et Paché 2005).

Il apparaît évident que le pilotage de supply chains temporaires et dynamiques comme la supply chain humanitaire demande une certaine forme de flexibilité et un certain niveau d'intégration. La flexibilité de la supply chain doit être vue comme une capacité à faire face au changement (certain ou incertain) des besoins de ses utilisateurs par la mise en place et l'exploitation judicieuse d'options contrôlables dynamiquement, et ayant un impact limité sur les délais, les coûts et/ou la performance (Fabbe-Costes et Jahre 2007). Cette flexibilité doit être combinée avec un certain niveau d'intégration, qui est dans ce cas perçue comme un processus de coordination de manière à faire fonctionner de concert les activités, les ressources et l'organisation. Pour intégrer à la fois une dimension de flexibilité et d'intégration au sein d'un réseau, Fabbe-Costes (2005, 2007) propose le concept du "Plug and Play/ Unplug" qui permet d'assembler des chaînes rapidement opérationnelles puis de les moduler ou les désassembler en fonction des besoins et du moment. En effet, l'objectif est de constituer un réseau de compétences où les acteurs, les ressources et les activités sont rapidement activables, connectables et aisément interopérables. Le réseau repose sur une spécialisation des acteurs qui se doivent d'être excellents dans leur domaine. Selon Fabbe-Costes (2005), parmi les points clés du modèle "Plug and Play/ Unplug", on retrouve les éléments largement décrits dans la littérature sur la gestion logistique inter-organisationnelle, à savoir :

- La capacité à gérer efficacement les flux physiques grâce, entre autres, à la compatibilité des processus et à l'adaptabilité des moyens logistiques ;
- La possibilité de traiter efficacement les flux d'information par la compatibilité des systèmes d'information, mécanismes de coordination et gestion des connaissances ;
- L'aptitude à anticiper, planifier, suivre et piloter la chaîne logistique.

Le fonctionnement en "Plug and Play/Unplug" permet donc de combiner flexibilité et intégration, et surtout de formaliser le principe de recomposition permanente (Jahre et Fabbe-Costes 2007). Cette recomposition permanente offre une plus grande souplesse organisationnelle et une forte capacité d'adaptation de la supply chain face aux changements et aux environnements incertains. On peut noter que les leviers pour favoriser la combinaison de l'intégration et de la flexibilité au sein d'un réseau d'assemblage dynamique sont les mêmes que ceux d'une supply chain classique. Dans cette perspective, le réseau doit travailler sur la compatibilité des systèmes et technologies d'information, renforcer les partenariats entre les membres de la supply chain, instaurer un climat de confiance, respecter la culture et les valeurs des organisations.

Il est important de préciser que pour notre travail nous considérons la supply chain humanitaire comme une organisation temporaire à part entière. En ce sens, les différents points que nous venons de passer en revue concernant les organisations temporaires et les capacités dynamiques s'appliquent à la supply chain humanitaire. Ces éléments ont donc une incidence forte sur notre question de recherche. Ils vont nous permettre dans la troisième partie d'alimenter notre raisonnement, de formuler une série de propositions théoriques et enfin de présenter un modèle de pilotage de la supply chain humanitaire par le prestataire de type 4PL.

6.4 PROPOSITIONS ET MODÈLE DE PILOTAGE

Les propositions et le modèle que nous formulons ici sont issus d'éléments qui ont émergé de la revue de littérature. D'un point de vue empirique, ces éléments sont appuyés par l'expérience professionnelle de l'auteur dans la mise en place et le pilotage de réseaux de prestataires de services et de fournisseurs dans le secteur de l'humanitaire d'urgence. Ainsi, en s'appuyant sur les déterminants théoriques et empiriques, il a été possible de formuler une série de propositions et un modèle de pilotage par un 4PL qui répondent aux contraintes de réactivité et de recomposition permanente des supply chains humanitaires.

Comme nous l'avons vu précédemment la littérature pointe régulièrement le manque de performance de la supply chain humanitaire, en se référant à Neely et al. (1995) nous entendons ici par performance, la mesure du niveau d'efficacité et d'efficacités d'une action à travers des indicateurs de performance. Depuis une décennie, quelques chercheurs se sont penchés sur le rôle et les apports des 4PL dans la supply chain humanitaire ; il ressort de leurs travaux que ce problème de performance pourrait en partie être réglé par une plus forte présence de PSL dans le pilotage des supply chains humanitaires (Balcik et al. 2010 ; Zacharia et al. 2011 ; Day et al. 2012 ; Vega et Roussat 2015 ; Abidi et al. 2015 ; Bealt et al. 2016). Par exemple, en s'appuyant sur le travail de Christopher (2005), qui décompose le rôle du 4PL, dans une supply chain classique, en quatre activités principales (orchestrateur, infomédiaire, salle de contrôle et fournisseur de ressources), Abidi et al. (2015) montrent que les 4PL auraient une influence positive dans les réponses humanitaires car ils permettent de simplifier et d'accroître la collaboration entre les acteurs de la supply chain. En outre, dans une recherche sur la collaboration entre organisations humanitaires et PSL, Bealt et al. (2016) soulignent qu'une collaboration poussée entre les deux entités pourrait donner la possibilité aux humanitaires d'être plus efficaces et plus efficients, et que cette collaboration renforcerait les capacités de réponse des organisations.

À terme, le transfert de la gestion supply chain à un PSL de type 4 PL pourrait donc permettre aux organisations humanitaires de réduire les coûts, de se recentrer sur leur cœur de métier et surtout de transférer le pilotage de leur supply chain à des opérateurs du secteur privé ayant un haut niveau d'expertise et les capacités opérationnelles adéquates. Toutefois, l'établissement d'une collaboration stable et durable entre PSL et organisations humanitaires peut rencontrer quelques obstacles. Par exemple, Bealt et al. (2016) soulignent que la question de la continuité liée au service à court terme des réponses aux situations d'urgence et la rotation élevée du personnel humanitaire peuvent compliquer l'établissement de partenariats avec les PSL. Par ailleurs, la transposition et la généralisation des outils et des bonnes pratiques du secteur privé devront passer par un filtre qui permettra de les moduler et de les adapter aux spécificités du secteur de l'humanitaire. Dans notre cas de figure, ce transfert de méthodes se fera dans les deux sens, de manière à ce que le secteur privé puisse aussi intégrer les mécanismes opérationnels propres à l'humanitaire, notamment en bénéficiant de l'expérience accumulée par les organisations humanitaires concernant l'amélioration des niveaux d'agilité de leurs supply chains (Cozzolino et al., 2012), et dans l'autre sens pour que la supply chain humanitaire, grâce à l'utilisation d'outils et méthodes du secteur privé, puisse gagner en performance.

P1 : Les PSL 4PL pourraient améliorer les performances de la supply chain humanitaire.

Comme nous l'avons détaillé précédemment, les supply chains humanitaires sont des réseaux multi-acteurs complexes, dynamiques et éphémères, prenant la forme d'organisations temporaires de type « réseaux formés à la hâte » (Hastily Formed Networks). Cette forme organisationnelle répond au besoin d'organiser la projection rapide et coordonnée de moyens en réponse à un imprévu. Kovacs et Tatham (2009) considèrent la supply chain humanitaire comme un réseau "dormant" qui passe à l'action lors d'une réponse à une situation d'urgence, "*From dormant to action*". D'un point de vue sémantique et comme nous le verrons un peu plus tard dans cette série de propositions, nous pourrions peut-être parler de réseau en état de préparation plutôt que réseau dormant (*From preparedness to action*). En fait, ce réseau est actif pendant la phase de préparation aux urgences, car si durant cette phase il doit rester prêt à intervenir, il doit aussi constituer et renforcer un ensemble de compétences et de ressources qui sont préparées pour être rapidement opérationnelles. Lors d'une urgence, ce réseau passera en un instant d'une phase de veille et de préparation, à une phase d'intense activité

Si l'aspect temporaire de la supply chain humanitaire a été traité par la littérature, on n'y trouve pas de proposition de modèle de pilotage qui intègre ce passage de la phase de

préparation à une phase d'intense activité de la supply chain humanitaire lors d'une réponse d'urgence. Le concept du "Plug and Play/ Unplug" développé par Fabbe-Costes (2005, 2007), nous semble être particulièrement pertinent car il permet d'assembler, moduler puis de désassembler des supply chains en fonction des besoins et du moment. Ce type de fonctionnement permet de combiner flexibilité et intégration, et de généraliser le principe de recomposition permanente pour mieux répondre aux impératifs de réactivité face aux incertitudes de la demande. Toutefois, plusieurs défis sont à relever pour l'ensemble des acteurs impliqués dans ces différents assemblages organisationnels. En premier lieu, il y a la gestion de la durée et la fréquence de ces assemblages dans lesquels les membres du réseau doivent garantir leur disponibilité et leur implication (Pellegrin-Romeggio et Vega 2014). D'autre part, du fait de l'incertitude sur la demande, la définition et la gestion des contrats de prestations services peuvent être compliquées à mettre en œuvre et pourraient compromettre les relations entre donneur d'ordre et prestataires (Cohen 2016). Il faut que les conditions et les formes contractuelles des relations entre l'organisation humanitaire, le 4PL et les prestataires partenaires permettent de passer d'une phase de veille et de préparation à une phase d'action. Elles doivent pouvoir garantir une mobilisation rapide et temporaire des acteurs, mais aussi s'inscrire dans la durée car il est important de pouvoir impliquer et fidéliser les acteurs du réseau sur le long terme.

P2 : Étant donné les caractéristiques dynamiques, agiles et éphémères des supply chains humanitaires, le concept de pilotage en mode "Plug and play/ Unplug" est particulièrement adapté.

Si le pilotage de ce réseau multi-acteurs en mode "Plug and Play/ Unplug" nous semble particulièrement adapté, il faut un pilote ayant un rôle de pivot en charge d'assembler des compétences et de mobiliser autour de lui des partenaires à même de fournir au réseau les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs fixés. Donc, en s'appuyant sur le modèle de Pellegrin-Romeggio et Vega (2014) des 4C (Conception, Combinaison, Coordination, Contrôle), le 4 PL devra dans un premier temps concevoir la supply chain, puis assembler et combiner des compétences selon les besoins du moment. Il devra ensuite coordonner et contrôler les activités des acteurs du réseau, et s'assurer de l'adoption de standards et de règles de gestion commune. Pour le 4PL dans un rôle de « pivot-assembleur », la conception suppose d'avoir une double compétence ; d'une part, il lui faut être capable d'identifier les bons partenaires et d'autre part il doit concevoir le dispositif d'ensemble de la supply chain à la manière d'un centre de commandement opérationnel pour en assurer la coordination. Ensuite,

pour répondre à des besoins spécifiques, la combinaison doit relever d'un agencement dynamique de capacités et de compétences diverses et compatibles qui sont activées et désactivées pour répondre aux besoins. Le contrôle suppose pour le pivot d'avoir une compétence en matière de suivi, une capacité d'audit et d'évaluation, mais aussi une forte aptitude à capitaliser sur les expériences passées. Dans son ensemble, la qualité du réseau reposera sur la spécialisation, l'expertise, la fiabilité et la flexibilité de ses membres. Toutefois, dans un contexte à forte variabilité, le défi du 4PL sera de parvenir à un savant équilibre dynamique entre les capacités opérationnelles et les demandes fluctuantes et aléatoires.

P3 : Le prestataire 4PL dans un rôle de « pivot-assembleur » de compétences et de pilote de la supply chain humanitaire.

Pour pouvoir remplir correctement la fonction de « pivot-assembleur », telle que décrite précédemment, il est important d'insister sur le rôle des interfaces. On peut citer ici l'apport du travail de Stefansson et Russell (2008) qui détaille les attributs des interfaces dans une supply chain collaborative et qui surtout met en exergue l'importance des interfaces dans la gestion des réseaux de prestataires de services. Bien que déterminant à nos yeux dans la gestion et la coordination d'un réseau multi-acteurs, le rôle au niveau inter-organisationnel de l'interface dans la supply chain humanitaire est très peu abordé dans la littérature. Pourtant, ces mécanismes facilitent la communication entre les acteurs et favorisent l'adoption et l'adaptation des dispositifs partagés. Dans ce sens, pour assurer l'articulation et la coordination des différents éléments de la supply chain, le 4PL devra établir et gérer des interfaces entre lui et ses partenaires, et entre lui et le donneur d'ordre de façon à pouvoir assurer :

- La construction de la chaîne et la définition des modalités de fonctionnement ;
- La définition des objectifs à atteindre ;
- La planification, le suivi, la coordination des activités ;
- La gestion des flux d'information ;
- Les modalités d'évaluation, de retour d'expérience et de gestion de connaissance.

Dans ce cas de figure, le rôle des interfaces entre le donneur d'ordre, le 4PL et les membres du réseau est crucial car il permet de stabiliser les mécanismes de coordination et de communication internes et externes. Il permet aussi de faciliter le couplage entre le réseau et son environnement opérationnel. De plus, il favorise le processus de rapprochement et de compréhension mutuelle. En effet, une des barrières pour une collaboration efficace entre le donneur d'ordre, le pivot et les membres du réseau pourrait être le manque de compréhension mutuelle et plus significativement le manque de règles d'engagement des acteurs du secteur

privé dans les opérations de logistique humanitaire sur le terrain. C'est sur le mécanisme « d'ajustement mutuel » tel que décrit par Mintzberg (1982) qu'on peut s'appuyer pour faciliter le rapprochement des deux entités. Dans ce sens, Tatham et Kovacs (2010) font référence au concept du "Swift trust" développé par Meyerson et al. (1996), fondé sur des relations informelles et interpersonnelles des acteurs pour assurer collaboration et coordination du réseau d'acteurs au sein d'organisations temporaires telles que les réseaux formés à la hâte.

P4 : la qualité des interfaces entre le donneur d'ordre, le 4PL et les acteurs du réseau est un élément déterminant pour assurer un pilotage coordonné et performant de la supply chain humanitaire.

Dans cette série de propositions, il nous semble essentiel de mettre l'accent sur la préparation aux urgences. Dans une revue littérature approfondie, traitant des axes de recherche en logistique humanitaire, Leiras et al. (2014) soulignent que la phase de préparation est abondamment traitée par les chercheurs et que l'importance de cette phase a largement été mise en lumière par la littérature. Si cette phase est capitale, c'est parce qu'elle permet, en fonction de scénarios possibles, de prendre toutes les dispositions pour pouvoir activer les capacités en un temps record et initier la réponse aux urgences au plus vite. Pour faciliter la réponse aux urgences, il faudra que le 4PL et ses partenaires développent des processus de préparation bien coordonnés, qui utilisent au mieux les connaissances et les ressources conjuguées du réseau. Pour y parvenir, des plans d'urgence et des mécanismes d'intervention, ainsi que les ressources nécessaires, doivent être prêts avant la survenue d'une urgence. Il s'agit pour, le 4PL en tant que « pivot-assembleur » et pilote de la supply chain de pouvoir :

- Mettre en place des mécanismes de mobilisation et de déploiement rapide des partenaires ;
- Rationaliser et fluidifier les processus de gestion logistique ;
- Capitaliser sur les expériences passées par un processus d'analyse, de classification et de transfert des connaissances acquises ;
- Préparer l'accès à des ressources matérielles et financières de manière à mobiliser, activer et déployer rapidement ces capacités au moment de l'urgence ;
- Développer et consolider le réseau de partenaires.

Cependant, si le secteur humanitaire met en œuvre des mécanismes de préparation logistique aux urgences, notamment à travers des initiatives de pré-positionnement de matériel de secours dans des hubs logistiques régionaux, les acteurs du secteur privé sont à ce jour peu impliqués dans ces processus. Dans une enquête menée par Bealt et al. (2016) auprès de praticiens du

secteur de l'humanitaire, la majorité des participants ont déclaré que les partenariats avec les PSL devraient être développés durant la phase de préparation car cette période se prête à l'intégration des PSL, au renforcement des capacités et à l'optimisation des moyens logistiques. Pourtant, dans cette même enquête Bealt et al. (2016) montrent que si la phase de préparation est perçue comme le moment le plus approprié pour développer une collaboration entre les organisations humanitaires et les PSL, en pratique peu des relations de collaboration sont établies avant la phase de réponse à une situation d'urgence. Par conséquent, dans une configuration de pilotage de la supply chain par un 4PL, il est important que le pilote et les membres du réseau soient intégrés aux processus de préparation. De ce fait, la gestion de la supply chain d'urgence ne peut pas être considérée comme une action isolée, sporadique et spontanée, elle doit faire partie d'un processus global de planification, d'intégration et de préparation.

P5 : la phase de préparation aux urgences contribue à la réactivité et la qualité d'intervention de la supply chain humanitaire. C'est un processus crucial dans lequel 4PL et les membres du réseau doivent être intégrés.

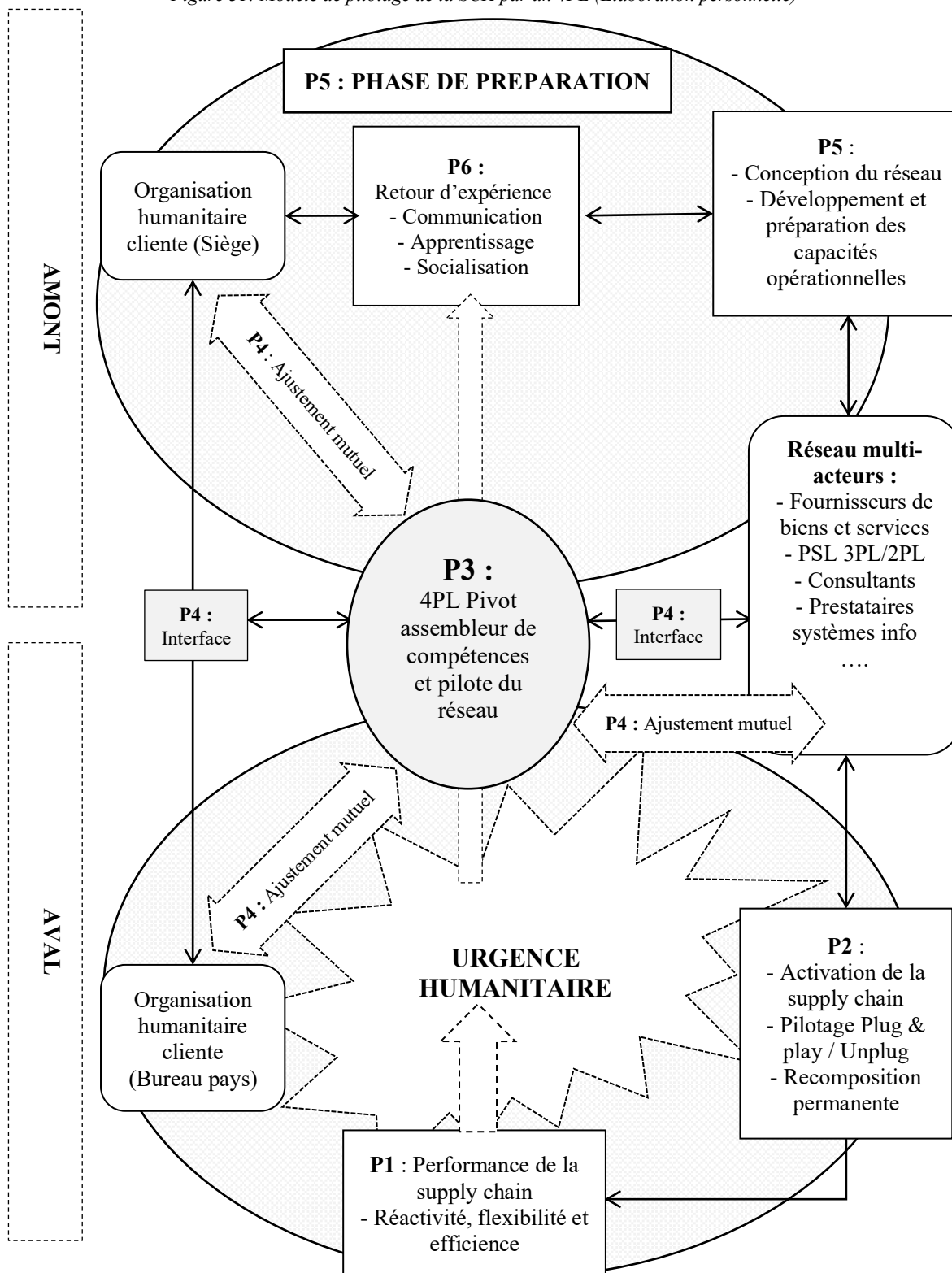
Comme nous l'avons mentionné dans la proposition précédente, le 4PL doit être intégré aux phases de préparation aux urgences. Pendant cette période, il devra mettre en place des dispositifs pour capitaliser sur les expériences passées à travers un processus de traitement, de classification et de transfert des connaissances acquises par le réseau. Pour alimenter la phase de préparation en bonnes pratiques opérationnelles et organisationnelles, le retour d'expérience est une étape importante. En effet, les processus d'identification et d'analyse des faits passés permettront de définir ce qui peut et doit être répliqué, mais aussi ce qui ne doit pas l'être. Dans un objectif d'amélioration continue de la gestion opérationnelle et de la coordination du réseau, le retour d'expérience permet d'identifier les faiblesses du système et de prendre les mesures correctives nécessaires. Ce processus permet aussi d'identifier les points forts du réseau et de prendre ainsi les dispositions pour capitaliser sur ces forces. Ainsi, cette démarche contribue au fil des expériences à l'optimisation des mécanismes de pilotage de la supply chain et à la formalisation de bonnes pratiques. Le retour d'expérience doit également pouvoir servir à l'apprentissage organisationnel et relationnel des membres du réseau car la combinaison des espaces de communication, d'apprentissage et de socialisation, qui caractérise le retour d'expérience, nourrit la capacité d'un collectif à produire une interprétation consensuelle d'une situation, favorisant ainsi la coordination (Godé 2011). Si les humanitaires s'attachent à mettre en œuvre des processus de retour d'expérience, ils sont à ce jour essentiellement internes à

l'organisation et les acteurs externes sont rarement inclus dans ces processus. Pourtant, cette démarche pourrait faciliter l'adoption par les acteurs du secteur privé des dispositifs opérationnels propres à l'humanitaire, mais aussi favoriser l'appropriation par le secteur de l'humanitaire de certains outils et méthodes de supply chain management du secteur privé.

P6 : Le retour d'expérience ouvre des espaces de communication, de socialisation et d'apprentissage au sein du réseau qui permettent d'améliorer les phases de préparation et de réponses aux urgences.

Cette série de propositions nous permet de penser que le pilotage de la supply chain humanitaire en mode "Plug and Play/ Unplug" par un prestataire 4PL est d'un point de vue opérationnel possible et envisageable. Cela pourrait répondre aux impératifs d'intervention en augmentant le niveau de performance de ces supply chains en termes d'efficacité et d'efficience. Dans ce mode de pilotage, le prestataire 4PL devient le véritable point de convergence au sein du réseau. Il se positionne comme assembleur de compétences et chef d'orchestre de cette supply chain. Il a la responsabilité d'en assurer la conception, la combinaison, la coordination et le contrôle. Pour mieux comprendre la mise en œuvre de ces propositions, nous avons élaboré un modèle (figure 31) qui permet de visualiser les interactions et interrelations qui s'établissent dans un pilotage de type "Plug and Play/ Unplug", entre les différents acteurs du réseau.

Figure 31: Modèle de pilotage de la SCH par un 4PL (Élaboration personnelle)



6.5 CONCLUSION

Ce travail s'est construit autour d'une interrogation principale : Comment un prestataire de services logistiques de type 4PL pourrait piloter une supply chain humanitaire ? Nous avons

essayé d'apporter des éléments de réponse. Nous avons vu que la prestation de services pourrait améliorer la performance de ces supply chains et que dans un rôle de pivot et d'assembleur de compétences, le 4PL pourrait les piloter en mode "Plug and Play/ Unplug". Au-delà de cette interrogation, l'intérêt de ce travail est aussi d'essayer de comprendre comment deux entités issues de secteurs différents peuvent amorcer un rapprochement et apprendre à travailler ensemble, tout en tenant compte des aspects opérationnels, relationnels et financiers d'une relation contractuelle.

D'un point de vue théorique, ce travail contribue à l'analyse de champs de recherche étroitement liés à notre problématique tels que les capacités dynamiques et les organisations temporaires, ce qui nous permet d'identifier et de comprendre les variables qui influent directement sur notre sujet. Sur le plan managérial, nous avons mis en exergue les enjeux de la prestation de services logistiques dans l'humanitaire et proposé un domaine d'application du concept de pilotage en "Plug and Play/ Unplug" comme mode de pilotage de la supply chain par le prestataire de type 4PL. Cela nous permet aussi d'identifier et de procéder à l'examen de certains freins et leviers à ce dispositif. Par ailleurs, dans la perspective d'une recherche complémentaire et approfondie sur le sujet, la restitution des représentations, des rôles et des interactions des acteurs dans ce processus pourrait aussi permettre de mieux comprendre quelles sont les variables qui influent sur la prestation service de type 4 PL et sur le pilotage de la supply chain humanitaire.

Toutefois, ce travail fait état de certaines limites. En effet, pour appuyer les éléments soulignés dans la littérature, il aurait été intéressant de faire remonter des informations empiriques collectées par le biais d'entretiens avec des praticiens et des prestataires de services logistiques afin de mieux jauger la faisabilité et la pertinence de ce mode de pilotage. De plus, en fonction de leurs cultures, spécialisations, sources de financement etc., toutes les organisations humanitaires n'ont pas la même approche concernant la gestion de la supply chain. Il aurait été intéressant de pouvoir détailler la typologie des organisations auxquelles ce mode de pilotage pourrait s'appliquer ou pas.

Pour terminer, il est important de souligner que ce modèle de pilotage n'est à ce stade qu'une proposition, il n'a pas été testé, ni été validé. Toutefois, pour appuyer la pertinence de ce modèle, il est important de souligner que même s'il n'est pas formalisé et nommé comme tel, en pratique ce concept de pilotage en mode "Plug & play/ Unplug", alliant assemblage, activation et désactivation de ressources, est *de facto* couramment utilisé par les supply chain managers des organisations humanitaires, et que ces derniers jouent eux-mêmes ce rôle de

« pivot-assembleur » lors de réponses aux urgences. L'intérêt de ce modèle serait d'en confier la conception et la gestion à un PSL de type 4PL qui a l'expertise et les capacités nécessaires pour mener à bien cette mission. Cela pourrait permettre à la supply chain humanitaire de gagner en performance et de répondre ainsi aux attentes du secteur.

6.6 SYNTHÈSE ARTICLE # 1 et 2

Dans ce chapitre, à travers le premier article qui apporte des éléments de réponses à la SQ 4 : Dans une logique stratégique d'externalisation de la gestion supply chain, quels sont les éléments qui déterminent le recours à la prestation de services et comment le prestataire pourrait piloter cette supply chain ?

Nous avons mené, dans la première communication, une analyse des principes théoriques de la TCT et de la RBV utilisés couramment pour évaluer un processus de décision d'externalisation. Nous avons vu que la TCT propose une approche à court terme basée sur la réduction des coûts et la RBV propose une perspective à long terme incluant une vision stratégique dans la décision de sous-traiter. Nous avons ensuite évalué l'applicabilité de ces principes théoriques à la supply chain humanitaire et nous avons aussi noté que d'un point de vue théorique, les caractéristiques d'agilité et de flexibilité, propres aux supply chain humanitaires sont difficiles à prendre en considération dans les théories utilisées dans un processus de décision à l'externalisation. Toutefois, on peut déduire qu'une approche basée sur les ressources est particulièrement appropriée pour examiner les processus d'externalisation de la supply chain humanitaire car l'organisation peut utiliser la sous-traitance comme stratégie pour accéder aux ressources et aux fonctionnalités qu'elle ne possède pas. Cependant, même si les ONGs travaillent dans le même contexte, elles peuvent être très diverses en fonction de leur mandat, de leur financement et de leurs spécialités. Par conséquent, le profil des ressources et la stratégie d'une organisation peuvent fortement influencer sur les résultats du processus d'évaluation de la sous-traitance via la RBV. De fait, une analyse approfondie du profil de l'organisation peut aider à définir dans quelle mesure les activités de la supply chain humanitaire peuvent être externalisées ou pas. Pour l'évaluation par la TCT, nous avons vu que les sociétés commerciales choisissent de sous-traiter des activités afin de réduire les coûts de transaction. Compte tenu des caractéristiques de la supply chain humanitaire et du haut niveau d'incertitude dans lesquels elle évolue, le processus de décision de sous-traitance évalué par la TCT nous indique que les deux principes de la TCT, à savoir la fréquence et l'incertitude des échanges, ne permettent pas de recommander la sous-traitance. En effet, dans un contexte opérationnel très

instable, le coût de suivi et de coordination de la relation client/ prestataire serait trop élevé. Donc, compte tenu des spécificités de la supply chain humanitaire, nous pouvons déduire que le processus de sous-traitance d'une partie ou de l'ensemble de la gestion de la supply chain peut être complexe à définir, à mettre en œuvre et à suivre. Cependant, une forme hybride de gouvernance entre les l'organisation et le marché peut répondre aux caractéristiques de la supply chain humanitaire.

Ensuite, dans le second article, nous avons jaugé le rôle que peuvent jouer les prestataires de services logistiques et nous nous sommes interrogés sur comment un PSL de type 4PL pourrait piloter une supply chain humanitaire. Au-delà de cette interrogation, nous avons essayé de comprendre comment deux entités issues de secteurs différents peuvent amorcer un rapprochement et apprendre à travailler ensemble, tout en tenant compte des aspects opérationnels, relationnels et financiers d'une relation contractuelle. Nous avons vu que la prestation de services pourrait améliorer la performance des supply chains humanitaires et que dans un rôle de pivot assembleur de compétences, le 4PL pourrait les piloter en mode 'Plug and Play/ Unplug'. Nous avons mis en exergue les enjeux de la prestation de services logistiques dans l'humanitaire et proposé un domaine d'application du concept de pilotage en 'Plug and Play/ Unplug' comme mode de pilotage de la supply chain par le prestataire de type 4PL. Cela nous a permis d'identifier et de procéder à l'examen de certains freins et leviers à ce dispositif. Pour appuyer la pertinence de ce modèle, il est important de souligner que même s'il n'est pas formalisé et nommé comme tel, en pratique ce concept de pilotage alliant assemblage, activation et désactivation de ressources, est *de facto* couramment utilisé par les supply chain managers des ONGs, et que ces derniers jouent eux-mêmes ce rôle de « pivot-assembleur » lors de réponses aux urgences. Afin de gagner en performance et de répondre ainsi aux attentes du secteur, l'intérêt de ce modèle serait d'en confier la conception et la gestion à un PSL de type 4PL ayant l'expertise et les capacités nécessaires pour mener à bien cette mission.

Nous allons, dans le chapitre 7 qui suit, aborder le développement d'une modalité d'aide humanitaire alternative à l'aide classique, qui offre aux ONGs une délégation totale de la gestion opérationnelle par le transfert de la gestion de la supply chain à des commerçants locaux dans le cadre des programmes basés sur les transferts monétaires.

7 CHAP 7: E-CASH & E-VOUCHERS: THE DIGITALIZATION OF THE HUMANITARIAN AID AND LOGISTICS

Loïc Cohen, Vincent Salaun (2017)

Abstract: In the recent years, the mobile phone coverage expansion and the more widespread use of cash cards have eased the implementation at scale of Cash and Vouchers (C&V) programmes in the humanitarian sector. Furthermore, the development of web-based interfaces, designed to respond to the specific needs of the sector, supports the implementation of C&V programmes. Due to the technological innovations, C&V assistance is growing rapidly, and the sector seriously considers the ‘e-assistance’ as an alternative to the in-kind assistance. This paper aims to investigate the potential impact of this digitalization on the humanitarian supply chain. If the literature states that C&V programming reduces cost, brings speed and serves better the needs of the beneficiaries, no real reference is made on the impact on the humanitarian supply chain. To explore this gap, the research uses the punctuated equilibria theory proposed by Eldredge and Gould (1972) and adapted for Management Sciences by several researchers such as Trushman and Romanelli (1985) or Rowe and Besson (2011). Having close similarities with the humanitarian supply chain, a parallel is drawn with the event supply chain, which stands at a stage further in the integration of new technologies and has consequently re-shaped its structures and strategies. Through a qualitative methodology based on participant observations, institutional communications and secondary data, this paper highlights how C&V supported by digitalization has created a rupture in the role of the humanitarian logistics and how humanitarian organisations search to find a new equilibrium between strategy of intervention and supply chain strategy.

Keywords: Humanitarian logistics; Event logistics; Cash & Vouchers (C&V)

- Communication to the Hamburg International Conference on Logistics (2017), Hamburg Germany. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01627418>

7.1 INTRODUCTION

Today, progress in new technologies raises a strong interest from donors, practitioners and governments as to how the technology can best serve humanitarian responses. In the recent years, Cash and Voucher (C&V) assistance is growing rapidly and many humanitarian agencies start to implement extensively this type of project as an alternative to in-kind assistance (Kovács, 2014). If there is currently no systematic tracking of the volume of humanitarian assistance delivered in the form of C&V, a report from ODI, (2016) suggests that in 2015, out of a total spending of 28 billion on humanitarian aid at least \$1.9 billion was spent in the form of cash-based responses (51% cash and 49% vouchers). United Nations agencies accounted for around two-thirds of the total and non-governmental organisations (NGOs) for just under a third. At the World Humanitarian Summit in 2016, many of the world's largest humanitarian donors and agencies made a set of commitments to increase the use of cash-based programming (ODI, 2016).

If for a non-expert of humanitarian assistance, the C&V programming sounds like an anecdote, it is important to show how the digitalization of aid through C&V implies a change of paradigm for the humanitarian logistics. Since a long time, the traditional humanitarian aid is based on an ultimate supply chain, as described by Mentzer et al. (2001), covering from the needs assessment to the distribution to the recipients. The C&V programming creates a significant break with this traditional model because it delegates all the downstream logistics operations to local traders. In this way, the C&V programming implies for the NGOs to move from a traditional in-kind assistance to a new financial and digitalized assistance, this is a move from physical flows management in the past, to information flows management in the future.

In this context of potential revolution for the NGOs, this research tries to understand what sort of impacts could have the C&V programmes by posing the following research question: **How the C&V programmes can modify the logistics strategy of humanitarian NGOs?**

This interrogation was raised by observations, from one of the authors involved in the sector as a logistician, of fast-paced changes in the humanitarian sector. Furthermore, this topic is often discussed in the different logistics coordination platforms by practitioners, as they feel that they have to redefine the logistics function because their role is challenged by a new type of assistance (Logistics cluster 2014).

To reply to this research question, this communication is divided in three sections. The first one highlights the principles of C&V programmes and humanitarian logistics, and draws a

parallel with the event logistics using the punctuated equilibrium theory (Eldredge and Gould, 1972; Trushman et Romanelli, 1985), to show from a theoretical point of view how C&V programmes can change the NGOs logistics strategy. Subsequently, the second point focus on the qualitative methodology used for this research. The last point exposes a discussion of the results.

7.2 FROM HUMANITARIAN LOGISTICS TO EVENT LOGISTICS: A THEORETICAL READING WITH THE PUNCTUATED EQUILIBRIUM

In order to establish a theoretical reading of the impact of C&V programmes on the logistics strategy of aid agencies, this part is segmented in four points: a review of the principles of C&V assistance (7.1), a literature review on the characteristics of humanitarian logistics (7.2), a parallel with another temporary logistics set-up, the event management and specifically music festivals (7.3), to finish a reading by the punctuated equilibrium theory of the conclusions (7.4).

7.2.1 Cash & vouchers programmes: The principles

ECHO (2013), defined Cash-based responses as mechanisms to provide resources to a population in two main ways:

- Vouchers provide access to pre-defined commodities or services. They may be denominated in cash, commodities or service value. Vouchers come with some restrictions and must be exchanged for a given commodity or service. Vouchers are often grouped under the heading of ‘cash-based responses’, but they differ from cash transfers;
- Cash transfers are the provision of money to individuals, households, either as emergency relief intended to meet their basic needs for food, non-food items or services essential for the recovery of their livelihood. Beneficiaries decide how to use the cash received.

According to Doocy and Tappis (2016), in the different studies reviewed, C&V assistance appears to be more efficient to deliver when compared to in-kind assistances. However, the overall cost-efficiency of C&V depends on the prices paid by beneficiaries for the commodities in local markets compared to the cost for the humanitarian organisations to procure, transport, store and distribute the In-kind assistance (Venton et al, 2015).) The advantages of C&V have been segmented in three categories by WFP (2017). The first one, it's fast, efficient, and generally secure, by reducing the cost and logistical complexity, C&V shortens the path to deliver assistance. The second advantage is the C&V programme's ability to offer to beneficiaries a greater choice to purchase what they need most. And the last one concerns the

potentiality to stimulate trade by injecting cash into the local economy, and to create a virtuous circle of production and consumption.

As stated by ECHO (2013), *"In certain humanitarian disasters, the supply of food and non-food items to markets is organized and sustained. In such context, the cash and vouchers project gives the aid organisations the mean to reach timely and directly the affected population"*. However, despite the rapid growth and the clear advantages, C&V programmes are not suitable in all contexts. C&V assistance, or the combination with the In-kind assistance, should be defined by a context-specific assessment which analyses the availability of goods and services, the possible impacts on markets, the cost effectiveness, the technologies to support the transfer, the processes for targeting beneficiaries, the security and corruption risks.

Providing assistance to the peoples in need through cash and vouchers is not new; This mean of aid exists for over a century (Devereux 2006), but in the past, the C&V assistance implementation was hampered by the lack of technological solutions. In the recent years, the evolutions of the mobile telephony and electronic payment systems have allowed to switch from physical distributions to e-transfers and have facilitated the implementation of C&V programmes. There are two different forms of e-transfers used most frequently: The e-cash and the e-vouchers. A synthesis of differences and commons between e-cash and e-vouchers is suggested in the table 11.

	e-Cash	e-Voucher
Program Uses	Like cash, e-cash allows beneficiaries to buy which commodities are most critical to them, and where and when they want to spend their money.	Like paper vouchers, e-vouchers are used in programmes designed to increase access to a particular set of goods or services.
Service Providers	Requires a local service provider (bank, mobile network, etc.) that can issue and accept e-cash.	Can be selected from a list of pre-qualified e-voucher service providers
Agent / Vendor Networks	Relies on a network of transfer agents or ATMs that accept e-cash in exchange for goods, services or physical cash.	Requires establishing a local vendors network. Also requires equipping vendors with hardware.
Availability and Regulations	Systems are local. Subject to banking and anti-money laundering regulations, some of which can require official forms of ID for programme participants.	Systems are global and can be used anywhere with minimum infrastructure requirements. Does not rely on, or link to, local financial services. Not subject to local banking or financial regulations

Tableau 11: Differences and commons between e-cash and e-voucher (adapted from Mercy Corps 2014)

As shown in this point, the e-cash and e-vouchers programmes are based on a transition from in-kind aid to a financial, direct or indirect, assistance allowed by the development of web-based interfaces and by adapting information technology to the crisis contexts. This kind of programme potentially implies for the NGOs to modify their deep organisation and more

specifically their logistics strategy to move from a physical-based flow management to an information-based flow management. To continue our research, it seems important to return to the basics of humanitarian logistics to identify the potential impacts of e-transfers on the NGOs logistics strategies.

7.2.2 Some basics about humanitarian logistics

When it comes to “humanitarian logistics”, the most commonly used definition is: “Humanitarian logistics is the process of planning, implementing and controlling the efficient, cost-effective flow and storage of goods and materials, as well as related information, from point of origin, to point of consumption for the purpose of meeting the end beneficiary’s requirements” (Thomas and Mizushima, 2005).

To perform this task, the humanitarian logistics conducts needs assessments and logistics planning, manages the procurement cycles, organises the transports, performs customs clearance, manages warehousing and distributes the assistance to the beneficiaries.

As highlighted by Pettit and Beresford (2009), the supply chain management is often the most complex element of a humanitarian operation. The success or failure of such operations depends on understanding and addressing the issues of the supply chain. The difficulty of an emergency response is how to get the right quantities of relief supplies, to a determined location, in a minimum of time. This is the responsibility of the humanitarian logistics and to do so, humanitarian organisations have to put in place a complex and temporary network (Salaun, 2016) with multiples actors in charge of different nodes.

Many authors (Beamon 2004; Van Wassenhove, 2006; Kovacs and Spens, 2007; Day et al., 2012) have highlighted the Humanitarian Supply Chain Management characteristics and have identified five major components:

- The unpredictability of the demand, which makes forecasting difficult, in terms of timing, location and volume;
- The operational context, which makes very complex the effective flow of goods and materials;
- The imperatives associated with the timeliness for a wide variety of supplies;
- The recurrent lack of resources in terms of supplies, expertise, technology, funding;
- The supply chain is dynamic, temporary and short term.

The humanitarian sector regroups a wide panel of different types of organisations which range from NGOs, United Nations agencies, International organisations, etc. Although, if they

operate in the same contexts, the place of the logistics within the organisation and the level of logistical capabilities vary from one organisation to another (Thomas & Kopczak, 2005). Some organisations consider the logistics as a central function, while some other organisations often neglect its role in the strategic planning (Kovacs & Spens, 2009). Various factors, such as their size, mandate, structure, funding and area of expertise determine their deep organisational structure and operational boundaries, which impact on their logistics strategy (Cohen, 2016).

Humanitarian logistics is caught in a vicious circle (Van Wassenhove, 2006) where a lack of understanding and recognition of the importance of the function precludes it from planning and funding processes, leading logistics not to be able to fulfil its objectives and obligations. In a sector where the logistics has been suffering for long from a lack of investment and has shown some chronic deficiencies, humanitarian logistics researchers are concerned with the implications and the complexity of the physical flows management. This includes the number of points at which the products are handled, moved and stored, regardless of the number of actors, transfers of responsibility and liability in the logistics process.

Moreover, Humanitarian organisations compete to access funding, and donors are demanding greater accountability and performance of the logistics activities. Since logistics accounts for about 60% of a relief operation (Van Wassenhove, 2006), improving its performance would surely give a “competitive advantage” to organisations to access funding. As the basic principles of managing the flows of goods, information and finances, which are valid for the commercial logistics, are also valid for the humanitarian logistics (Kovacs and Spens, 2007), one envisaged way by certain organisations to improve the performance of their supply chain, is to delegate the management to Logistics Services Providers (Balcik *et al.*, 2010). But from a contract management standpoint and given the unpredictable nature of relief operations, it could be complex to delegate the management of the supply chain to logistics services providers (Cohen, 2016).

A closer look to this problematic reveal that the solution of improving the effectiveness of these supply chains may not be in the hands of these logistics operators, but maybe in the shift on how the assistance is delivered. Indeed, the e-assistance dematerialized and transformed the in kind-assistance from physical, informational and financial flows to informational and financial flows only. The complex physical flow management and the final distribution are delegated to local traders, who become de facto a new type of services providers. By the eliminating or transferring many logistical activities to third parties, C&V assistance modifies the humanitarian supply chain. It simplifies the complex procurement cycles, although there is

still contracts management to do. But most of all, it is an opportunity to disengage from the transport and warehousing management and to reduce distribution implications. This shift on aid delivery mechanisms potentially leads to a reconfiguration of the logistics function (Heaslip 2013). However, this thinking stays an assumption and the lack of research about the impacts of C&V programmes on NGOs logistics strategy requires an extension of this research to strengthen our theoretical conclusions. For this, it's possible to establish a parallel between the humanitarian logistics and another specific logistics, which is also engaged in the digitalization: the music festivals logistics.

7.2.3 Toward another digitalized logistics: the event management

The e-cash and e-vouchers programmes are new for practitioners and researchers, so it is difficult to identify the potential impacts of C&V programmes on the humanitarian logistics. However, it is possible to use the example of a near industry, which currently lives the same case of digitalization than the humanitarian aid. For few years, the event management sector is characterized for using more and more information technology. To illustrate this fact, we can look specifically on the music festivals industry which uses the cashless technology since the early 2010's (Jackson, 2014).

At first glance, humanitarian and event logistics can be seen as very different industries: different aims, different stakeholders, different "customers", etc. However, as shown by Salaun (2016), if the stakeholders and the aims of these two industries are distinct, their deep structures are very similar: a permanent structure with a large network and a wide variety of actors to implement temporary projects (relief for humanitarian and festival for event). In fact, if we look at the major components of the humanitarian logistics highlighted previously, we can identify a lot in common with the event logistics. As shown by Lexhagen et al. (2005) and Locatelli and Mancini (2014) in event management, the "operation excellence" is one of the biggest factors of success for any events. Even if these authors don't give any exact definition of "operation excellence", it looks possible to associate this notion to the logistics performance. Like in the humanitarian context where the logistics is seen as essential, the logistics is crucial in event management. Moreover, according to Kerzner (2013), the two major reasons of an event failure are, the incapacity to respect the time restriction of the event, and the difficulties to address consumers' demands due to a lack of resources or goods. Also, we can find two additional similarities between event and humanitarian industry: the short-term cycle of the supply chain and the lack of resources. In addition, O'Toole (2000) reports one other characteristic for event logistics: the operation management complexity due to a wide variety of supplies, which is

another similitude with the humanitarian logistics. According to these authors, event and humanitarian logistics are very close and are based on the same principles. This proximity between the two logistics permits to build these basic inferences:

- Humanitarian and event logistics are very similar.
- Event logistics has been impacted and continues to be impacted by an innovation, the cashless.
- Given the similarities with the event logistics, humanitarian logistics can also be impacted by innovations.

Before developing this idea, it is important to explain what is the cashless and how this innovation has strongly impacted the event logistics in music festivals. Used for a decade (Jackson, 2014), the cashless constitutes a personal and virtual wallet assigned to each festival-goers. This virtual wallet is linked to the bank account of the festival-goers who can put at any moment credits on it and which is materialized by a RFID or NFC tag included on a card or a bracelet. When a festival-goer wants to buy something, he presents his RFID tag to a terminal to pay (Dowson and Bassett, 2015). To our knowledge, the impacts of cashless on event logistics have been addressed only on two studies. The first one by Jackson (2014) shows how the cashless produces new information flows. The second one, led by Salaun (2017) highlights the capacity of the cashless to impact festivals logistics strategy on three points: the logistics processes (1), the warehousing (2), and the flows management (3). According to Jackson (2014) and Salaun (2017), in music festivals management, the cashless has impacted strongly the logistics strategy of the event and encouraged new logistics practices, such as subcontracting logistics services providers (Salaun, 2017). To explore the potential impacts of C&V programmes on NGOs logistics strategy, it could be pertinent to use the example of the cashless on event logistics: From a small digitalization to a big logistics revolution.

7.3 A READING OF DIGITALIZATION THROUGH THE PUNCTUATED EQUILIBRIUM THEORY

As shown in the previous point, the humanitarian and event logistics, at least in music festivals, present similarities. Therefore, it is possible to imagine that the impacts of the cashless on event logistics can potentially be transposed as the future impacts of C&V programmes on humanitarian logistics. In both situations, the opportunities permitted by the information technology evolution, lead to rethink the deep structure of organisations and to develop a new logistics focus on information flow management instead of physical flow management. In order

to propose a framework to study the case of humanitarian logistics and C&V programmes, we need to embed our research in a stable theoretical frame in order to develop cross-sectorial extrapolations from event to humanitarian management.

The rapid development of cashless and C&V programmes which appears to be the consequences of fast evolutions of information technology used gradually by the actors of these two industries, suggests using an evolutionist point of view, and more specifically the punctuated equilibrium theory. Historically, developed in the biology field by Eldredge and Gould (1972), the punctuated equilibrium theory proposes a gradual evolution and rejects the idea of a permanent adaptation to the environment. The evolution of organisms is based on the research of homeostatic equilibrium during long periods, punctuated by short and sudden periods of radical modifications linked to important changes of the environment. Adapted to management by Trushman and O'Reilly (1996), the punctuated equilibrium theory highlights how organisations quest for stability and homeostatic equilibrium, punctuated by swift periods of rupture and the re-reshape of the structure. This theory looks relevant to study the potential impacts of C&V programmes on humanitarian logistics strategies.

Even if this theory was developed in biology, the academic community of researchers on management uses frequently the punctuated equilibrium. For example, we can point out the works of Day (2014) and Stevens and Johnson (2016) who referred to the punctuated equilibrium on humanitarian logistics researches. One of the most important contribution of this theory is to show how the evolution cycles based on fast periods of rupture can modify the organisation deep structure (Gersick, 1991). According to Silva and Hirschheim (2007), the organisation deep structure can be split in four major components: the organisational culture (1), the distribution of power (2), the organisation (3), and the control and management system of performance (4). By comparing different models from the literature, including the model of Trushman and O'Reilly (1996), Besson and Rowe (2011, 2012) describe the evolution cycle in four steps:

- Unfreeze, which is a rupture of the homeostatic equilibrium and a decrease of the organisation inertia.
- Move, is a step of exploration and the emergence of a new deep structure.
- Refreeze, corresponding to the stabilisation and the anchoring of the new deep structure.
- Convergence, is the last step during which the organisation searches the optimisation and the routinisation of the new equilibrium.

According to the model of Besson and Rowe (2011, 2012), and with the information given

by the literature about cashless in music festivals, it is possible to consider that music festivals are currently in the third step of the cycle of evolution, the refreeze. Indeed, in music festivals the organisational culture is modified to adopt the cashless technology. Some activities are subcontracted, as a power delegation. The organisations have been reconfigured to include the new information flow, and new ways of control and performance management have been developed and implemented. As per Silva and Hirschheim (2007), this description shows a modification of the deep structure of the music festivals organisations in order to find a fit with the new environment and opportunities. Concerning the impact of C&V programmes on humanitarian logistics, at this stage there is not enough information provided by the literature. Therefore, It would require a new empirical exploratory study to identify in which step of the cycle the humanitarian logistics is positioned, and then to use the analogy with the cashless to think ahead the evolution of the humanitarian logistics in the coming years.

7.4 METHODOLOGY OF EMPIRICAL STUDY

In order to position the humanitarian logistics on the evolution cycle shown by Besson and Rowe (2011) and to try to foresee the impacts of C&V programmes on humanitarian logistics, this research is based on a qualitative methodology. This includes participant observations with the direct involvement of one of the researchers as practitioner in the humanitarian sector, who has analysed the impact of C&V programming on the logistics through the lens of the researcher /actor. As a member of a NGO involved in C&V programmes, the author has conducted discussions on this topic with different stakeholders in November 2016 in Nigeria, to understand how the actors perceive the impact of C&V on the logistics. Also, to support the analyse of empirical data, the results of a survey conducted in April 2014 by the Global Logistics Cluster (Logistics Cluster, 2014) to senior logisticians from different organisations (87 respondents from 24 organisations) have been used to capture more widely the perception from practitioners. In addition, to increase the validity of this research, two other ways of data collection were used: a collection of secondary data from academic and professional researches, and the exploitation of institutional and commercial communications from major C&V actors. In line with the exploratory nature of this research, the data were triangulated and exploited with the preconisation of Miles and Huberman (1984), in particular with the different matrix of their methodology. According to the target of the authors to highlight new hypothesis for future works, this research doesn't pretend to show an objective reality but just the perception from practitioners.

7.5 FINDINGS AND DISCUSSION

To expose the results, this last part is segmented in three points representing the evolution of the findings. A first point positions the humanitarian logistics in between the first and the second step of the cycle shown by Besson and Rowe (2011, 2012) (4.1), a second point develops an analogy with the impact of cashless in event logistics (4.2), a last point proposes a prospective view of possible impacts of C&V programmes on the humanitarian logistics (4.3).

7.5.1 The humanitarian logistics between the first and the second step of the evolution

For diverse reasons, the humanitarian logistics suffers from chronic deficiencies and this represents a challenge for the sector. In addition, the rapid technology evolution offers the opportunity to digitalize the relief assistance and to deliver it by another mean, which has multiple advantages over the traditional in-kind assistance. The combination of these two factors pushes the organisations to break a long-lasting equilibrium that they have built for decades, with the In-kind assistance model. Since, the sector has integrated this break and organisations realise the opportunities offered by the technology. Numerous aid agencies are developing new internal systems, capacities and ways of working for C&V programmes implementation (CaLP 2014).

This rupture engaged by humanitarian organisations corresponds to the stage One of the evolution cycle, the Unfreeze period.

In this move, the logistics sector tries to follow the pace and to clarify its role toward C&V programmes. The survey from the Global Logistics Cluster (Logistics Cluster, 2014), shows that humanitarian logisticians realise that their role will be transformed or diminished, and they expressed concerns about how their skills will be used in the e-assistance supply chain.

All these changes and the search from the actors to take position in the emergence of a new deep structure, clearly mark the entrance of the sector into the second stage which is the Move period defined by Besson and Rowe (2011, 2012). What we need to discuss now, is how this exploration / evolution phase will transform the humanitarian supply chain, which despite its deficiencies remains a key function in traditional in-kind assistance.

7.5.2 The experience of the event logistics to imagine the future of the humanitarian logistics

If the humanitarian logistics is currently in between the first and the second step of the

evolution cycle from Besson and Rowe (2011, 2012), studies from Jackson, (2014) and Salaun, (2017) show how the event logistics can be positioned on the third step of cycle, which marks the evolution of the deep structure and the institutionalisation of new logistics practices. To illustrate the modification of the deep structure in event logistics due to the cashless technology, we can analyse information about one of the major music festivals in France (herein called Alpha Festival to conserve its anonymity). After only two editions with the cashless technology, the Alpha Festival has changed a large part of its logistics structure, including new access systems for the festival-goers, new management of food and beverage supplies, reduction of the waiting time to buy something during the event for the festival-goers, etc. All of this comes from the cashless technology and the possibilities offered by the new information flow. This new approach leads the organisation to modify at least three components of the deep structure: the organisation (new repartition of resources and competencies between the services), the management system of performance (new data for real-time management), and the delegation of power inside the organisation (new cashless technology suppliers and new information flow management specialists). A study of these two last points highlights the emergence of new actors inside the network. A new actor started with a "simple" solution of cashless few years ago, but nowadays this same firm offers the possibility for the events to deploy cashless solutions with the back-office software for the information flow management. As a logistics services provider who built and manage a full supply chain for a customer, the cashless provider offers a full package of solutions for event supply chain management. Based on this example of the cashless impact on event logistics, we can imagine a similar trajectory for the humanitarian logistics with the apparition of new actors in the future step of the evolution.

7.6 WHAT HUMANITARIAN LOGISTICS IN FEW YEARS?

By creating a concept of e-assistance, C & V programmes can be considered as a major break in the humanitarian sector. To reach beneficiaries, C&V responses will increasingly rely on financial services providers, technology infrastructures and private sector capacities, where these exist. The growing demand for these services will in turn lead to an increasing number and diversity of enterprises seeking to engage with humanitarian agencies. As such, the traditional humanitarian actors will progressively forge new working relationships and the private sector will likely create further demand for its expertise by developing products and services designed to humanitarian C&V responses.

Thus, the aid agencies will have to rethink their strategy and to re-shape their organisational

structure. This will strongly impact the supply chain and will lead to a redefinition of the logistics function. By this move to digitalization, organisations are transferring many logistical activities to third parties and they rely on the local market to transform the e-assistance into in-kind assistance. The technology interface virtually pilots the supply chain and the physical flows are handled by local traders who become de facto a new type of services providers.

As well as in the music festivals sector, the humanitarian organisations will modify three main components of the deep structure. The organisational structure with a new repartition of resources and competencies within the organisation (less logistics, more C&V specialists), the performance evaluation (data available for a real-time monitoring), and the delegation of power to new actors (C&V technology suppliers and information management specialists). Consequently, as stated in the Global Logistics Cluster survey (Logistics Cluster, 2014), the logisticians perceive their role narrowed to market assessments, evaluation of local traders' supply chains capacity and contracts management with these new actors. But if the logisticians realise that their traditional role is challenged, they can also see an opportunity to perform better on the in-kind assistance delivery, considering that a part of the logistics burden has been removed due to C&V programmes. Consequently, more logistics capacity could be allocated to the In-kind assistance (Logistics Cluster, 2014). Nonetheless, if the e-assistance will represent a consequent share of the humanitarian activities, it depends on the markets and the technology, it can't be generalised. The traditional logistics supporting the in-kind assistance will always be required where markets and technology infrastructures are dysfunctioning. In this perspective, we can imagine that the organisations deep structure would take an ambidextrous form, with the objective to maintain an equilibrium between exploitation and exploration in the different faces of the humanitarian assistance.

7.7 CONCLUSION

This research aims to highlight the potential impacts of C&V programmes on humanitarian logistics. By an analogy with the event logistics and with a reading through the punctuated equilibrium theory, this communication shows how the C&V programmes would potentially impact strongly the deep structure of NGOs and more specifically their logistics strategy. Due to its exploratory nature, this research has important limitations. The first one is linked to the choice of methodology based on participant observation and exploitation of secondary data. To increase the validity of our conclusions, it seems important to develop a new empirical study with multiple cases analysis and maybe a longitudinal study to observe the real-time evolution

of the logistics strategy of organisations involved in C&V programming. Despite these limits, this research is, to our knowledge, one of the first on this emerging topic of humanitarian supply chain digitalization. It opens a door for future researches on information flow management in crisis context with the e-assistance, the deep structure of supply chains and the evolution of the humanitarian sector.

Currently C&V programmes can be seen as a shift from the traditional In-kind assistance toward the e-assistance. In other words, it is a move from a logistics of physical flow to a logistics of information flow. This may imply three main modifications in the humanitarian supply chain. First, a focus on new core competencies in information flow management with a delegation to new actors such as C&V technology providers to pilot virtually the supply chain. Secondly, the reconfiguration of the traditional logistics roles with the delegation of the downstream supply chain management to local traders. Thirdly, the emergence of an ambidextrous supply chain with a redefinition of the logistics function in order to manage both in-kind and e-assistance.

But in this evolution, it is important to keep in mind that the rush on C&V programmes and a possible push from donors to deal directly with the private sector, such as financial institutions and telecom companies, could backfire on aid agencies. They might lose footprint and influence on the ground and their role could be seriously challenged by new actors.

7.8 SYNTHÈSE ARTICLE # 3

Ce chapitre nous a permis d'apporter des éléments de réponse à la SQ 5 : Les évolutions du secteur conduisent-elles à un changement de paradigme dans la mise en œuvre de programmes d'assistance au point de transformer la supply chain humanitaire ?

En effet, nous avons vu que grâce aux innovations technologiques, une forme nouvelle d'assistance financière et numérisée, que nous avons appelée dans ce travail « l'e-assistance », se développe et que le secteur la considère comme une alternative à « l'assistance en nature » traditionnelle. Cela crée une rupture significative avec le modèle traditionnel et impacte la supply chain car toutes les opérations logistiques en aval sont déléguées à des commerçants locaux. Selon des études, l'e-assistance est plus efficace que l'aide en nature et représente trois avantages. Cela concerne la réduction de la complexité logistique, une aide plus pertinente pour les bénéficiaires et le potentiel de stimuler le commerce et l'économie local. Donc, au vu des avantages, la solution visant à améliorer l'efficacité des supply chains ne relève peut-être pas des opérateurs logistiques comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, mais plutôt du

changement dans la manière dont l'assistance est fournie.

Pour évaluer l'évolution du secteur humanitaire, nous avons fait le parallèle avec le secteur des festivals de musiques, qui passe par une situation similaire avec l'utilisation croissante durant les festivals du « Cashless ». À première vue, la logistique humanitaire et événementielle, peuvent être vues comme différentes, toutefois leurs structures sont proches et correspondent à des organisations temporaires. Pour analyser ces développements dans ces deux industries, nous avons utilisé un point de vue évolutionniste, et plus précisément la théorie des équilibres ponctués. Cette théorie montre que les organisations passent par des périodes de stabilité et d'équilibre homéostatique, ponctuées par des périodes de rupture soudaine et profonde qui provoquent le remodelage de leur structure.

Le secteur de l'humanitaire est en rupture avec un modèle d'assistance en nature, qui a été construit pendant des décennies. Les ONGs ont intégré cette rupture et réalisent les opportunités offertes par la technologie. Le secteur développe de nouveaux systèmes et méthodes de travail pour la mise en œuvre de cette forme d'assistance. Cette période de rupture correspond au « dégel », qui est le premier stade du cycle d'évolution, et la recherche de positionnement des acteurs dans l'émergence d'une nouvelle structure profonde marque l'entrée du secteur dans la deuxième étape, qui correspond à la période de « mouvement ». Comme le secteur des festivals de musique, les ONGs modifieront trois composantes de leur structure profonde : la structure organisationnelle avec une nouvelle répartition des ressources au sein de l'ONG, l'évaluation de la performance et la délégation de pouvoir à de nouveaux acteurs. Ainsi, les ONGs vont repenser leur stratégie et remodeler leur structure organisationnelle. Cela aura un impact certain sur la supply chain car en optant pour la numérisation, les ONGs comptent sur le marché local pour retransformer l'e-assistance en une assistance en nature. L'interface technologique pilote la supply chain et les flux physiques sont gérés par des commerçants locaux qui deviennent de facto un nouveau type de PSL. Mais le recours accru à « l'e-assistance » et l'incitation des donateurs à traiter directement avec le secteur privé, risquent de se retourner contre les ONGs qui pourraient perdre leur influence sur le terrain et leur rôle pourrait être remis en cause par de nouveaux acteurs. Néanmoins, comme « l'e-assistance » dépend des marchés et de la technologie, elle ne peut pas être généralisée. La logistique de la traditionnelle « assistance en nature » sera toujours nécessaire lorsque les marchés et la technologie sont défaillants. Dans cette perspective, la structure profonde de l'organisation prendrait une forme ambidextre, afin de maintenir un équilibre entre les différentes formes d'assistance humanitaire.

8 CHAP 8 : DISCUSSION

Pour rappel, dans une perspective descriptive – explicative, ce travail doctoral a pour vocation d’identifier et analyser les liens entre les évolutions du secteur de l’humanitaire d’urgence, les stratégies d’intervention des ONGs et les modèles opérationnels qui en découlent, ceci afin de comprendre quels en sont les impacts sur la supply chain humanitaire et quels sont les agencements logistiques mis en œuvre pour répondre aux attentes du secteur. Plus précisément, nous avons cherché à savoir comment le secteur va faire évoluer sa logistique en fonction des différents modes opératoires mis en œuvre par les ONGs. Cette thèse appréhende le sujet sous l’angle de l’articulation entre stratégies d’interventions et agencements de la supply chain humanitaire afin de répondre à la problématique suivante : L’Humanitaire d’urgence : quelle supply chain pour quelle stratégie d’intervention ?

Nous allons par une analyse a visée prospective voir comment la logistique humanitaire va s’aligner sur les évolutions du secteur et à partir de là proposer une typologie de dispositifs logistiques qui pourraient se dessiner et s’affirmer dans les années à venir en fonction des différentes modalités d’intervention des ONGs.

8.1 VERS QUELLE LOGISTIQUE ?

Nous avons vu à travers les différents éléments qui ont émergés au cours de ce travail, que le secteur de l’humanitaire d’urgence et par conséquent la supply chain humanitaire sont soumis à de fortes transformations liées aux évolutions du secteur, et de fait aux directions stratégiques prises par les ONGs en réponse à ces évolutions. Pour récapituler, les évolutions et les tendances principales du secteur concernent les points suivants :

- La réduction de l’espace humanitaire et les difficultés d’accès aux bénéficiaires ;
- La réforme humanitaire de 2006 et l’approche cluster ;
- Les engagements de refonte du secteur pris lors du Sommet Humanitaire Mondial de 2016 ;
- L’innovation technologique et l’émergence de « l’e-assistance » comme une forme d’assistance humanitaire alternative ;
- La multiplication des crises ;
- La multiplication et la diversification des acteurs.

Ces évolutions auxquelles est soumis le secteur remodelent les stratégies d’intervention des ONGs et les supply chains humanitaires qui y sont associées. Ces dernières doivent donc évoluer et s’adapter pour continuer à répondre aux attentes du secteur. Les transformations et

les tendances qui impactent directement la gestion de la supply chain humanitaire, s'inscrivent dans une désopérationnalisation des activités de beaucoup d'ONGs, qui se traduit par le recours à des mécanismes de délégation de la gestion opérationnelle à des entités tiers. Pour **PL**, la désopérationnalisation du secteur est une évidence.



PL : « Il y a clairement une tendance à la désopérationnalisation, je le constate sur le terrain. Est-ce que cela concerne quelques ONGs ou est-ce une tendance lourde du secteur ? Je ne sais pas ».

Cette tendance à la désopérationnalisation des programmes humanitaires ouvre le champ à des modes opératoires alternatifs :

- En premier lieu, le recours à la prestation de services logistiques avec la classique question du « faire ou faire faire ? » ;
- L'autre transformation relève d'un changement de paradigme dans la manière dont l'aide est fournie avec le développement des programmes de type Cash & Voucher et l'émergence de ce que nous avons appelé « l'e-assistance », en opposition avec l'In-kind assistance classique ;
- Enfin, dans une dynamique insufflée par les bailleurs de fonds qui poussent dans le sens de la « localisation » de l'aide, la mise en œuvre des programmes par des partenaires locaux et le transfert de la gestion opérationnelle à ces derniers.


Donc, en fonction des évolutions du secteur, des choix stratégiques des ONGs et des spécificités de la logistique humanitaire, il convient de se poser des questions autour de l'évolution de la logistique humanitaire à moyen terme et de se demander comment la logistique va s'organiser au sein du secteur et comment va évoluer le rôle des logisticiens dans les dix années à venir avec le recours à de nouveaux modes opératoires ?

Nous allons tenter d'apporter une réponse à cette question sur la base des éléments qui ont émergé tout au long de notre travail de recherche et en nous appuyant sur une série d'entretiens. Tout d'abord, il est important de rappeler que la logistique humanitaire fait face à des contraintes qui ne lui permettent pas toujours de remplir le rôle qui lui incombe dans une réponse d'urgence classique. Les difficultés rencontrées par la logistique sont en partie causées par une multiplication et la combinaison de freins et de problèmes, qui sont de plus en plus criants et difficiles à surmonter. Nous les avons évoqués au cours de ce travail, mais il nous semble important de les rappeler afin de restituer la problématique. La spirale du cercle vicieux (Van Wassenove 2006) dans lequel est toujours prise la logistique humanitaire concerne essentiellement le manque de financements et de moyens alloués à la logistique, le manque de

reconnaissance par le secteur, la complexité des contextes opérationnels et la non-inclusion de la logistique dans les processus de définition et de planification des programmes. Si le secteur cherche à réduire le poids de la logistique, de ses interventions par des modes opératoires alternatifs, il n'en demeure pas moins que le recours à l'assistance classique, dans laquelle la logistique a un rôle clé, sera toujours nécessaire dans certains contextes et cas de figures. Cette problématique amène le secteur à se demander comment organiser la logistique de manière à pouvoir passer d'un mode opératoire à l'autre en fonction des besoins et des contextes en s'appuyant sur des dispositifs logistiques qui répondent aux impératifs des différentes stratégies d'intervention.

8.1.1 Vers une logistique mutualisée

Pour répondre à tous type de crises, le secteur va devoir repenser sa logistique et trouver des solutions pour pouvoir continuer à intervenir sur le terrain. GC souligne que les ONGs ont identifié des alternatives à cela.

 **GC** : « Effectivement, il y a des ONGs qui avaient des capacités logistiques il y a encore quelques années et qui n'en ont plus maintenant. Mais aujourd'hui, en ont-elles encore besoin ? Ça, c'est la question. Il y a des ONGs qui ont changé de politique opérationnelle, certaines travaillent avec des partenaires locaux ou font des programmes basés sur les transferts monétaires, d'autres ont en partie transféré leur logistique au secteur privé, ou encore il y a des partenariats inter-ONG autour de la mutualisation de moyens et le cluster logistique supporte déjà ces processus de mutualisation ».

Mutualisation, ce dernier point est revenu à plusieurs reprises au cours des entretiens, il soulève la question de la mutualisation des capacités opérationnelles ou de services communs au sein du secteur autour d'une agence chargée de mobiliser et d'assembler les ressources et d'en coordonner l'usage. Lors du Sommet Humanitaire Mondial de 2016, les bailleurs de fonds et les ONGs se sont accordés sur la nécessité d'améliorer l'efficacité de l'exécution des programmes d'assistance. Aujourd'hui, de nombreuses ONGs cherchent à rationaliser leurs coûts opérationnels et administratifs. La réduction des dépenses logistiques pourrait passer par la mise en œuvre et par l'usage de services logistiques communs, de manière à éviter les doubles emplois, combler les manques, renforcer la coordination globale au niveau logistique et *in fine* améliorer l'impact des programmes. Cette optimisation, exigée par les bailleurs de fonds, va passer par la mutualisation des moyens et par le développement d'actions collectives en matière de logistique humanitaire (Chandes et Paché 2010).

Les observations que nous avons fait lors de l'évaluation d'une plateforme de services

logistique à disposition des ONGs en RDC et qui sont détaillées dans l'encadré ci-dessous, nous permettent de mieux comprendre le système de services communs en logistique humanitaire et d'analyser les mécanismes de gestion et de financement des service communs.



- # 2 : Evaluation de la plateforme logistique de Handicap International/Atlas Logistique, Nord Kivu, RDC, 2017. (Cf. Annexe 1 # 4)

Le projet de plateforme logistique en RDC est né du constat que les ONGs locales et internationales manquaient de temps, de moyens et de structure pour organiser et contrôler leur logistique de transport et que l'offre locale en transport était peu fiable et non adaptée aux besoins des acteurs humanitaires. Par la création d'une plateforme logistique, l'ONG Handicap International/Atlas Logistique qui se positionne ici comme une PSL de type 3PL, a proposé des services logistiques afin de répondre à ces besoins logistiques. Ce projet s'inscrit dans une étroite collaboration avec les acteurs intervenant sur les zones affectées du Nord-Kivu (RDC). Ce projet a été financé par un bailleur de fonds unique (OFDA-USAID). Depuis 2013 les différents services proposés étaient entièrement gratuits, mais depuis 2017 pour certains services* la plateforme procède à un système de recouvrement des coûts. Cette plateforme propose les services suivants :


- Le transport de biens ;
- Le stockage (fixe ou mobile) ;
- L'hébergement de personnels* ;
- La mise à disposition d'un espace de travail sécurisé ;
- Le prêt de véhicules légers* ;
- La mise à disposition d'ateliers de mécanique automobile* ;
- Le relevé cartographique de données.

Les résultats de l'évaluation que nous avons menée en 2017 montrent que le projet répond clairement à des besoins existants des acteurs humanitaires et qu'il affiche un niveau élevé de satisfaction des usagers sur des critères de qualité, sécurité, simplicité d'usage. L'évaluation a dénombré 25 ONGs qui utilisent régulièrement et intensivement ces services. Les services logistiques partagés se développent dans le secteur car les bailleurs de fonds ont conscience de la valeur ajoutée de ce type de projet car ils répondent à de réels besoins et permettent de rationaliser les coûts. Tout le transport humanitaire et autres services logistiques sur cette zone sont gérés par une seule entité au service des acteurs humanitaires. L'analyse à travers la théorie des coûts de transactions nous montre que d'avoir un contrat unique à long terme avec un seul operateur logistique permet au bailleur de fonds mais aussi aux ONGs de réduire le nombre de contrats à gérer et aussi d'avoir un fort levier de négociation sur le marché du transport et de faire des économies d'échelle. Cela permet aux ONGs de se concentrer pleinement sur leurs programmes, car cela leur évite de s'éparpiller sur la mobilisation de capacités logistiques. De plus, les bailleurs de

fonds n'ont plus à financer de multiples budgets transport de toutes les ONGs sur cette zone, puisqu'une seule ONG est financée pour fournir ce service. Ce qu'il faut retenir aussi de ce projet, c'est que ce soit une ONG qui fournit ces services logistiques partagés à la place du cluster logistique. Si les ONGs logistiques existent, elles sont rares, mais avec ce besoin de mutualisation /rationalisation du secteur, on peut envisager de voir dans le futur l'éclosion d'ONGs Logistiques qui seront chargées de fournir ces services en collaboration avec le cluster logistique.

(*services devenus payants en 2017 : système de recouvrements des coûts)

Donc, le développement de services logistiques communs (ou partagés) s'accroît à travers des mécanismes de préparation communs tels que le prépositionnement, ou encore sur les phases de réponse par la mise en place de systèmes communs d'approvisionnements, de transport, de stockage, de distribution, ou encore par des initiatives conjointes de développement des capacités des ONGs locales. Dans cette perspective, les initiatives collectives vont devoir se multiplier. Cette mutualisation est en partie menée par le cluster logistique, à travers la mise à disposition de capacités logistiques et de services partagés financés par les bailleurs de fonds et fournis par les agences onusiennes. Mais il y a aussi des initiatives lancées par certaines ONGs et /ou le secteur privé par exemple par le biais d'entrepôts et de bureaux partagés, ou par des pipelines d'approvisionnement communs. Les propos de **PL** recueillis lors de nos entretiens vont dans ce sens.

 **PL** : « Il y a un énorme travail à faire sur la mutualisation des moyens logistiques, c'est déjà en cours avec le travail du cluster log et des réseaux inter-ONGs. Lors d'une urgence, les ONGs sont souvent toutes aux mêmes endroits, sur les "hot spots" humanitaires. Elles ont souvent les mêmes impératifs et les mêmes besoins en terme de capacité (RH, entrepôts, transport, infrastructures...). Mutualiser nous permettrait d'être plus efficace et de réduire des coûts. Le problème est qu'il est compliqué de s'entendre, l'enjeu sur ce point est la standardisation car pour faire de la mutualisation il faut faire de la standardisation et il n'est pas toujours évident de se mettre d'accord ».

La mutualisation repose sur un principe de standardisation et d'interopérabilité des systèmes et processus, ce qui suppose une co-construction de ces outils entre les différents acteurs. Pour faciliter les opérations et les échanges inter-organisationnels, le secteur devra définir des standards logistiques et élaborer des procédures communes, afin que les outils, les produits et les services partagés puissent être accessibles et pertinents à l'ensemble des ONGs. A titre d'exemple, si on prend le cas des hubs logistiques régionaux, il y a sur ces dispositifs un gros travail de mutualisation à mener. En effet, on peut questionner la pertinence d'avoir des hubs logistiques distincts gérés par des organisations différentes (UNHRD et IFRC), mais situés sur

les mêmes lieux (Panama, Dubai, Kuala Lumpur), remplissant des fonctions similaires et financés en partie par les mêmes bailleurs de fonds. Cette duplication coûteuse de gestion séparée de hubs logistiques, se justifie pour certains dans un souci d'indépendance, comme un moyen de maintenir une supply chain distincte, indépendante de l'ONU. Dans une approche de rationalisation chère aux bailleurs de fonds, on pourrait questionner la solidité de cet argument et la pertinence d'avoir une duplication de structures ayant le même rôle sur les mêmes lieux.

Donc, dans une démarche de rationalisation, le secteur devra repenser radicalement sa logistique afin d'y intégrer une approche collaborative et collective poussée. Cela passe par le développement de ressources mutualisées, afin de créer une capacité logistique globale et agile, accessible à l'ensemble des acteurs du secteur.

8.1.2 Vers une stratégie logistique sectorielle commune


Si le secteur s'accorde sur la nécessité de mutualiser les capacités logistiques, aujourd'hui, il est rare que les bailleurs de fonds s'accordent sur une approche stratégique commune de la logistique humanitaire et exigent des ONGs une action collective en matière de logistique (Chandes et Paché 2010). Comme le suggère un rapport d'évaluation sur les activités logistiques financées par la commission européenne (ECHO 2018), en travaillant ensemble les donateurs et ONGs pourraient accélérer le développement de services partagés et mettre en place une fonction de coordination logistique stratégique au niveau global. Aucune entité n'est mandatée pour assurer cette coordination stratégique de la logistique. Même si son rôle s'en rapproche à travers la coordination opérationnelle, la coordination stratégique logistique au niveau global n'entre pas dans le mandat du cluster logistique ; il se pourrait que, dans le futur, ce dernier soit mandaté pour assurer cette fonction. Mais définir des approches communes en matière de logistique peut poser des problèmes techniques et politiques, et les ONGs peuvent résister au changement. Il faut garder à l'esprit qu'une approche commune des donateurs en termes de logistique sera plus efficace pour surmonter les défis et obtenir des gains d'efficacité. Les engagements du Sommet Humanitaire Mondial de 2016 en matière d'efficacité et d'efficacité à travers une « approche collective » seront difficilement atteignables sans une telle fonction et une réelle stratégie logistique des bailleurs de fonds. Le maintien d'un certain niveau de capacité et d'expertise logistique du secteur passe par ce mécanisme.

De plus, jusqu'à présent les bailleurs se préoccupaient peu des systèmes logistiques des ONGs qu'ils financent. Mais dans l'optique de rationalisation et d'optimisation des ressources demandées par les bailleurs de fonds, il semblerait que ces derniers vont exiger des ONGs la

mise en œuvre de stratégies logistiques efficaces et efficaces. Par exemple, à l'instar de la DG ECHO²⁰, l'accord-cadre avec les ONGs a récemment été révisé et un nouveau format sera introduit en 2020 dans le but de renforcer la supervision de la logistique des ONGs en leur demandant de spécifier leur stratégie logistique et de démontrer leurs capacités et leurs plans d'amélioration pour la période du partenariat entre les ONGs et la DG ECHO (ECHO 2018).

8.1.3 Vers une mainmise du cluster logistique sur la logistique sectorielle

Nous avons pointé les problèmes de financement que rencontrent les ONGs dans le développement et le maintien de leurs capacités logistiques. Toutefois, les bailleurs de fonds investissent dans les capacités logistiques des Nations Unies qui sont mises au service de ONGs à travers le Cluster Logistique ou d'autres services partagés comme le UNHRD²¹ ou UNHAS²². Malgré les réserves émises par certaines ONGs sur cette approche, pointant la mainmise du cluster logistique sur les questions logistiques et la dépendance que cela crée, il s'avère que pour nombre d'ONGs cela représente une réelle opportunité d'accéder à des capacités et à une expertise qu'elles ne possèdent pas ou plus. Concernant le rôle du cluster logistique certains, comme **LB**, pointent une mainmise du cluster sur la logistique du secteur.

 **LB** : « Dans un futur proche, le PAM va augmenter son hégémonie (limite monopole), car beaucoup d'ONGs se reposent sur le PAM et ses moyens logistiques, via le cluster logistique et le réseau d'entrepôts UNHRD. Compte tenu des capacités logistiques de ces ONGs, c'est pas le plus mauvais choix, mais ça reste au final une forme de sous-traitance ».

Avec ce système, le risque pourrait être de créer une forme de « cluster dépendance » pour nombre d'ONGs qui n'ont plus de capacité et qui se reposent essentiellement sur les services proposés par le cluster logistique pour assurer leur logistique sur le terrain. Cette dépendance limite la capacité d'intervention de ces ONGs, car elles ne peuvent qu'intervenir là où le cluster logistique est activé et déployé, c'est à dire sur des crises majeures et là où les bailleurs de fonds assurent le financement. De plus, si les demandes de la part des ONGs sont trop nombreuses, il se pourrait que le cluster logistique n'ait pas les moyens d'y répondre. D'autre part, l'offre proposée par le cluster concerne des services de bases qui sont assez limités, et qui ne permettent pas forcément de répondre à des besoins de logistiques spécialisées (ex : chaîne de


20 https://ec.europa.eu/echo/sites/echo-site/files/evaluation_of_transport_and_logistics_-_main_report_0.pdf

21 UNHRD: Humanitarian Response Depots <https://unhrd.org/>

22 UNHAS: United Nations Air Service <https://www1.wfp.org/unhas>

froid). Quoi qu'il en soit de la dominance et de la dépendance vis-à-vis du cluster logistique, il s'avère que ce système s'est institutionnalisé et surtout qu'il va se renforcer dans le futur car il répond aux besoins et aux attentes du secteur. A terme, le cluster logistique pourrait se positionner comme un prestataire de type 4PL (Jensen 2012) financé par les bailleurs de fonds afin de répondre aux besoins logistiques de l'ensemble des acteurs du secteur. Dans cette configuration la fonction logistique des ONGs devra alors assurer l'interface entre le cluster logistique et l'organisation. Il s'agit de formuler les besoins logistiques auprès du cluster et de coordonner les activités logistiques avec les différents programmes de l'organisation.

Mais si le cluster assume son rôle d'acteur principal du secteur en termes de logistique, il pourrait craindre d'en devenir l'interlocuteur unique, au risque de voir reposer sur ses épaules le poids de toute la logistique des réponses d'urgence. Dans ce sens FC note que :


 **FC** : « Avec le concept de ‘provider of last resort’ et à travers le cluster logistique, le PAM joue un rôle de prestataire de services, c'est ce qui a poussé beaucoup d'ONGs à se reposer sur le PAM, ça c'est même institutionnalisé. Ça comble un réel besoin, car beaucoup d'ONGs n'ont absolument pas la capacité. Le problème c'est que cela accélère le monopole du PAM dans ce domaine et ce n'est pas forcément dans l'intérêt du PAM, car il ne veut pas demain se retrouver être la seule entité redevable de la logistique du secteur, ça reste une agence onusienne avec un management très prudent ».

A ce jour, il n'y a pas vraiment de cadre légal qui régule les activités du cluster et la relation avec les ONGs, alors si les responsabilités du cluster évoluent et s'étendent, il va falloir que cela passe par un cadre contractuel qui sera sûrement plus simple à gérer que la relation avec les PSL du secteur privé et ceci pour plusieurs raisons. D'abord, le cluster logistique et les ONGs ont des objectifs et un langage commun, donc il n'y a pas vraiment de différentiel d'intérêts. De plus, le cluster est financé par les bailleurs de fonds, donc les questions de coût de la prestation ne concernent pas directement les ONGs, même si le cluster dans certains cas travaille sur la base du recouvrement des coûts. Les points critiques à clarifier vont se situer sur le transfert des risques et sur la répartition des responsabilités en cas de défaillance.

8.1.4 Vers une « délogistisation » des programmes


L'enseignement principal, qui ressort de ces évolutions, concerne la remise en cause du modèle opérationnel dominant, développé depuis des décennies par le secteur à travers la classique assistance en nature ‘In-kind assistance’. En effet, au cours des quinze dernières années, beaucoup d'ONGs, se sont inscrites dans une approche généraliste, encouragées dans ce sens par les bailleurs de fonds, et se sont concentrées sur des actions de distributions directes

encadrées par des systèmes et des structures stéréotypés et standardisés, une sorte de modèle unique qui est censé répondre à un large éventail de situations. Cette approche a permis à des ONGs de se positionner sur le plus de financements possibles, au risque comme le souligne FC, pour nombre d'entre elles de perdre leur identité opérationnelle.

 **FC** : « Avant il y avait des ONGs qui se concentraient sur des activités spécialisées mais maintenant beaucoup d'entre elles ont opté pour une approche généraliste, maintenant il y a des ONGs qui veulent tout faire, ça va du médical à la distribution alimentaire en passant par le 'peace agreement'... Tout ça a complètement dilué leur approche opérationnelle et leur capacité log ».

Ce modèle unique peut poser problème car, dans certains cas, il n'est pas adapté aux contextes d'intervention et ne correspond pas toujours aux besoins. Comme le souligne Penrose (2015, p 94) « L'humanitaire n'est pas censé fabriquer des biens de consommation, dont l'assemblage de composants est partout identique, que ce soit en Chine ou en France, et où la seule variable est le coût de la production ; il gère des problèmes sociopolitiques complexes en tenant compte d'un grand nombre de variables imprévisibles ». Donc si les objectifs doivent rester dans le cadre des principes humanitaires, les modes d'action doivent être adaptés aux contextes.


Si les causes et les difficultés rencontrées par la logistique humanitaire ont été identifiées au cours de ce travail, les conséquences concernent la remise en cause du modèle unique d'assistance et du mode opératoire qui s'y rattache. En effet, nombre d'acteurs amorcent un désengagement opérationnel et cherchent à limiter autant que possible le poids de la logistique dans leurs activités, à tel point que la fonction logistique est de moins en moins présente au sein de certaines ONGs. Bien évidemment, ce désengagement opérationnel ne concerne pas toutes les ONGs. Les quelques ONGs telles que MSF, qui se positionnent comme « First responders », maintiennent et développent leurs capacités logistiques. Sur ce segment, la logistique reste une compétence stratégique pour l'organisation, elle est perçue comme la pierre angulaire du soutien à leurs activités (Vega 2013). Les propos de FM vont dans ce sens

 **FM** : « Si ta stratégie est d'être un 'first responder' tu dois avoir une logistique centrale dans l'organisation, ça dépend de ta stratégie, si tu es un 'second line responder', alors tu peux avoir une approche logistique différente ».


8.1.5 Vers une logistique spécialisée

Si la tendance générale pour un certain nombre d'ONGs semble se situer autour d'une forme

de délégation de la gestion opérationnelle, il y a des secteurs comme le médical où le désengagement logistique n'est pas vraiment possible. **GL** insiste sur la nécessité de garder la main sur la logistique dans le cadre de programmes spécialisés.

 **GL**: « Les réponses d'urgence sur du médical demandent un certain niveau de spécialisation, de la réactivité et des capacités logistiques en interne. Certes, on utilise des prestataires privés, mais la fonction log au sein de l'organisation ne pourra jamais être 'outsourcée', car elle fait partie du cœur de la stratégie de réponse. La conception et la maîtrise de la supply chain doit rester en interne ».

L'une des raisons à cela est que les programmes médicaux nécessitent une logistique spécialisée, réactive et bien rodée, sur laquelle l'ONG tient à garder la main et qui ne peut pas forcément être déléguée à des PSL ou à des partenaires locaux. De surcroît, les options de substitutions, et en particulier les interventions de type C&V, ne répondent pas aux besoins des programmes médicaux. A titre d'exemple, dans l'optique d'une logistique spécialisée, MSF a su construire une logistique performante qui répond à ses besoins spécifiques. Dans ce sens, SR insiste sur le rôle et la place de la logistique en fonction des spécificités de l'ONG.

 **SR**: « C'est les objectifs même de la mission qui vont faire que la logistique occupe une place centrale ou secondaire au sein de l'ONG, pour MSF c'est la qualité de la logistique qui va déterminer la rapidité d'intervention et pour une ONG d'urgence la rapidité d'intervention, c'est essentiel ».

On peut en déduire que les ONGs qui sont engagées sur des programmes spécialisés et/ou qui se positionnent comme « first responder », requièrent une logistique dédiée et performante. Au risque de perdre une partie de la polyvalence qui fait la force de la logistique humanitaire, les ONGs spécialisées, positionnées comme « first responder », vont continuer à développer leurs capacités logistiques en interne afin de répondre à leurs besoins. En s'appuyant sur des PSL et sur les capacités en interne, la fonction logistique va se positionner comme un assembleur de compétences et va devoir assurer l'interface avec les différentes parties prenantes. Ce cas de figure ne concerne qu'un nombre limité d'ONGs, ce sont celles qui se positionnent comme « first responder » sur des programmes spécialisés (Santé, shelter, éducation, ...). Pour ces ONGs, la fonction logistique restera centrale, reconnue au sein de l'organisation et intégrée dans les processus de planification et de décision. Pour donner une idée du nombre de ces ONGs spécialisées et « first responder », nous proposons en Annexe 7


un document d'OCHA²³ (Agence de Coordination Humanitaire des Nations Unies), qui établit la présence opérationnelle d'ONGs internationales sur la réponse d'urgence au Yémen en Décembre 2018, OCHA comptabilise 31 ONGs internationales travaillant sur 9 secteurs.

8.1.6 Vers une gestion logistique déléguée

Si la tendance générale est à la recherche d'une alternative au mode opératoire classique et par conséquent à la réduction des capacités logistiques, cette tendance pose des questions sur la typologie des contextes d'intervention et sur les modes opératoires adaptés pour aborder ces contextes. Nous avons observé que les alternatives au mode opératoire classique, se font à travers trois mécanismes principaux qui s'organisent autour de la délégation de la gestion des activités logistiques à des entités tierces.

8.1.6.1 C&V

Nous avons, au cours de ce travail, traité de l'émergence d'une assistance dématérialisée à travers les programmes de Cash & Vouchers qui représente une rupture avec l'aide humanitaire classique. Cette rupture s'inscrit dans une tendance à la désopérationnalisation du secteur. Certains praticiens considèrent ce désengagement comme un risque qui va affecter durablement la logistique et la capacité de réaction des ONGs, mais cette forme d'aide dématérialisée est aussi perçue comme une opportunité pour les ONGs et pour les bénéficiaires. L'analyse de FC va dans le sens d'un désengagement opérationnel soutenu par le Cash & Vouchers.

 **FC** : « Je perçois le C&V comme une voie ouverte à un désengagement opérationnel progressif et profond, car pour beaucoup d'ONGs la tentation est grande. C'est une facilité qui permet de remettre en question des pratiques opérationnelles, des positionnements et des financements. C'est peut-être un nouveau souffle pour certaines ONGs qui cherchent une alternative à un modèle qui ne correspond plus à certaines réalités économiques et opérationnelles. Après, pour des ONGs spécialisées dans le médical par exemple, ça n'est pas le cas, car le C&V est peu pertinent à leurs activités. Mais pour des ONGs généralistes qui veulent faire 'du chiffre' sans réelle logistique, alors pourquoi pas ? ».

Si par la délégation de la gestion des activités logistiques, le Cash & Vouchers simplifie la mise en oeuvre opérationnelle des programmes, cela permet aussi aux ONGs de faire un transfert à des entités tierces des risques liés à la logistique. Il n'en reste pas moins que la fonction logistique reste fortement impliquée dans la planification, la préparation et le suivi de

²³ <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/yemen-organizations-3w-operational-presence-october-2018.pdf>

ce type d'intervention. Le rôle et la place de la logistique ne sont pas encore vraiment établis, mais il s'avère que la logistique a un rôle important à jouer dans ces programmes. Sur la question du rôle de la logistique sur le C&V, FC apporte des éléments de réponse :


FC : « Le rôle de la logistique dans le C&V est une question qu'on se pose en ce moment en interne, car il faut repenser le travail que l'on fait avec les équipes programmes notamment sur le choix des fournisseurs et des produits mais aussi sur le suivi qualité. Pour l'instant ce sont les équipes programmes qui s'en occupent, puisque il n'y a pas de procédures d'achats classiques à gérer. Mais on se rend compte que ça marche pas très bien, parce que la relation avec un fournisseur, ça ne relève pas des compétences des équipes programmes elles ne sont pas formées à ça. Donc, il faut une plus forte intégration de la logistique dans ces programmes, pour faire de l'analyse du marché, le ciblage des fournisseurs et dans la méthodologie même de mise en œuvre du projet ».

Si cette forme d'aide à la faveur des bailleurs de fonds, des ONGs et des bénéficiaires, elle représente une rupture significative avec la traditionnelle aide en nature classique dans laquelle la fonction logistique est déterminante et où son rôle est bien défini et établi. Donc, dans une démarche de délégation de la gestion supply chain à des commerçants locaux à travers les programmes C&V, on pourrait penser que la préparation, la planification et la mise en œuvre de ce type de programmes sont essentiellement du ressort des responsables de programmes. Pour Heaslip et al. (2018), il s'avère que les responsables logistiques des ONGs pourraient être les mieux placés pour coordonner efficacement ces domaines tout en tenant compte des objectifs programmatiques. Dans cette perspective, les équipes logistiques vont sûrement jouer un rôle déterminant dans les programmes basés sur les transferts monétaires. Cela commence par l'analyse du marché local où il s'agit de vérifier la disponibilité des produits, d'évaluer la solidité des commerçants locaux, de comprendre les systèmes d'approvisionnements et les risques associés tels que les ruptures des approvisionnements ou ceux liés à l'inflation que peut générer ce type de programmes. De plus, les équipes logistiques devront conduire les cycles de passation de marchés ainsi que la gestion des prestataires de services. Ceci concerne l'élaboration des cahiers des charges, le lancement des appels d'offres, la sélection et le suivi contractuel des commerçants locaux, ainsi que les prestataires de services financiers et les entreprises chargées de la mise en place de la technologie de transmission de données pour le transfert de fonds ou de vouchers. Toutefois, il sera nécessaire de prévoir un plan de contingence avec des mécanismes de retour à une forme d'aide classique en cas de défaillance du marché ou suite à des évolutions contextuelles. Enfin, si les logisticiens ont une implication forte dans ces programmes, on pourrait envisager que la logistique humanitaire puisse jouer un


rôle clé dans le développement économique local. En effet, dans la continuité des analyses de marché, la logistique, en travaillant sur la structuration des approvisionnements de l'ensemble du marché local et sur le renforcement des capacités logistiques, pourrait développer les échanges économiques qui auront des retombées positives directes sur la population locale.

8.1.6.2 Les prestataires de services dans la logistique humanitaire

Le rôle des acteurs internationaux et nationaux du secteur privé dans la fourniture de l'aide humanitaire n'est pas nouveau. L'intérêt croissant des gros prestataires de services logistiques pour le secteur de l'humanitaire offre aux ONGs une autre alternative pour déléguer la gestion des activités logistiques. Comme nous l'avons vu, les ONGs font régulièrement appel aux PSL, essentiellement sur des activités de transport et de stockage. Mais l'évolution des rôles tend à dépasser le stade de la simple relation « client et fournisseurs » car il existe de plus en plus d'interdépendances et de potentiel de collaboration pour des résultats mutuellement bénéfiques. Cependant, des opportunités importantes restent inexploitées car pour une ONG, déléguer en partie ou complètement la gestion de sa supply chain à un PSL s'avère être compliqué. Les raisons à cela sont diverses et nous allons essayer de comprendre quels sont les freins à une collaboration poussée entre ONGs et PSL. Pour **FM**, le rôle des PSL se limite essentiellement à la partie amont de la gestion de la supply chain.

 **FM** : « Les prestations de ces gros PSL sont rarement assez fines pour répondre à tous les besoins logistiques, ça va marcher sur du gros supply vers un point d'entrée ou sur une zone où il y a toutes les infrastructures qui fonctionnent. Mais sur des contextes beaucoup plus compliqués, ces PSL ne font pas le relais jusqu'au dernier kilomètre, la valeur ajoutée de ces PSL s'arrête souvent au point d'entrée ».

Un autre point critique soulevé par **GL** concerne le différentiel d'intérêt entre les deux entités et le coût des prestations :

 **GL** : « Le transfert des activités log à un prestataire c'est possible, mais ça va coûter combien ? Financièrement, ces services ne sont pas forcément accessibles à la majorité des ONGs, ça s'adresse aux agences UN ou aux très grosses ONGs. En plus, la perception de la performance d'un PSL diffère de celle d'un responsable log d'une ONG, il y a un niveau de priorité, d'engagement et d'implication qui fait la différence et les contrats ne sont pas assez flexibles pour envisager toutes les éventualités ».

Même si des opportunités importantes restent inexploitées, il semble que le niveau d'implication des PSL dans le secteur humanitaire n'évoluera que de manière limitée au cours des prochaines années. Aujourd'hui, l'évolution des PSL dans le secteur semble se heurter à un

plafond de verre et il y a plusieurs raisons à cela. D'abord, les ONGs travaillent déjà régulièrement avec les PSL dans des cadres différents et la collaboration semble être arrivée à un niveau de maturité. De plus, étant donné le recours accru aux programmes C&V et la tendance à la « délogistisation » du secteur, les besoins en logistique « lourde » vont sûrement se réduire. D'autre part, il ressort des entretiens que la relation entre ONGs et les PSL peut s'avérer difficile à gérer pour plusieurs raisons et qu'une série de points critiques freine le développement d'une collaboration poussée entre les ONGs et les PSL. Ces freins se situent essentiellement au niveau du différentiel d'intérêts et d'un déficit de confiance entre les deux secteurs, de la complexité de la gestion contractuelle du fait de l'incertitude de la demande, du coût financier élevé des prestations. Toutefois si le rôle et la place des PSL ne vont que peu évoluer, l'ensemble des ONGs aura toujours recours de manière régulière aux PSL sur les traditionnelles activités de transport et de stockage. De plus, les gros PSL seront toujours fortement présents sur les chaînes logistiques de certaines grosses ONGs et des agences humanitaires Onusiennes (Unicef, WFP...) et surtout au sein du cluster logistique où leur implication avec le projet LET²⁴ est très importante. L'encadré ci-dessous nous apporte une note explicative sur le rôle de LET et sa collaboration avec le cluster logistique :

The Logistics Emergency Teams (LET) is comprised of four of the largest global logistics and transportation companies: Agility, UPS, Maersk, and DP World, which work together to support the Logistics Cluster led by United Nations World Food Programme. The partnership was facilitated by the World Economic Forum in 2005. The companies join forces to pro bono support the humanitarian sector during emergency response to large-scale natural disasters and deploy worldwide upon request from the Global Logistics Cluster. The LET unites the capacity and resources of the logistics industry with the expertise and experience of the humanitarian community to provide more effective and efficient disaster relief. A key reason for cooperating through the LET is to provide demand-driven, efficient response. The LET is the first partnership of its kind, formalizing a multi-stakeholder cooperation between the private and public sector. It remains one of the best WEF-initiated and operationalized public-private partnerships. The LET welcomes new members who are committed to the LET mission to work in collaboration with the Global Logistics Cluster to enhance global preparedness, response and recovery, through the deployment of personnel, resources and technical expertise.


Source secondaire 11: About the Logistics Emergency Teams LET (Logistics Cluster 2019)

8.1.6.3 Vers les partenaires locaux


Sous l'impulsion des bailleurs de fonds et dans le sens des engagements de « localisation de l'aide » pris lors du Sommet Humanitaire Mondial de 2016, beaucoup d'ONGs, à travers la mise en œuvre d'une stratégie d'intervention basée sur le partenariat, tendent à déléguer la

²⁴ <https://logcluster.org/logistics-emergency-team>


gestion opérationnelle à des partenaires locaux. Dans cette approche, le paradoxe concerne le principe de l'accès direct aux bénéficiaires, lequel sous-tend l'action de beaucoup d'ONGs et qui semble être mis à mal par les bailleurs de fonds qui poussent pour la délégation d'opérations à travers des partenariats. L'argument en faveur d'une systématisation d'un assouplissement du principe d'accès direct réside dans la capacité de levier, ou de démultiplication, qu'il induit. **SR** qui travaille pour une ONG médicale et qui se positionne comme « first responder », souligne :

 **SR** : « Dans nos activités, le recours, que ce soit aux partenariats ou au C&V, est marginal car cela va à l'encontre de notre principe d'accès direct aux bénéficiaires. Les seuls partenariats que l'on envisage, concernent la stratégie de sortie et la transmission des activités lors de notre retrait ».

Au-delà de l'accès direct aux bénéficiaires, les partenariats avec des acteurs locaux soulèvent quelques questions car ils impliquent souvent le transfert de la gestion opérationnelle et des risques associés vers des acteurs locaux qui n'ont en général que peu de moyens et d'expertise pour gérer cet aspect. Dans ce sens **AB**, souligne que :

 **AB** : « Le désengagement opérationnel des ONGs, c'est un fait, par exemple de plus en plus d'ONG travaillent à travers des partenaires locaux. L'ONG qui finance les partenaires locaux n'a plus à déployer de moyens logistiques pour mettre en œuvre le projet, c'est le partenaire qui doit gérer l'opérationnel et se débrouiller. Le problème c'est que les ONGs internationales n'ont pas forcément mis en place les mécanismes de contrôle et de support pour accompagner ces partenaires locaux ».

Encouragés par les bailleurs de fonds, les partenariats des ONGs locales sont fréquents. Ces partenariats dans leurs conceptions et dans leurs finalités relèvent de la prestation de services où un donneur d'ordre sous-traite la mise en œuvre d'un projet et la gestion opérationnelle qui en découle à une ONG locale, qui, au final, n'est qu'un prestataire de services. Les commentaires de **FM** abordent cette relation contractuelle :

 **FM** : « Dans les partenariats avec les acteurs locaux, normalement un des but premier c'est de faire du développement de capacités, mais beaucoup d'ONGs font des partenariats seulement pour des soucis d'économie financière, ils sont alors dans une simple relation client/prestataire ».

De plus, il faut garder à l'esprit, qu'il y a des temporalités et des contextes où des partenariats avec des ONGs locales ne sont pas possibles. Il faut qu'il y ait un réseau d'ONG locales opérationnelles déjà présent dans le pays d'intervention. D'une part, sur une réponse d'urgence ce mécanisme est difficile à mettre en place car il faut un certain temps pour identifier les partenaires et amorcer une collaboration. En outre, c'est la systématisation de cette approche

sur le terrain qui peut poser question, notamment quant à son périmètre, ce qui invite à réfléchir sur la structure et les moyens de suivi des projets. Par exemple, dans des situations de conflit, il est difficile de concilier accès indirect et indépendance de l'action. Comme le souligne Persichino (2010) : « *Ces partenariats sont exposés à des menaces de corruption ou de népotisme dont le contrôle nécessite la mise en place de mécanismes d'audit forts qui demandent l'allocation de ressources (humaines ou financières) nettement différenciées de celles dont la plupart des ONGs disposent aujourd'hui, par exemple par l'établissement d'une cellule de financement et d'audit organisationnel, financier et opérationnel des partenaires* ». A moins que ces aspects ne soient gérés en amont de la phase de réponse initiale, il s'avère que le développement de partenariats s'inscrit dans un temps long et que la mise en place de ce mécanisme n'est en général possible que dans les phases redressement (recovery) des réponses humanitaires. Dans cette approche « partenariale », le rôle de la fonction logistique s'établit sur quatre axes principaux :

- L'évaluation des capacités logistiques et opérationnelles des ONGs locales partenaires ;
- Le renforcement des capacités opérationnelles des partenaires, par exemple à travers des formations, le développement de politiques et procédures de la gestion supply chain ;
- Le support technique sur les activités supply chain management ;
- Le suivi et l'évaluation de la bonne conduite opérationnelle des partenariats.

Si les ONGs cherchent à travailler à travers les partenariats, c'est pour décupler leur impact, faire des économies, assurer la pérennité de leurs actions lorsqu'elles se retirent du terrain, mais aussi pour déléguer la gestion opérationnelle de programmes. Dans une logique partenariale, la fonction logistique a un rôle très important à jouer sur les aspects de vérifications préalables des capacités (*due diligence process*) lors de la sélection des partenaires et sur le développement des capacités opérationnelles de ces derniers.

8.2 VERS QUELLE LOGISTIQUE ? ÉLÉMENTS DE REPONSE A LA QUESTION DE RECHERCHE


Sur la base des résultats obtenus, il semble possible maintenant d'avancer une réponse à la question de recherche principale de la thèse. Rappelons cependant que le mode de raisonnement abductif ainsi que le positionnement épistémologique interprétativiste retenus pour cette recherche impliquent de considérer les éléments de réponses apportés comme plausibles. En effet, comme le précise David (1999), l'abduction permet de faire émerger de nouvelles propositions théoriques permettant d'éclairer des phénomènes inconnus. L'ambition a été depuis

le départ de se positionner à la frontière des connaissances actuelles afin de fournir, par l'étude d'un secteur original et peu étudié, de nouvelles perspectives de réflexion quant aux différents modèles de supply chains humanitaires et leurs possibles évolutions. Pour rappel, la question de recherche principale a été formulée comme suit : **Humanitaire d'urgence : quelle supply chain pour quelle stratégie d'intervention ?**

Donc, en considérant la tendance à la désopérationnalisation des activités soutenue par la délégation de la gestion opérationnelle par les ONGs à des entités tierces, mais aussi à l'inverse la nécessité pour certaines ONGs de garder en interne une logistique spécialisée et réactive pour certains secteurs d'activité, on peut se demander comment va s'organiser et se déployer la logistique humanitaire d'urgence dans un monde, où selon les prévisionnistes, les crises vont se multiplier, se diversifier et s'intensifier. On a bien vu que plusieurs options de délégation se présentent aux ONGs à travers le C&V, la prestation des services par des PSL, les partenariats avec des ONGs locales ou encore en s'appuyant sur le cluster logistique. Si ces options sont disponibles, elles ne sont pas toujours adaptées en fonction des contextes et des situations. Il nous semble important de rappeler les contraintes inhérentes à chacune de ces alternatives :

- Le recours au C&V n'est possible que si le marché local est fonctionnel et la technologie de transmission des données disponible. De plus, le démarrage d'un programme C&V prend du temps car il faut mener une analyse du marché local et lancer des appels d'offres;
- Le recours aux PSL est commun dans l'humanitaire pour certaines activités telles que le transport et le stockage. Les PSL interviennent peu sur la partie aval de la gestion supply chain et la complexité du contexte peut limiter leurs actions. Il y a aussi un différentiel d'intérêt entre deux entités qui ont des objectifs différents ;
- Le recours à des partenaires locaux n'est pas vraiment possible dans une phase de réponse immédiate aux urgences car cela nécessite du temps et de la préparation pour identifier les partenaires et mettre en place des mécanismes de suivi et de support ;
- Malgré certaines critiques, le cluster logistique répond aux attentes du secteur en termes de réactivité, de capacité et d'expertise pour le support logistique aux différents acteurs et sur l'ensemble des réponses d'urgence.

Comme le souligne FC et au vu de ces options, on comprend bien qu'il n'y a pas de solution unique et idéale, :

 **FC** : « Toutes les crises sont différentes il n'y a pas de système défini, il y a des systèmes à mettre en place en fonction de la problématique, in fine la log aura toujours son rôle et sa place ».

De manière opportuniste, dans l'esprit d'une stratégie « chemin faisant » et en s'appuyant sur le concept des capacités dynamiques pour s'adapter et répondre aux différentes situations, les ONGs devront suivre les évolutions, saisir les opportunités et s'adapter. Cela veut dire que sur le plan opérationnel et logistique, elles vont devoir faire des agencements et mettre en oeuvre des dispositifs opérationnels ou en combiner plusieurs en fonction du contexte et de la temporalité dans la réponse, mais aussi des besoins humanitaires, des financements et des capacités dont elles disposent. La difficulté réside dans la capacité à modifier rapidement les modalités de l'aide entre les programmes basés sur les transferts monétaires, les partenariats et l'aide directe en nature. Ces transitions rapides entre ces modalités vont obliger les ONGs à surveiller et gérer simultanément plusieurs types de supply chains. Pour cela, elles vont devoir s'orienter vers plusieurs formes d'ambidextrie. D'une part, une ambidextrie organisationnelle par laquelle l'organisation va développer sa capacité d'être à la fois efficace dans la gestion de ses activités courantes, tout en étant simultanément adaptative aux dynamiques de l'environnement. Dans son « cheminement stratégique », il s'agit pour l'ONG de trouver un équilibre entre exploration et exploitation, tel que proposé par March (1991), où l'essence de l'exploitation est l'amélioration et l'extension des compétences, des technologies et des paradigmes existants, alors que l'essence de l'exploration est l'expérimentation de nouvelles alternatives qui modifient radicalement les processus et les modes opératoires. Mais si la littérature fait essentiellement référence à deux formes d'ambidextrie organisationnelle qui sont structurelle et / ou contextuelle (O'Reilly and Tushman, 2008), il est peut-être intéressant pour notre travail de proposer une autre forme d'ambidextrie qui pourrait être opérationnelle.

En s'appuyant sur le concept des capacités dynamiques et sur le modèle « Sense, Seize, Transform » de Teece (2007), une ONG pourrait créer, étendre ou modifier intentionnellement sa base de ressources, afin de créer une forme d'agilité organisationnelle et d'ambidextrie opérationnelle. Il s'agirait d'une capacité à combiner des compétences de nature différente pour passer d'un type d'intervention à un autre. Ce modèle permettrait alors à l'ONG de répondre aux alternances contextuelles en mettant en œuvre des modes opératoires différents en fonction des contextes opérationnels, des phases du cycle de réponse aux urgences, des besoins humanitaires et de ses ressources disponibles.

Dans ce système, à titre d'exemple, une ONG peut amorcer une réponse qui s'inscrit dans une forme d'aide classique, directe et en nature durant la première phase d'une urgence. Sur le plan opérationnel, elle s'appuierait sur des capacités logistiques dédiées, développées en interne et/ ou partagées, renforcées par le cluster logistique et /ou des PSL. Cette même ONG pourra

ensuite, sur la continuité de la même crise et en fonction de l'évolution de la réponse, rapidement passer à des formes alternatives d'aide à travers les partenariats avec des acteurs locaux et/ou les programmes basées sur les transferts monétaires. Par ces modes opératoires alternatifs, les ONGs vont développer une logistique en « circuit-court » qui vise à réduire les coûts et les délais et à produire un impact positif sur l'économie locale par l'effet multiplicateur qu'il induit. En plaçant le « local » au centre du jeu, cette approche s'inscrit pleinement dans l'esprit du concept de la « localisation de l'aide » que cherchent à institutionnaliser les bailleurs de fonds et les ONGs. Cette capacité à alterner entre différentes activités et modes opératoires, afin de maintenir ou d'améliorer les performances et surtout de répondre aux besoins, passe par la maîtrise de trois composantes principales :

- **Une approche programmatique adaptative.** Avoir des mécanismes de suivi et d'analyse pour identifier les raisons et les paramètres pour changer la manière et le timing dont l'aide humanitaire est fournie ;
- **Une structure organisationnelle adaptive.** Élaborer une certaine fluidité dans l'organigramme et la structure organisationnelle pour décider de manière réactive ou proactive sur des types et des niveaux de changements et d'ajustements à effectuer ;
- **Des ressources adaptatives.** A travers le concept des capacités dynamiques, intégrer un haut niveau d'agilité pour soutenir l'utilisation adaptative de ressources, la reconfiguration de processus et l'assemblage de compétences.

Donc le changement de type d'intervention nécessitera d'une part d'avoir anticipé et préparé en amont le changement et d'ajuster sa structure organisationnelle pour qu'elle soit en phase avec le type d'intervention mis en œuvre. D'autre part, pour maîtriser l'alternance entre différents types d'intervention en fonction des besoins, du contexte et de la temporalité, l'ONG devra intégrer un certain degré d'agilité organisationnelle pour ajuster ses capacités et éviter l'hyperspécialisation en travaillant soit sur la polyvalence de ses équipes soit sur le développement de compétences différenciées afin de répondre aux différents cas de figure. Mais le développement et le maintien d'un certain niveau d'agilité, pour la plupart des ONGs, va se heurter à des contraintes de financements. Ces contraintes soulèvent des questions importantes sur la manière dont la flexibilité opérationnelle dans le secteur humanitaire peut être maintenue de la manière la plus efficace possible. Nous proposons dans la figure 32 ci-dessous un modèle d'agilité organisationnelle et d'ambidextrie opérationnelle permettant la mise en adéquation des dispositifs logistiques par des mécanismes adaptatifs en fonction des alternances programmatiques.

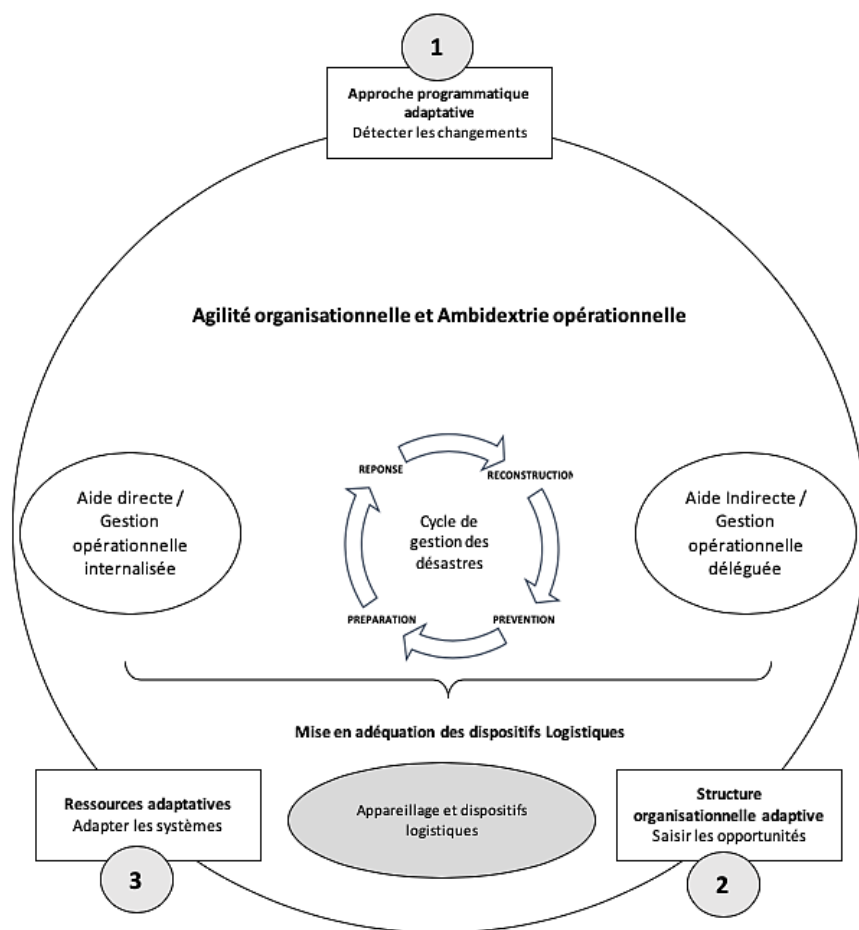


Figure 32: Modèle d'agilité organisationnelle et ambidextrie opérationnelle (Elaboration personnelle)

Mais si ce modèle d'ambidextrie opérationnelle permettrait à une ONG de fournir une réponse adaptée sur les différentes phases du cycle de gestion des crises et différents types d'intervention, il s'avère que certaines ONGs dans leur positionnement stratégique peuvent aussi faire le choix de se concentrer sur une seule modalité d'assistance. On peut envisager de trouver un type d'organisation spécialisée sur une catégorie d'intervention et qui se positionne comme « *first responder* ». Alors cette ONG aura construit en interne une logistique spécialisée autour d'une solide supply chain permanente qui vient en appui des supply chains d'urgence et de projet dans les pays d'interventions. Ce type d'ONG n'aura que très peu recours aux interventions par délégation car elles vont à l'encontre du principe de distribution directe qui est le fondement de leurs engagements ou parce que leurs activités sont trop spécialisées pour être déléguées. Dans ce cas, le travail du logisticien n'évoluera pas beaucoup et il restera dans le modèle d'une logistique humanitaire « classique » qui devra néanmoins se spécialiser et consolider son rôle de coordination et d'interface avec les PSL et les autres acteurs du secteur. A l'inverse, d'autres ONGs, plus généralistes, qui ne se positionnent pas comme « *first*

responder », décideront d'intervenir essentiellement sur la phase de redressement (recovery phase) par la mise en œuvre de programmes de C&V ou à travers des partenariats avec des acteurs locaux et par une délégation poussée de la gestion opérationnelle. Dans ce cas de figure la logistique s'inscrit dans un modèle de logistique en « circuit court » ou le rôle du logisticien sera en premier lieu de planifier, mettre en place et suivre les mécanismes de délégation vers des entités tiers au niveau local. Le logisticien sortira de son rôle classique pour se positionner comme une interface entre l'ONG et les parties prenantes concernant les activités logistiques.

Selon les contextes, des solutions logistiques très différentes sont nécessaires. Mais passer d'un type d'intervention à un autre implique de travailler avec des parties prenantes différentes et ayant des objectifs souvent distincts. Cette multitude et variété de parties prenantes nécessite de déployer des mécanismes efficaces de coordination opérationnelle entre les acteurs. Cette coordination peut être orchestrée par la fonction logistique, ce qui va la placer dans un rôle d'interface entre les ONGs et les parties prenantes. Comme le soulignent Salaun et al. (2018), dans la mise en œuvre d'une logistique temporaire, la coordination se caractérise par la mise en action, pour une durée limitée, d'une plateforme modulaire avec un interfaçage instantané des parties prenantes, pour garantir une coordination optimale des acteurs malgré leur hétérogénéité. En réponse aux variations contextuelles, une organisation modulaire permet de satisfaire rapidement des besoins différents, nés de situations variées. Cette modularisation se comprend comme un assemblage de moyens humains, matériels et organisationnels, dont les interfaces permettent au système de prendre plusieurs configurations en fonction des besoins.

8.2.1 Conclusion

Quelles que soient les évolutions du secteur, pour des réponses aux urgences soudaines et de grande amplitude, il est primordial que des ONGs maintiennent et développent des capacités logistiques pour mener des interventions directes de grande envergure quand cela est nécessaire. Toutefois, il est évident que les réponses humanitaires vont passer d'une forme d'aide à l'autre, de l'aide en nature au C&V et /ou à travers les partenariats et vis-versa, ou encore par une combinaison de ces modes opératoires en fonction des possibilités et de l'évolution de la situation. Les réponses humanitaires vont passer d'une logistique fournie par les agences humanitaires à un principe de logistique déléguée à mesure que les marchés se stabilisent et que les partenariats se formalisent. Le but de cette agilité organisationnelle est de détecter et de réagir aux besoins de changement (Appelbaum et al., 2017). Les mécanismes de financements des bailleurs de fonds devront également intégrer une dimension d'agilité et de flexibilité pour faciliter le passage d'une modalité à une autre ou pour combiner les deux. La qualité des

réponses d'urgence, quel que soit le type d'intervention, passera d'abord par une pleine intégration de la logistique dès le début de la conception de chaque opération, afin qu'elle puisse répondre aux besoins spécifiques de chaque opération et s'adapter aux possibles changements. À l'avenir, les logisticiens humanitaires les plus efficaces seront ceux qui pourront dépasser leur mandat strictement technique et faire évoluer leurs rôles et leurs compétences en fonction des évolutions du secteur. Si aujourd'hui le rôle de la logistique est de servir de passerelle entre préparation et réponses aux catastrophes, passation des marchés et distribution finale, et entre le siège et les programmes de terrain, les logisticiens devront demain apprendre à passer d'un mode opératoire à un autre et surtout démontrer leur valeur ajoutée sur chaque mode opératoire.

La responsabilité qui incombe aux ONGs humanitaires de s'adapter de façon continue, et non ponctuelle, nécessite de s'ouvrir en permanence aux idées nouvelles et aux innovations. Plus le monde s'accélère, plus l'on aura besoin d'organisations dynamiques capables d'évoluer et de s'inscrire dans une démarche d'adaptation continue. Dans le cas contraire, en reprenant la métaphore de Penrose (2015) : « *L'humanitaire court le risque de finir comme une pellicule argentique à l'ère de la photo numérique : doté d'un charme désuet, prisé par les puristes, les historiens et les universitaires, mais complètement inadapté* ». Alors, pour que l'humanitaire s'adapte au présent et embrasse le futur les ONGs, dans une approche stratégique « chemin faisant » et en s'appuyant sur des capacités dynamiques, devront intégrer une très forte flexibilité stratégique, une agilité organisationnelle et des mécanismes d'ambidextrie opérationnelle afin de trouver le juste équilibre entre efficacité, efficacité et pertinence dans leurs activités de secours aux populations les plus vulnérables.

9 CONCLUSION GENERALE

A l'issue de ce travail doctoral, il est temps de dresser le bilan de notre recherche. Pour ce faire, nous mettrons d'abord en exergue les principaux apports théoriques et nous allons présenter les principales contributions managériales. Enfin, nous soulignerons les limites de cette thèse et esquisserons des voies de recherches futures.

9.1 SYNTHÈSE

Le travail mené visait à apporter un éclairage sur la démarche stratégique des ONGs humanitaires d'urgence en recourant à une grille d'analyse théorique et appuyé par des éléments empiriques afin de comprendre les logiques opérationnelles et logistiques qui découlent des différentes stratégies d'intervention de ces ONGs. Au cours de cette thèse sur travaux nous avons, dans la partie introduction, présenté notre démarche et posé le décor de ce travail de recherche. Nous avons délimité notre périmètre de recherche qui concerne les supply chains des ONGs humanitaires d'urgence. Nous avons aussi posé notre question de recherche pour comprendre comment ces supply chains s'organisent en fonction des évolutions du secteur et des stratégies d'interventions des ONGs.

Dans le premier chapitre, nous avons détaillé l'approche méthodologique mobilisée pour ce travail, ainsi que notre positionnement épistémologique. Dans un second chapitre, nous avons cadré le secteur de l'humanitaire d'urgence à travers une analyse d'ONGs, de leurs fonctionnements et de leurs différentes approches de l'action humanitaire. Ensuite dans un troisième chapitre, nous traitons spécifiquement de la logistique humanitaire, en faisant une revue de littérature sur ce domaine et une analyse des spécificités propres à la logistique nous avons détaillé les dispositifs sur lesquels elle s'appuie et les contraintes auxquelles elle est confrontée. Enfin dans le quatrième chapitre, nous avons abordé les processus de réflexion stratégique des ONGs afin de comprendre sur quelles bases elles définissent leurs stratégies d'interventions et surtout pour évaluer leurs dispositifs opérationnels en fonction de leurs stratégies d'intervention. Ceci nous a mené à la deuxième partie de ce travail où nous avons détaillé les appareillages et orientations possibles qui s'offrent aux ONGs qui font le choix du désengagement opérationnel.

Dans la deuxième partie de ce travail, à travers la série de trois articles, nous avons dans un premier temps fait une analyse et un cadrage théorique où nous détaillons les principes généraux de l'externalisation et de la prestation de services, ceci afin d'évaluer leur applicabilité au

secteur de la logistique humanitaire. Ensuite, nous avons proposé un travail sur l'assemblage dynamique et le concept de « plug and play / unplug » appliqués à l'humanitaire, en proposant un modèle de pilotage innovant de la supply chain humanitaire par un prestataire de type 4PL. Dans le dernier article, nous avons exploré le changement de paradigme que représente le développement de nouvelles formes de projets d'assistance humanitaire de type « Cash & Vouchers ». Nous avons évalué l'impact stratégique et opérationnel que cela pourrait avoir sur les supply chains humanitaires et sur les modalités de mise en œuvre d'assistance humanitaire. Le fait d'aborder la question de la dématérialisation de l'aide humanitaire à travers la numérisation a permis de traiter une question sensible quant aux raisons inavouées du développement de ce type de projet et de l'émergence d'une nouvelle forme d'aide humanitaire.

Enfin pour terminer, dans la partie discussion, nous avons fait l'analyse des différents éléments qui ont émergé de ce travail et tenté de définir quelle sera la place de la logistique et sous quelles formes opèreront les supply chains humanitaires de demain. Pour revenir à notre question de recherche : **Humanitaire d'urgence : Quelle supply chain pour quelle stratégie d'intervention ?** Nous avons déduit que les supply chain humanitaires allaient prendre plusieurs formes et les dispositifs opérationnels seront segmentés selon la stratégie de l'ONG, les besoins des bénéficiaires, les contextes d'intervention et la temporalité des réponses d'urgences. Les supply chains humanitaires se définissent s'articulent autour d'une stratégie d'intervention et de son modèle opérationnel. Ces stratégies d'interventions peuvent tendre vers une faible ou forte opérationnalisation des programmes humanitaires. Pour répondre aux différents modèles opérationnels la supply chain peut prendre plusieurs formes, soit la gestion logistique est déléguée alors le rôle premier des logisticiens sera de faire l'interface avec les prestataires partenaires où autres parties prenantes. Soit la supply chain sera spécialisée et ses capacités seront développées en interne pour répondre à des stratégies d'intervention d'ONG spécialisées où positionnées comme « first responder ». Enfin, troisième cas de figure, la supply chain peut avoir une forme ambidextre pour répondre à différents cas de figures allant des interventions à forte composante opérationnelle jusqu'à des programmes où la gestion opérationnelle est déléguée, ceci en fonction des contextes et des temporalités des réponses d'urgence. Pour ces différents cas de figure, nous avons proposé un modèle d'agilité organisationnelle et d'ambidextrie opérationnelle, mobilisant des mécanismes adaptatifs de mettre en adéquation stratégie d'intervention et dispositifs logistiques

9.2 APPORTS DE LA THESE

Ce travail de recherche a pour ambition de mieux comprendre la tendance lourde au désengagement logistique du secteur entrepris par le développement de modes opératoires alternatifs basés essentiellement sur la délégation de la gestion de la supply chain humanitaire à des entités tierces. A partir de là, il s'agit de comprendre comment va s'organiser la logistique du secteur dans un futur proche et comment va évoluer le rôle des logisticiens humanitaires. Au fil des chapitres et des travaux constitutifs de ce travail de recherche, il apparaît que l'apport d'éléments de réponse à notre question de recherche et aux questions intermédiaires constitue des apports notables pour la communauté scientifique, et plusieurs apports théoriques et managériaux ont été mis en évidence.

9.2.1 Les apports théoriques

Sur le plan théorique, si notre démarche ne visait ni à valider, ni à réfuter l'application de certaines théories à ce champ de recherche, l'un des objectifs de ce travail, était de faire interagir la supply chain humanitaire comme champ de recherche, avec les variables issues des théories majeures. Notre démarche a été de proposer un cadre d'analyse « pluri-théorique » pour comprendre comment ces principes théoriques influent sur notre question de recherche et pourraient expliquer certains phénomènes. Dès lors, en faisant interagir théories et empirisme, le but était aussi de fournir aux praticiens des outils d'analyses théoriques pour comprendre comment les théories servent à appréhender des situations de gestion. Nous avons mobilisé au cours de notre travail les champs théoriques suivants :

- Les principes de supply chain management pour analyser les caractéristiques de la logistique humanitaire ;
- L'analyse stratégique pour comprendre comment les ONGs élaborent leurs stratégies en fonction des facteurs internes et externes ;
- Les théories des organisations pour analyser les structures organisationnelles des organisations temporaires ;
- La théorie basée sur la ressource, la théorie de la contingence et les capacités dynamiques pour détailler l'analyse stratégique et proposer une approche dynamique de la stratégie ;
- La théorie de coûts de transactions et la théorie basée sur la ressource pour analyser les processus d'externalisation et de prestations de services dans l'humanitaire ;
- Le concept d'assemblage dynamique pour proposer un modèle de pilotage de la supply chain humanitaire ;
- La théorie des équilibres ponctués pour analyser et expliquer le changement de paradigme

qui se produit dans le secteur de l'humanitaire.

Cette approche « pluri-théorique » permet aussi d'apporter quelques éléments de réponse au point soulevé par Jahre et al. (2009) qui déclaraient que : « *A ce stade, il n'est pas clairement établi sur quels concepts théoriques la supply chain humanitaire construit ses fondements théoriques* ». Afin de construire une perspective théorique à la discipline, ce travail nous a permis d'identifier plusieurs théories majeures qui par leur influence sur le secteur de l'humanitaire en général et sur la supply chain humanitaire en particulier, ouvrent des perspectives d'analyse des fondements théoriques de cette supply chain. Nous tenons à noter que depuis notre engagement dans cette démarche de recherche, nous utilisons régulièrement, sur le plan professionnel, les théories que nous avons énoncé pour nous assister dans nos analyses et prises de décisions. Cela nous a permis de prendre conscience de la valeur ajoutée de l'usage des théories dans nos pratiques professionnelles car cela nous donne une autre vision de notre travail. Nous ne pouvons qu'encourager les praticiens à analyser leur travail et les situations de gestions auxquelles ils font face à travers le prisme théorique. Pour terminer, ce travail rejoint plusieurs thèmes de recherches qui sont traités au sein du CRET-LOG tels que la logistique et le management supply chain, les stratégies et les structures inter-organisationnelles mais aussi les évolutions liées à l'innovation, ce qui permet au laboratoire de compléter son fond de production sur ces thématiques.

9.2.2 Les apports managériaux

Au chapitre 4, sur le plan managérial, dans une perspective basée sur les ressources, la réflexion stratégique et les capacités dynamiques, nous avons proposé un modèle de cheminement stratégique d'une ONG humanitaire. Ce travail peut fournir les éléments de réponse pour mieux comprendre sur quels mécanismes ces ONGs peuvent s'appuyer pour élaborer leurs stratégies d'intervention et quels sont les impacts sur leurs structures organisationnelles, sur leurs modes opératoires et finalement sur leurs supply chains.

Au chapitre 6, à travers les concepts d'assemblage dynamique et du « plug and play / unplug », nous avons proposé un modèle de pilotage en réseau de la supply chain par un PSL de type 4PL, même si ce modèle de pilotage n'est à ce stade qu'une proposition et s'il n'est pas formalisé et nommé comme tel, en pratique ce concept de pilotage en mode « Plug & play/ Unplug », alliant assemblage, activation et désactivation de ressources, est *de facto* couramment utilisé par les supply chain managers des organisations humanitaires. L'intérêt de notre travail ici est d'avoir conceptualisé ce modèle afin de visualiser les interactions et les interfaces du

« pivot-assembleur » lors de réponses aux urgences.

Au chapitre 7, nous avons abordé le concept de la dématérialisation de l'aide humanitaire, à travers l'émergence de ce que nous avons nommé dans notre travail « l'e-assistance » basé sur les programmes de « cash & vouchers ». Dans une perspective exploratoire, la contribution de ce travail a permis d'analyser l'impact sur les structures organisationnelle des ONGs et sur leurs supply chains de l'émergence du concept « d'e-assistance », en comparaison avec la traditionnelle « aide en nature » que les humanitaires ont mis en œuvre pendant des décennies. Il apparaît que ces questionnements, notamment l'articulation d'une logistique de délégation ou de substitution d'une part et d'autre part, le lien entre la dématérialisation de l'aide et la redéfinition de la fonction logistique, ont jusqu'à présent été peu étudié. Ce travail apporte des éléments pour comprendre comment va se structurer la logistique du secteur en fonction des évolutions et des ruptures que provoque la dématérialisation.

De plus, ce travail a permis d'identifier des ruptures, des discontinuités dans les modèles connus, et s'est attaché à apporter des éléments pour mieux comprendre ces transformations qui impactent la supply chain. Nous avons proposé dans ce sens un modèle d'agilité organisationnelle et d'ambidextrie opérationnelle, qui permet par des mécanismes adaptatifs de mettre en adéquation stratégie d'intervention et dispositifs logistiques. Ceci permet aussi d'avancer des indications concernant les évolutions de la logistique humanitaire et quelles formes elle pourrait prendre dans un futur proche. Enfin, ce travail a permis de mettre en lumière les possibles « raisons cachées » concernant la dématérialisation de l'aide humanitaire à travers l'e-assistance, en vue de se désengager des problématiques de supply chain management et d'en déléguer la gestion à d'autres acteurs. Finalement, la partie discussion de ce travail permet d'entrevoir les possibles configurations à venir et les options logistiques qui s'offrent aux ONGs pour mettre en œuvre leurs stratégies d'intervention. Ces configurations s'appuient sur l'agilité organisationnelle et l'ambidextrie opérationnelle, dans une logique adaptative, pour passer d'un modèle à l'autre.

9.3 LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE

Bien entendu, comme toute recherche, ce travail présente de nombreuses limites. La première limite que nous souhaiterions souligner est intrinsèque au choix du format de cette thèse. En effet, une thèse sur travaux, même si elle permet de diffuser ses travaux, limite considérablement le chercheur dans l'agencement et la progression de son travail. Le choix des articles peut rendre leur intégration difficile dans l'optique de garder un certain niveau de

cohérence dans le traitement du sujet. Les limites sont aussi liées au manque de recherches consacrées à l'étude des stratégies d'intervention dans l'humanitaire. Le manque de travaux sur cette thématique constitue une des limites car il n'a pas vraiment été possible de s'appuyer à titre comparatif sur des travaux existants et d'alimenter ainsi notre réflexion. Toutefois, ce manque de travaux académiques donne à cette recherche une dimension exploratoire.

D'un point de vue méthodologique, nos travaux ne proposent pas d'apports majeurs. En effet, l'approche qualitative et les dispositifs de recherche mobilisés s'inscrivent dans une démarche classique. Toutefois, grâce à une intégration forte au sein du secteur en tant que professionnel, notre approche s'est traduite par un positionnement de participant observant plutôt que d'observant participant. Si cette forte intégration permet d'avoir un accès facilité au terrain et une connaissance approfondie du sujet de recherche, elle entraîne inévitablement des relations de proximité, voire une intimité avec les acteurs au point de créer des « risques de subjectivation » (Favret-Saada, 1977) dans le traitement du sujet, ce qui bien entendu, peut nuire à la réalisation d'une analyse juste et représentative du phénomène étudié. De plus, cette proximité soulève une autre limite au niveau épistémologique et en particulier à la frontière d'une posture interprétativiste liée aux nombreuses interdépendances et interactions entre l'objet de recherche, le sujet, et le chercheur. Ceci peut créer un biais cognitif lié à l'interprétation et à la double subjectivité à la fois des acteurs et du chercheur. Toujours sur le plan méthodologique, le nombre limité d'entretiens a pu réduire le champ et l'opportunité de s'appuyer sur une base plus large de données primaires. Néanmoins, il est rapidement apparu au cours des entretiens que les réponses aux problématiques allaient dans le même sens. De notre point de vue, augmenter le nombre d'entretiens n'aurait pas forcément permis de collecter des informations plus variées. Par contre, il aurait été sûrement plus bénéfique d'élargir le profil des participants aux entretiens en intégrant des professionnels du secteur humanitaire n'occupant pas de responsabilité au niveau de la logistique, ceci afin d'avoir un regard différent et moins impliqué sur la logistique humanitaire. De plus, même si plusieurs situations de gestion font référence à des pratiques courantes dans le secteur, l'établissement d'une vision prospective ne permet pas d'établir la validité externe d'une recherche, car les cas de figures proposés se situent dans un futur proche et de ce fait ils ne sont ni généralisables, ni testables.

Enfin, une dernière limite identifiée tient à la spécificité et à la diversité des ONGs d'urgence. En effet, les ONGs ont des tailles, des cultures, des modes de fonctionnement et des règles de gestion associés différents. De plus, toutes n'ont pas la capacité opérationnelle qui laisse une place significative à la supply chain. Du fait de cette diversité, l'analyse comparative

des différentes approches opérationnelles des différentes ONGs ne peut se faire que par une approche généraliste intégrant deux courants dominants. Ceci ne permet pas forcément d'affiner et de détailler l'analyse des enjeux logistiques de l'ensemble des acteurs du secteur.

9.3.1 Perspectives de recherche

Une étude longitudinale sur certains cas de figures pourrait apporter une vision plus pertinente de l'évolution du secteur et des agencements qui y sont faits en matière de supply chain management. L'intérêt de suivre sur plusieurs années la constitution, l'émergence et la mise en œuvre de modèles alternatifs serait de récolter davantage de données et d'éléments de réflexion concernant leur pertinence. Cette piste de recherche, à travers des études de cas, permettrait de pouvoir tenir une place d'observateur, sur un temps long, dans les processus d'émergence de nouvelles formes de logistique au sein du secteur de l'humanitaire d'urgence. Si les travaux conduits dans la présente thèse apportent un éclairage nouveau sur le cheminement stratégique des ONGs, jusqu'alors peu exploré, beaucoup reste encore à faire, notamment dans la construction d'une connaissance plus poussée de l'apport des théories sur les processus décisionnels complexes au niveau stratégique et opérationnelles, spécifiques au secteur de l'humanitaire.

Pour terminer, il semblerait que les praticiens et gestionnaires logistiques soient en demande d'outils d'analyse théorique pour mieux appréhender les situations de gestion auxquelles ils font face. Dans le même esprit de ce travail, d'autres perspectives de recherche peuvent être envisagées afin d'équiper les praticiens avec des « boîtes à outils théoriques » qui permettraient d'appliquer les principes des théories majeures dans l'analyse et la gestion de leurs activités, cela permettrait à ces praticiens de porter un regard nouveau sur certaines situations et d'avoir une approche différente de leurs activités.

10 RÉFÈRENCES:

A

- Abidi, H. de Leeuw, H. and Klumpp, M. (2015). “*The value of fourth-party logistics services in the humanitarian supply chain*”, *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, Vol. 5 No. 1, pp. 35-60.
- Acedo, F. J. Barroso, C. Galan, J. L. (2006). « *The resource-based theory: dissemination and main trends* ». *Strategic Management Journal*, 27(7), 621–636.doi:10.1002/smj.532
- Adler, PA and Adler, P. (1987). “*Membership roles in field research*”. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Alderson W. (1950) “*Marketing Efficiency and the Principle of Postponement*”, *Cost and Profit Outlook*, 3, Septembre 1950.
- Amit, R and Schoemaker, P. (1993) “*Strategic Assets and Organizational Rent*” *Strategic Management Journal* Vol. 14, No. 1 (Jan., 1993), pp. 33-46
- Ansoff, I.(1965), “*Corporate Strategy*”, Penguin Books, London, pp. 100 -116.
- Apte, A (2009), « *Humanitarian Logistics : « A New Field of Research and Action* », in *Technology Information and Operations Management* Vol. 3, No. 1 (2009) DOI: 10.1561/02000000014
- Appelbaum, S.H., Calla, R., Desautels, D. and Hasan, L. (2017), “The challenges of organizational agility”, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 49 No. 1.
- Aitken, J; Childerhouse, P; Christopher, M; Towill, D. (2005). “*Designing and managing multiple pipelines*” *Journal of Business Logistics* 26 (2), 73-96
- Arrègle J.L., (1996) « *Analyse Resource-Based et identification des actifs stratégiques* », *Revue française de gestion*, n° 128, mars-mai 1996, p. 25-36.
- Avenier, M.-J. (2010). « *Retrouver l'esprit de la vallée du constructivisme en remontant à ses sources épistémiques* ». *Cahiers de Recherche du CERAG*, n° 2010-03 E4, Grenoble.
- Avenier, M.-J. (1997), « *La stratégie “chemin faisant”* », *Economica*, Paris
- Avenier M-J & Gavard-Perret M-L (2012) “*Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique*”, in Gavard-Perret, Gotteland, Haon & Jolibert [eds] *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2ème édit, Paris, Pearson Education France,.

B

- Bahrami, H., et Evans, S. (1989). “*Strategy Making in High-Technology Firms: The Empiricist Mode*”. *California Management Review*, 31(2), 107–128.
- Balcik, B. Beamon, B. Krejci, C. Muramatsu, K. and Ramirez, M. (2010), “*Coordination in humanitarian relief chains : practices challenges and opportunities*”, *International Journal of Production Economics*, Vol. 126, pp. 22-34
- Bailey, S. and Aggiss, R. (2016), “*The politics of cash: a case study on humanitarian cash transfers in Ukraine*”, Working Paper No. 502, Overseas Development Institute (ODI), London.
- Barney, J. B. (2001). ‘*Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes*’. *Academy of Management Review*, 26: 41-56
- Barney J.B. (1991), “*Firm resources and sustained competitive advantage*”, *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, 1991, p. 99-120

- Barthélémy, J. (2004), « *Comment réussir une opération d'externalisation* ». Revue française de gestion, juillet-août, n° 151, p. 9-30.
- Baumard, P. et Ibert, J. (2014), “Quelles approches avec quelles données ?”, in R.-A. Thiétart et coll., *Méthodes de recherche en management*, 4ième édition, pp. 105-124. Paris : Dunod.
- Bealt, J. Fernández Barrera, J-C. Mansouri, A. (2016). "*Collaborative relationships between logistics service providers and humanitarian organizations during disaster relief operations*", Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management, Vol. 6 Iss 2 pp. 118 - 144
- Beamon, B. (2004). « *Humanitarian relief chains, issues and challenges*. Proceedings of the 34th International Conference on Computers & Industrial Engineering, pp. 77-82.
- Ben Aissa, H. (2001) « *Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ?* » Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001. Université Laval Québec
- Bennett, C. Kent, R. Donini, A and Maxwell, D. (2017). « *Planning from the future: is the humanitarian system fit for purpose?* ». Research reports and studies January 2017 Humanitarian Policy group
- Besson, P. and Rowe, F. (2012). “*Strategizing Information Systems-enabled Organizational Transformation: A Transdisciplinary Review and New Directions*”. Journal of Strategic Information Systems, 21(2), pp.103–124.
- Besson, P. and Rowe, F. (2011). “*Perspectives Sur le Phénomène de la Transformation Organisationnelle*”. Systèmes d'Information et Management, 16(1), pp.3–34.
- Binder, A. Witte, J.M. (2007). “*Business engagement in humanitarian relief: key trends and policy implications*” An HPG Background Paper June 2007. Study commissioned by the Humanitarian Policy Group of the Overseas Development Institute (ODI).
- Bouchet-Saulnier, F. (2006). « *Dictionnaire pratique du droit humanitaire* », Paris, La découverte, 3^e édition, 2006.
- Boudon R (1990). « *L'art de se persuader des idées douteuses, fragiles ou fausses* ». Paris, Fayard, 1990
- Bourricaud F. (1989) « Les organisations », Encyclopédie de gestion, Éditions Economica, Paris, 1989, p. 2008-2022.
- Brewer, J.D. (2000). « *Ethnography* », Buckingham, Open University Press
- Brunel, S. (2001). « *Géopolitique de la faim* » (avec Action contre la Faim), PUF, 2001
- Burns, T. Stalker, G, M. (1961). “*The Management of Innovation*”, Ed. London Tavistock Publications.

C

- Camman C, Livolsi L, Roussat C (2010): *le lexique des termes de la logistique*. SUDOC. - 9e édition réactualisée en juin 2010
- Caunhye AM, Nie X, Pokharel S. (2012) “*Optimization models in emergency logistics: a literature review*”. Socio Econ Plan Sci.;46:4–13
- Chandès, J. & Paché, G. (2010), “*Investigating humanitarian logistics issues: from operations management to strategic action*”, Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 21 No. 3, pp. 320-340.
- Chandler, A. (1989). « *Stratégies et structures de l'entreprise* », Paris, Editions d'Organisation.

- Chandler, A. (1962). *“Strategy and Structure”*, Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Charles, A. Lauras, M. Van Wassenhove, L. (2010). *“A model to define and assess the agility of supply chains: building on humanitarian experience”*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 40 Iss 8/9 pp. 722 – 741.
- Chenhall, R.H. Moris, D. (1986). *« The Impact of Structure, Environment, and Interdependence on the Perceived Usefulness of Management Accounting Systems »*. The Accounting Review, 61, 16-35
- Chiappetta Jabbour, C.J., Sobreiro, V.A., Lopes de Sousa Jabbour, A.B. et al. Ann Oper Res (2017). *“An analysis of the literature on humanitarian logistics and supply chain management: paving the way for future studies”* . <https://doi.org/10.1007/s10479-017-2536-x>
- Chicksand, D. Watson, G. Walker, H. Radnor, Z. Johnston, R. (2012), *“Theoretical perspectives in purchasing and supply chain management: an analysis of the literature”*. Supply Chain Management: An International Journal, 17(4), 454–472.
- Christopher, M. (2005). *« Logistics and Supply Chain Management : Creating Value-adding Networks »*, 3rd ed., Pearson Education, Harlow.
- Claveau N. et Tannery F. (2002). *« La recherche à visée ingénierique en management stratégique ou la conception d'artefacts médiateurs »*, in Mourgues N. et al. (Éds.), Questions de méthodes en sciences de gestion, Caen: EMS, Chap. 4, p . 121-150.
- Coase, R. (1937), *“The Nature of the Firm”*. Economica, New Series, Vol. 4, No. 16. pp. 386-405
- Cohen, L. (2016). *“The outsourcing decision process in humanitarian supply chain management evaluated through the TCE and RBV principles”*. RIRL2016, 11^{ème} Rencontres Internationales de Recherche en Logistique, Lausanne, Suisse.
- Colin, J. (2005). *« Le supply chain management existe-t-il réellement ? »* Revue Française de Gestion, 156, 135-149.
- Couprie, S. (2012). *« Le management stratégique des ONG ou la quête de légitimité »*, Mondes en développement 2012/3 (n°159), p. 59-72. DOI 10.3917/med.159.0059
- Cozzolino, A., Wankowicz, E. and Massaroni, E. (2017), *“Logistics service provider’s engagement in disaster relief initiatives: an exploratory analysis”*, International Journal of Quality and Service Sciences, Vol. 9 Nos 3/4, pp. 269-291.
- Cozzolino, A. Rossi, S. and Conforti, A. (2012). *“Agile and lean principles in the humanitarian supply chain the case of the United Nations world food programme”*, Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management, Vol. 2 No. 1, pp. 16-33.
- Couprie, S. (2012). *« Le management stratégique des ONG ou la quête de légitimité. Mondes en développement »*, 159(3), 59-72. doi:10.3917/med.159.0059.

D

- David A. (2012), *« Logique, épistémologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées »*, in Laufer, Romain, Les nouvelles fondations des sciences de gestion : éléments d'épistémologie de la recherche en management, Paris: Presses des Mines, p. 268
- David A. (2002), *« Décision, conception et recherche en sciences de gestion »*, Revue française de gestion, vol. 28, n°139, p. 173-185
- David A. (2000), *« Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion: trois hypothèses revisitées »*, in A. David, Hatchuel A. et Laufer R. (Éds.), Les nouvelles fondations des sciences de gestion, Paris: Vuibert, Chap. 3, p. 83-109.

- Day, J.M. Melnyk, A. Larson, D. Davis, E.W. Whybark, D.C. (2012). “*Humanitarian and disaster relief supply chains: a matter of life and death*”. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 48 No. 2, pp. 21-36.
- Day, J.M., (2014). “*Fostering emergent resilience: the complex adaptive supply network of disaster relief*”. *International Journal of Production Research*, 52(7), pp.1970–1988.
- Denzin, N. et Lincoln, Y. (1994) “ *Entering the Field of Qualitative Research* ”, in *Handbook of Qualitative Research*, by Denzin et Lincoln, Sage Publications; 1-17
- De Jouvenel F. (2009), « La prospective des territoires urbains sensibles : la construction de scénarios, et quelques autres méthodes », Futuribles, France
- Development Initiatives, (2017). « *Global humanitarian assistance : Report 2017* » Development Initiatives ». <http://devinit.org/post/global-humanitarian-assistance-2017>
- Devereux, S. (2006). “*Cash transfers and social protection. In: Cash transfers and social protection*”. *Regional Workshop on Cash Transfer Activities in Southern Africa*, pp 9–10.
- Doocy, S and Tappis, H, (2016), “*Cash-based approaches in humanitarian emergencies: a systematic review*”, 3ie Systematic Review Report 28. London: International Initiative for Impact Evaluation
- Donini, A. (2016). « *Sommet humanitaire mondial : une occasion manquée ?* », *Alternatives Humanitaires*, n° 3, p. 14-27, <http://alternatives-humanitaires.org/fr/2016/11/22/sommet-humanitaire-mondial%E2%80%89-uneoccasion-manquee%E2%80%89/> ISBN: 978-2-37704-111-4
- Dumez, H. (2011). « Qu'est-ce que la recherche qualitative ? » *Le Libellio d'Aegis*, 2011, 7 (4 - Hiver), pp.47-58. <hal-00657925>
- Duncan, R. (1972). « *Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty* », *Administrative Science Quarterly*, 17, 313-327

E

- Eldredge, N. Gould, S.J., (1972). “*Punctuated Equilibria: An Alternative to Phyletic Gradualism. In: Models in Paleobiology*”. San-Francisco: Freeman Cooper, pp.82–115.
- Ertem, M. A., Buyurgan, N., & Rossetti, M. D. (2010), “*Multiple-buyer procurement auctions framework for humanitarian supply chain management*”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 40, no. 3, pp. 202-227.

F

- Fabbe-Costes, N. (2007). « *La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : les dimensions organisationnelles d'une gestion lean et agile* ». Dans Paché G. et Spalanzani, A. *La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques*, Presses Universitaires de Grenoble, Chap 1, pp.19-43.
- Fabbe-Costes, N. (2005). « *La gestion dynamique des supply chains des entreprises virtuelles* ». *Revue Française de Gestion*, Vol.31, n°156 - Mai/Juin 2005, pp.151-166.
- Fabbe-Costes. N. (1997). « *L'intervention de la logistique dans la formulation / mise en acte de la stratégie en milieu complexe* ». Marie-José Avenier (coord.). *La stratégie “Chemin Faisant”*, *Economica*, pp.239- 267, 1997, 2-7178-3364-1
- Fabbe-Costes N, Rouquet A (2019). « *La logistisation du monde* » ; chroniques sur une révolution en cours Publications De L'universite De Provence Travail & Gouvernance 23 mai 2019

- Fabbe-Costes., N. Jahre, M, (2009). « *Supply Chain Integration and Performance - A Review of the Evidence* », International Journal of Logistics Management (IJLM), Special Issue “Building theory in business logistics through reviews of the literature”, Vol. 19, n°9, 2008, pp.130-154.
- Fabbe-Costes, N. Meschi, P. (2000). « *Situations-Types et évolutions de la place de la logistique dans l'organisation* », Logistique et Management, Vol. 8 - n°1 - 2000, pp.101-112.
- Fabbe-Costes, N. Meschi, P. (1996) « *La Place de la Fonction Logistique dans l'Organisation : Institutionnalisation ou Dilution?* ». Première Journée d'Échanges et de Recherche du CERL "Organisation de l'Entreprise et Logistique", Institut Universitaire de Technologie de Saint-Nazaire et Centre d'Études et de Recherche en Logistique de Saint-Nazaire, Nov 1996, Saint-Nazaire, France
- Fabbe-Costes, N., Sirjean S. (1997), « Externalisation de la logistique des entreprises industrielles et commerciales : quelles perspectives ? », Semaine internationale du Transport et de la Logistique, 18-21 mars, Paris.
- Fabbe-Costes, N. et Colin, J. (1994), « Formulating logistics strategy », in Cooper, J. (Ed.), Logistics and distribution planning, Kogan Page, London, 2nd éd., pp. 36-50.
- J. Favret-Saada (1977, *Les Mots, la mort, les sorts. La sorcellerie dans le Bocage*. In: *L'Homme*, 1978, tome 18 n°3-4. De l'idéologie. pp. 234-235. par Belmont Nicole.
- Fisher, L., (1997). “*What Is the Right Supply Chain for Your Product?*” Harvard Business Review, (Mar-Apr, 1997), pp. 105-116.
- Fountain (2013) « *Le mythe des ONG religieuses : le retour de la religion dans les études du développement* » International Development Policy
- Fréry F. (1998). « *Les réseaux d'entreprise : une approche transactionnelle* ». Repenser la stratégie, Paris, Vuibert, pp. 61-84.
- Freyss J. (2004), « *La solidarité internationale, une profession ? Ambivalence et ambiguïtés de la professionnalisation* », Tiers-Monde, vol. 45, n° 180, p. 735-772.
- Fulconis, F. (2004). « *Le réseau, objet de recherche en gestion. la pluralité des cadres d'analyse* », chap 3, les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles , collection « recherche en gestion », Economica, paris, pp. 59-75.
- Fulconis, F. Paché, G. Roveillo, G. (2011). « *La prestation logistique : origines, enjeux et perspectives* ». Editions EMS - Management & Société. (Editions EMS - Management & Société.), 275 p., 2011, Collection "Les essentiels de la gestion"., G. Charreaux, P. Joffre et G. Koenig., 978-2-84769-141-2.
- Fulconis F. Paché G. (2005). « *Piloter des entreprises virtuelles. Quel rôle pour les prestataires de services logistiques ?* ». Revue française de gestion, Vol 31/156, pp.167-186.

G

- Gavard-Perret M L, Gotteland D, Haon C et Jolibert,A, (2012) « *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse,* » Pearson Education France, 2012.
- Gerbl, M. McIvor, R. Loane, S. Humphreys, P. (2015), “*A multi-theory approach to understanding the business process outsourcing decision*”, Journal of World Business 50 505-518.
- Gersick, C.J.G., (1991). “*Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm*”. The Academy of Management Review, 16(1), pp.10–36.
- Giordano Y. (2003), « *Les spécificités des recherches qualitatives* », in Giordano Y. (Dir.), Conduire un projet de recherche : Une perspective qualitative, Paris : EMS, pp. 12 -39

- Girin, J.(1990) “*L’analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode*”, in Martinet Alain-Charles [ed] *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica, pp. 141-182.
- Godé C. (2011). « *Construire le sens par le retour d’expérience : le cas de l’Equipe de Voltige de l’Armée de l’air* ». *Management & Avenir* 2011/1, n° 41. pp.416-434.
- Godé-Sanchez, C. (2008). « *Les pratiques de coordination en environnement volatil : le cas des forces aériennes françaises en situation opérationnelle* ». XVII^o Conférence de l’Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), CERAM, Nice, 28-31 Mai.
- Govindarajan, V. (1984). « *Appropriateness of accounting data in performance evaluation: an empirical examination of environmental uncertainty as an intervening variable* », *Accounting, Organizations and Society*, 9(2), 125-135
- Grant, R. (1991). “*The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*”. *California Management Review*, spring, pp.114-135.
- Grunewald, F. De Geoffroy, V. Chéilleachair R. (2017), « *More than the Money - Localisation In Practice* », [http://www.urd.org/IMG/pdf/More than the money Trocaire Groupe URD 1-6-2017.pdf](http://www.urd.org/IMG/pdf/More_than_the_money_Trocaire_Groupe_URD_1-6-2017.pdf)

H

- Haigh, R. Sutton, R. (2012), “*Strategies for the effective engagement of multi-national construction enterprises in post-disaster building and infrastructure projects*”, *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, Vol. 3 No. 3, pp. 270-282.
- Hall, D.J. & M.A. Saias, «*Strategy Follows Structure!*», *Strategic Management Journal*, 1, 1980, p. 149-163.
- Halldórsson, A. Hsuan, J. Herbert Kotzab, H. (2015), “*Complementary theories to supply chain management revisited – from borrowing theories to theorizing*””. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 20 Iss 6 pp. 574 – 586.
- Healy, S. Tiller, S. (2014) « *Where is everyone? Responding to emergencies in the most difficult places* » *Medecins sans frontieres A review of the humanitarian aid system’s response to displacement emergencies in conflict contexts in South Sudan, eastern Democratic Republic of Congo and Jordan.* July 2014
- Heaslip, G.,(2013). “*Services operations management and humanitarian logistics*”. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, Vol. 3 Iss 1, pp. 37 – 51.
- Heaslip, G ; Kovács, G ; Haavisto, I.(2018) « *Innovations in humanitarian supply chains: the case of cash transfer programmes* » *Production Planning & Control*, 29:14, 1175 1190,
- Heaslip, G. Haavisto, I. Kovacs, G. (2016), « *Cash as a Form of Relief* », *Advances in Managing Humanitarian Operations* (pp.59-78)
- Helfat, C.E. Finkelstein, S. Mitchell, W. Peteraf, M.A., Singh, H. Teece, D.J. Winter, S.G. (2007). « *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations* », Blackwell Publishing, Malden, MA.
- Helfat, C.E. Winter, S.G. (2011). “*Untangling dynamic and operational capabilities: strategy for the (n)ever-changing world*”, *Strategic Management Journal*, Vol. 32 No. 11, pp. 1243-1250.
- Herman, J. Dijkzeul, D. (2011). « *A matter of principles Humanitarian challenges* » <http://www.thebrokeronline.eu/Articles/A-matter-of-principles>
- Hitt, M. A. & Ireland, R. D. (1985). “*Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance*”. *Strategic Management Journal*, 6, 273-293.

I

- Ivanaj, V. Masson-Franzil, Y. (2006), “*Outsourcing Logistics Activities: A Transaction Cost Economics Perspective*”. 15th Conference Internationale de Management Stratégique, Annecy/Genève, 13-16.06.2006, ss.1- 25.

J

Jabbour, C.J.C., V.A. Sobreiro, A.B. Jabbour, L.M. Campos, E.B. Mariano, and D.W.S. Renwick. (2017). “*An analysis of the literature on humanitarian logistics and supply chain management: paving the way for future studies.*” *Annals of Operations Research*. <https://doi.org/10.1007/s10479-017-2536->

- Jackson, C., (2014). “*The lived experience of the popular music festival-goer*”. Doctorat en sciences de gestion. Bournemouth University.

- Jahre, M. Ergun, O. Goentzel J. (2015) “*One Size Fits All? Using Standard Global Tools in Humanitarian Logistics*” *Humanitarian Technology: Science, Systems and Global Impact*, HumTech2015

- Jahre, M. Nathalie Fabbe-Costes, N. (2015) “*How standards and modularity can improve humanitarian supply chain responsiveness : The case of emergency response units*”, *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, Vol. 5 Issue: 3, pp.348-386

- Jahre, M. Jensen, L. Listou, T. (2009), “*Theory development in humanitarian logistics: a framework and three cases*”, *Management Research News*, Vol. 32 No. 11, pp. 1008-1023.

- Jensen, L-M. (2012) “*Humanitarian cluster leads : lessons from 4PLs*”, *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, Vol. 2 Issue : 2, pp.148-160

K

- Kent, R.C. (2011), “*Planning from the future: an emerging agenda*”, *International Review of the Red Cross*, available at: www.icrc.org/eng/assets/files/review/2011/irrc-884-kent.pdf

- Kerzner, H.R., (2013). “*Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*”. 11e édition ed. Hoboken, N.J: John Wiley & Sons.

- Knight, F. (1921), « *Risk, Uncertainty and Profit* », Houghton Mifflin Company published

- Koenig, G. (1993) : “*Production de la connaissance et construction des pratiques organisationnelles*”, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 9, novembre 1993.

- Kovács, G. and Spens, K. (2011), “Trends and developments in humanitarian logistics – a gap analysis”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 41 No. 1, pp. 32-45.

- Kovács, G. Spens, K. (2009), “*Identifying challenges in humanitarian logistics*”. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(6), 506–528.

- Kovacs, G. Spens, K. (2007). “*Humanitarian logistics in disaster relief operations*”. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 37 No 2. pp. 99-114.

- Kovacs, G. Tatham, P. (2009). “*Responding to disruptions in the supply network – From dormant to action*”. *Journal of Business Logistics*. Vol. 30, No. 2, pp. 215-229.

- Kovacs, G., (2014). “*Where next? The future of humanitarian logistics*”. In M Christopher & P Tatham (eds), *Humanitarian Logistics: Meeting the Challenge of Preparing for and Responding to Disasters*, 2 ed., Kogan Page, London, pp. 275-286.

- Kunz, N. Reiner, G. (2016). ‘Drivers of government restrictions on humanitarian supply chains An exploratory study’ Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management Vol. 6 No. 3, 2016 pp. 329-351
- Kunz, N., & Reiner, G. (2012). “A meta-analysis of humanitarian logistics research”. Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management, 2(2), 116–147.

L

- Larché, J. (2017), « L’humanitaire est-il en déclin ? », Alternatives Humanitaires, n°5, 07/2017, p.139-144
- Laroche, H. et Nioche, J. (2006). « L’approche cognitive de la stratégie d’entreprise ». Lavoisier |« Revue française de gestion » 2006/1 no 160 | pages 81 à 105
- Lawrence, P. Lorsch, J. (1973). « Adapter les structures de l’entreprise, Intégration ou différenciation », trad. Fr., les éditions d’organisation, Paris.
- Lawrence, P.R. Lorsch, J.W. (1967). “Organizations and environment”. Harvard University Press, Traduction française Editions d’Organisation, 1973.
- Learned E, P. Christensen, K. Andrews and W. Guth, (1965). “Business Policy: Text and Cases,” R. D. Irwin, Homewood,
- Lédi, C. Livolsi, L. Roussat, C. (2002). « Glossaire des termes logistiques ». Logistiques Magazine 2002.
- Lee, H. (2004). “The triple-A supply chain”. Harvard Business Review Oct 2004. pp.102-112.
- Le Goff J (2002), « Vertus problématiques de l’étude de cas », in Nathalie Mourgues et al. (ed.), *Questions de méthodes en Sciences de Gestion*, Coll. Gestion en liberté, E.M.S, 2002, pp. 189-208.
- Lehtonen, P. (2007). “The emergence of a temporary organization: boundary activities at the program–parent organization interface”. Paper submitted to the Nordic academy of management conference in Bergen, august 9.-11 2007.
- Leiras, A., de Brito Jr, I., Peres, E. Q., Bertazzo, T. R., & Yoshizaki, H. T. (2014). « Literature review of humanitarian logistics research: Trends and challenges ». Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management, 4(1), 95–130
- Le Moigne, J.-L. (1995), « Les épistémologies Constructivistes », Presses Universitaires de France, Paris.
- Le Moigne, J.-L., (1990) « Epistémologie constructivistes et sciences de l’organisation », in Martinet A.-C. (Édition), Epistémologie et sciences de gestion, Paris, Economica, p. 98-99, 1990.
- Lexhagen, M., Nysveen, H. and Hem, L.E., (2005). “Festival coordination: an exploratory study on intention to use mobile devices for coordination of a festival”. Event Management, 9(3), pp.133–146.
- L’Hermitte, C. Bowles, M. Tatham, P. Brooks, B. (2017). “Bridging Research and Practice in Humanitarian Logistics: A Diagnostic Tool to Assess Organizational Agility” The Palgrave Handbook of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management, https://doi.org/10.1057/978-1-137-59099-2_20
- L’Hermitte, C. Bowles, M. Tatham, P. Brooks, B. (2015). “An integrated approach to agility in humanitarian logistics”. Journal of Humanitarian Logistics & Supply Chain Management, Vol. 5 Iss 2 pp. 209 – 233.
- Lischer, S. K. (2007). “ Military Intervention and the Humanitarian Force Multiplier”. Global Governance; Jan-Mar 2007; 13: 99-118

- Liedtka J.M. (1998), « Linking strategic thinking with strategic planning », *Strategy & Leadership*, vol. 26, 4, pp. 30-35
- Lièvre, P. et Gautier, A. (2009). « *Les registres de la logistique des situations extrêmes : des expéditions polaires aux services d'incendies et secours* », *Management & Avenir*, 24 (4) : 196 – 216
- Lièvre, P. (2007). *La logistique*. Paris: La Découverte.
- Lièvre, P. & Rix, G. (2005). « *Le management des expéditions polaires* ». *Revue Française de Comptabilité*, 383, 2-8.
- Locatelli, G. and Mancini, M., (2014). “*Controlling the Delivering of Projects in Mega-Events: An Application on Expo 2015*”. *Event Management*, 18(3), pp.285–301.
- Lundin, R.A. and A. Söderholm (1995), ‘*A theory of the temporary organization*’, *Scandinavian Journal of Management*, 11 (4), 437–455.

M

- Majewski, B; Navangul, K & IHeigh, I (2010) “*A Peek into the Future of Humanitarian Logistics: Forewarned Is Forearmed*”, *Supply Chain Forum: An International Journal*, 11:3, 4-19, DOI: [10.1080/16258312.2010.11517236](https://doi.org/10.1080/16258312.2010.11517236)
- Makepeace D, Tatham P, Wu Y (2017) “*Internal integration in humanitarian supply chain management Perspectives at the logistics-programmes interface*” *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management* Vol. 7 No. 1, 2017 pp. 26-56
- March, J. (1991) “*Exploration and Exploitation in Organizational Learning*” *Author(s) Organization Science*, Vol. 2, No. 1, Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March (1991), pp. 71-87
- Mbengue, A. Vandangeon-Derumez, I. (1999). « *Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique* », *Actes de la VIIIème conférence de l'AIMS*.
- McIvor, R. (2008), *What is the right outsourcing strategy for your process?* *European Management Journal* 26, 24– 34.
- McIvor, R. (2009). “*How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation*”. *Journal of Operations Management* 27, 45–63.
- Mentzer, J.T. DeWitt, W. Keebler, J.S. Min, S. Nix, N.W. Smith, C.D. Zacharia, Z.G. (2001). “*Defining Supply Chain Management*”. *Journal of Business Logistics*, 22(2), pp.1–25.
- Mercy Corps, (2014). “*Cash Transfer Programming: E-transfer Implementation Guide*”. Available at: <https://www.mercycorps.org/sites/default/files/E-TransferGuideAllAnnexes.pdf>.
- Meyerson, D. Weick, K.E. Kramer, R.M. (1996). “*Swift trust and temporary groups*”. Dans Kramer, R.M. Tyler, T.R. (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Sage Publications Inc, Thousand Oaks, CA, pp. 166–195.
- Micheletti, P. (2013). “*Il faut désoccidentaliser l'humanitaire*” propos recueillis par Thomas Monnerais Dans [Alternatives Internationales 2013/6 \(N° 59\)](#), page 62
- Miles, M.B. et Huberman, A.M., (1984). “*Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*”, Sage Publications, London.
- Mintzberg, H. (1998). « *Le management : Voyage au centre des organisations* ». Paris : Éd. d'Organisation
- Mintzberg, H. (1982). « *Structure et dynamique de l'organisation* ». Éditions d'Organisation

- Mintzberg, H. Ahlstrand, B. et Lampel, J. (1999). « *Safari en pays stratégie – L’exploration des grands courants de la pensée stratégique* », Éditions Village Mondial, Paris,
- Mohamadi, A & Yaghoubi, S & Pishvae, Mir. (2016). « *Fuzzy multi-objective stochastic programming model for disaster relief logistics considering telecommunication infrastructures: a case study* ». Operational Research. 10.1007/s12351-016-0285-2.
-

N

- Nakhooda, S. Lucci, P. Bennett, C. Bryant, J. & Watson, C. (2016). « *Our Shared Future. Implementing the sustainable development, climate change and humanitarian summit agendas.* » (working paper December 2016). London : Overseas Development Institute.
- Narasimhan, R. Swink, M. & Kim, S. W. (2006). “*Disentangling leanness and agility: An empirical investigation*”. Journal of Operations Management, 24, 440-457.
- Naylor, J.B., Naim, M., Berry, D., (1999). “*Leagility: Integrating the lean and agile manufacturing paradigm in the total supply chain*”, Engineering Costs and Production Economics, 62, 107-118.
- Neely, A. Gregory, M. Platts, K. (1995). “*Performance measurement system design: a literature review and research agenda*” International Journal of Operations & Production Management, (15) 4, 80-116.
- Neves, L. W. A. et al. (2014). “*Outsourcing from the perspectives of TCE and RBV: A multiple case study*”. Production, v. 24, n. 3, p. 687-699.
- Nurmala, N., de Leeuw, S. and Dullaert, W. (2017), “*Humanitarian–business partnerships in managing humanitarian logistics*”, Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 22 No. 1, pp. 82-94.
-

O

- Obrecht, A. Bourne, S. (2018) “*Making humanitarian response more flexible*”. ALNAP Background Paper. London: ALNAP/ODI
- Oloruntoba, R. Gray, R. (2006). “*Humanitarian aid: an agile supply chain?*”. Supply Chain Management : An International Journal, Vol. 11 No. 2, pp. 115-20.
- Olson, L. (2006) “*Fighting for humanitarian space: NGO’s in Afghanistan*”, Journal of Military and Strategic Studies, Fall 2006, Vol. 9, No. 1.
- O’Toole, W., (2000). “*Towards the integration of event management best practice by the project management process*”. In: Event Beyond 2000. Sydney.
- Ozdamar L, Ekinci E, Kuecuekyazici B (2004) “*Emergency logistics planning in natural disasters.*” Ann Oper Res 129:217–245
-

P

- Packendorff, J. (1995). “*Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research*”. Scandinavian Journal of Management, Vol 11, N°4 pp. 319-333.
- Peirce, C.S. (1966), « *Selected Writings (Values in a Universe of Chance)* », Dover Publications, New York.
- Pellegrin-Romeggio, F. Vega, D. (2014). « *L’assemblage de réseaux et de chaînes logistiques comme nouvelle forme de collaboration* ». Revue française de gestion 2014/2 (N° 239), p. 91-105.

- Pellegrin-Romeggio, F. (2011). « *L'assemblage dynamique des chaînes logistiques multiservices : identification des compétences clés du pivot assembleur dans le contexte du voyage* ». Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université, Aix- Marseille II.
 - Penrose, M. (2015). « *Futur proche et lointain de la réponse humanitaire* », Revue internationale et stratégique 2015/2 (n° 98), pages 93 à 101
 - Persichino R (2010), « *Le paysage humanitaire en 2015* », *Humanitaire*, 25 | juin 2010, : <http://journals.openedition.org/humanitaire/768>
 - Perunovic, Z., Pedersen, J.L., (2007), *Outsourcing process and Theories*, S. Gupta, & J. Coelho (Eds.), Proceedings of the 18th annual conference of the Production and Operations Management Society 2007.
 - Perret V. et Girod-Seville M. (2002), « *critères de validités en Sciences des organisations : les apports du pragmatisme* », in N. Mourgues, Questions de Méthodes en Sciences de Gestion, Ems, p. 319-338.
 - Perret, V., & Séville, M. (2007), « *Fondements épistémologiques de la recherche* » (pp. 13-33). In
 - Pettit, S., Beresford, A., (2009). “*Critical success factors in the context of humanitarian aid supply chains*”. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 39 Issue: 6, pp. 450-468.
 - Piaget, J., Ed. (1967). « *Logique et connaissance scientifique* ». Gallimard, Paris.
 - Plane, J-M. (2008). « *Théorie et Management des organisations* », 2eme. édition, Dunod, Paris
 - Porter, M. (1998). “*On competition*”, Boston, Harvard Business Review Books, 1998.
 - Powell, T.C. (1992). “*Organizational alignment as competitive advantage*”, Strategic Management Journal, Vol. 13, n°2.
 - Prahalad, C and Hamel, G (1990), “*The Core Competence of the Corporation*”, Harvard Business Review, 68(3), 79- 93.
-

Q

- Quinn, J.B & Hilmer, F.G. (1994), “*Strategic outsourcing*”, Sloan Management Review, Vol. 35, No. 4, pp. 43-55.
-

R

- Rices, A.K. (1963). « *The Enterprise and its Environment* », London : Tavistock Publications
 - Roeth, H. (2016). « *Three key trends in the humanitarian landscape and what they mean for business* ». Eco Business. 14.01.2016. <https://www.eco-business.com/opinion/three-key-trends-in-the-humanitarian-landscape-and-what-they-mean-for-business/>
 - Rosenblatt, L. M. (1994). « *The reader, the text, the poem: The transactional theory of the literary work* ». Illinois: Southern Illinois University Press.
 - Ryfman, P. (2014), « *Les ONG* », La Découverte, Paris.
 - Ryfman, P. (2009). « *Une histoire de l'humanitaire* », La découverte, Repères, Paris.
 - Ryfman, P. (1999). « *La question humanitaire* », Ellipses, Paris.
-

S

- Salaun, V. (2017). “Which evolutions of event logistics? The impact of cashless in music festivals”. *Logistique & Management*, 24(3-4), pp.207–214.
- Salaun, V. (2016). “La pérennité des Organisations Temporaires (OT) : compréhension du rôle conjoint de la pulsation organisationnelle et de la logistique - L’apport de l’étude des festivals musicaux”-. PhD in management sciences. Aix-Marseille University, decembre.
- Salaun, V. Fabbe-Costes, N. Fulconis, F. (2019) « La » logistique temporaire : au-delà des contingences des logistiques temporaires ?, *Logistique & Management*, 27:1, 4-19
- Salaun, V. Fulconis, F. Fabbe-Costes, N. (2015). « Les festivals musicaux : des organisations temporaires pulsatoires ? Le cas du festival du Bout du Monde ». Congrès IAE, Juin 2015, Rennes, France.
- Salignon P (2011), « Economie internationale de l’assistance humanitaire tentative de photographie globale », *Revue Humanitaire* 30 | 2011. <http://journals.openedition.org/humanitaire/1147>
- Salmorbekova, Z. and Howe, K.(2016) ‘Evaluating the effectiveness of shelter, health and education programs for Iraqi and Syrian refugees in Jordan’, July 2016. Washington, DC: US Agency for International Development.
- Scholten, K. Sharkey Scott, P. Fynes, B. (2010). “Le)agility in humanitarian aid supply chain”. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 40 Iss: 8/9.
- Schutz, A (1967) “The phenomenology of the social world”. Evanston Il Northwestern University Press
- Shahabi, K. Cusumano, A. Sohonie, S. (2015) « Agility is within reach ». *Strategy Business*. 79 (summer). http://www.strategybusiness.com/media/file/00316_Agility-Is_Within_Reach.pdf
- Sigara, I., F. and Wakolbinger, T. (2019), “Outsourcing of humanitarian logistics to commercial logistics service providers: an empirical investigation”, *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, Vol.9 No.1, pp. 47-69.
- Silva, L. and Hirschheim, R., (2007). “Fighting against Windmills: Strategic Information Systems and Organizational Deep Structures”. *MIS Quarterly*, 31(2), pp.327–354.
- Smith,M. (2008) “Military intervention and humanitarian assistance”. *Global Change, Peace and security* 20 (3) p 243-254
- Soderlund, J. (2004). ‘Building theories of project management: past research, questions for the future’’. *International Journal of Project Management*, 22, pp. 183-191.
- Soulé, B. (2007). « Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales ». *Recherches Qualitatives*, 27(1), 127-140
- Spina, G. Caniato, F. Luzzini D, Ronchi S. (2015), “Assessing the use of External Grand Theories in Purchasing and Supply Management”, *Research Journal of Purchasing & Supply Management* 22 (2016) 18–30.
- Stank, T. P. and C. W. Lackey Jr. (1997). “Enhancing performance through logistical capabilities in Mexican maquiladora firms.” *Journal of Business Logistics*. 18(1). 91-123.
- Stefansson, G. Russell, D. (2008). “Supply Chain Interfaces : Defining Attributes and Attribute Values for Collaborative Logistics Management”, *Journal of Business Logistics*, Vol. 29, No. 1, pp. 421-442.
- Stern E. (2015) “Impact Evaluation: A Design Guide for Commissioners and Managers of International Development Evaluations in the Voluntary and Community Sector”. Londres, Royaume-Uni : Big Lottery Fund, Bond, Comic Relief and the Department for International Development.

- Stevens, G.C. and Johnson, M., (2016). “*Integrating the Supply Chain ... 25 years on*”. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 46(1), pp.19–42.
- Stoddard, A. (2003) ‘*Humanitarian NGOs: Challenges and Trends*’, in Joanna Macrae and Adele Harmer (eds), Humanitarian Action and the ‘Global War on Terror’: A Review of Trends and Issues, HPG Report 14 (London: ODI, 2003)

T

- Tabaklar, T. Halldórsson, A. Kovács, G. Spens, K. (2015), *Borrowing theories in humanitarian supply chain management*, Journal of Humanitarian Logistics & Supply Chain Management, Vol. 5 Iss 3 pp. 281–299.
- Tatham, P. and Kovács, G. (2010). “*The application of “swift trust” to humanitarian logistics*”. International Journal of Production Economics, Vol. 126 No. 1, pp. 35-45.
- Tatham, P. Bowles, M, Brooks B, (2016). "Developing organisational capabilities to support agility in humanitarian logistics: An exploratory study", Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management, Vol. 6 Issue: 1, pp.72-99, <https://doi.org/10.1108/JHLSCM-02-2015-0006>
- Tchepannou, N (2010) « La performance organisationnelle » [www.irec.net/upload/File/memoires_et_theses/memoirenadine\(1\).pdf](http://www.irec.net/upload/File/memoires_et_theses/memoirenadine(1).pdf)
- Teece, D.J. (2007), “*Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*”, Strategic Management Journal, Vol. 28 No. 13, pp. 1319-1350.
- Teece, D. Pisano, G. Shuen, A. (1997). “*Dynamic Capabilities and Strategic Management*”. Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7. (Aug, 1997). pp. 509-533.
- Telford, J., and J. Cosgrave J. (2007). “The International Humanitarian System and the 2004 Indian Ocean Earthquake and Tsunamis”. *Disasters* 31(1): 1–28. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1467-7717.2007.00337.x>
- Thomas, A. Mizushima, M. (2005), “*Logistics training: necessity or luxury?*”. Forced Migration T
- Thiétart, R.-A. (2014), « *Méthodes de recherche en management* » (4e éd.). Dunod, Paris. Review, No. 22, pp. 60-61.
- Thomas, A., Kopczak, L. (2005), “*From Logistics to Supply Chain Management: The Path Forward in the Humanitarian Sector*”, Fritz Institute, San Francisco, CA.
- Tiercelin, C. (2013). « *Pourquoi la distinction entre éthique et méta-éthique importe-t-elle pour un comité d'éthique ?* » Dans La bioéthique, pour quoi faire ? Presses Universitaires de France, 2013
- Tofighi, S. Torabi A, Mansouri, B (2016), « *Humanitarian logistics network design under mixed uncertainty* ». A School of Industrial Engineering, College of Engineering,
- Toffler, A. (1974), « *Le Choc du futur* ». Denoël, Paris, 1974, (réédition Gallimard, 1987)
- Torset, C. (2005). « *La réflexion stratégique, objet et outil de recherche pour le management stratégique ?* ». XIVème conférence internationale de management stratégique, Jun 2005, Angers, France. <http://www.strategie-aims.com/angers05/com/125-818comd.pdf>. ffhalshs-00469442f
- Trushman, M. O'Reilly, C. (1996), “*Ambidextrous organizations : managing evolutionary and revolutionary change*”. California Management Review, 38(4), pp.8–30.

- Tyndall, G.R., Gopal, C., Partsch, W. and Kamauff, J. (1998), *“Supercharging Supply Chains”*, John Wiley & Sons, Inc., New York, NY.

V

- Van Wassenhove, L.N. (2006). *“Blackett memorial lecture humanitarian aid logistics: supply chain management in high gear”*. Journal of the Operational Research Society, No. 57, pp. 475-489.

- Vega, D. Roussat, C. (2015). *“Humanitarian logistic: the role of logistics service providers”*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 45 Iss 4 pp. 352-375.

- Venton, C., Bailey, S. Pongracz, S., (2015) *“Value for money in cash transfers in emergencies”*. Final Report, UK Department for International Development. Available at:
<http://www.cashlearning.org/downloads/summary-vfm-cash-in-emergencies-report-final.pdf>

W

- Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris.

- Wernerfelt, B, *“A Resource-based View of the Firm”*, Strategic Management Journal 5, no. 2, pp. 171-80, 1984.

- Whiting, M.C., and Ayala-Öström, B.E. (2009), *“Advocacy to promote logistics in humanitarian Aid”*, Management Research News, Vol. 32 Iss. 11, pp. 1081-1089.

- Williamson, O.E. (1975), *“Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications”*, Free Press, a division of Macmillan, Inc., New York.

Y

- Yadav, D. K., & Barve, A. (2015). *“Analysis of critical success factors of humanitarian supply chain: An application of interpretive structural modelling”*. International Journal of Disaster Risk Reduction, 12(1), 213–225.

- Yamashita, H. (2004) *“Humanitarian space and International Politics: The creation of safe areas”*. Aldershot, Ashgate

- Yanow, D. (2006). *“Thinking interpretively: Philosophical presuppositions and the human sciences”*. D. Yanow, P. Schwartz-Shea, eds. Interpretation and Method: Empirical Research Methods and the Interpretive Turn. M. E. Sharpe, Armonk, NY

Z

- Zacharia, Z.G., Sanders, N.R. and Nix, N.W. (2011) *“The Emerging Role of the Third-Party Logistics Provider (3PL) as an Orchestrator”*. Journal of Business Logistics, 32, 40-54.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.2158-1592.2011.01004>.

- Zyck, Sand Kent, R.(2014) *“Humanitarian crises, emergency preparedness and response: the role of business and the private sector”* ODI Final report

10.1 Liste des sources secondaires

- Action Contre La Faim : Global performance report 2017
https://www.actionagainsthunger.org/sites/default/files/publications/GlobalPerformanceReport_Final.pdf
- Action Contre La Faim : International Strategic Plan 2016-2020
https://www.actionagainsthunger.org.uk/sites/default/files/publications/201611_internationalstrategicplan_en_final.pdf
- ALNAP, (2015), « *The state of the humanitarian system* », ALNAP Study, London,
<https://www.humanitarianoutcomes.org/sites/default/files/alnap-sohs-2015-web.pdf>
- CARE INTERNATIONAL « Mandat Humanitaire »
https://www.carefrance.org/ressources/documents/1/4221_CI-Mandat-Humanitaire-French.pdf
- Cash Learning Partnership (CaLP 2017)
<http://www.cashlearning.org/cash-transfer-programming-and-risk/cash-transfer-programming-and-risk>
- Cash Learning Partnership CALP., (2014). “*Is Cash transfer programming fit for the future?*”
Available at : <http://www.humanitarianfutures.org/wp-content/uploads/2014/03/Final-Report.pdf>
- CRASH (centre de réflexion sur l’action humanitaire Fondation MSF) (2015) « *Croissance et inquiétudes des organisations humanitaires* » Fabrice WEISSMAN <https://www.msf-crash.org/sites/default/files/2017-05/9cb9-fw-2014-croissances-et-inquietudes-humanitaires-avec-sources.pdf>
- Défis Humanitaire (2018) « Les ONGs française à l’international » : <https://defishumanitaires.com/wp-content/uploads/2019/04/D%C3%A9fis-Humanitaires-dec.-2018-Les-ONG-humanitaires-fran%C3%A7aises-%C3%A0-l'international.pdf>
- Development Initiatives (2019) “*Factsheet key-trends in global-humanitarian-assistance 2018*” The Global Humanitarian Assistance Report 2019 published by http://devinit.org/wp-content/uploads/2019/06/Factsheet_key-trends-in-global-humanitarian-assistance_2019.pdf
- Development Initiatives (2018) “*Global humanitarian assistance report 2018*” <http://devinit.org/wp-content/uploads/2018/06/GHA-Report-2018.pdf>
- European Commission Directorate-General for Humanitarian Aid & Civil Protection-(ECHO). (2013). “*The Use of Cash and Vouchers in Humanitarian Crises. DG ECHO Funding Guidelines*”. Available at : www.ec.europa.eu/echo/what/humanitarian-aid/cash-transfers-and-vouchers_en
- European Commission Directorate-General for Humanitarian Aid & Civil Protection-(ECHO). (2018) “*Evaluation of Humanitarian Logistics within EU Civil Protection and Humanitarian Action, 2013-2017*” https://ec.europa.eu/echo/sites/echo-site/files/evaluation_of_transport_and_logistics_-_main_report_0.pdf
- HERE-Geneva (2015) “ *The jigsaw of the international humanitarian response system: trends and developments in organizing more effective disaster response*” (HERE-Geneva Study commissioned by IFRC) <http://here-geneva.org/wp-content/uploads/2015/09/IDRL-project-product-2-policy-trends-overview-3-March-2015.pdf>
- HELPING THE HELPERS (Stumps 2014 figure 17) Kühne Foundation’s HELP Logistics AG,
<https://ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/mtec/chair-of-logistics-mgmt-dam/documents/practitioner-articles/Thakur-Weigold%20etal%202015%20Helping%20the%20helpers.pdf>
- Humanitaire, « *Prospective humanitaire : horizon 2030* », 25 | juin 2010, , consulté le 25 mai 2019.
URL : <http://journals.openedition.org/humanitaire/789>

- International Initiative for Impact Evaluation. Doocy, S., Tappis, H., (2016). “Cash-based approaches in humanitarian emergencies: a systematic review”. 3ie Systematic Review Report 28, London.
http://ec.europa.eu/echo/files/policies/sectoral/ECHO_Cash_Vouchers_Guidelines.pdf
- IRIS Institut International de Recherche en stratégie (2016) « The Future of Aid INGOs in 2030 »
https://www.iris-france.org/wp-content/uploads/2016/07/The_Future_Of_Aid_INGOs_In_2030-33.pdf
- Le Libellio d’AEGIS. (2012). « *Thèse classique ou thèse sur articles en management stratégique ?* » Vol. 8, n° 3 – Automne 2012 <http://lelibellio.com/wp-content/uploads/2015/10/vol.-8-n%C2%B0-3-pages-45-%C3%A0-49-Chiambaretto-P.-D%C3%A9bat-Th%C3%A8se-classique-ou-th%C3%A8se-sur-articles-en-management-strat%C3%A9gique....pdf>
- Logistics cluster (WFP) 2018 : LET annual report https://logcluster.org/sites/default/files/let_2018_annual_report_190117.pdf
- Logistics cluster (2014). “Logistics in Cash & Markets Survey”. Available at <http://www.logcluster.org/global-meeting-document/7-logistics-cash-markets-survey-%E2%80%93-initial-findings> and <http://www.logcluster.org/global-meeting-document/logistics-cluster-global-meeting-nfr>
- Logistics Cluster External evaluation (2012) “WFP / UNICEF / Government of Netherlands Joint Evaluation of the Global Logistics Cluster”. The Kontera Group. <https://logcluster.org/2012-evaluation>
- MSF (2013) « Dictionnaire pratique du droit humanitaire » - <https://dictionnaire-droit-humanitaire.org/content/article/2/mandat/>
- Mercy Corp (2014) “cash transfer programming toolkit”
<https://resources.peopleinneed.cz/documents/144-mercy-corps-cash-transfer-programming-toolkit.pdf>
- OCHA (2018) “HUMANITARIAN DATA AND TRENDS” United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs, https://www.unocha.org/sites/unocha/files/WHDT2018_web_final_spread.pdf
- OCHA / Vantage Partners (2017) “The Business Case : A study of private sector engagement in Humanitarians action”. <https://www.connectingbusiness.org/system/files/2017-12/PSS-BusinessCase-FINAL.pdf>
- Overseas Development Institute (ODI), (2016). “Counting cash: tracking humanitarian expenditure on cash-based programming”. Available at: <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/resource-documents/11296.pdf>
- Overseas Development Institute (ODI), (2016) “Time to let go Remaking humanitarian action for the modern era” <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/resource-documents/10422.pdf>
- Overseas Development Institute (ODI) -(2016) “Humanitarian innovation and the art of the possible” by Kim Scriven <https://odihpn.org/magazine/humanitarian-innovation-and-the-art-of-the-possible/>
- Overseas Development Institute (ODI). (2010). « Humanitarian Space: Concept, Definitions and Uses ». Meeting Summary Humanitarian Policy Group, 20th October 2010
<https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/events-documents/4648.pdf>
- Oxfam OI (2012) “Policy Compendium Note on the Private Sector and Humanitarian Relief”
<https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/hpn-private-sector-and-humanitarian-relief-080312-en.pdf>
- SOLIDARITES INTERNATIONAL Cadre Opérationnel (2016) <https://www.solidarites.org/wp-content/uploads/2017/05/Cadre-op%C3%A9rationnel-SOLIDARIT%C3%89S-INTERNATIONAL-2016.pdf>
- The Conversation, Sabatier et al. (2017) « Le doctorat, une tradition à l’aube de sa (potentielle) transformation » <https://www.letudiant.fr/educpros/opinions/le-doctorat-une-tradition-a-l-aube-de-sa-potentielle-transformation.html>
- World Food Program (WFP) (2018) SUPPLY CHAIN ANNUAL REPORT in Review
<https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000105617/download/>
- World Food Program (WFP). (2017). “Cash based transfers”. <https://www.wfp.org/publications/2017-cash-based-transfers-fact-sheet>

11 ANNEXES:

11.1 ANNEXE 1 : CV et interventions professionnelles utilisées pour cette thèse

NAME: Loïc Cohen

Nationality: French

Education:

- Master 2 Recherche: Logistics Management & Strategy, Univ. of Economic Sciences, Aix-en-Pce France 2012
- University Degree of Third Cycle. Humanitarian Intervention, Univ. of Law & Political Sciences, France 2003

Key Competencies: Over 20 years' experience in managing humanitarian projects, logistics, supply chains and operations at the strategic and operational levels. In-depth knowledge of mechanisms, roles and responsibilities, operational setting on emergency preparedness and response phases.

Professional Experiences

- **2019: Evaluation Expert IRAM/WFP:** Evaluation of WFP Country Strategic Plan (2017-mid 2019). Activities analysis undertaken in Cameroon by WFP and its partners. Provision of evaluation evidences and learning on WFP's performance. Provide accountability for results to WFP stakeholders. Focus on efficiency, effectiveness criteria and Supply chain Activities.

- **2018 - 2019 : UNICEF DPRK. Supply chain Management Expert.** Evaluation of the DPRK MoPH (North Korea) supply chain management. Support the MoPH to strengthen routine supply activities and Logistics management information system. Situation analysis of the current supply chain and development of options for improvements.

1 - 2017 – Present: Certification & Evaluation Expert, European Commission: Education, Audiovisual & Culture Executive Agency. - Evaluation of organizations applying to the certification process of the EUAID Volunteers. Provides recommendations for validation or rejection of the applicant organization by completing the evaluation form. Analyzes the reference documents and the self-assessment forms of the applicant organizations to ensure that appropriate policies and procedures are in place and are compliant with the EUAID volunteers' project requirements on HR management, security and safety, support and training.

- **May 2017 – June 2017: Procurement & Logistics Expert, International Cocoa Initiative, Ivory Coast.** Made recommendations on systems, procedures, capacity, structure and work-flow principally supporting procurement, inventory, asset tracking, storage, warehousing, and vehicle fleet management. Evaluated the ICI operations, conducted gap analysis of both current and anticipated needs of organization.

2 - March 2017 - April 2017: Technical expert, external evaluation of the Handicap International Logistics Platform Project in DRC commissioned by OFDA. Evaluation of the relevance, efficiency, impact and project accountability. Critical analysis of the project implementation to identify strengths and weaknesses, lessons learned, to document good practices in order to improve the quality of implementation and to adjust the response strategy for the next phase.

3 - Oct 2016- February 2017: Logistics consultant, Norwegian Refugee Council (NRC), Norway. Developed and updated procurement procedures and thematic section of the NRC's logistics manual. Developed new tools and procedures for the NRC logistics Unit ensuring best practices and compliance with donor rules in the areas of procurement, contracts management, suppliers ethics, assets, vehicles management, transport, warehousing, distribution, cash & vouchers, audits. Pilot training on new Logistics procedures to NRC staff, evaluation relevance of the new chapter on Cash & Voucher (Nigeria)

- **May 2016 - July 2016: Logistics Site Manager, Union of European Football Associations (UEFA), EURO**

2016 France. Conducted venue logistics management and support to the venue participants and project holders. Received, stored dispatched all incoming material and act as the main contact to all projects for the logistics issues.

4 - Oct 2015- April 2016: Logistics consultant, Norwegian Refugee Council (NRC), Development of E-sourcing tool. Procurement cycle & Contracts management -Introduction and implementation of the e-Sourcing procurement management tool across the organisation. Development of framework agreements with suppliers for shelter and NFI. Organize supply to country office from prepositioned stock (Dubai and Framework agreements)

- Oct 2015: Début de la thèse

- June 2015 - September 2015: Technical Expert, Health Supply Chain Management, Global Fund/Pact, National Agency Against Malaria (PNLP), Madagascar. Developed system for the accurate quantification of the needs and supply requirements for PNLP in Madagascar. Analyzed supply tracking tools to draw appropriate recommendations for improvements at all levels of the supply chain and the health system.

- May 2015 - June 2015: Procurement/ Logistics Expert, EU Commission, Ethiopia African Peace Facility Project. Supported the preparation and design of a strategic airlift project for African Union Peace keeping Operations. Developed action fiches and a work plan to support funding process and mobilization of air assets. Prepared a generic tender dossier for the provision of cargo and personnel airlift services for the benefit of African Stability Forces.

- February 2014 - March 2014: Logistics Expert, World Food Program, Mali. Developed Logistics capacity assessment to meet the standards established by WFP and the humanitarian community through the Logistics cluster LCA Working group. Identified and surveyed national level partners' logistics activities. Assed and mapped the national transport network, corridor infrastructures capacity and made inputs on key logistics aspects and constraints to be included in the contingency plan.

- November 2013 - December 2013: Procurement and Logistics Expert, CARE International, Turkey. Developed country logistics procedures and policies for the management of supply chain, support procurement and delivery processes. Conducted procurement processes for Food and NFI supplies. Provided logistics training to the implementing partners staffs.

- May 2013 - September 2013: Supply Chain Expert, Global Alliance for Improved Nutrition, Switzerland & Kenya. Mapped stakeholders and potential partners involved in nutrition products supply processes and prepositioning activities to identify business and partnership opportunities for emergency nutrition supply chain project feasibility

- January 2013 - April 2013: Logistics Expert, Aidmatrix, France. Identified and developed procedures, processes and functionalities to be included in the technology solution developed for relief agencies in warehousing management and commodities tracking.

2011- 2012 Master Recherche Logistique management et stratégie

- 2006 - 2011: Senior Logistics Specialist, CARE International Emergency Group, Switzerland. Defined and implemented global supply chain management strategy, procurement and logistics management policies & procedures. Developed strategic partnerships and inter-agency projects as well as the global contracts & framework agreement with suppliers & transporters for worldwide supply. Assess & support implementing partner's operational capacity and conduct logistics emergency preparedness and contingency planning processes.

- 2005: Head of Logistics Hub, UNICEF, Indonesia. Managed UNICEF's logistics hub in response to 2004 Tsunami. Organized the dispatch of supplies to the program sites and coordinated transport and staff movements. Coordinated on logistics and programs issues with the program units as well as partner agencies and local authorities.

- **November 2004 - December 2004: Procurement Consultant, GTZ/AGEG, Rwanda.** Developed standard procurement and supply agreements between NGOs, suppliers and governmental agencies for health products in coordination with the Global Fund to Fight Aids, Tuberculosis and Malaria.
 - **June 2004 - October 2004: Procurement and Logistics Specialist, CARE International, Switzerland.** Defined operational needs, sourcing and supply management operations for CARE procurement strategy and processes development. Defined and conducted training on procurement.
 - **January 2004 - April 2004: Procurement Officer, Merlin, United Kingdom** - Developed and consolidated procurement plan and manage procurement cycles for 12 country offices. in compliance with donor's regulation
 - **June 2003 - November 2003: Project Logistics Manager, Creative Associates International, Kuwait & Iraq.** Responsible for the procurement and distribution of 1.2 million student kits and 135,000 school furniture sets in Iraq. Organized the dispatch of the shipment into Iraq and the delivery of the supplies to each distribution points.
 - **July 2002 - October 2002: Logistics and Operation Officer, UNICEF Supply Division, Uzbekistan & Afghanistan.** Managed UNICEF Logistics Hub in Termez Uzbekistan. Responsible for coordinating dispatch of 2,000 tons of commodities for programs in Afghanistan. Developed computer-based supply inventory system and coordinated with the local authorities, UNICEF Offices in Afghanistan and partner agencies.
 - **June 2002 - July 2002: Project Manager, Resettlement Project, DFID / CHAD OT, Sierra Leone.** Supported and advised Government of Sierra Leone to implement an IDP's resettlement project. Conducted needs assessment and supported the government agency in IDP's relocation.
 - **January 2001 - May 2001: Distribution and Logistics Officer, UNICEF, Kosovo.** Responsible for inventory, distribution and supplies management for UNICEF Programs in Kosovo. Supervised the implementing partners contracted for the distributions, transport & warehousing.
 - **October 1999 - May 2000: Logistics Administrator, DFID/ CHAD OT, Sierra Leone.** Responsible for the Management the logistics, procurement, finance, administration & infrastructures of a disarmament, demobilization, reintegration project.
 - **1995 – 1999: Logistics Coordinator/Project Manager, Action Contre La Faim, Multiple Countries.** Managed supply chains and operational support to emergency responses. Assessed new projects at start up; provided logistics, procurement, planning. Coordinated with partner agencies and local authorities.
- Publications:** - *“The outsourcing decision process in humanitarian supply chain management evaluated through the TCE and RBV principles”*. Rencontres Internationales de Recherche en Logistique (RIRL) 2016. EPFL Lausanne Switzerland. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01471643/document>
- *“E-cash & e-vouchers: The digitalization of the humanitarian aid & logistics”*, Hamburg International Conference on Logistics 2017 Germany. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01627418>
 - *“La supply chain humanitaire pilotée par le prestataire 4PL en mode Plug and play”* Logistique et Management 04/2018 <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/12507970.2018.1457456>

11.2 ANNEXE 2 : Liste et Guide d'entretiens

- Liste des personnes interviewées

#	Nom	Fonction	Date de l'entretien	Durée
1	GL	Emergency Logistics Coordinator WHO	01/12/17	50 mn
2	LB	Consultant Logistique humanitaire	04/12/17	46 mn
3	SR	Chef de Mission ONG	25/01/18	54 mn
4	FC	Consultant Logistique Humanitaire	03/04/18	48 mn
5	PL	NGO Global Logistics Director	21/06/18	55 mn
6	FM	Consultant Logistique Humanitaire	15/01/19	45 mn
7	GC	Logistics Cluster Coordinator WFP	02/02/19	60 mn
8	AB	Directrice Logistique ONG	06/02/19	50 mn

- Guide d'entretien :

	THEMATIQUE ET POINTS A ABORDER	QUESTIONS	QUESTIONS DE RELANCE
Introduction présentation du travail de recherche et des modalités de l'entretien			
1	<p>Thématique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les Stratégies d'intervention • Stratégie logistique <p>Points à Aborder :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Typologies, • Profils • Déterminants (financement, culture, histoire, mandats) • Logistique Centrale / secondaire 	<ul style="list-style-type: none"> • A votre avis, peut-on établir une typologie des ONG d'urgence en fonction de leurs caractéristiques distinctes (domaine d'intervention, histoire, financement) ? Laquelle ? • Pensez-vous qu'il y a différentes approches de l'organisation de la logistique dans l'humanitaire d'urgence en fonction des types d'ONG (taille, culture, spécialité) ? lesquelles ? • Quels sont les déterminants qui vont placer la logistique comme une fonction centrale ou secondaire au sein d'une ONG ? • Pensez-vous que les ONG cherchent à s'orienter vers une faible opérationnalisation de leurs programmes pour se désengager de la partie logistique ? Pourquoi et comment ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Quels éléments Influencent sur les stratégies d'intervention des ONG d'urgence ? • Quelle sera l'approche de l'organisation de la logistique ? • Les stratégies d'intervention des ONG (à faible ou forte composante opérationnelle) ont-elles une influence sur les choix en matière de logistique ? lesquelles ? • La logistique est-elle considérée comme une compétence clé dans le secteur de l'humanitaire ?
2	<p>Thématique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La performance de la fonction logistique <p>Points à Aborder :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contexte • Financement • Professionnalisation • Acteurs externes • Renforcement de acteurs locaux • Engagement du secteur privé • Coordination, collaboration 	<ul style="list-style-type: none"> • A votre avis, est-ce que la fonction logistique répond aux attentes et impératifs du secteur (délais / coûts / qualité / vies sauvées...) ? pourquoi ? • Il est souvent pointé un manque de performance de la logistique humanitaire. Comment la logistique peut-elle améliorer ses performances ? • Les prestataires de services logistiques sont de plus en plus présents, soit à travers la RSE, soit sur un plan commercial avec des unités spécialisées. Pensez que cette présence soit bénéfique ? Pourquoi ? • Quels éléments de la chaîne logistique des ONG peuvent être gérés par un prestataire 4PL pour répondre au manque de performance logistique ? Pourquoi et quel rôle aurait ce prestataire ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les critères qui permettent de dire que la logistique humanitaire est performante ? • Est-ce que la logistique remplit les objectifs qui lui sont fixés ? Pourquoi ? • Quels mécanismes pourrait être mis en place pour améliorer sa performance ? • Est-ce que la prestation de services peut répondre à certains problèmes de la SC ?

	<p>et mutualisation des services et ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réorientations programmatique 		
3	<p>Thématique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cash and voucher Vs In kind assistance <p>Points à Aborder :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nouvelles technologies • Changement de paradigmes • Complémentarité cash et in-kind 	<ul style="list-style-type: none"> • Comment percevez-vous le recours croissant et le développement de programmes de type Cash and voucher ? • À votre avis le développement du C&V dans l'humanitaire d'urgence marque-t-il une rupture avec l'aide en nature classique ? pourquoi et comment ? • Est-ce que le développement du C&V est un moyen pour certaines ONG de déléguer la logistique associée à l'aide en nature ? comment et pourquoi ? • Quels sont les impacts du développement du C&V sur la chaîne logistique et sur le rôle du logisticien ? • Y a-t-il d'autres alternatives que C&V qui pourraient permettre aux ONG de se désengager de la problématique logistique ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Les ONG ont-elles pour objectif de réduire le in kind ? • Pourquoi et comment certaines organisations se désengagent de la partie SC ? • Est-ce une tendance lourde de l'humanitaire aujourd'hui ? Dans tous les domaines ?
4	<p>Thématique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La logistique de demain <p>Points à Aborder</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nouveau rôle de la logistique • Cluster Logistique • Mutualisation • Acteurs externes (traders, C&V services provider) • Ambidextrie 	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les axes de développement et d'amélioration de la logistique humanitaire à court et moyen termes ? • En considérant les différentes évolutions et possibilités (le développement du C&V, la prestation de services, le rôle du secteur privé, le partage des ressources, le log cluster) quel sera le rôle et la place de la logistique de demain dans le secteur de l'humanitaire d'urgence? 	<ul style="list-style-type: none"> • En fonction du développement du C&V et des autres évolutions envisagées, est ce que le rôle de la logistique va évoluer ? Dans quels domaines ? • Quelle forme aura la supply chain humanitaire de demain ?

11.3 ANNEXE 3 : Glossaire

- **Assistance** : Dans les Conventions de Genève de 1949, le mot désigne l'assistance générale (alimentaire, médicale, vestimentaire, etc.) qui doit être apportée aux victimes des conflits, conformément au droit humanitaire, pour couvrir les besoins essentiels à leur survie. Dans les Conventions de Genève, l'assistance matérielle ne se dissocie pas de la protection des populations en danger. Elle est toujours liée à un cadre juridique précis qui définit le statut juridique des différentes catégories de personnes que le droit cherche à protéger.

- **Catastrophe** : La catastrophe est un événement inattendu auquel on ne peut faire face que par des mesures de caractère exceptionnel et qui peut avoir une origine naturelle (climatique, sismique ou d'autres causes physiques) ou humaine (accidentelle, volontaire).

- **Crise humanitaire** : Une crise humanitaire survient lorsqu'un événement affecte des populations vulnérables qui ne peuvent pas résister aux conséquences négatives par elles-mêmes.

- **La fonction logistique** : Est une fonction transversale est définie par le Fritz Institute²⁵ comme étant l'unité fonctionnelle au sein de l'organisation qui a la charge des processus et systèmes impliqués dans la mobilisation des personnes, des ressources, des compétences et des connaissances pour venir en aide aux personnes vulnérables touchées par des catastrophes naturelles et des situations d'urgence complexes

- **La supply chain permanente** : Géré par une unité fonctionnelle (La fonction logistique) au niveau du siège, c'est une plateforme d'approvisionnement stable qui a aussi la charge d'établir des politiques et des procédures de gestion de la supply chain,

- **La supply chain d'urgence** : Temporaire, elle se déploie rapidement pour répondre à une crise humanitaire. Elle répond à une demande instable, ce qui ne permet pas ou peu de planifier les activités

- **La supply chain de projet** : Elle remplace la supply chaine d'urgence elle est mise en place lors de la phase de redressement suite à un sinistre. Elle répond a une demande stable et s'appuie essentiellement sur le marché local

- **In-kind assistance** : Aide en nature

- **e-assistance** : Aide qui s'appuie sur la distribution sous forme de transferts électroniques de l'argent ou des vouchers aux bénéficiaires

- **Espace humanitaire** : espace symbolique dans laquelle l'aide humanitaire peut se déployer de manière à porter assistance aux populations affectées, sur la base des principes d'indépendance, de neutralité et d'impartialité qui régissent le mandat des organisations humanitaires

- **Organisation Non Gouvernementale (ONG)** Le terme organisation non gouvernementale ne recouvre pas une catégorie juridique précise. Il s'agit plutôt d'une commodité de langage destinée à désigner des personnes morales de droit privé dont l'activité n'est pas strictement nationale. Le seul point commun des ONG est d'être des structures non gouvernementales et non lucratives. Il s'agit le plus souvent d'organismes de droit privé national : associations, fondations ou autres formes similaires reconnues par le droit national des différents pays concernés. Chaque ONG regroupe des individus autour des objectifs qu'ils se sont fixés dans les statuts de l'association. Les ONG définissent donc librement leur propre mandat. Elles sont l'expression d'une vie associative internationale qui reflète la solidarité entre les individus et sert de complément aux institutions politiques internationales et aux lois économiques et commerciales du marché mondial

- **Mandat** : Le terme de « mandat » est très utilisé au niveau international par les organisations internationales et les ONG. Il se réfère aux objectifs de chaque organisation. Il devrait également pouvoir permettre de connaître au nom de qui et de quelle autorité chaque organisation agit, et devant quel organe elle rend compte de ses actions.

<https://dictionnaire-droit-humanitaire.org/content/article/2/mandat/>

11.4 ANNEXE 4 : Abréviations

- ACF : Action Contre la Faim
- ANALP : Active Learning Network for Accountability and Performance
- ASLOG Association Française pour la Logistique
- ATM : Automated Teller Machine ou Distributeur Automatique de Billets
- BCG : Boston Consulting Group
- BNPB : Badan Nasional Penanggulangan Bencana (Sécurité Civile Indonésienne)
- CaLP : Cash Learning Partnership
- CARE : Cooperative for Assistance and Relief Everywhere
- CBP: Cash Based Programming
- C&V : Cash & Vouchers
- CICR : Comité International de la Croix-Rouge
- CRET-LOG : Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique
- DG ECHO : Directorate-General for European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations
- DRC (RDC): Democratic republic of Congo
- EACEA: Education, Audiovisual and Culture Executive Agency European Commission
- EU: European Union
- FNEGE : Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises
- 3G: Troisième Génération des standards pour la téléphonie mobile
- 4G : Quatrième Génération des standards pour la téléphonie mobile
- GLCSC: Global Logistics Cluster Support Cell
- HICL : Hamburg International Conference on Logistics
- HL : Humanitarian Logistics
- HLM: Humanitarian Logistics Management
- HPC : Humanitarian Procurement Center
- HSCM: Humanitarian Supply Chain Management
- IASC Inter-Agency Standing Committee, Comité permanent Inter-agences
- IFRC : International Federation of the Red Cross
- INRI : Integrated Regional Information Networks (now the New Humanitarian Journal)
- INSEAD : Institut Européen d'Administration des Affaires
- IRC : International Rescue Committee
- JHLSCM: Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain management
- LCAG: Modèle Learned, Christensen, Andrews et Guth
- LSP: Logistics Services Providers
- MIT: Massachusetts Institute of Technology
- MSF: Médecins Sans Frontières
- NFC tag: Near Field Communication
- PAM : Programme Alimentaire Mondial des Nations Unies
- PESTEL : Politique, Économique, Sociologique, Technologique, Écologique, Légal
- 4PL : Fourth Party Logistics
- 3PL : Third Party Logistics
- ODI : Overseas Development Institute
- ONG : Organisation Non-Gouvernementale
- ONU : Organisation des Nations Unies
- OP : Observation Participante
- PAM : Programme Alimentaire Mondial
- PO : Participation Observante
- PSL : Prestataires de Services Logistiques
- RBV : Ressource Based View

- R&D : Recherche & Développement
- RDC : République Démocratique du Congo
- RETEX : Retour d'Expérience
- RIRL : Rencontres Internationales de Recherche en Logistique
- SQ : Sous - Question
- TCT : Théories des Coûts de Transaction
- TCE : Theory of Cost Economic
- UNHAS : United Nation Humanitarian Air Services
- UNHRD: United Nation Humanitarian Response Depots
- UNICEF : United Nation Children Fund
- VRIN : Valeurs, Rareté, Inimitabilité et Non-substituabilité, modèle VRIN
- VRIO : Valeurs, Rareté, Inimitabilité et Organisation, modèle VRIO
- WFP : World Food Program
- WHS : World Humanitarian Summit

11.5 ANNEXE 5: Mandat humanitaire CARE International

<https://www.carefrance.org/ressources/documents/1/4221.ci-mandat-humanitaire-french.pdf>

LE MANDAT HUMANITAIRE DE CARE INTERNATIONAL

Ce mandat traduit l'engagement de CARE à respecter l'impératif humanitaire, conformément à sa vision, sa mission et ses principes programmatiques.

NOTRE VISION

1. La réponse aux situations d'urgence constitue un aspect essentiel de la lutte que CARE mène contre la pauvreté et l'injustice. CARE reconnaît que ces situations sont à la fois une cause et une conséquence de ces deux fléaux.
CARE aide les populations à faire face en réduisant les risques de catastrophes, en aidant à s'y préparer, en apportant une aide d'urgence et en contribuant aux efforts de reconstruction une fois l'urgence passée.

NOS OBJECTIFS

2. L'action humanitaire vise principalement à répondre aux besoins immédiats des victimes de catastrophe naturelles ou de conflits dans les communautés les plus pauvres du monde. Reconnaisant à chacun le droit de vivre dans la dignité, CARE s'attaque aux causes structurelles de la vulnérabilité.
3. CARE est une force majeure de l'action humanitaire et s'engage, en tant que leader dans ce domaine, sur la qualité et l'efficacité de ses opérations.

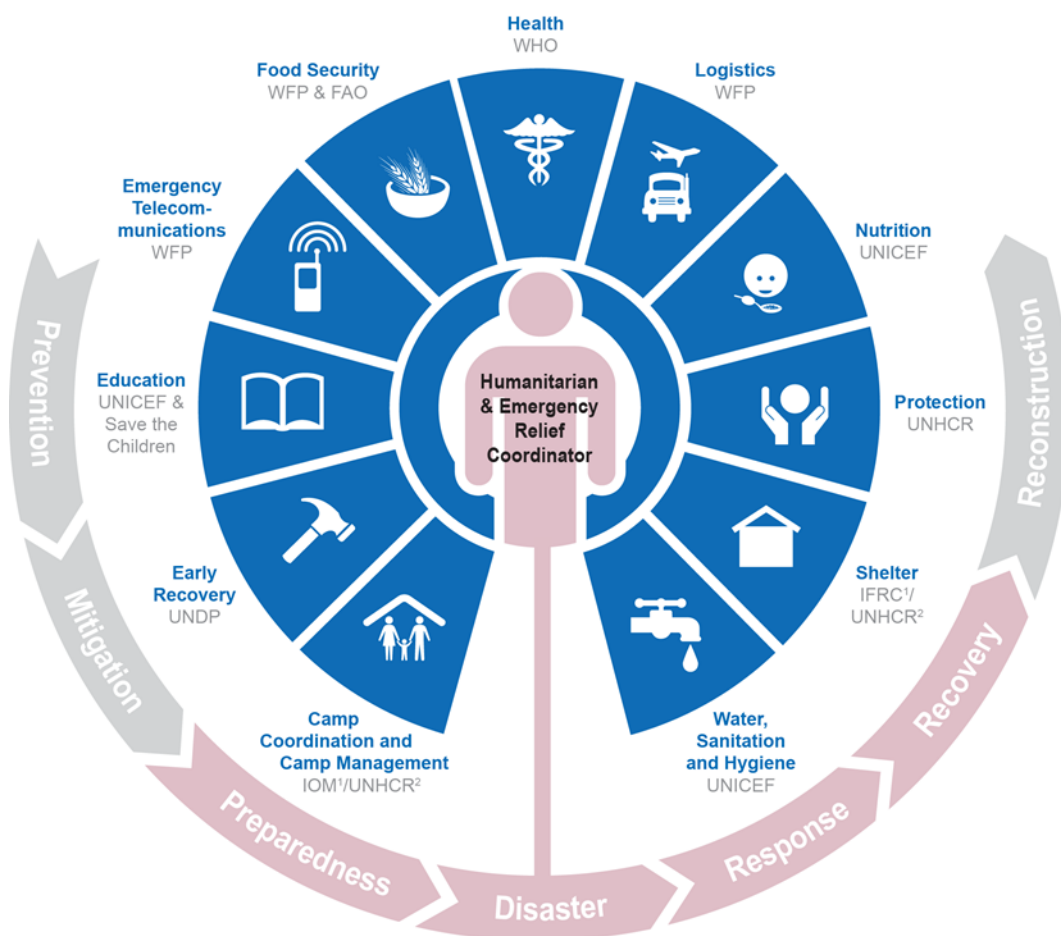
NOS PRINCIPES

4. CARE reconnaît et respecte les principes, standards et codes de conduite humanitaires internationaux, notamment le Code de conduite pour le Mouvement International de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et pour les ONG, les normes du Projet Sphère ainsi que les standards du Partenariat International pour la Redevabilité Humanitaire (HAP).
5. CARE porte assistance aux victimes de crises humanitaires avec impartialité, sans distinction de race, de religion ou de nationalité. En situation d'urgence, CARE s'engage à défendre les droits des populations les plus vulnérables, en particuliers ceux des femmes et des enfants.
6. CARE travaille de manière indépendante, sans aucune motivation politique, commerciale, militaire ou religieuse. CARE défend la protection de l'espace humanitaire.

NOTRE APPROCHE

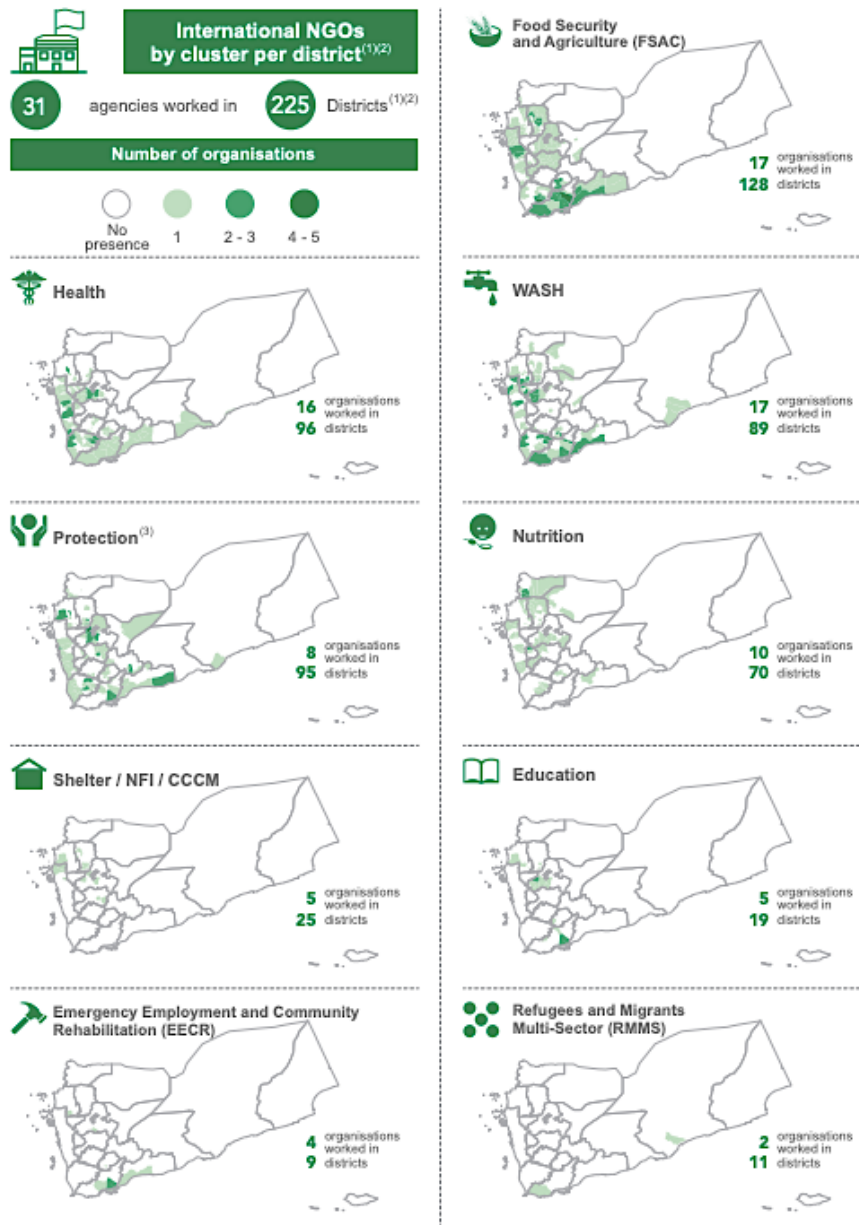
7. CARE est convaincu que la réponse la plus efficace aux situations d'urgence est celle qui s'appuie sur les capacités locales. Cependant, lorsqu'une crise survient, ces capacités s'avèrent souvent insuffisantes : CARE intervient alors de manière adaptée, efficace et rapide.
8. CARE intervient à chaque fois que son action présente une valeur ajoutée, notamment :
 - En mobilisant des ressources supplémentaires
 - En améliorant la qualité de la réponse programmatique
 - En développant des solutions à long terme
- En renforçant les capacités locales
9. CARE dispose d'un éventail de possibilités pour répondre aux situations d'urgence :
 - Apporter une aide directe
 - Travailler avec ou à travers des partenaires
 - Mener des campagnes de témoignage auprès des instances nationales et internationales
 - Informer le grand public et le sensibiliser
10. CARE développe des compétences ciblées dans plusieurs domaines de l'action humanitaire, que ce soit au niveau opérationnel ou de la définition de politiques globales.
11. Conformément à ses principes programmatiques, CARE vise à développer des partenariats nationaux et internationaux en vue de renforcer les capacités locales et d'apporter une valeur-ajoutée à travers des approches collaboratives.
12. CARE apporte une perspective de long terme à son action humanitaire et cherche en premier lieu à réduire la vulnérabilité des populations aux catastrophes. Lorsque nécessaire, les programmes de CARE font le lien entre réponse à l'urgence, reconstruction et développement. Ils incluent notamment des mesures de préparation aux catastrophes et de réduction des risques

11.6 ANNEXE 6 : Les différents clusters humanitaires



11.7 ANNEXE 7 : Le ONGs Internationales intervenant au Yémen (OCHA 2018)

Cette annexe nous permet de visualiser le nombre d'ONGs internationales par secteur intervenant au Yémen (12/2018) au début de la crise. On peut noter qu'il y a 31 ONGs, que ces ONGs sont spécialisées et sont considérées comme « First responder ». Ce cas de figure nous permet de mieux quantifier le nombre d'ONG d'urgence intervenant sur une crise complexe.



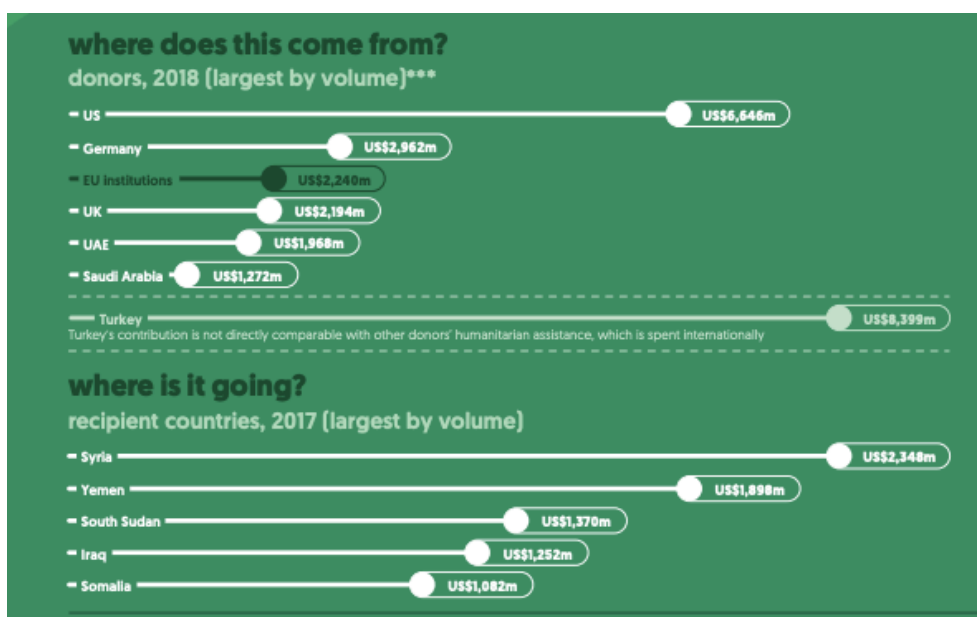
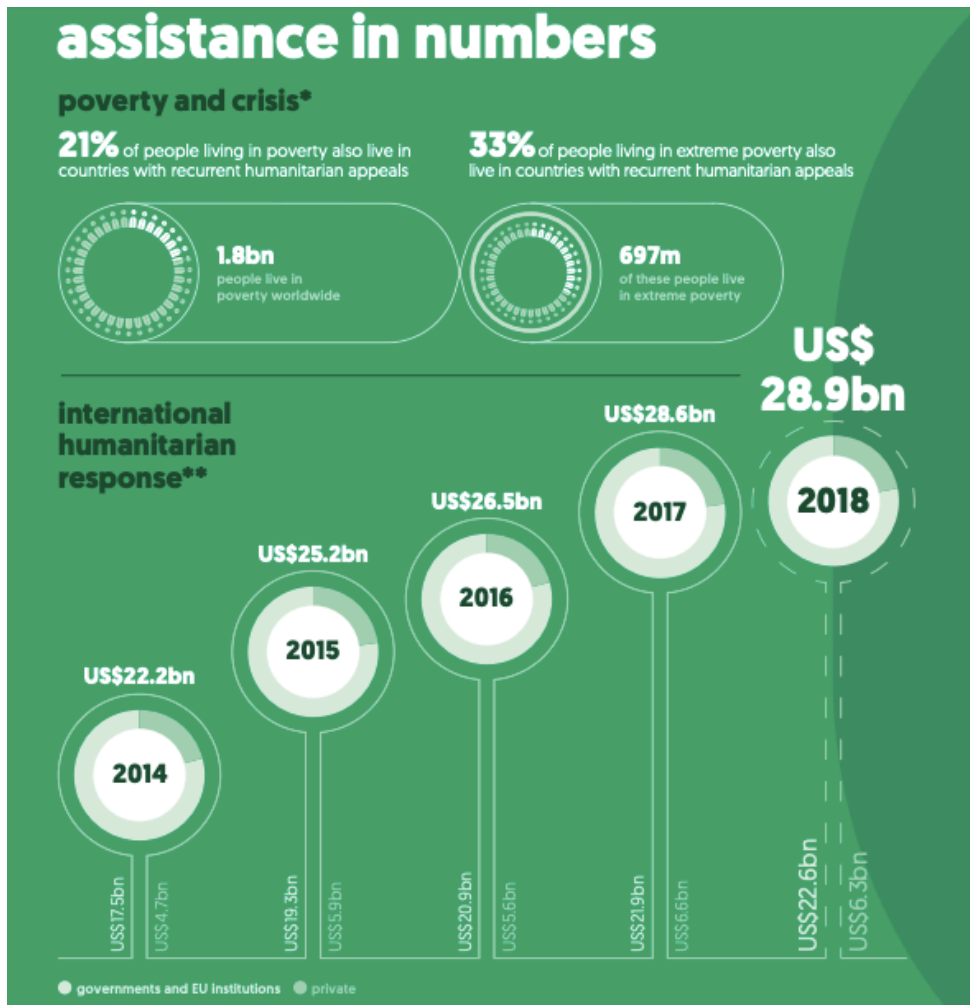
(1) This 3W data does not reflect activities of the International Red Cross and Red Crescent Movement with the exception of Qatar RC which is included in this report.

(2) Organizations may be active in multiple clusters.

(3) Child Protection, Gender Based Violence, and general protection activities are represented within the Protection Cluster.

Creation date: 9 December 2018 Sources: Clusters Feedback: ocha.yemen@un.org More information: unocha.org/yemen

11.8 ANNEXE 8 : Financement de l'aide humanitaire 2018 (Development Initiative 2018)



11.9 ANNEXE 9 : RÉSUMÉ / ABSTRACT

Résumé : Au cours de la dernière décennie, sous les effets conjugués de plusieurs facteurs, le secteur de l'humanitaire d'urgence n'a cessé de se transformer au point où les ONGs humanitaires d'urgence doivent repenser leurs stratégies et modes d'interventions afin de répondre à ces évolutions. Avec le développement de formes nouvelles d'assistance tels que l'e-assistance, ces évolutions offrent aux ONGs des alternatives à la très classique aide directe et en nature. Ces alternatives permettent aux ONGs de se désengager de la gestion coûteuse et complexe des opérations logistiques. Loin d'être anecdotique, ce constat provoque un changement de paradigme au sein du secteur et suscite un intérêt particulier du chercheur en Sciences de Gestion mais interroge aussi le professionnel du secteur qui voit dans ces évolutions une forme de « désopérationnalisation » et donc une « délogistisation » de l'aide humanitaire. Cette thèse, qui est une thèse sur travaux constituée de deux communications et d'une publication, a pour objectif de répondre à la question de recherche : Humanitaire d'urgence : Quelle supply chain pour quelle stratégie d'intervention ? La recherche s'oriente dans un premier temps sur la compréhension de l'articulation entre stratégie d'intervention et stratégie logistique au sein des ONGs d'urgence à l'aune de ces évolutions, et dans un deuxième temps à travers une analyse prospective, nous conduit à évaluer comment la logistique va évoluer et se transformer. La méthodologie est qualitative, elle s'appuie sur des entretiens et sur des observations menées dans un cadre professionnel sous le prisme du chercheur-acteur. Il ressort de cette thèse que, de par les évolutions du secteur, la logistique prendra plusieurs formes différentes en mobilisant divers dispositifs en fonctions du contexte d'intervention, des besoins des bénéficiaires et des caractéristiques de l'ONG.

Mots clés : logistiques humanitaire, supply chain, humanitaire d'urgence, Management stratégique, Organisations Non Gouvernementales (ONG), prestataires de services logistiques, cash and vouchers.

Abstract: Over the past decade, under the combined effects of several factors, the humanitarian sector has been subject to deep transformation to the point where emergency humanitarian NGOs must rethink their strategies and methods of intervention in order to respond to these changes. With the development of new forms of assistance such as the e-assistance, these developments offer to the NGOs alternatives to the very traditional direct and in-kind assistance. These alternatives allow NGOs to disengage from the costly and complex management of logistics operations. Far from being anecdotal, this observation provokes a paradigm shift within the sector and arouses the particular interest of the researcher in Management Sciences but also questions the professional who sees in these developments a form "délogistisation" of the humanitarian aid. This thesis, which is a thesis on publication consisting of two papers and a publication, aims to answer the research question: Emergency humanitarian: Which supply chain for which intervention strategy? The research focuses first on understanding the articulation between intervention strategy and logistics strategy within emergency NGOs in the light of these developments, and then through a prospective analysis, leads us to evaluate how logistics will evolve and transform. The methodology is qualitative, based on interviews and observations conducted in a professional setting under the prism of the researcher-actor. This thesis shows that, due to developments in the sector, logistics will take several different forms by mobilizing various mechanisms depending on the context of the intervention, the needs of the beneficiaries and the characteristics of the NGO.

Keywords: humanitarian logistics, supply chain, emergency humanitarian, strategic management, non-governmental organizations (NGOs), logistics service providers, cash and vouchers.