



**INSTITUT INTERNATIONAL d'INGENIERIE
de l'EAU et de l'ENVIRONNEMENT (2iE)**

- **Master 2 Management des crises et Actions Humanitaires** -

Rue de la science - 01 BP 594 Ouagadougou 01 - Burkina Faso / www.2ie-edu.org

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

En vue de l'obtention du diplôme MASTER 2 MMEO-MAH ;

Master Management des Entreprises et des Organisations (MMEO), option

Management des crises et Actions Humanitaires (MAH) - Année 2

**THEME : LA LOGISTIQUE HUMANITAIRE, SES CONTRAINTES,
ET SES OUTILS D'AMELIORATIONS DANS LE CONTEXTE MALIEN.**



APPRENANT : KOUAMGOUE YOUMBISSIE ARCHANGE MERVEILLE

MEMBRES DU JURY :

Président du Jury:

Drxxxx

Examineur:

Mme Syvie xxxxxxxx

RAPPORTEUR:

xxxxxx

ENCADREUR PROFESSIONNEL :

STEEVE MENGUE

Senior Protection Officer
UNHCR MALI

ENCADREUR PEDAGOGIQUE :

Me xxxxxxxx

ANNEE ACADEMIQUE : 2018/2019.





MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

**En vue de l'obtention du diplôme MASTER 2 MMEO-MAH ;
Master Management des Entreprises et des Organisations (MMEO) option
Management des crises et Actions Humanitaires (MAH) - Année 2**

**THEME : LA LOGISTIQUE HUMANITAIRE, SES CONTRAINTES,
ET SES OUTILS D'AMELIORATIONS DANS LE CONTEXTE MALIEN.**



APPRENANT : KOUAMCOUE YOUMBISSIE ARCHANCE MERVEILLE

MEMBRES DU JURY :

Président du Jury:

Dr. ~~xxxx~~

Examinateur:

Mme Syrie ~~xxxxxxxx~~

RAPPORTEUR:

~~xxxxx~~

ENCADREUR PROFESSIONNEL :

STEEVE MENGUE
Senior Protection Officer
UNHCR MALI

ENCADREUR PEDAGOGIQUE :

Me ~~xxxxxxxx~~

ANNEE ACADEMIQUE : 2019/2020.

Dédicace.

Je dédie ce mémoire à ma très chère mère :

Humble, fière, affable, et honorable, tu représentes pour tes enfants et petits-enfants le symbole de la bonté par excellence, la source de tendresse et l'exemple du dévouement qui n'a cessé de nous encourager et de prier pour nous. Tes prières et tes bénédictions nous ont été d'un grand secours tout le long de notre vie ;

Aucune dédicace ne saurait être assez éloquente pour exprimer ce que tu mérites pour tous les sacrifices que tu n'as cessé de me donner depuis ma naissance, durant mon enfance et même à l'âge adulte. Tu as fait plus qu'une mère puisse faire pour que ses enfants suivent le bon chemin dans leurs études et dans leurs vies en général.

Au-dessus des étangs, au-dessus des vallées, des montagnes, des bois, des nuages, des mers, Par-delà le soleil, par-delà les éthers, par-delà les confins des sphères étoilées, de l'univers et du multivers :

Je te dédie ce travail en témoignage de ma reconnaissance et de mon profond amour.

*Quisse Dieu, le tout puissant, te
préservier, t'accorder santé, longue vie
et bonheur.*

Remerciements.

Ce mémoire est le résultat d'un travail de recherche, d'analyse et de multiples investigations. En préambule, il est question d'adresser tous nos remerciements :

- ✓ Au **Pr agrégé Mady KOANDA** / Directeur General de **2iE** de Ouagadougou-BURKINA FASSO, ainsi que tous les autres Directeur(ice)s, l'ensemble du staff administratif, et tout le personnel enseignant qui nous ont tenus la main, conduits et boostés intellectuellement pendant ce long périple de 18 mois de formation ;
- ✓ A l'**UNHCR** en général, et du Mali en particulier qui nous a ouvert les portes de son siège, et surtout à **Mr Mengue / Senior Protection officer UNHCR MALI** et a toute son équipe, pour toute l'assistance offerte.
- ✓ A mes collègues étudiants : **SERO ADAMOU LATIFOU, SAWADOGO ADAMOU**, dont l'intelligence, la volonté et la détermination nous ont aidés tout au long de cette formation qui ma foi n'était pas évident, nul aurait été les sacrifices consciemment consentis ;
- ✓ Aux autres collègues étudiants de 2IE des toutes autres facultés confondues de part le monde entier avec qui nous avons pu échanger et construire.
- ✓ Enfin, mes sincères remerciements à mon épouse et à mes enfants : tous nos proches et amis, qui nous ont accompagnés, aidés, soutenus et encouragés tout au long de l'élaboration et de la rédaction de ce mémoire.

AVANT- PROPOS

Le présent Mémoire rentre dans le cadre de l'obtention du diplôme de **MASTER 2 en Management des Entreprises et des Organisations (MMEO)**, option **Management des crises et Actions Humanitaires (MAH)** - Année 2, par **l'INSTITUT INTERNATIONAL d'INGENIERIE de l'EAU et de l'ENVIRONNEMENT (2iE) de Ouagadougou au Burkina**

Il vise principalement à :

- Mettre en pratique les acquis de la formation, face à un problème concret rencontré dans une institution onusienne qu'est le Haut-commissariat des nations unies pour les réfugiés.

- Mieux anticiper pour assurer les opérations de secours et pour mieux répondre aux besoins des victimes, réfugiés, déplacés dans toutes les circonstances et situations,

- Atteindre un nouveau public, plus particulièrement les cadres des entreprises de transports et des plates-formes logistiques,

- Ouvrir la porte à de nouveau horizon d'organisation et de planification du monde **LOGISTIQUE HUMANITAIRE** face à des contraintes nouvelles qu'est l'espace terroriste tel que l'est le Mali.

Cette formation a renforcé nos capacités et aiguisé notre expertise du segment **LOGISTIQUE HUMANITAIRE**.

RÉSUMÉ.

Le Mali est de nos jours confronté à une urgence humanitaire extrêmement complexe résultant d'effets conjugués de crises militaires, étatiques, sécuritaires et alimentaires. Le conflit armé généré a commencé avec un coup d'état en 2012, impliquant les forces gouvernementales, les groupes séparatistes et les milices islamistes radicales (AQMI, Ansar Dine, Al Mourabitoune, MUJAO et le Front de Libération du Macina) qui sont actifs au nord jusqu'à ce jour, et se développent vers le sud via des saillis terroristes tels que observés sur mondiaux vision. Malgré la signature d'un accord de paix par certains acteurs armés en 2015, il est difficile des lors de rétablir la paix au nord du Mali.

De ce, on observe environ 46000 personnes déplacées à l'intérieur du pays. Les déplacés internes et les communautés d'accueil ont besoin d'assistance, d'abris, y compris l'aide alimentaire et l'accès aux soins de santé et à l'eau. La situation en termes de sécurité est instable. Des attaques ``djihadistes`` ont frappé des missions médicales, et les véhicules des organisations **humanitaires** sont la cible de vols ou ne peuvent atteindre les personnes nécessitant une assistance. Environ 141 000 Maliens vivent encore dans des camps de réfugiés, dans les pays voisins : le Niger, la Mauritanie et le Burkina Faso, où l'aide doit être maintenue. Le banditisme est important, et les attaques asymétriques armées attribuées aux groupes radicaux armés à l'encontre des forces nationales et internationales sont nombreuses. Ce niveau d'insécurité entrave fortement la venue des organisations humanitaires et biaise toutes leurs stratégies d'interventions, d'où différentes contraintes observées dans le MANAGEMENT de la LOGISTIQUE et TRANSPORT qui est l'objet de notre thématique;

LA LOGISTIQUE HUMANITAIRE, SES CONTRAINTES/LIMITES ET SES OUTILS D'AMELIORATIONS DANS LE CONTEXTE MALIEN ; CAS DU HCR

Ce thème sera développé selon la méthode IMMRED.

Mot-clés ; organismes humanitaires, logistique humanitaire, méthodes et procédures liées à la logistique d'urgence, contexte et situation d'urgence humanitaire, assistance aux personnes nécessiteuses, réfugiés et/ou bénéficiaires.

ABSTRACT

M

Mali is facing today an extremely complex humanitarian emergency resulting from the combined effects of military and security crises. The armed conflict started with a coup d'état in 2012, involving government forces, separatist groups and radical Islamist militias (AQMI, Ansar Dine, Al Mourabitoune, MUJAO and the Macina Liberation Front) that are active nowadays in the north, and are developing towards the south. Despite the signing of a peace agreement by some armed actors in 2015, it is difficult to restore peace in northern Mali.

Thereby, there are approximately 46,000 internally displaced persons. IDPs and host communities need assistance, shelters, including food aid and access to health care and water. The security situation is unstable. Jihadist attacks have hit medical missions, and vehicles of humanitarian organizations are the target of robberies or can't reach people in need of assistance. About 141,000 Malians still live in refugee camps in neighboring countries: Niger, Mauritania and Burkina Faso, where aid must be maintained. Banditry is high, and armed asymmetric attacks attributed to armed radical groups against national and international forces are numerous. This level of insecurity strongly hinders the arrival of humanitarian organizations and undermines all their strategies of intervention, including various constraints observed in LOGISTICS-TRANSPORT whom is the subject of our thematic;

HUMANITARIAN LOGISTICS, ITS CONSTRAINTS / LIMITS AND ITS TOOLS FOR IMPROVEMENTS IN THE MALIAN CONTEXT;

This theme will be developed using the IMMRED method.

Keywords; humanitarian agencies, humanitarian logistics, methods and procedures related to emergency logistics, context and emergency situation, assistance to needy people, refugees and / or beneficiaries.

LISTE DES ACRONYMES

AQMI: Al-Qaïda au Maghreb Islamique

CERf: Fonds central d'intervention d'urgence des Nations Unies

CNCR: Commission nationale Charges des réfugiés

CRIs ; Core relief Items

ECOSOC: Conseil économique et social des Nations Unies

EOD: Explosif Ordonance Disposal. Il s'agit de l'action de localiser, identifier, neutraliser ou détruire un engin non explosé.

GAT: Groupes armés terroristes

IASC: Inter-Agency Standing Committee (CLUSTER)

IEC: engins explosifs de circonstance, (EEC)

IED: Les engins explosifs improvisés (EEI) ou (en anglais, Improvised Explosive Device)

IEE: engins explosive improvises

IDP: Internal displaced persons.

MINUSMA : mission multidimensionnelle intégrée des nations unies au mali

MUJAO : Mouvement pour l'unicité et le jihad en Afrique de l'Ouest

NFI: Non food items

OCHA ; Bureau de la coordination des affaires humanitaires des Nations Unies

UNHCR: Le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

UNMAS : Services de L'Action Antimines des Nations Unies

SOMMAIRE

⇒ INTRODUCTION.....	1
⇒ PARTIE I: MATÉRIELS ET MÉTHODES (PARTIE DESCRIPTIVE)	
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE	7
CHAPITRE 2 : APPROCHE METHODOLOGIQUE de la LOGISTIQUE HUMANITAIRE.....	24
⇒ PARTIE II : RÉSULTATS (PARTIE ANALYTIQUE)	
CHAPITRE 3 : LIMITES ET CONTRAINTES DE LA LOGISTIQUE HUMANITAIRE	Erreur !
Signet non défini.	
CHAPITRE 4 : ANALYSE SWOT de la LOGISTIQUE HUMANITAIRE UNHCR.....	Erreur !
Signet non défini.	
⇒ PARTIE III : DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS (PARTIE STRATÉGIQUE)	
CHAPITRE 5 : OUTILS D'AMELIORATIONS.....	43
CHAPITRE 6 : CATALOGUE DE SOLUTIONS.....	49
⇒ CONCLUSION.....	57
⇒ BIBLIOGRAPHIE.....	59
⇒ SITOGRAPHIE.....	59
⇒ TABLE DES MATIERES	XI

INTRODUCTION

La **situation humanitaire** se détériorant davantage au Mali non seulement du fait d'importantes problématiques structurelles étatiques avant la crise, mais plus à cause du conflit armé et l'occupation des régions du Nord en 2012. Le conflit Malien se caractérise par un emboîtement d'échelles, un enchaînement de facteurs et une pluralité d'acteurs. Il trouve ses sources à la fois dans ; 1) les anciennes revendications des Touareg renforcées par le retour sur le sol malien des mercenaires de Khadafi,.2) et l'extension du salafisme radical.

Des attaques asymétriques entre groupes armés et des conflits inter et intracommunautaires persistent. « Cette situation affecte non seulement la sécurité des populations qui fuient, mais aussi le relèvement immédiat de ces communautés qui demeurent très vulnérables. » Elle contribue notamment à la contamination des zones où ont lieu les combats et où résident ces populations. Ainsi, la présence de restes explosifs de guerre et les activités des groupes terroristes, qui s'effectuent particulièrement à travers l'utilisation d'engins explosifs improvisés continuent à menacer des vies humaines sur l'ensemble du territoire. Cette volatilité du contexte sécuritaire a un impact significatif et certains sur l'accès humanitaire et le modus opérandi des humanitaires ;

Particulièrement dans les régions de Gao, Mopti et Tombouctou. « Certaines zones encore sous contrôle des groupes armés restent peu accessibles aux acteurs humanitaires, privant ainsi les populations d'accéder à l'assistance dont elles ont besoin. ».

Les régions de Gao, Kidal, Tombouctou et Mopti (Youwarou, Tenenkou et Douentza) sont celles où les besoins d'assistances sont les plus importants. Elles constituent non seulement des zones particulièrement vulnérables aux aléas, car lourdement affectées par le conflit, mais les humanitaires ont des sérieux handicaps pour accéder aux personnes nécessiteuses qui sont dans le besoin, ceci malgré les grands efforts fournis. Et pourtant, les conséquences de la crise sont encore perceptibles et **les besoins en assistance humanitaire restent importants**. Et Parmi les besoins immédiats exprimés par **les personnes déplacées, retournées et rapatriées**, l'accès à un abri occupe une place importante. Les populations retournées et rapatriées retrouvent leur logement dégradé à leur arrivée. Ils sont le plus souvent dans l'incapacité de reconstruire leur logement par leurs propres moyens et de reconstituer les biens ménagers volés ou détruits. L'insécurité grandissante du contexte malien, voue à l'échec les voix usuels jadis observés dans les procédures logistiques.

Ce cocktail Molotov, génère la crise tel que connue ses jours-ci sur mondiaux vision et entraînant des millions de déplacés internes et la fuite des populations vers les régions un tant soit peu sécurisés. De nombreux spécialistes évoquent alors des problèmes logistiques pour tenter de comprendre **le manqué d'efficacité des associations humanitaires**. Ces analyses développées ci bas dans ce mémoire, mettent en évidence des **lacunes, des contraintes et des limites à combler** d'abord sur le court terme que nous allons développer dans un premier volet, et dans un second volet nous allons faire une approche en termes **d'outils d'améliorations** et de solutionnement, des réponses durables qui supposent entre autre une implication multiple sur le plan militaire, politique (élections démocratiques, pouvoir légitime, régions autonomes au Nord), **humanitaire**, économique et diplomatique.

Vu le contexte décrit ci haut, L'action humanitaire essuie généralement de vives critiques quant à son efficacité, son efficience, voire sa pertinence. La logistique humanitaire considérée comme un des moteurs du secourisme international n'échappe pas à ses critiques, bien au contraire, elle est rapidement priée de se coordonner et de se professionnaliser afin d'améliorer le support apporté aux réponses d'urgence à venir. Dès lors, une multitude d'acteurs vont soudainement s'intéresser à ce domaine jusque-là encore méconnu pour tenter de guider ce processus de transformation de la logistique humanitaire.

Malgré la multiplication des initiatives allant dans ce sens-là, il est malheureusement difficile de dresser un bilan positif de ce changement avec des orientations données à cette nouvelle logistique qui, peu à peu semblent s'éloigner des besoins des opérations d'urgence. Les catastrophes majeures survenues dans des pays à faible capacité de réponse, ont mis en lumière des difficultés persistantes de réactivité des organisations humanitaires, et parfois même des pertinences opérationnelles. Il ne fait aucun doute que les difficultés des organisations internationales à apporter des solutions logistiques adaptées à ce type de contexte font partie de la réponse à ces questions.

En dépit des efforts consentis pour améliorer **les performances de la logistique humanitaire**, le bilan est aujourd'hui loin de correspondre aux espérances initialement affichées. En effet, le plus gros de ces efforts a été engagé sur une mauvaise compréhension de la réalité des terrains d'interventions, et avec peu de considération **des spécificités de la logistique humanitaire d'urgence**.

En cherchant à appliquer des modèles existants de logistique principalement issus d'une réalité industrialo-commerciale au domaine très particulier qu'est le monde humanitaire, ces tentatives se sont rapidement transformées en des rendez-vous manqués face à des attentes importantes en matière d'amélioration des réponses humanitaires d'urgences. Les enjeux auxquels les organismes humanitaires internationaux font aujourd'hui face demeurent en effet très importants pour notamment pallier les lacunes actuelles constatées en matière de formation professionnelle, d'approvisionnement et d'innovations logistiques... d'où notre thème : **LA LOGISTIQUE HUMANITAIRE, SES CONTRAINTES, ET SES OUTILS D'AMELIORATIONS DANS LE CONTEXTE MALIEN**.

Dès lors, la question posée ici sera celui de savoir ; Ce qu'est la logistique humanitaire ? La différence notoire entre logistique industrielle/commerciale et la logistique humanitaire ? Les exigences de la logistique humanitaire ? L'identification des contraintes et des limites liées à la logistique humanitaire dans le contexte malien ? et surtout l'identification des moyens et outils d'améliorations utiles pour l'amélioration de cette logistique humanitaire.

La logistique étant par essence le maillon fort du gisement de productivité et de l'excellence, elle s'impose comme un outil stratégique de développement et un contributeur significatif à la

performance de toutes entreprises et de tout organisme, fut-il le HCR. Dans le cas de la logistique humanitaire, elle se définit comme étant l'art de gérer les flux au meilleur coût. Non seulement les flux des équipements de premier nécessité, mais aussi, les flux d'informations associés aux flux physiques en un temps record « t » depuis le fournisseur initial jusqu'au réfugiés. Elle permet l'adéquation entre une demande, un besoin, et une offre.

Le transport étant le vecteur majeur et stratégique dans le secteur de la logistique humanitaire, ce segment est l'un des postes de coûts les plus importants qui influent sur la chaîne logistique globale. Ceci étant, la logistique est devenue une fonction de plus en plus difficile à mettre en place car transversale et dépassant le cadre de l'organisation HCR et ses règles rigides.

Malgré les atouts financiers des organismes ONU tel que le HCR, le développement de la logistique humanitaire est tributaire de plusieurs facteurs dont il y a lieu d'induire d'importantes améliorations, afin de mieux assister les personnes nécessiteuses.

La logistique humanitaire se définit donc comme étant « le processus de planification, d'exécution et de contrôle de l'efficacité, de la rentabilité du Flux, du stockage des marchandises et matériaux, Ainsi que la gestion des informations correspondantes du point d'origine au point de consommation et ce, dans le but ultime d'alléger la souffrance des Personnes vulnérables. la professionnalisation de la logistique humanitaire doit devenir une nécessité, car elle ne doit plus se concevoir sur des théorisations trop académiques mais plutôt sur une mutualisation des expertises autour d'une logistique singulière, agile et éphémère, capable de s'adapter à un environnement opérationnel imprévisible, volatile et souvent très hostile.

Bien que l'observation de ses règles et procédures soit nécessaire pour une bonne gestion et une bonne lisibilité, elles sont mal-interprétées dans la pratique, ce qui déforme la gestion managériale et les staffs managers en personne, dévitalise les élans de fonctionnaires aux contacts de réfugiés qui veulent vraiment porter assistance aux bénéficiaires :

L'aide en urgence à destination des pays en guerre connaît fondamentalement une croissance rapide. Dans le tiers monde comme l'est le cas du Mali, l'aide humanitaire est devenue un enjeu politique majeur, ainsi que le montre sa récupération par les Etats bailleurs à des fins

diplomatiques et stratégiques. Structurellement, les dysfonctionnements du système sont assez bien identifiés, qu'il s'agisse de maintenir les bénéficiaires dans un "syndrome de dépendance", d'aggraver les inégalités sociales en ciblant les réfugiés au détriment des autochtones, ou de pénaliser les agricultures locales en distribuant des vivres gratuits. La façon dont les secours alimentent les circuits d'une économie de guerre retient particulièrement l'attention. La récupération de l'aide par les belligérants s'apprécie à trois niveaux. A un premier niveau, le plus visible, il y a la prédation directe : le braquage des 4x4, le pillage des entrepôts, le vol des médicaments, la revente des tentes des réfugiés, l'escorte des convois de vivres, l'enlèvement des travailleurs humanitaires, libérés moyennant le paiement d'une rançon, etc.

A un second niveau, plus subtil à identifier, il y a les effets d'entraînement de l'assistance internationale. Dans des économies aux ressources rares, les ONG louent des maisons, fournissent des emplois aux autochtones, paient des droits de douanes à des dictatures sanguinaires, "achètent" la complaisance des seigneurs de guerre à coups de bakchichs, alimentent une population engagée tout entière dans des guerres civiles.

Parmi les outils d'améliorations et les alternatives proposées, existe l'encadrement armé lors des distributions des NFIs, qui pour nous n'est pas une solution viable pour un organe tel que le HCR, car un tel dispositif enlève au HCR tout semblant de neutralité, militarise leurs actions et désigne les humanitaires comme des cibles stratégiques, au risque d'aggraver la probabilité d'une attaque contre un convoi d'assistance logistique et/ou alimentaire ; en outre, la part du budget alloué à une telle protection revient à financer les combattants et pénalise les dépenses destinées à des achats NFIs, de vivres et/ou des médicaments.

Contrairement à ce que l'on entend parfois – la logistique humanitaire n'a pas quinze ans de retard sur son homologue du secteur privé (logistique industrielle/commercial/distribution). Ces deux domaines ne sont tout simplement pas comparables et ne pas répondent aux mêmes objectifs.

Au-delà donc de présenter ce qu'est le HCR et la logistique humanitaire, nous allons aussi présenter la différence entre la logistique humanitaire et la logistique commerciale, nous allons utiliser le diagramme de causalité d'ISHIKAWA en vue de proposer des techniques de

solutionnement idoines a ses contraintes/limitations de la logistique humanitaire identifiées dans le contexte malien.

Trop de visions segmentées occultent la réalité complexe de la logistique humanitaire, or c'est pourtant le facteur déterminant de la survie et du rétablissement de la dignité de millions de personnes, et le lieu d'engagement de centaines d'autres. Pour saisir ses enjeux et frontières, il faut certes revisiter d'abord sa généalogie, puis montrer les émergences successives, plutôt que de s'inscrire dans une simple linéarité chronologique, la démarche ici se veut à la fois panoramique et prospective, afin de penser les bonnes solutions pour le présent à partir d'éléments historiques. Dans un contexte international marqué par la globalisation, les conflictualités (guerres et terrorismes) et les risques climatiques ou autres catastrophes naturelles survenant sur une planète de plus en plus urbanisée et peuplée, les besoins humanitaires ne devraient en effet pas décroître ; l'assistance et sa mise en place non plus.

Cette thématique souligne l'ambiguïté du concept logistique humanitaire, laquelle n'est nullement contradictoire avec un fort activisme. Elle s'efforcera de répondre aux principales questions concernant les différentes contraintes qui l'embrigadent et l'affaiblissent

L'action humanitaire via la logistique humanitaire mise en place a produit en quelques années une idéologie cohérente qui permet de penser de façon homogène le destin des victimes des catastrophes, tant naturelles que politiques. C'est à travers la logistique humanitaire, en particulier, que cette mondialisation de la gestion des autres est désormais tellement ritualisée par les médias qu'elle est devenue un sentiment virtuel, un élément de correction morale universelle.

Le plan développé et observé ici, est celui développé lors de cette formation : **le plan IMMRED** (Introduction – Matériels Et Méthodes – Résultats Et Discussions).

- PARTIE I -

MATÉRIELS ET MÉTHODES

(PARTIE DESCRIPTIVE).

- ⇒ Cette première partie dite descriptive, se propose de présenter la structure (Triptyque; Missions, objectifs, financement, historique, etc..) sous le prisme duquel se fait l'étude;
- » Dans le cas d'espèce il s'agit du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (UNHCR) pour le Mali,
- » ET entre autres présenter les différents départements constituant le HCR Mali, surtout le département LOGISTIQUE-SHELTER-CLUSTER qui est le bras séculier de l'organisation en matière de logistique humanitaire proprement dite.

CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

Cette section est en somme la présentation du domaine d'étude, à savoir la Logistique Humanitaire au Haut-Commissariat des Nations Unies du Mali. Seront évoqués : sa fiche d'identification, sa création, son historique, ses missions et objectifs, sa présentation et sa structure organisationnelle.

1.1. L'UNHCR : ses Missions et Objectifs.

Créé le 14 décembre 1950 par l'Assemblée générale des Nations unies pour venir en aide aux déplacés après la deuxième guerre mondiale, le **Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés** (UNHCR), est un programme de l'organisation des nations unies (ONU) basé à Genève qui a pour but originel de protéger les réfugiés, de trouver une solution durable à leurs problèmes et de veiller à l'application de la convention de Genève de 1951.

En la date du 01 janvier 2017, le nombre de personnes relevant de la compétence du HCR était de 22,3 millions, soit *une personne sur 269 habitants de la planète*. Le nombre de réfugiés s'élevait à 12,1 millions de personnes, soit 4 % de plus qu'en 2000. Il faut y ajouter : 900 000 demandeurs d'asile, 800 000 rapatriés, 5,3 millions de déplacés internes, 400 000 déplacés rentrés chez eux et 1,7 million d'autres personnes.

1.2. Fiche d'identification UNHCR

Raison Sociale :	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Refugies
Sigle :	UNHCR
Type	Programme des Nations Unies (ONU)
Siège Social :	Genève / Suisse
Création	14.12.1950
Haut-commissaire	Filippo Grandi
Site web	www.unhcr.org

1.3. Historique

L'agence des Nations Unies pour les réfugiés a été créée en 1950 au lendemain de la Seconde Guerre mondiale pour venir en aide aux Européens déplacés par le conflit. Elle avait un mandat de trois ans pour accomplir son travail et devait ensuite disparaître. Aujourd'hui, plus de 67 ans plus tard, l'organisation est plus que jamais toujours active, protégeant et venant en aide aux réfugiés du monde entier.

En 1954, le HCR a reçu le Prix Nobel de la Paix pour son travail novateur en Europe. Mais il a dû faire face à sa prochaine urgence majeure peu de temps après.

En 1956, lors de la révolution hongroise, 200 000 personnes se sont réfugiées en Autriche. Reconnaisant les Hongrois comme des réfugiés « prima facie », le HCR s'est efforcé de les réinstaller. Cette situation d'urgence et ses conséquences ont fait école en matière de gestion des crises de réfugiés par **les organisations humanitaires** pour les années à venir.

Dans les années 60, la décolonisation de l'Afrique a produit la première crise de réfugiés de ce continent nécessitant l'intervention du HCR et suivie d'une multitude d'autres crises. Les deux décennies suivantes, l'organisation a dû intervenir dans des situations de déplacement en Asie et en Amérique latine. En 1981, le HCR s'est vu de nouveau décerner le Prix Nobel de la Paix, pour ce qui est son assistance aux réfugiés désormais dans le monde entier

Au début du XXI^e siècle, le HCR est intervenu dans des crises de réfugiés majeures en Afrique, au Moyen-Orient et en Asie. Le HCR a également été sollicité pour aider de nombreuses personnes déplacées à l'intérieur de leur pays en raison d'un conflit, ainsi que les apatrides. Dans certaines régions du monde, comme en Afrique et en Amérique latine, le mandat d'origine de 1951 a été renforcé par des accords relatifs à des instruments juridiques régionaux.

Le HCR dénombre à présent plus de 10 966 employés. L'agence travaille dans 130 pays et son budget est passé de 300 000 dollars la première année à un budget basé sur les besoins s'élevant à 6,54 milliards de dollars pour 2016.

En 2017, le HCR a célébré son 67^{ème} anniversaire. Au cours de son existence, le HCR a aidé plus de 50 millions de réfugiés à commencer une nouvelle vie.

1.4. Filiales

Présent dans plus de 110 pays dont le Mali, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) collabore étroitement avec les gouvernements hôtes pour protéger les réfugiés et leur porter assistance, mais aussi pour trouver des solutions à long terme à leurs problèmes. Dans de nombreux états, les institutions officielles qui travaillent en faveur des réfugiés reçoivent aussi une aide financière de l'organisation.

Par ailleurs, le HCR collabore étroitement avec les gouvernements pour soutenir des politiques d'asile équitables et respectueuses des droits fondamentaux des réfugiés, pour négocier des emplacements des camps de réfugiés, pour assurer leur sécurité et pour leur garantir un retour sécurisé chez eux.

Dans la plupart des pays, il incombe au gouvernement, avec le soutien du HCR, de coordonner les activités des partenaires qui travaillent pour la protection des réfugiés et leur portent assistance et de garantir à la fois la sécurité des intervenants et celle des réfugiés.

Plusieurs de ces États sont membres du Comité exécutif du HCR, qui compte 76 membres. Ils participent à ses réunions annuelles et aux consultations de son Comité permanent. D'autres pays sont représentés à travers leurs missions permanentes auprès des Nations Unies à Genève, ce qui leur permet de maintenir des contacts étroits avec le siège du HCR et des liens au niveau national.

Nombreux sont les pays accueillant des réfugiés qui apportent une contribution financière au HCR. Sur place, ils fournissent également des terres, des ressources naturelles, des installations, du personnel et des compétences techniques pour les programmes d'assistance et la protection des réfugiés.

Les signataires de la Convention de 1951 relative au statut des réfugiés ont arrêté les dispositions qui permettent de reconnaître et d'accorder ce statut. Avec le Protocole de 1967, ils ont mis en place les procédures nécessaires pour leur procurer, ainsi qu'aux demandeurs d'asile, des moyens de subsistance et une protection de manière durable. Dans ces cas-là, le HCR assiste les gouvernements et les groupes de la société civile, souvent à titre consultatif, afin de mettre en œuvre et de renforcer ces mesures.

Si le pays n'est pas signataire de la Convention, ou lorsque la législation d'application n'a pas été mise en place, le HCR, à l'invitation du gouvernement, doit s'assurer que les normes internationales appropriées sont respectées.

2. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET FINANCEMENT HCR

On entend par organisation, les différentes unités de l'UNHCR et leurs interactions. Pour ce, la structure organisationnelle de l'UNHCR et les Directions fonctionnelles seront explicitées. Ensuite nous ferons état du département LOGISTIQUE, car elle est celle dont le chapelet de notre étude découle.

2.1. Structure organisationnelle UNHCR

Le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (UNHCR) se trouve sous la tutelle de l'Assemblée générale des Nations Unies et du Conseil économique et social des Nations Unies (ECOSOC). Il est dirigé par le Haut-Commissaire pour les réfugiés, lequel assure la direction et le contrôle du HCR. Il est aidé dans cette tâche par le Deputy High Commissioner (Haut-commissaire adjoint) et par les deux Assistant High Commissioners for Protection and Operations (Hauts Commissaires adjoints en charge de la protection et des opérations).

L'Assemblée générale des Nations Unies et le Conseil économique et social sont informés par le Haut-Commissaire du travail réalisé par le HCR grâce à un rapport annuel.

Le Comité exécutif est l'organe directeur du HCR. Il contrôle et approuve le budget annuel ainsi que les programmes du Haut-Commissaire. Ce comité se compose de 87 délégués gouvernementaux détachés par les pays représentés aux Nations Unies.

La mission du Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés est définie dans les statuts du HCR de 1950. Par la suite, elle n'a eu de cesse d'être élargie par des résolutions de l'Assemblée générale de l'ONU. Le HCR fut initialement établi pour une durée de trois ans, avant que son mandat ne soit renouvelé par l'Assemblée générale des Nations unies pour des périodes successives de cinq ans. En 2003, un mandat à durée indéterminée a finalement été assigné au HCR, signe que les problèmes de fuite et de persécution de populations sont loin d'être révolus.

2.2. Financement UNHCR

Les programmes d'aide du HCR sont principalement financés par des contributions volontaires émanant des gouvernements, du CERF (Fonds central d'intervention d'urgence des Nations Unies) mais aussi de fondations et de particuliers. La contribution la plus importante – 86 % – provient des gouvernements et de l'Union européenne. Six pour cent proviennent de sources interétatiques et six

autres pour cent du secteur privé. En outre, un montant limité – moins de deux pour cent – prélevé sur le budget régulier des Nations Unies sert à couvrir les frais de fonctionnement.

Afin de mener à bien les tâches relevant de sa compétence en matière de protection des personnes déplacées de force, le HCR a communiqué un besoin financier de 7,5 milliards de dollars US en 2016. Les moyens mis à disposition se sont cependant avérés beaucoup plus limités. En raison des nombreux conflits en cours à travers la planète, les moyens mis à la disposition du HCR ne permettent que difficilement de venir en aide au nombre croissant de réfugiés, de déplacés internes, de demandeurs d'asile et d'apatrides.

2.3. Mandat de l'UNHCR MALI

La mission première du HCR, rappelons-le, est d'assurer la protection et l'assistance aux réfugiés. Cela veut dire qu'en sa qualité d'organe subsidiaire des Nations Unies, il doit appliquer les Conventions internationales qui assurent la protection du réfugié, notamment doter celui-ci des mêmes droits économiques et sociaux que les nationaux de l'Etat d'accueil. Pour cela, il collabore, sur tous les territoires où il installe des antennes, avec des structures spécialisées dans l'assistance sociale telles que la CNCR (Coordination Nationale pour l'Assistance aux Réfugiés), Cette structure l'aide à gérer la situation des réfugiés sur le plan de l'alimentation, de l'éducation et de la santé, avec bien entendu le concours des gouvernements.

Il est fréquent de voir le HCR et des gouvernements de pays d'accueil mettre sur pied un programme conjoint destiné à l'achat, au stockage et à la distribution des vivres et autres instruments de ménage. Grâce à ce programme, de nombreux réfugiés ont vu leurs enfants intégrer des écoles primaires, secondaires et supérieures où ils sont traités avec les mêmes égards que les nationaux. Si la conjoncture économique constitue un handicap pour l'octroi de l'emploi, cela n'empêche pas le HCR à obtenir des mois de stage de formation à certains de ses protégés au sein des entreprises locales ; pendant qu'il aide d'autres à se prendre en charge en leur accordant des micro-crédits.

La principale mission du HCR Mali est de chercher à garantir les droits et le bien-être des réfugiés, déplacés, retournés, etc.... ;

- Il (HCR) s'efforce de s'assurer que chacun puisse bénéficier du droit d'asile dans un autre Etat et retourner de son plein gré dans son pays d'origine.

- Il cherche des solutions durables aux problèmes des réfugiés en les aidants à rentrer chez eux ou s'installer dans un autre Etat.

Le HCR conduit son action conformément à son statut, guidé par la Convention des Nations Unies de 1951, relative aux statuts des réfugiés et son protocole de 1962. Le droit international des réfugiés constitue le cadre normatif essentiel des activités du HCR MALI.

Le comité exécutif du programme du Haut-Commissariat et l'Assemblée générale des Nations Unies ayant également autorisé l'intervention du HCR en faveur d'autres groupes. Ces derniers incluent les apatrides, les personnes dont la nationalité est controversée et, dans certains cas, les personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays comme c'est le cas ici au nord du Mali ravagés par des guerres.

Par ailleurs, le HCR Mali en collaboration avec la MINUSMA et les autres agences onusiennes présentes au Mali, s'efforcent de prévenir les déplacements forcés des populations en encourageant les Etats et autres institutions maliennes à créer les conditions propices à la protection des droits de l'homme et au règlement pacifique des différends. Dans ce même esprit, le HCR cherche à favoriser la réintégration des rapatriés de leur pays d'origine afin d'éviter des situations d'instabilité qui provoqueraient de nouveaux flux de réfugiés.

Le HCR entend octroyer de manière impartiale sa protection et son assistance aux personnes relevant de sa compétence sur la base de leur besoin et sans distinction de race, de sexe, de religion ou d'opinion politique. Dans le cadre de toutes ses activités, il accorde une attention particulière aux besoins des enfants et veille à promouvoir l'égalité des droits de la femme.

Dans ses efforts pour protéger les réfugiés et chercher les solutions à leur problème, le HCR collabore étroitement avec les gouvernements, les organisations régionales, internationales et non gouvernementales. La participation des réfugiés aux décisions qui ont une incidence sur leur vie est un principe essentiel de l'action du HCR.

Par son action en faveur des réfugiés et des personnes déplacées, le HCR doit répondre aux buts et principes de la Charte des Nations Unies : maintenir la paix et la sécurité internationales, développer des relations amicales entre les nations et encourager le respect des droits de l'homme et des libertés fondamentales.

Dans la gestion de la situation des réfugiés, le HCR a deux fonctions essentielles :

- Assurer la protection internationale des réfugiés : il s'agit d'encourager les gouvernements à ratifier les conventions internationales et régionales de même que les accords qui concernent les réfugiés surtout pendant la durée de l'examen et de la demande d'asile ; de vérifier que les réfugiés sont traités selon les normes internationalement reconnues, qu'ils sont dotés d'un statut juridique approprié et si possible, des mêmes droits économiques et sociaux que les nationaux du pays d'accueil ; de protéger les réfugiés tout particulièrement des attaques militaires ou autres actes de violence.
- Rechercher des solutions durables aux problèmes des réfugiés : le HCR doit aider les réfugiés au rapatriement volontaire consenti dans leur pays d'origine ou à l'acquisition éventuelle de la nationalité dans leur pays de résidence ; à faciliter en étroite collaboration avec les gouvernements concernés leur réinsertion à leur retour au pays, puis contrôler le respect des amnisties, des garanties et des assurances qui ont présidé à ce retour ; à manœuvrer à la réunification des familles de réfugiés.

En exerçant les fonctions ci-haut évoquées, le HCR mali vise trois solutions : le rapatriement librement consenti, l'intégration dans la communauté locale et la réinstallation dans un pays tiers.

En effet, ce n'est qu'en aidant un réfugié à pouvoir retourner dans son pays d'origine sans que celui-ci subisse la violence, que le HCR aura atteint son objectif. Car là, il aura d'abord réussi à faire son travail qui est de protéger une personne fuyant la persécution, ensuite de la mettre dans des conditions décentes, et enfin de mettre fin à sa situation de réfugié. Toutefois, pour que le rapatriement ou retour volontaire dans le pays d'origine puisse se réaliser dans la sécurité, il est nécessaire que les raisons qui ont déterminé la fuite du réfugié aient complètement disparu ou que les conditions qui y prévalaient aient fondamentalement disparu.

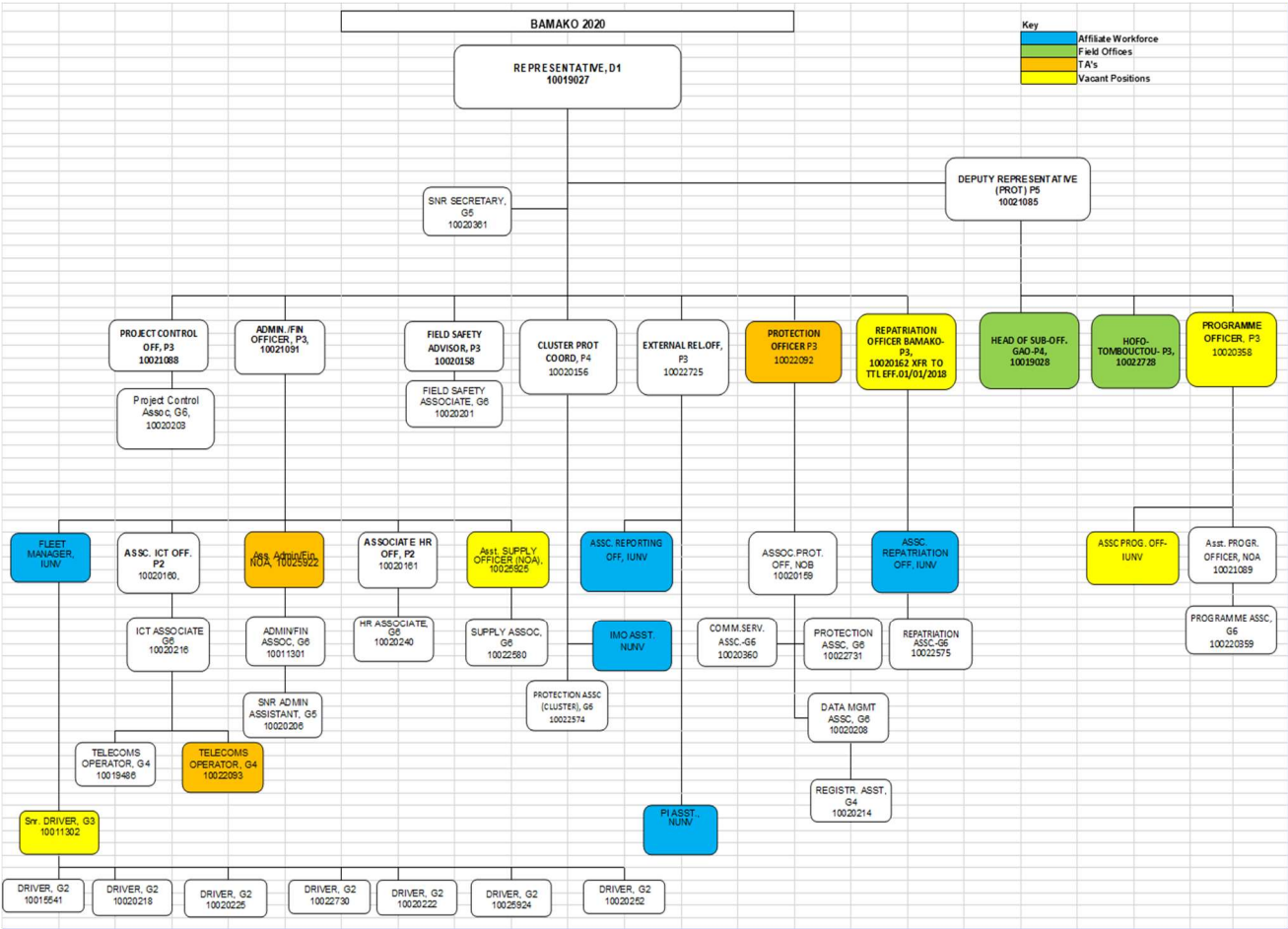
A défaut d'aider au retour dans le pays d'origine, le HCR est appelé à œuvrer pour l'intégration du réfugié dans la communauté locale. En y parvenant, il atténue les difficultés auxquelles est confronté son protégé. L'intégration sociale n'est sans conséquence heureuse : elle peut aboutir quelque fois à la naturalisation.

Quand le HCR réinstalle des réfugiés dans un Etat tiers, il résout un grand nombre de leurs problèmes dans la mesure où une personne réinstallée ne vit pas dans les mêmes conditions qu'un réfugié ordinaire. Le HCR est l'une des organisations internationales les mieux structurées. Ce qui facilite son fonctionnement et lui permet de poursuivre sa mission.

Le financement des activités du HCR provient totalement des contributions volontaires, essentiellement des organisations intergouvernementales, d'entreprises et des particuliers. Le HCR reçoit également des crédits - représentant une part très limitée de son budget, soit moins de 2% - sur le budget régulier des Nations Unies, afin de couvrir ses dépenses administratives. Il lui (HCR) parvient aussi des contributions « en nature », telles que des tentes, des médicaments, des camions et des billets d'avions.

2.4 Organigramme 2020 UNHCR-MALI

Il s'agit des grandes fonctions stratégiques de l'UNHCR. Ce sont les centres de décisions et d'orientation des organes opérationnels. Voir Annexe (1, 2, 3, 4, 5,6) pour plus de détails.



2.4.1. Le/(la) Représentant (e).

En sa qualité de représentant principal du Haut-Commissaire dans le pays, le Représentant assure le leadership et la supervision de la direction pour assurer le rendement efficace du HCR dans le pays de sa mission. En relation avec le Directeur du Bureau Afrique, le Représentant est celui qui est responsable de traduire les objectifs et les politiques de l'organisation et du Bureau en programmes efficaces. Grâce à un processus continu d'analyse de la situation, le Représentant travaille avec son équipe pour identifier les objectifs stratégiques et développer des réponses cohérentes et efficaces aux défis rencontrés.

Il / elle est chargée d'assurer la fourniture adéquate d'un soutien technique et d'une orientation au bureau pour leur permettre de s'acquitter de leurs responsabilités, y compris celles énoncées dans les termes de référence des bureaux du HCR ainsi que le Cadre de responsabilisation en matière d'âge, de genre et de diversité. Le Représentant veille à ce que le HCR soit largement perçu comme un partenaire efficace et de confiance. Il est responsable de créer des réseaux, des relations, des partenariats et des synergies efficaces avec les gouvernements, les ONG, les forums politiques et autres, la société civile, les personnes concernées et tous les autres partenaires et acteurs stratégiques clés. Il / elle apporte une visibilité à des questions stratégiques importantes, favorise une action concertée et l'engagement de ressources et d'expertise suffisantes pour aborder les questions importantes du HCR. Dans un environnement politique et opérationnel complexe et exigeant, le Représentant s'efforce de construire une équipe dynamique et suffisamment qualifiée. Il / elle facilite le partage de l'expertise et des meilleures pratiques et crée un climat de collaboration qui vise à responsabiliser et à motiver les collègues à aborder les défis avec la perspicacité et l'innovation et de travailler à la réalisation de résultats mesurables et efficaces. Il a la responsabilité d'informer le Bureau et les autres parties concernées au Siège des développements politiques et opérationnels clés en temps opportun. Les compétences et les actions du Représentant doivent en tout temps refléter les valeurs et les principes essentiels énoncés dans le mandat du HCR. Un échec de la part du représentant à respecter ces normes aurait des répercussions négatives sur la crédibilité, les opérations et, en fin de compte, sur la protection et le bien-être des personnes concernées par le HCR.

2.4.2. Le Représentant adjoint

Le représentant adjoint est le gestionnaire principal de la protection dans un bureau de pays et fait rapport au représentant. Membre de l'équipe de direction, le titulaire a directement ou supervisé la responsabilité de supervision du personnel de protection qui peut inclure les services communautaires, l'inscription, la réinstallation et l'éducation. Il / elle a une responsabilité de supervision fonctionnelle à l'échelle du pays pour tout le personnel de protection et fournit un contrôle de la protection et des conseils aux fonctions d'information et de gestion de programme. Il transpose les priorités stratégiques mondiales du HCR en une stratégie de protection globale adaptée au contexte du pays. Il / elle est le gardien des normes de protection, des procédures opérationnelles et des pratiques en matière de protection offertes au niveau des pays et représente le HCR aux autorités, aux agences sœurs des Nations Unies, aux partenaires et aux autres parties prenantes sur la politique et la doctrine en matière de protection.

Le représentant adjoint est invité par le Bureau à planifier, gérer et guider la protection de la protection régionale et nationale dans les populations concernées et à promouvoir et à obtenir un soutien à l'extérieur du programme de protection du HCR. Cela comprend de veiller à ce que les réponses opérationnelles dans tous les secteurs soient façonnées dans une optique de protection, des méthodologies de protection générales et intégrer des garanties de protection. Il / elle veille à ce que les personnes et les communautés concernées soient impliquées auprès du Bureau pour prendre des décisions qui les concernent et que leurs intérêts soient effectivement représentés aux autorités, aux partenaires de la protection et de l'assistance et au vaste réseau de donateurs et d'intervenants qui peuvent contribuer à renforcer la protection.

2.4.3. L'Administration

La section Administration-Finances établit et maintient des systèmes administratifs efficaces et des mécanismes de contrôle pour soutenir le bon déroulement des opérations et assurer le respect des règles et procédures administratives, humaines et financières.

LES RESPONSABILITÉS INCLUENT :

Gérer la fonction quotidienne des ressources humaines, financières et administratives (y compris la sécurité et la sécurité du personnel) des fonctions du bureau

- Assurer le respect des contrôles internes financiers et veiller à ce que les transactions soient traitées et les actifs gérés conformément aux règles et règlements financiers de l'ONU / HCR
- Préparer la fermeture mensuelle / annuelle des comptes, y compris les rapprochements bancaires et la soumission de rapports rapides et précis au siège
- Développer et surveiller les budgets des bureaux extérieurs
- Superviser le recrutement et les nominations du personnel local des services généraux, et administrer les droits et réclamations du personnel sur le terrain
- Fournir une formation et des conseils sur les questions de ressources humaines, financières et administratives
- Soutenir le bureau sur la vérification, la gestion des risques financiers et les problèmes de prévention de la fraude

2.4.4. Le Programme

Le programme aide à planifier, à mettre en œuvre, à surveiller et à signaler les programmes de protection et d'assistance pour les réfugiés, les personnes déplacées à l'intérieur du pays et les apatrides. Il entreprend des visites sur le terrain pour surveiller la mise en œuvre de la programmation et introduire des mesures correctives si nécessaire. Contribue également au plan annuel d'opérations par pays, y compris les budgets, et prépare les contributions pour les soumissions de financement, les appels et les rapports.

LES RESPONSABILITÉS INCLUENT :

- Aider à évaluer de manière participative les besoins des personnes concernées et à concevoir une programmation répondant aux lacunes identifiées.
- Veiller à ce que les accords de partenariat de projet (APE) soient établis en temps opportun, régulièrement surveillés et rapportés conformément aux politiques et aux lignes directrices de partenariat du HCR.
- Veiller à ce que les activités mises en œuvre directement par le HCR soient établies en temps opportun, en surveillant et en faisant régulièrement rapport, conformément aux politiques et lignes directrices de programmation du HCR.
- Soutenir les actions de collecte de fonds organisées en maintenant des contacts réguliers avec les représentants des donateurs et en soumettant des soumissions de financement de

projets et des appels en collaboration avec les collègues de mobilisation des ressources du HCR.

- Aider à élaborer des plans d'urgence et à ajuster les programmes pour répondre aux défis opérationnels nouveaux et émergents pour le pays.
- Aider à élaborer le plan annuel d'opérations par pays conformément aux priorités mondiales et régionales du HCR.
- Assurez-vous que le HCR et le personnel partenaire connaissent les politiques et les lignes directrices du programme du HCR, y compris dans la gestion axée sur les résultats (RBM).
- Effectuer des visites sur le terrain pour évaluer et améliorer la planification, la programmation, la mise en œuvre et le suivi de la programmation du HCR.
- Appliquer les outils RBM d'entreprise du HCR pour enregistrer les données, évaluer la solidité technique de l'opération et générer des données pour les décisions fondées sur des données probantes au niveau des pays.

2.4.5 La Protection

La protection des populations concernées est assurée par l'application du droit international et national, des normes pertinentes de protection des Nations Unies et du HCR et des principes de l'IASC.

La stratégie de protection intègre une analyse approfondie de l'âge, du genre et de la diversité (AGD) et reflète les priorités mondiales, régionales et nationales de l'Organisation. La participation des personnes concernées est assurée par une évaluation et une évaluation continues en utilisant des approches participatives, des droits et communautaires. Les incidents de protection sont immédiatement identifiés et abordés.

Responsabilités :

Restez au courant des développements politiques, sociaux, économiques et culturels qui ont un impact sur l'environnement de protection.

Promouvoir le droit international et national et la politique, les normes et les codes de conduite applicables de l'ONU et du HCR et IASC, et intervenir auprès des autorités en cas de violation.

Favoriser leur interprétation et leur application cohérentes et cohérentes par l'intégration dans tous les secteurs et / ou en clusters dans les opérations applicables.

Aider à fournir des commentaires sur les lois existantes et provisoires relatives aux personnes concernées.

Fournir des conseils juridiques et des conseils sur les questions de protection aux personnes concernées ; Assurer la liaison avec les autorités compétentes pour assurer la délivrance de documents personnels et autres documents pertinents.

Assurer la liaison et le lobbying avec la police, l'immigration et d'autres acteurs concernés afin d'accroître la protection des réfugiés contre la traite, la contrebande et l'enlèvement. Gérer et surveiller le sous-accord avec le partenaire d'exécution juridique du HCR. Mettre en œuvre et superviser les procédures d'exploitation standard (SOP) pour toutes les activités de protection / solutions, en particulier les nouveaux SOP de gestion de cas. Superviser et gérer les cas individuels de protection, y compris ceux relatifs à la violence sexuelle et sexuelle. Surveiller et intervenir dans les cas de refoulement, d'expulsion et d'autres incidents de protection par des relations de travail avec les gouvernements et d'autres partenaires.

Assurer un environnement de protection sécuritaire pour les demandeurs d'asile aux installations de réception / points de bord.

Recommander des solutions durables pour le plus grand nombre possible de personnes concernées par le rapatriement librement consenti, l'intégration locale et, le cas échéant, la réinstallation.

Superviser les initiatives pour former les autorités nationales, les institutions compétentes et les ONG afin de renforcer la législation et les procédures nationales en matière de protection. Interagir avec les autorités locales, les dirigeants de réfugiés, d'autres organismes des Nations Unies ainsi qu'avec des ONG internationales et nationales; Superviser le personnel local.

2.4.6 CLUSTER/SHELTER

En cas d'urgence humanitaire complexe et de catastrophe naturelle où le HCR est désigné comme l'Agence responsable du Cluster de refuges (SC) dans le cadre de l'approche par grappes, le Coordonnateur de grappes organise une fonction de coordination, de développement de stratégie et de défense. Le coordonnateur principal des groupes (Shelter) relève directement du représentant du HCR qui a la responsabilité définitive de l'exécution du

HCR en tant qu'organisme responsable de Cluster. De plus, le coordonnateur du SC assure la liaison avec le coordonnateur du groupe Global Shelter Cluster qui a la responsabilité mondiale de la performance du HCR en tant qu'organisme responsable de Cluster Global Cluster.

Le Coordinateur de grappes (Shelter) effectue l'engagement du HCR à travailler dans le cadre du Comité permanent inter-organisations (IASC) et de l'approche par grappes. Le coordonnateur de grappes (Shelter) devrait jouer le rôle principal du HCR dans le SC et représenter de manière impartiale les intérêts des membres du groupe d'abris, y compris la fourniture d'un soutien actif, le cas échéant, aux grappes infranationales qui peuvent être coordonnées par d'autres agences. En conséquence, le coordonnateur de grappes (Shelter) dirige une équipe inter-organisations dans un environnement exigeant des normes élevées en matière de responsabilité et de leadership, de coordination, de négociation et de résolution de conflits démontrables, et dans lequel les principes de partenariat et de collaboration sont essentiels. Le Coordinateur de grappes (Shelter) représente le SC dans les mécanismes de coordination inter-cluster. Il assure une coordination intersectorielle appropriée avec d'autres grappes connexes telles que WASH, CCCM, Protection et autres, défenseurs de l'abri dans la réponse humanitaire, dirige l'intégration des activités de récupération précoce dans le Cluster Shelter et lance l'intégration de la coopération transfrontalière, Réduire les problèmes dans le travail du groupe de protection, en particulier l'âge, le genre, la diversité, le VIH et l'environnement.

LES RESPONSABILITÉS INCLUENT :

- Élaborer une stratégie SC dans le cadre d'un processus consultatif avec des partenaires SC, y compris le gouvernement local, et veiller à ce que la réponse à l'hébergement soit motivée par cette stratégie. Mettre à jour, le cas échéant, la stratégie SC:

Assurer des liens appropriés avec la réduction des risques de catastrophe, les secours et les efforts de relèvement et de développement. Veillez à ce que des mesures de transition appropriées soient mises en place pour les acteurs de la récupération et du développement.

- Fournir des services de coordination, y compris des réunions, conformément aux Principes de partenariat, en veillant à ce que la coordination des grappes soit inclusive, consultative et axée sur les résultats.

- Assurer la coordination avec les homologues du gouvernement et les autres autorités compétentes.

- Veiller à ce que la planification d'urgence et les mesures de préparation aux situations d'urgence soient mises à jour et développées.
- Assurer l'établissement et la maintenance de la structure du cluster, y compris les documents clés du cluster, tels que définis par l'orientation du Global Shelter Cluster: stratégie, normes techniques et fiche technique.
- Diriger, coordonner et mener au sein du SC ou à l'échelle Inter-Cluster, les évaluations des besoins du logement, y compris les évaluations participatives.
- Fournir une orientation stratégique transparente pour l'élaboration de critères de financement communs, la mobilisation de ressources et la hiérarchisation des priorités dans le SC pour inclusion dans les plans d'intervention humanitaire, d'autres appels et des processus de fonds communs.
- Coordonner la prestation d'activités de formation d'abris pour les membres du SC, d'autres partenaires locaux, des autorités compétentes et de la société civile.
- Veiller à ce que la réponse à l'abri soit éclairée par des normes techniques appropriées, y compris, entre autres, Sphère et bonnes pratiques.
- Assurer une collaboration appropriée avec les grappes liées à l'hébergement contre le CCCM, le rétablissement précoce, l'éducation, la santé, la logistique, la protection et WASH dans le travail du Shelter Cluster.
- Coordonner l'intégration des questions intersectorielles dans le travail du groupe d'abris, y compris l'âge, le genre, l'environnement, la diversité.
- Grâce à des processus consultatifs à l'échelle du cluster, contribuer à l'élaboration de politiques et de normes mondiales en matière d'abris menées par le Global Shelter Cluster.
- Assurez-vous que le SC dispose d'une stratégie et d'un mécanisme de gestion de l'information fonctionnelle pour signaler et partager des informations au sein du Cluster des abris, avec les autres grappes, avec le gouvernement, avec la communauté humanitaire globale, y compris les donateurs, avec les mécanismes internes du HCR et le Global Shelter Grappe.
- Assurez-vous que le SC produit des rapports d'hébergement analytique, y compris la fiche technique; Promouvoir que l'information sur la population touchée soit dissagée selon le sexe et l'âge.
- Assurez-vous que le SC maintient un site Web mis à jour et produit des mises à jour régulières sur les préoccupations d'accueil de la population touchée, la réponse des acteurs du refuge, les lacunes, les défis et les recommandations.

- Promouvoir et assurer le suivi et l'évaluation de l'impact des opérations menées par les membres du cluster et la performance de l'équipe de coordination.

Évaluer les performances de tout membre directement supervisé de l'équipe de coordination SC.

- Identifier les préoccupations fondamentales de plaider pour le SC à travers un processus consultatif : développer un groupe conjoint

2.4.6 La LOGISTIQUE

La section Logistique assume le rôle de direction, de coordination et de supervision des activités d'approvisionnement et de transport au sein d'un bureau.

LES RESPONSABILITÉS INCLUENT :

- Préparer des plans pour la livraison des articles de secours conformément aux exigences à court et à moyen terme du HCR.

- Assurer une capacité adéquate pour répondre à une situation d'urgence et élaborer des plans d'urgence pour la fonction d'approvisionnement dans le cadre du plan opérationnel.

- Identifier les partenaires pour les projets de la chaîne d'approvisionnement en fonction des objectifs, des priorités, des forces et des ressources du partenaire d'exécution et / ou de l'entrepreneur, selon des critères compatibles avec les règles et règlements du HCR.

- Développer des contacts pertinents et établir des relations constructives avec les autorités gouvernementales, les partenaires d'exécution, les agences des Nations Unies et d'autres organisations, afin de favoriser la coopération mutuelle pour la livraison en temps voulu des éléments de secours en évitant les goulets d'étranglement.

- Coordonner, gérer et soutenir toutes les activités liées à la fonction de la chaîne d'approvisionnement, y compris la planification, l'approvisionnement, le transport, l'expédition, le dédouanement, l'entreposage, la gestion des actifs et des flottes dans l'opération. Appliquer des techniques de contrôle de distribution pour optimiser les stocks.

- Coordonner les activités des partenaires d'exécution et / ou des entrepreneurs exécutant des activités liées à l'approvisionnement, et veiller à ce qu'ils comprennent et respectent les règles et procédures pertinentes du HCR.

- Identifier, évaluer et sélectionner les fournisseurs en fonction de leur capacité à fournir des produits et des services. Maintenir les bases de données principales des fournisseurs et des

objets.

- Mettre en place une gestion efficace de l'actif et de la flotte qui surveille régulièrement le pool d'actifs / flotte, économise des coûts et garantit l'investissement de l'organisation.
- Surveiller la qualité et la précision des données liées à la chaîne d'approvisionnement dans les systèmes commerciaux pertinents. Compiler et analyser l'information statistique, identifier les tendances et les développements en matière de chaîne d'approvisionnement qui aideront à la prise de décision.
- Mettre en place et adapter les structures standards de la chaîne d'approvisionnement à l'environnement local en fonction des besoins opérationnels. Assurer un flux d'information efficace dans la chaîne d'approvisionnement et adapter le processus et les documents à l'environnement en vigueur.
- Travailler en collaboration avec des collègues de programmes et d'administrateurs pour évaluer les besoins de l'opération.

CHAPITRE 2 ; Approche Méthodologique (Théorie De La Logistique Humanitaire)

L'un des objectifs poursuivi dans le cadre de ce mémoire est de définir ce qu'est exactement le concept ``logistique humanitaire`` et la nuance qu'il y a avec la logistique industrielle/commerciale afin de développer des solutions concrètes permettant d'accompagner les praticiens, et que ses derniers garantissent des niveaux de performance satisfaisants vis-à-vis de ces nouveaux enjeux.

2.2.1 Généralités

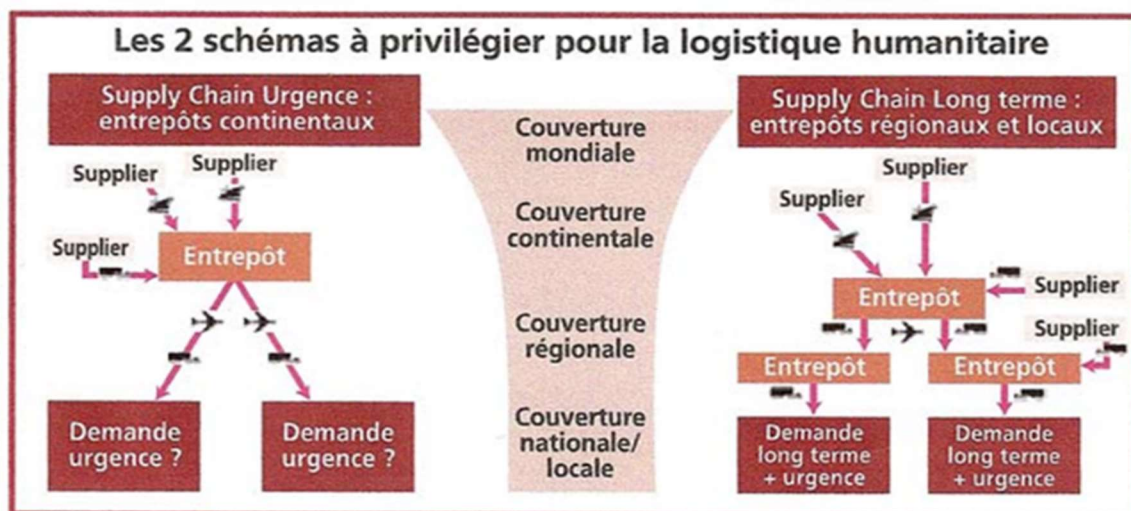
La logistique humanitaire, c'est la pratique de la logistique dans le domaine de l'humanitaire. Cette pratique se différencie de la logistique traditionnelle uniquement à cause des caractéristiques (contraintes et exigences) particulières que présente le domaine de l'humanitaire.

D'autres études ont démontré que la logistique-transport à elle seule représente 80% de l'action humanitaire. Sa place dans ce domaine est par conséquent très importante. Il ne serait donc pas aberrant de dire que l'humanitaire ; **c'est de la logistique de A à Z.**

Dans le contexte international, les crises humanitaires sont définies par le dénuement de populations entières. Issues de catastrophes naturelles ou de conflits armés, elles nécessitent bien souvent l'aide internationale. Celle-ci peut être sollicitée par les gouvernements des pays touchés où, en cas d'ingérence, imposée par la communauté internationale.

Lorsque les Organisations Non gouvernementales ou des Nations Unies arrivent sur place, elles doivent agir immédiatement car ce sont des vies humaines qui sont en jeu. Pour ce faire, elles se réfèrent à un mode de fonctionnement logistique déjà bien rodé. Elles acquièrent des marchandises nécessaires sur place si possible, ou les font importer, ceci grâce aux fonds débloqués par certains états, et/ou aux dons d'entreprises ou de particuliers.

Les différentes étapes de la chaîne logistique sont alors les mêmes que dans l'industrie : **achat, transport, stockage, distribution.** mais le contexte de la logistique humanitaire entraîne des contraintes particulières auxquelles l'ONU et/ou les ONG doivent répondre chaque jour. La logistique humanitaire a de particulier qu'elle est une **logistique d'urgence.**



(source : *Supply Chain magazine*, octobre 2008)

2.2.2 Définition de la logistique humanitaire à l'échelle Internationale

La logistique humanitaire consiste à mettre en place une action qui vise à l'amélioration de la situation d'un groupe de personnes se trouvant provisoirement ou durablement dans une situation d'urgence. Cette situation ne lui permettant pas de subvenir aux besoins de premières nécessités telles que le logement, l'alimentation, l'accès à la santé et aux soins, l'accès à l'eau potable... ses personnes ont donc besoin d'une aide extérieure.

C'est sur le logisticien que reposent toute l'intendance et l'organisation logistique et matérielle de la mission ou du programme. Concrètement, il gère les équipements techniques de la mission (parc de véhicules, maintenance de matériel, entrepôts...), ainsi que la chaîne des approvisionnements (achats de denrées, transport, stockage, et distribution de l'aide). IL doit par ailleurs assurer l'encadrement et la formation des équipes logistiques, la mise en œuvre du plan de sécurité et la gestion du budget, la négociation des contrats locaux avec des entreprises, les relations avec les autorités locales.

2.2.3 Fonctionnement et étapes de la logistique humanitaire Internationale ; Cas du HCR.

La logistique-transport humanitaire occupant une place prépondérante et est au cœur de toutes les interventions UNHCR vis a vis des personnes nécessiteuses. De nouveau contexte comme celui du Mali ouvre la porte à de nouveaux modes d'organisation.

Actuellement, la logistique humanitaire de l'UNHCR se partage entre les terrains d'interventions, le soutien du siège (Genève/Budapest), et le Global Stockpiles où est stocké la majeure partie du matériel nécessaire aux opérations.

⇒ A- Achat

Pour venir en aide et protéger des personnes parmi les plus vulnérables au monde dans des localisations différentes et divers types d'environnements, le HCR comme les autres organes de l'ONU achètent à grandes échelles des biens (tentes, sots, bâches pour constructions abris, etc, et des flottes de véhicules et poids lourds, nécessaires dans des lieux les plus inaccessibles du continent africain à des aiguilles et du fil pour un projet d'auto-assistance au Mali) à grande très grande échelle et les prépositionne dans ce qu'on appelle le GLOBAL STOCKPILES pour diminuer au maximum le temps d'exécution (des procédures) d'achat, et être plus réactif en cas d'urgence.

⇒ B- L'acheminement

Par la définition même de "crise", l'arrivée sur place du matériel doit être assurée de manière extrêmement rapide.

•Transport Aérien

C'est le moyen de transport le plus rapide, le plus sûr mais également le plus coûteux. Néanmoins cela nécessite de prendre en compte de nombreuses conditions à respecter pour l'atterrissage et le décollage (par exemple la disponibilité de vastes espaces aménagés). Ce qui n'est toujours le cas dans toutes les régions du monde.

•Transport Routier

Ce moyen de transport permet de transporter de grandes capacités de marchandises de manière économique et de travailler en flux tendu. Mais là aussi, des infrastructures sont nécessaires et généralement pas toujours présentes dans les régions concernées. Et quand elles sont présente, elles sont en piteux état.

•Transport Ferroviaire

Ce moyen de transport permet de transporter de grandes capacités et de gros tonnages.

Il nécessite la présence sur place de lignes de chemin de fer en bon état. C'est un moyen de transport peu coûteux.

•Transport Maritime

Les bateaux ont une grande capacité de transport, ce qui en fait le moyen de transport le plus économique. En revanche, une infrastructure portuaire est nécessaire et les délais de livraisons ainsi que les formalités de douanes peuvent être très longs. Parfois ce moyen de transport est utilisé pour désengorger les moyens de transports cités précédemment.

⇒ C- Le stockage

Dans l'urgence, peu de choix s'offrent quant au lieu de stockage, et il faut tenir compte ;

✓ Du type de provisions stockées :

Par exemple, les groupes électrogènes, les abris, les médicaments, les aliments et certains types d'approvisionnement ne peuvent cohabiter et ne peuvent être mélangés.

✓ De la praticité du lieu :

Il faut que l'entrepôt soit facilement accessible pour les transports et il est prudent de prévoir plus de place que nécessaire pour le stockage et les voies d'accès au différents rayons prévus.

✓ Des règles minimums de sécurité :

Il faut tenir compte des conditions de sécurité de l'entrepôt, qu'il soit en bon état et fonctionnel, mais aussi des conditions de sécurité externes. Pour cela il faut vérifier l'environnement naturel et social (possibilités d'inondations, de glissements de terrain, base de milices armées à proximité...)

⇒ D- L'expédition

La préparation des envois de marchandises est très importante. IL faut donc être très organisé et méticuleux quant à la préparation des colis et suivre des codages spécifiques à chaque partenaires ONG ou autre organisme ONU. Ses colis doivent être numérotés, les coordonnées de l'expéditeur et du destinataire doivent être apparents. Il est important de tenir compte du conditionnement car lors du voyage il ya des secousses, et surtout considérer les manipulations que les paquets pourront subir. Ainsi le matériel utilisé pour l'emballage doit être très résistant et dans la mesure du possible étanche.

⇒ E- La gestion des hommes

La réalité quotidienne des partenaires ONG et hommes de terrain des organes ONU est très précaire parce que les humanitaires travaillent dans l'urgence et avec peu de moyens (ils déchargent les camions parfois sans chariot élévateur, et stockent sans infrastructures). Pour le cas des partenaires, ils sont constitués de salariés et de nombreux bénévoles. Ceux-ci sont formés par les organisations ONU elles-mêmes, et prêts à intervenir en situation d'urgence. La difficulté pour les équipes sur place est de respecter les codes d'un pays étranger et de s'adapter aux coutumes locales. Les humanitaires doivent faire preuve de diplomatie à l'égard des populations locales qui ne comprennent pas toujours l'intrusion d'expatriés dans leur pays.

2.2.4 Les caractéristiques de la logistique humanitaire.

Les activités de la logistique humanitaire ont pour finalité d'apporter une aide ou une assistance matérielle à des populations en difficulté, des populations sinistrées, des populations victimes de catastrophes naturelles, de guerre ou de famine... en bref, à des populations qui en général ont besoin d'une assistance rapide et massive, qu'il convient de réaliser même lorsque l'évènement à l'origine de leur malheureuse situation perdure.

La principale caractéristique de la logistique humanitaire est donc « **l'urgence** » manifeste qui impose la réalisation des opérations par flux tendus. Il faut agir vite pour limiter les pertes, car les populations sinistrées attendent, et le temps il n'y en a pas, le temps joue contre nous.

Une seconde caractéristique aussi importante est la forte existence et parfois permanente du « danger », des « risques » et autres « difficultés » souvent nombreuses qu'il faut affronter et surmonter absolument (horaires de travail indéfinis, environnement hostile, difficile d'accès, manque d'infrastructures, insuffisance des effectifs et des moyens, insécurité, risques d'enlèvement et voire même de mort...). Il faut mûrir en profondeur les réflexions et prévoir parfois, et à chaque fois les scénarios les plus inattendus et les plus improbables ;

Nous retenons enfin « l'étendue géographique » des actions humanitaires. Elle nécessite en effet, et très souvent, de réaliser des acheminements transfrontaliers. Il faut donc scrupuleusement maîtriser et respecter des différentes législations, accomplir de nombreuses formalités administratives. Des blocages sont quasi inévitables. Mais il faut de toute façon les surpasser pour pouvoir porter assistance et remplir sa mission

Pour le logisticien, un des côtés intéressants de la logistique humanitaire est l'organisation des acheminements multimodaux, et l'existence de combinaisons diverses de moyens et de stratégies logistiques. Le domaine de la logistique humanitaire est donc pour ce dernier un véritable jardin où il a la possibilité d'exprimer ses nombreuses connaissances en logistique et transport. Il n'y a pas de place pour la routine, il faut régulièrement s'adapter aux situations nouvelles. Il faut en définitive, aimer l'aventure et avoir le sens de l'improvisation guidé certes par les règles et procédures qui gouvernent l'organisation qu'est le HCR.

2.2.5 Les étapes de la logistique humanitaire

La logistique humanitaire se caractérise par l'activité temporaire de ses chaînes d'approvisionnement, mais c'est aussi grâce à sa réactivité qu'elle se distingue. Cependant les besoins humanitaires ne peuvent être estimés comme avec des prévisions commerciales. La gestion des approvisionnements fait donc l'objet d'une logistique dite "de dernière minute".

Il convient de distinguer trois phases dans cette logistique :

✓ **la phase de préparation,**

La plus complexe, elle consiste à identifier les différents scénarios, à mettre sur pied et à conserver un stock permanent pour permettre une réponse rapide à une quelconque urgence.

✓ **phase de réponse à l'urgence,**

la plus décisive, elle est plus orientée vers la mise à disposition des matières aux populations bénéficiaires dans les zones sinistrées.

✓ **la phase de reconstruction.**

Celle-ci intervient dans le long terme et tire notamment une grande part de son savoir-faire dans les valeurs du développement durable. (Avion-cargo affrété par l'agence des nations unies.)

Ce sont ces particularités qu'un logisticien humanitaire se doit de connaître. Et bien qu'ayant un fonctionnement différent de celui de nos plateformes logistique en flux tendu, ils se doivent comme nous d'être efficient et réactif.

2.2.6 Les missions du logisticien humanitaire

Le logisticien humanitaire, professionnel qualifié de logistique et transport, est en charge de l'organisation de l'aide matérielle à des populations sinistrées. A la tête d'un service ou d'une équipe logistique, Il :

- opère en support au travail des spécialistes (Equipe protection, Cluster, Wash, secouristes, médecins, infirmiers...) qu'il décharge des soucis matériels ou administratifs ;
- organise, planifie et suit la réalisation des opérations d'acheminement des produits, des matériels, des équipements et du personnel d'intervention ;
- accomplit les formalités administratives (formalités de voyages des personnes ; formalités de passages dans les points frontières ; formalités de transport avec le suivi des documents divers qui accompagnent les marchandises...);
- gère les infrastructures logistiques et leurs équipements (acquisition, exploitation et surveillance), les véhicules de transport (affrètements, entretien, planning d'exploitation), les stocks de produits et consommables et organise les approvisionnements (collecte/groupage, réception, inventaire, rangement, préparation des commandes et expédition) ;
- organise la sécurité des campements et des infrastructures logistiques implantées sur le lieu de l'intervention ;
- gère les priorités et les objets critiques (tâches ou opérations critiques, besoins critiques, affaires critiques...) dont les natures et seuils de criticité sont prédéfinis par lui-même ou par le management de l'organisation humanitaire ;
- gère les litiges / traite les réclamations (pertes ou dommages sur les marchandises) ;
- veille sur le respect des délais (temps logistiques, délais de livraison, délais des locations et affrètement, délais de réalisation) afin d'éviter le paiement par exemple de pénalités ;
- suit et valide les coûts logistiques liés à sa chaîne d'opération et selon un périmètre de travail bien défini ;

- développe et met en place des outils de gestion et de pilotage : procédures de suivi des flux, structure d'information et d'alerte sur des éventuels dysfonctionnements (annulations, retards, dépassements, incidents et accidents...)
- supervise la gestion du système d'information, permettant de tracer l'acheminement des produits entre les différents acteurs de sa chaîne logistique.
- consolide et transmet les rapports d'activité formels (suivant un modèle et un canal prédéfini par l'organisation humanitaire).

Sur place, au lieu où se produit l'opération de secours ou d'aide, le logisticien humanitaire est souvent le premier à arriver (pour organiser les installations fixes et les implantations) et le dernier à partir (après la réexpédition du matériel et le retour des secouristes). La rigueur, la maîtrise de soi, la capacité d'analyse, d'anticipation des actions, et d'adaptation face aux situations nouvelles sont indispensables. La pratique de langues étrangères est un atout.

- PARTIE II -

RÉSULTATS

ANALYSES DES DONNEES ET INFORMATIONS
(PARTIE ANALYTIQUE)

- ⇒ Cette deuxième partie non seulement présente le plan d'action, mais amorce l'étude et l'analyse par la présentation de l'approche méthodologique de la logistique humanitaire en général, et du HCR Mali en particulier.
- ⇒ Elle collecte les données liés au thème que sont les contraintes et les limites de la logistique humanitaire, traite et les analyses point par point via la méthode SWOT et le diagramme de causalité 5M dit diagramme d'ISHIKAWA ,

3. Calendrier et Plan D'action

Ce projet de mémoire a été effectué au sein du haut-commissariat des nations unies pour les réfugiés du Mali où nous avons la chance d'exercer et de travailler tous les jours de l'année.

Le plan d'action poursuit trois principaux objectifs ;

- ✓ Aider les professionnels ainsi que le public, les décideurs et les bailleurs de fonds, les organismes ONU en eux-mêmes, voire les ONG partenaires, à se repérer dans la nébuleuse qu'est la logistique humanitaire.
- ✓ Mettre en évidence les difficultés rencontrées et des contraintes de logistiques humanitaires
- ✓ Trouver des solutions d'alléger la souffrance des personnes vulnérables

Les résultats attendus sont de trois ordres :

- Mise en place via les outils d'analyses d'une stratégie de solutionnement
- Identifier les difficultés, les limites et les contraintes
- Proposer les outils de solution

Destinées aux décideurs/bailleurs de fond, aux experts, aux travailleurs humanitaires, aux chercheurs et étudiants, Nous espérons qu'elles permettront de développer la mémoire institutionnelle et la capitalisation d'expérience, y compris lorsqu'il s'agit d'analyser des dysfonctionnements. En effet, c'est seulement à partir du recensement des erreurs passées qu'on peut commencer à améliorer les stratégies d'action de la logistique humanitaire.

CHAPITRE 3 : Les Limites et les Contraintes de la LOGISTIQUE HUMANITAIRE

La principale caractéristique de la logistique humanitaire est donc « l'urgence » manifeste qui impose la réalisation des opérations par flux tendus. Il faut agir vite pour limiter les pertes, car les populations sinistrées attendent et le temps joue contre nous. Et qui dit Logistique humanitaire dit fondamentalement **LOGISTIQUE-TRANSPORT** et toutes les contraintes qui vont avec dans un contexte comme celui du Mali ;

3.1 Le volet sécuritaire

L'existence permanente du « **danger** », des « **risques** » et autres « **difficultés** » souvent nombreuses qu'il faut affronter et surmonter absolument (horaires de travail indéfinis, environnement hostile sans eau ni lumière, difficile d'accès, manque d'infrastructures, insuffisance des effectifs et des moyens, insécurité, risques d'enlèvement et voire même de mort...) sont le panaché quotidien de tout logisticien humanitaire. Au-delà de l'exercice de cette fonction, il faut mûrir en profondeur ses réflexions ; **prévoir et s'attendre parfois a des scénarios les plus inattendus ;**

3.1.1 Présence de mines, restes explosifs de guerre, engins explosifs improvisés et prolifération des armes légères et munitions

Au Mali la situation reste complexe et sous tension au nord comme dans la boucle élargie du Niger. Des groupes armés terroristes (GAT) ont poursuivi leur logique d'affrontements indirects contre les forces locales et internationales par l'utilisation d'engins explosifs improvisés ou des tirs indirects. Les conditions de sécurité se sont considérablement détériorées depuis les crises de 2012. La menace explosive, qui se traduit par la présence des restes explosifs de guerre, des engins explosifs improvisés (IED) dans les régions concernées, influe sur la protection et la mobilité de la population civile et sur le déplacement des convois humanitaires que nous sommes. L'utilisation grandissante des engins explosifs de circonstances (IEC) a causé une augmentation proportionnelle des victimes civiles et également obstrué la libre circulation des personnes et des biens. La prolifération des armes et des munitions continue d'attiser les tensions intercommunautaires, le banditisme et la criminalité ont des incidences directes sur l'action humanitaire.

3.1.2 L'attaque et le bombardement des AEROPORTS ; notamment KIDAL et GAO

L'aéroport de GAO, principale ville du nord du Mali, est impraticable pour une durée indéterminée à la suite de l'attentat jihadiste (véhicule chargé d'explosifs) qui l'a visé a provoqué d'importants dégâts, et rendant impossible tout atterrissage et tout apports des produits et autres équipements d'assistance humanitaire. Les importants dégâts matériels (installations, débris sur la piste) rendent pour l'instant l'aéroport impraticable, il est temporairement fermé. Lors de l'attaque, le deuxième véhicule avait été abandonné sur place, il contenait 500 kg d'explosifs et de nombreux obus qui furent neutralisés. L'attentat avait été revendiqué dans un communiqué le soir même par le groupe du jihadiste algérien Mokhtar Belmokhtar, car l'aéroport de Gao est l'un des sites les plus importants pour les forces étrangères d'assistance humanitaire au Mali.

A Kidal, la présence d'engins explosifs improvisés (EEI) et de restes explosifs de guerre ralentit les différents déploiements et l'assistance à la population. De même que les convois de la MINUSMA qui nous hébergent lors de nos déplacements sont fréquemment la cible d'EEI, les opérations aériennes vers Kidal sont aussi très perturbées par la pose d'EEI et de mines à proximité de la piste.

A la suite d'une attaque à l'EEI en janvier 2015 près de la piste, qui a blessé sept Soldats de la paix sénégalais, une opération de dépollution complète de la zone dans son intégralité a été demandée par la MINUSMA afin de pouvoir rouvrir formellement la piste. UNMAS a soutenu les efforts de la MINUSMA en fournissant assistance technique et formation à la compagnie népalaise. Pour accélérer le déroulement des opérations, UNMAS a facilité l'organisation de l'utilisation de toutes les ressources EOD en équipements, telle que le robot démineur télécommandé et les détecteurs de mines portables.

Ses activités de dépollution restent particulièrement difficiles au Mali du fait de la nature du travail et de la situation sécuritaire très instables. Quatre jours après les débuts de préparation du site pour la dépollution, les démineurs népalais ont heurté une mine à la barrière d'accès de l'aérodrome, ce qui a endommagé quelques équipements de déminage. Le 2 novembre 2015, un camion chargé d'équipements EOD a lui aussi été endommagé sur le trajet entre le camp de la MINUSMA et la piste. Malgré ces risques, les équipes népalaises ont travaillé tous les jours et les convois humanitaires s'en trouvent plus rassurés et sécurisés.

3.2 Le vol et le braquage :

Puisque l'aide humanitaire intervient dans des régions démunies. La manne financière et matérielle dont dispose les organisations humanitaires et leurs employés suscitent des convoitises en interne et en externe ;

En interne, les stocks alimentaires et certains matériaux comme du carburant (gasoil/essence) subissent régulièrement des vols.

En externe, dans les bureaux et points focaux de terrain, les travailleurs humanitaires sont visités par des bandits à leurs bureaux où ils sont dépouillés de tout. Les déplacements aussi constituent des moments critiques car des bandits/djihadistes dressent régulièrement des barrages avec pour dessein de braquer les véhicules (car-jacking). Ces différents actes de vols peuvent s'accompagner avec plus ou moins de violence selon les auteurs. Le HCR en 2018-2019 s'est vu braqué en pleine journée des véhicules blindés et des Hard Top à plusieurs reprises.

3.3 Le harcèlement :

Mémoire de guerre et témoins gênants d'exactions de tous genres, les humanitaires embarrassent les belligérants des conflits. Ils sont constamment harcelés par les groupes armés qui les perçoivent comme des freins à l'exécution d'opérations d'extermination ou de crimes de guerre. Arrêtés aux barrages, ou convoqués, ils sont pressés de questions et détenus pour des motifs aussi futiles que farfelus. Le harcèlement a pour but d'empêcher les O.N.G et Les organes ONU tel que le HCR d'être trop regardants sur les activités militaires, de les astreindre au silence, voire de les pousser au départ. Dans certaines situations, il s'agit d'un véritable quiproquo entre les humanitaires et les militaires. Pour ces derniers, les O.N.G et organisation humanitaire comme le HCR sont des espions à la solde des puissances occidentales, d'où le traitement spécial qui doit leur être réservé. Dans cette hypothèse, une mauvaise gestion de la situation par le HCR ou une ONG quelconque. Notamment dans son rapport aux autres protagonistes peut conforter les préjugés.

3.4 Les Enlèvements, la demande de rançons, les meurtres et assassinats :

L'intervention militaire dans des zones de conflits ouverts expose les travailleurs aux multiples effets des dommages collatéraux. En effet, assister les populations les plus

vulnérables lors d'un conflit, c'est s'exposer, du même coup, aux mêmes menaces. L'humanitaire de ce point de vue est un métier potentiellement dangereux, dans la mesure où il s'exerce dans des zones dangereuses soumises à des règlements de comptes et à des opérations de guerre par essence violente. La distinction entre civils et combattants n'est pas toujours aisée à établir et des bavures de bonne foi existent. Même le port du logo n'a pas un effet absolu et les meurtres d'humanitaires font partie intégrante de la normalité de la profession. En revanche, l'enlèvement, la demande de rançon, et l'assassinat des travailleurs humanitaires, c'est-à-dire le fait d'attenter volontairement à leurs vies, dans ses proportions actuelles est anormal. D'abord parce qu'il s'éloigne de la norme qui est clairement définie par l'immunité des humanitaires contenue dans les conventions de Genève et autres traités internationaux.

3.5 Les viols:

il n'existe aucune statistique sur les viols commis sur les humanitaires. Pourtant ce n'est pas un secret de polichinelle que des cas de viol sont répertoriés çà et là. Rien que dans la région de Gao, Il y a au moins 100 cas de viols avérés, et 25 décapitations de victimes avec preuves et identification des auteurs de viols.

3.6 Les menaces de mort:

Pour amener les humanitaires à plier bagage ou tout simplement à se taire devant des exactions commises, certaines personnes ou groupes leurs adressent des menaces de mort suivies ou pas d'effet. Les auteurs des violences contre les humanitaires n'appartiennent pas tous à la même catégorie. Trois types d'auteurs ont été recensés. Ce sont par ordre de dangerosité croissante : les bandits ordinaires, les éléments armés contrôlés ou incontrôlés et les terroristes.

3.7 Les bandits ordinaires

Les véhicules neufs arborés par les humanitaires ainsi que les biens matériels et financiers qu'ils possèdent suscitent de la convoitise. Le cash servant à régler les salaires ou encore les

véhicules 4X4 TOYOTA HARD TOP rutilants neufs sont les butins les plus prisés. Pour des individus qui, ont fait le choix du banditisme, la guerre et le désordre ne peuvent que constituer des circonstances aggravantes. En effet, pendant les périodes agitées, le manque de perspectives d'emploi conduit bien souvent à un banditisme de subsistance qui s'abat sur les poches de prospérité encore existantes dont les humanitaires qui disposent relativement de biens matériels considérables. Chez les bandits ordinaires, les humanitaires sont visés pour ce qu'ils ont, non pour ce qu'ils sont. Les éléments armés contrôlés ou incontrôlés : les récits d'humanitaires sur les auteurs des violences qu'ils ont subies font généralement mention d'éléments armés ayant des Signes distinctifs qui, les rapprochent de tel ou tel protagonistes. Des éléments dits incontrôlés agissant à leurs propres comptes s'adonnent à des activités parallèles de vols et braquages sur la population civile dont les humanitaires. Dans certains cas il est douteux de croire que ces éléments soient effectivement incontrôlés. Afin de contraindre les humanitaires à des concessions politiques ou économiques (silence, conciliation, racket...) des protagonistes peuvent faire croître volontairement l'insécurité, qui comme par enchantement, diminuera une fois les exigences satisfaites.

3.8 Les terroristes :

La menace la plus sérieuse contre les humanitaires provient des terroristes. Le terrorisme est la prise pour cible des populations civiles afin d'obtenir des concessions politiques. Les humanitaires sont des civils et par voie de conséquence, une cible potentielle. Le but visé par les terroristes est de choquer l'opinion publique pour que celle-ci fasse pression sur les gouvernants.

- ✓ En s'attaquant aux humanitaires, les résultats sont démultipliés pour deux raisons au moins ; Les humanitaires bénéficient d'abord, d'une grande dose de sympathie auprès des populations d'où un choc plus grand que s'il s'agissait du citoyen lambda.
- ✓ Ensuite, ils bénéficient d'une large couverture médiatique qui profitera aux terroristes dont l'objectif est d'atteindre les opinions publiques.

Par ailleurs, les humanitaires sont parfois agressés en raison de leur supposé lien avec certaines puissances que pour leur identité intrinsèque. Ici au Mali, les humanitaires, généralement des humanitaires de couleurs blanches (Européen et surtout les français sont les plus prisés) payent de leurs vies si les demandes de rançons qui s'en suivent ne sont pas

satisfaites. L'actualité fait régulièrement état d'humanitaires kidnappés et libérés contre paiement d'une rançon ou exécutés.

3.9 Enclavement des régions et villages, vastes territoires et manque de routes

Le Mali est une des régions les plus enclavées des régions d'Afrique de l'Ouest, il couvre une superficie de 1 241 238 km². Il partage 7 420 km de frontières avec 7 pays limitrophes : l'Algérie au nord, le Niger et le Burkina Faso à l'est, la Côte d'Ivoire, la Guinée au sud, la Mauritanie, et le Sénégal à l'ouest. A elles seules, les régions de Gao, Kidal et Tombouctou couvrent les deux tiers d'un pays 3,5 fois plus grand que l'Allemagne et comptent 1,5 million d'habitants, soit 9 % de la population nationale. L'existence et la persistance de foyers de guerres violents empêchent le développement de ses régions alors qu'elles regorgent les groupes ethnolinguistiques les plus importants ; les Sonrai (45 %) et les Touaregs (32 %). Ses populations soient retranchées à l'intérieur de ce pays très pauvre et très endetté ou l'urbanisation et l'existence des routes font preuves de raretés, les quelques pistes existantes sont jonchées de nids d'éléphants, rendant l'accès très difficile, voir quasi impossible si le véhicule concerné n'est pas muni de 4x4 et/ou d'un treuil auto-remorqueuse.

3.9.1 La fermeture de certaines routes et l'existence des barrages improvisés par les terroristes

Bien que les efforts de stabilisations et de reconstruction post-crise soient notés en 2019, les barrages improvisés pour raquetter la population démunie et les travailleurs humanitaires entravent le déploiement logistique, et rend très vulnérable des personnes vivant dans les zones affectées : le résultat est la perte en vies humaines, les blessures, des handicaps physiques et des conséquences psychosociales et socio-économiques; privation des populations de leurs moyens de subsistance (pâturages, champs, infrastructures communautaires).

La fermeture de certaines routes par la présence des engins explosifs qui entrave aussi les actions humanitaires, le déploiement des forces de sécurité, des acteurs étatiques, et le retour des personnes déplacées et/ou des réfugiés.

3.10 les contraintes religieuses; port de la Burqa/voile et du turban

La crise malienne a propulsé sur le théâtre des conflits du Nord du Mali le problème religieux du port de la burqa, et au-delà le groupe salafiste djihadiste Ansar Dine. Décision a été prise dans toute cette région de mettre en place « la charia » qui selon nous, est une perversion du coran, véritable camisole de force intellectuelle. Les femmes ici subissent le retour moyenâgeux de ces pratiques ; du cout, les collègues femmes faisant parties de nos expéditions humanitaires ne sont pas tolérées dans ses zones sans burqa, ce qui rend sélectif ``le genre`` dans la composition d'équipes humanitaires. Par ailleurs l'identification des victimes lors de l'assistance n'est pas évidente quand tout le monde porte le voile.

3.11 Le climat et l'environnement

Le nord Mali étant sahélien, les températures varient et grimpe jusqu'à 56° degrés Celsius en saison sèche, du cout, se déplacer et exercer le métier humanitaire par temps de chaleur devient très contraignant car la majorité des collègues méditerranéen et européen souffre de vertiges et de violents maux cutanées.

- La conservation et le magasinage des denrées alimentaires deviennent très complexes, la satellisation des véhicules et camions est nécessaire pour permettre des déplacements sur des longues distances.
- L'utilisation des tôles est prohibée pour l'exécution des abris pour réfugiés, car la chaleur qu'elles dégagent empêche tout être humain de vivre en dessous.
- Le magasinage du carburant, notamment de l'essence qui transporté depuis Bamako peut s'avérer inflammable à tout moment si des mesures spéciales pour le préserver et l'isoler de la température ambiante ne sont pas prise a temps.
- Les contraintes de la grande étendue géographique qu'est le nord du Mali, et des actions humanitaires qui doivent le circonscrire nécessite une bonne organisation LOGISTIQUE TRANSPORT.... En effet, elle nécessite la mise en place des acheminements transfrontaliers. Il faut donc scrupuleusement maîtriser et respecter des législations différentes, accomplir de nombreuses formalités administratives. Des blocages sont quasi inévitables...et il faudra anticiper et les surmontés.

3.12 le Problème de motorisation adaptées pour le sahel

Toutes assistances et tout mouvement étant sujet à un moyen de locomotion, les zones parcourues dans le nord Mali étant dépourvues de garages et de point de ravitaillement carburant, il est de bon ton pour toute organisation et/ou pour toute équipe humanitaire de bien penser ses moyens de locomotion , d'anticiper sur les moyens de communication dans les régions qui sont fondamentalement non couvert par la téléphonie, et surtout d'éviter de tomber en panne sous peine de se perdre au milieu de nulle part, voir d'être braqué et tué;

Toute assistance humanitaire est tributaire de la qualité du moyen de transport mise à disposition vu la mauvaise qualité de routes/pistes jonchés ca et la de nids d'éléphants... d'ou la nécessité de choisir en amont des véhicules 4x4 et camions disposant des VTS (Véhicule Tracking System) des radios satellite UHF/VHF nécessaires et obligatoire dans toutes interventions humanitaires.

3.13 Faible vitesse de déploiement des Equipes Humanitaires

La suffisance des fonctionnaires de hauts gradés entraîne des lenteurs administratives quand a ce qui est de l'organisation procédurale des expéditions humanitaires. Personne ne semble concerne en son fort intérieur, **hors rien ne vaut une vie sauvée**, même pas un grade D2. La vitesse de déploiement en cas d'urgence devrait être revisiter au-delà de toute considération.

Le déploiement est certes une science qui se veut respecter certaines règles et procédures en interne au HCR, Mais les fonctionnaires ont tendance à regarder d'abord les émoluments au lieu de regarder en premier lieu les vies qu'on doit sauver.

3.14 Les problemes de Communication

Lors d'une situation de crise, les organisations humanitaires font généralement face à des problèmes de communication lies a une interruption ou à l'inexistence des réseaux de communication traditionnels, Ce qui empêche l'envoi rapide et efficace des secours sur le terrain. Dans le cas du nord mali, aucun réseau national ne couvre la totalité du territoire pays, et le HCR se doit de prendre de mesures conséquentes pour ne pas être coupé de ses équipes terrains.

3.15 Les Problemes integrations locales

Parler une langue, c'est s'ouvrir à l'autre et à sa culture, La langue est un pont qui permet de s'ouvrir à d'autres cultures et de se connaître, la pratique de la langue locale est un outil majeur qui permet aux logisticiens de mieux s'intégrer, c'est cette intégration qui facilite l'accès aux couches les plus vulnérables et défavorisés. C'est cet accès qui permet de se rassurer que nous portons de l'aide ou il faut et quand il faut.

A défaut de trouver les écoles qui forme la population locale a parler des langues officielles, les humanitaire se voient obligés de parler le Bambara (52% de la population), fulfuldé, dogon, sonray, soninké, tamasheq.... Ses langues maternelles ont chacune leurs spécificités. Elles sont des vecteurs de transmission de la culture malienne, c'est fondamental dans un pays où le repli sur soi et les conflits inter-ethniques se répandent à la vitesse d'un feu de brousse.

3.16 Le manque de marché local

Le caractère sahélien du nord mali qui est le théâtre des opérations rend l'agriculture fainéante et limite la variété des plats qui s'y trouve, du cout, les marchés locaux n'existent quasiment pas, et bien même quand on en trouve, ils sont de temps de temps saccagés par l'anarchie qui règne dans la région en raison du volet sécuritaire. Et de outre façon, tout doit venir des grandes villes du sud...notamment Bamako, ou être importé des pays voisins (Algérie, Maroc, Mauritanie, Niger, etc..). Cette pénurie de marchés et de contenu marchandes doit être considéré dans nos démarches et planification lors de l'assistance aux bénéficiaires, d'ou parfois la nécessité de faire des missions conjointes avec le PAM.

3.16.1 Transfert d'argent impossible dans le nord du pays

Les transferts d'argent sont possibles à Bamako, grâce aux téléphones portables. Il n'y a cependant plus de banques au Nord. Les transferts de fonds restent donc très compliqués et est une problématique qu'il faille solutionner, car impossibilité d'appliquer la politique interne du HCR qu'est le CBI (Cash Based Intervention).

CHAPITRE 4 : ANALYSE SWOT DE LA LOGISTIQUE HUMANITAIRE ``UNHCR``

4.1. Analyse de l'environnement interne

L'environnement interne de la LOGISTIQUE HUMANITAIRE regroupe les forces et les faiblesses. Les forces représentant les atouts dont bénéficient l'UNHCR et les faiblesses sont les tares décelées dans la gestion de cette organisation.

4.1.1. Les Forces

- ✓ Première Organisation humanitaire de l'ONU
- ✓ Grosse Notoriété mondiale (Présence à l'international dans plus de 110 pays)
- ✓ Grande flotte de véhicule neuf
- ✓ Technologie et équipements de dernières générations
- ✓ Ressource humaine généralement très efficace
- ✓ Gros pouvoir d'achat et réputation solide dans le marché
- ✓ Puissants moyens logistiques et de déploiement ;
- ✓ Ses services de protection de réfugiés, rapatriés, retournés, apatrides, etc.. sont étatiquement les plus reconnus

4.1.2. Les Faiblesses

- ✓ Manque d'implication de certains staffs vis-à-vis des besoins de bénéficiaires, ils se cachent derrière les règles et procédures pour se défilier de leurs responsabilités
- ✓ TROP de suffisances des staffs de hauts grades
- ✓ Faible vitesse de déploiement des équipes humanitaires sur le terrain
- ✓ TROP de procédures qui freinent l'élan de réactivité terrain.
- ✓ Les procédures sont extrêmement rigides et ne prennent pas en considération les circonstances atténuantes qui justifient le non-respect des règles sur le terrain de la logistique humanitaire

- ✓ L'accès à l'assistance dans les zones urbaines est sujet à beaucoup de règles qui se contredisent.
- ✓ La diminution brutale du budget par le siège peut impacter le nombre de partenaires d'exécution et par conséquent impacter sur les réalisations d'assistances aux bénéficiaires
- ✓ La non-représentation du HCR dans les zones hostiles envoi à la mort tout potentiel bénéficiaire.

4.2. Analyse de l'environnement externe

L'analyse de l'environnement externe de l'UNHCR présente les opportunités et les menaces. Les opportunités sont les dispositions extérieures à l'entreprise permettant à cette dernière d'être performante. Les menaces quant à elles sont les contraintes subies par l'UNHCR.

4.2.1. Opportunités

- ✓ Coopération étatique et d'autres organismes internationaux
- ✓ Bénéficie de L'assistance et de l'aide des ONG et des autres organes de l'ONU
- ✓ Assistance militaire de la MINUSMA et de UNMAS (Organes militaire de l'ONU) lors des convois routiers

4.2.2. Menaces

- ✓ Contexte sécuritaire régional sous tension
- ✓ Risques sécuritaire très élevés (terrorisme, IEE, enlèvements, viols, vols, meurtres, etc..)
- ✓ Environnement religieux hostile (musulmans radicaux)
- ✓ Climat sahélien hostile (pas d'agriculture, palette de choix alimentaire limitée)
- ✓ Cartographie du pays très vaste et difficile à couvrir (plus d'un million de km²)
- ✓ Pauvreté grandissante, pays du tiers monde très pauvre et très endetté
- ✓ Nombre de réfugiés, apatrides sans cesse croissant.
- ✓ Manque d'infrastructures routières (routes existantes pleins de nids d'éléphants), impactant sur le timing de l'assistance aux bénéficiaires.

- ✓ Manque d'infrastructures au nord du Mali (Manque de réseau de distribution d'eau potable et d'électricité, manque de structures sanitaires, etc..) ; du cout, tout convoi humanitaire se doit d'être autonome dans tous les sens du terme, ce qui rend les déplacement plus lourd et très couteux car il y a nécessité d'embarquer tous les besoins.

4.3. Analyse des problèmes

Un ensemble de limites et contraintes ont été relevés dans le cadre de l'exercice de la logistique humanitaire au sein du HCR Mali. Ceux-ci sont présentés ci-dessous.

4.3.1. Mise en évidence des tendances lourdes

Les tendances lourdes sont constituées des problèmes les plus importants rencontrés par l'UNHCR. Ils ont été regroupés en deux catégories à savoir : les problèmes liés à l'environnement sécuritaire d'activité, et ceux liés à l'assistance aux réfugiés/bénéficiaires.

4.3.1.1. Sur le plan sécuritaire

1. Présence de mines, restes explosifs de guerre, engins explosifs improvisés et prolifération des armes légères et munition
2. L'attaque et le bombardement des AEROPORTS ; notamment KIDAL et GAO
3. Le vol et le braquage
4. Le harcèlement.
5. Les Enlèvements, la demande de rançons, les meurtres et assassinats.
6. Les viols
7. Les menaces de morts
8. Les bandits ordinaires.
9. Les terroristes

4.3.1.2. Sur le plan de l'assistance aux bénéficiaires/refugiés

10. Enclavement des régions et villages, vastes territoires et manque de routes
11. La fermeture de certaines routes et l'existence des barrages improvisés par les terroristes
12. les contraintes religieuses; port de la Burqa/voile et du turban
13. Le climat et l'environnement
14. Manque d'infrastructures (entrepôts sécurisés, station carburant, etc.)
15. le choix de motorisation adaptées
16. L'intégration locale
17. Le manque de marché local...
18. Manque de diversité de produits dans les marchés existant
19. Les critères de sélection (genre/philosophique, etc..) du personnel logisticien humanitaire
20. Rigidité des procédures
21. Procédures non adaptées au réalité terrain
22. Le problème de communication
23. Vitesse de déploiement de l'équipe humanitaire pas assez rapide

4.3.2. Modélisation des tendances lourdes à l'aide du diagramme d'ISHIKAWA

L'ensemble des problèmes cités ci-dessus seront modélisés à l'aide du diagramme d'Ishikawa qui est un outil de diagnostic très performant.

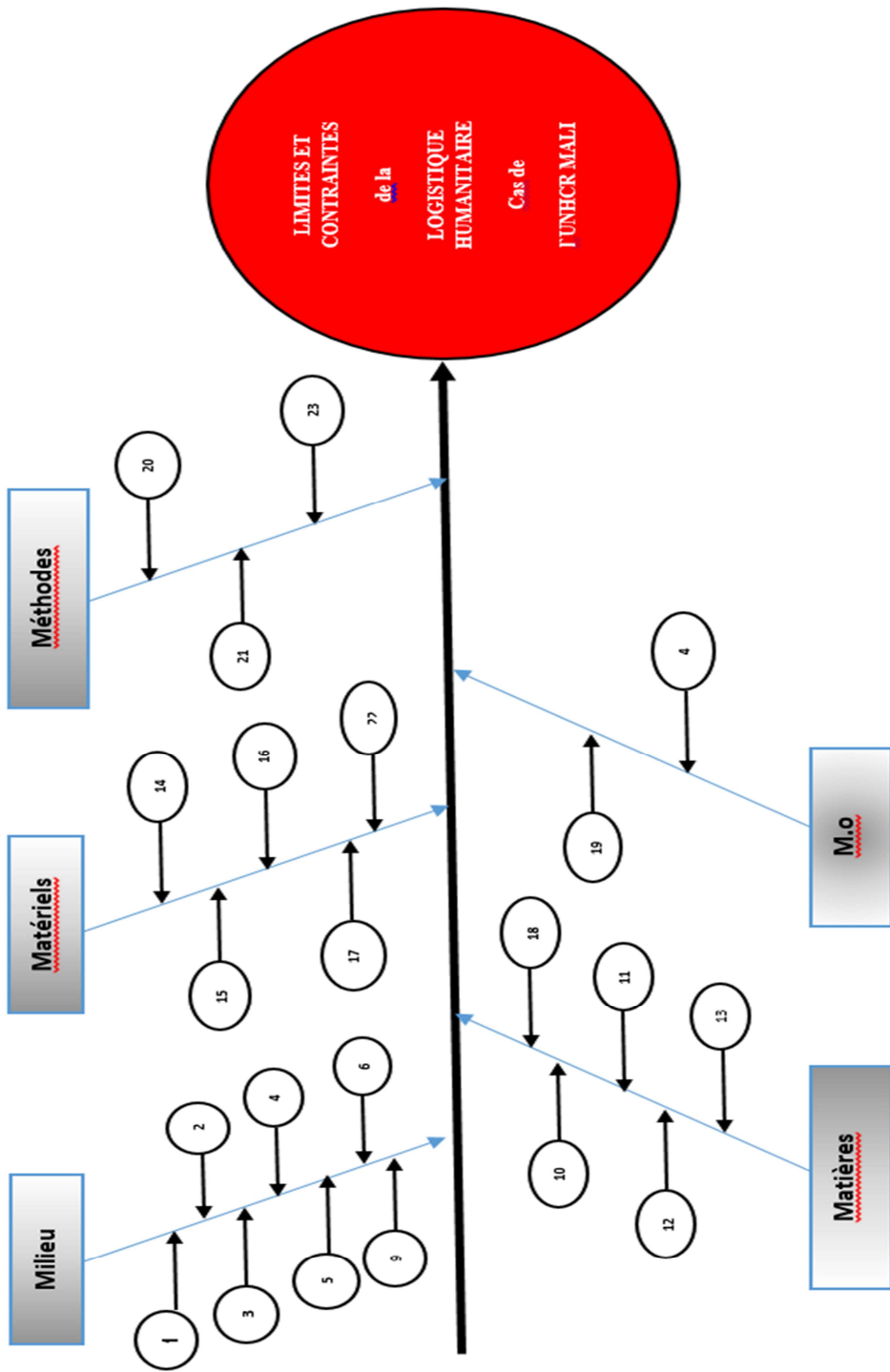
4.3.2.1. Présentation du diagramme d'ISHIKAWA

Le diagramme de causalité (causes-effets) dit diagramme d'Ishikawa, est un outil qualité utilisé pour identifier les causes d'un problème et pour visualiser, de façon simple, l'ensemble des causes potentielles concernant le constat d'un effet quel qu'il soit. Cet outil provient du domaine industriel et des démarches qualité. Il permet de présenter, de façon structurée, toutes

les causes qui conduisent à une situation. Son analyse permet une aide à la décision pour, soit corriger un fait existant, soit mettre en place un projet.

Les causes sont réparties en 5 catégories ou familles dont les désignations respectives commencent par la lettre ‘M’ d’où l’appellation 5M. Ces familles sont : la Main-d’œuvre, les Méthodes, les Moyens, le Milieu et la Matière.

4.3.2.2. Shematisation du diagramme d’ISHAKAWA ; Limites et contraintes logistique humanitaire



PARTIE III :
DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS
(PARTIE STRATÉGIQUE)

4.4 Discussions et Présentations du résultat de l'étude

Le diagramme de causalité (**causes/effets**) dit **diagramme d'Ishikawa** représente de façon graphique les causes aboutissant à un effet. L'identification des causes tel que susmentionnées au chapitre trois et quatre via la matrice SWOT, démontrent à suffisance les différentes causes pouvant générer l'effet (**Contraintes de la Logistique humanitaire**), de cette conclusion donc, nous amorcerons le volet outils d'améliorations et recommandations en guise de solution.

CHAPITRE 5 : OUTILS D'AMELIORATIONS

Ce volet du Mémoire est la partie qui propose les outils d'améliorations et des solutions à envisager dans le souci d'optimiser, de solutionner et/ou de contourner toutes les limites et contraintes liées à la logistique humanitaire :

- ✓ Avoir une section ressource humaines dont le management est capable de comprendre ce qu'est la logistique humanitaire, et de recruter le personnel adéquat aux missions en vue, tout en considérant en premier lieu l'environnement, le cadre, et le contexte de la mission.
- ✓ Le management en général et le management de l'équipe logistique en elle-même, doit être à main de penser le maximum de scénarios possible, d'anticiper, d'organiser, enfin que puisse être réaliser le soutien logistique humanitaire sans encombre.
- ✓ Concernant le volet de la communication, il serait louable pour toute équipes humanitaires de s'arrimer aux communications par satellite, beaucoup de structure offrent actuellement sur le mali des solutions fiables et rapidement déployables, où qu'elles se trouvent, même dans les zones les plus isolées et dans les conditions les plus extrêmes. Grâce à ses systèmes de télécommunication, les organisations humanitaires peuvent consolider leurs efforts d'assistance au fil du temps, installer des bureaux temporaires en utilisant des modems semi-fixes de la gamme BGAN d'Inmarsat ou le Thuraya IP+ et accéder à leurs applications usuelles, gérer la

logistique et utiliser des **solutions de visioconférence même avec une connectivité bas débit (Logiciel digigone).**

- ✓ Dans le volet sécuritaire, la première arme pour l'assistance des bénéficiaires est d'abord et avant tout la sécurité du personnel HCR et autres partenaires déployés sur des terrains hostiles comme dans le nord du Mali ; Pour garantir la sécurité du personnel dans les endroits dangereux, les **solutions de suivi et de Tracking avancées** doivent être mise en place pour permettre de visualiser en temps réel les positions exactes des intervenants sur le terrain. Grâce à cette connectivité essentielle, le personnel sur le terrain peut coordonner rapidement et efficacement les secours d'urgence et les renforts dans les situations les plus critiques.
- ✓ Toujours dans le volet sécuritaire, le HCR se doit de signer des conventions formelles avec l'organe militaire sœur qu'est la MINUSMA/UNMAS, pour l'intégration formelle et l'assistance militariser si besoin lors des déplacements sur les tronçons dits tronçons de route dangereux. La Minusma/UNMAS étant super équipés avec des équipes de déminages de routes et localités, avec des hélicoptères et drones de reconnaissances qui feront office de cameras, et pourquoi pas comme en Europe avec des drones qui peuvent au préalable filmer les routes pour anticiper pour tout guet-apens ou attaques terroristes.
- ✓ Augmenter la vitesse de déploiement en cas d'urgence
Le déploiement est certes une science qui se veut respecter certaines règles et procédures
Mais les fonctionnaires ont tendances à regarder d'abord les émoluments au lieu de regarder en premier lieu les vies qu'on sauve
- ✓ Trouver des solutions d'accès dans les régions reculées.
- ✓ Renouveler à chaque fois la flotte vieillissante en se procurant des véhicules/tracteurs/remorques tropicalisés. j'allais dire adaptés à l'environnement sahélien ou ils seront affectés.

- ✓ Repenser et revoir la politique procédurale pour les urgences et interventions humanitaires.
- ✓ Pour le logisticien, un des côtés intéressants de la logistique humanitaire est l'organisation des acheminements multimodaux, et l'existence de combinaisons diverses de moyens et de stratégies logistiques. Le domaine de la logistique humanitaire est donc pour ce dernier un véritable jardin où il a la possibilité d'exprimer ses nombreuses connaissances en logistique et transport. Il n'y a pas de place pour la routine, il faut régulièrement s'adapter aux situations nouvelles. Il faut en définitive, aimer l'aventure.
- ✓ Le milieu naturel Malien étant type sahélien, l'ensoleillement exceptionnel ouvre des perspectives prometteuses de production d'énergie solaire. Le sous-sol recèle d'importantes ressources peu valorisées, ainsi que d'énormes réserves minières que les dirigeants pays laisse volontairement piller par une grande puissance au détriment du peuple qui se meurt de misère et de famine. Le phosphate, le calcaire et dans une moindre mesure le manganèse, l'uranium, etc... L'or présentent des perspectives plus encourageantes à court et moyen termes que le pétrole, qui lui aussi n'est pas exploité.
- ✓ Le nord du Mali est un « pays sans route », un schéma cohérent et ambitieux de désenclavement peut être partiellement mis en œuvre par l'état avec le concours de l'union européenne et/ou de la chine.. en mettant entre autre en place un réseau de chemin de fers pour désenclaver le nord du pays.
- ✓ Bien que les mesures en vigueurs pour assurer la sécurité des convois logistiques sur ce théâtre d'opérations soient éprouvantes, elles doivent faire l'objet d'une préparation minutieuse incluant l'étude du contexte, du terrain, des itinéraires, et la définition des conduites à tenir : Un « déplacement tactique », pour reprendre l'expression obéit à quatre grands principes : **la sécurité, la protection, la sûreté et la protection....** Ainsi, les différents véhicules d'un convoi humanitaires doivent respecter une distance de sécurité les uns par rapport aux autres, en particulier à cause du sable soulevé par leur passage, lequel réduit la visibilité des conducteurs. Elle doit aussi permettre « d'observer l'environnement et de réagir en cas d'incident. »
- ✓ Une campagne de sensibilisation et de communication sur **l'immunité des humanitaires** contenue dans les conventions de Genève et autres traités internationaux doit être mise en place.

CHAPITRE 6 : RECOMMANDATIONS

La principale caractéristique de la logistique humanitaire est donc « l'urgence » manifeste qui impose la réalisation des opérations par flux tendus. Il faut agir vite pour limiter les pertes, car les populations sinistrées attendent et le temps joue contre nous. Qui dit Logistique humanitaire dit fondamentalement **TRANSPORT** et toutes les contraintes qui vont avec dans un contexte comme celui du mali.

Le choix des recommandations adoptés ici est constitué des solutions prioritaires et réalisables ;

6.1. La main d'œuvre

Elle est le fondement même de l'assistance humanitaire, logistique ou non, elle doit au-delà de tout, répondre aux critères liés à l'aide et à l'assistance dans la détresse du prochain :

- à cette capacité à tendre la main,
- à cette capacité de vivre, de supporter la différence,
- à cette capacité d'être tolérant envers la différence, car là où s'emboîtent deux cultures opposées, celui qui a le seuil de conscience le plus élevé a le devoir de se contenir et de supporter, supporter même si on n'est pas d'accord.
- et surtout la capacité et se fondre dans des environnements sinistrés

Par ailleurs, ce point regroupe les ressources humaines et les procédures de travail de l'UNHCR. Les problèmes liés à la main d'œuvre sont au-delà du problème de genre observés dans les régions radicalisées musulmans, et de la non-qualification des humanitaires pour s'intégrer.

Il serait alors judicieux de mettre en place une cellule de formation continue et de remise à niveau continue des staffs humanitaires, conséquemment à tous les retours d'expériences terrain enregistrés. Il faudrait aussi dans l'avenir mettre en place un organigramme clair et bien défini du niveau de responsabilité de chacun, Former les superviseurs afin qu'ils puissent eux-mêmes former les supervisés.

6.2. Les méthodes

Bien qu'il faille veiller au respect scrupuleux des différentes étapes procédurales liés à la logistique-transport voir de la Supply Chain, il s'agit ici de repenser, de redéfinir les procédures usuels de logistique et de l'adapter non seulement à la logistique humanitaire, mais de convoquer la bonne séance comparativement a l'environnement concerné. Convoquer la mémoire des différentes expertises et faire une base de données qui servira de repères pour la sélection des mains d'œuvres directes et indirectes.

7. L'environnement et les moyens

Ils regroupent les équipements, les machines et surtout de l'environnement de travail des logisticiens humanitaires ;

7.2.1. L'Environnement sécuritaire

Le HCR Mali bien qu'étant une organisation humanitaire, se doit de par sa proximité avec les autres agences ONU, de s'appuyer sur l'expertise de la force militaire onusienne MINUSMA déjà présente au mali (utilisation de satellites et drones pour repérer et baliser les territoires), et UNMAS qui est l'organe de travail lutte anti mines, pour déminer, déparasiter, sécuriser les campements humanitaires. Et pourquoi pas sécuriser les trajets des humanitaires des terroristes, des IEE, et autres pièges similaires qui tuent les humanitaires et civils tous les jours au Nord Mali.

Le braquage et le vol des véhicules HCR et autres organismes humanitaires tel qu'observé aujourd'hui doit être combattu par l'installation des VTS (VEHICLE TRACKING SYSTEM) sur tous les véhicules, et par une mise en place du plateforme informatique de suivi avec personnel spécialisé. L'utilisation des véhicules blindé et banalisé est aussi une solution

Les enlèvements doivent être réduit par l'application du même process de Tracking, mais cette fois ci, les puces peuvent être placées dans les téléphones ordinaires ou dans les montres que tout personnel humanitaires aura l'obligation de porter.

7.2.2 L'environnement climatique

Le milieu naturel du Nord Mali qui est le théâtre des opérations étant de type sahélien, et marqué par une grande variabilité interannuelle des températures caniculaires (30 à 55° Celsius), cet ensoleillement peut permettre la mise en place d'une production d'énergie par des plaques solaires dans les campements humanitaires si les missions sont bien préparées, et l'électricité produite peut être exploitée non seulement dans les camps de réfugiés, mais aussi permettre d'alimenter d'autres équipements auxiliaires liés à la communication avec le Head office et/ou le Head quater).

La mise en place d'un programme de construction de forages dans les plaines comme aux émirats arabes unies, soulager les populations de l'arrière-pays et faciliter une agriculture de petite échelle.

7.2.3 Les moyens

Puisque l'assistance humanitaire, la logistique humanitaire est à 80% dépendant du transport et est même du transport, Le HCR comme les autres tous les organes de l'ONU doit penser à mettre en place et à améliorer sa gestion globale de flotte automobile, il sera question de créer un ou deux hubs mondiaux qui seront en quelque sorte de grands entrepôts pour VEHICULES (4x4, berlines, Histors et camions) ;

- le Management mondial du HCR devant acheter les véhicules identiques par milliers chez les concessionnaires (ce nombre impacterait de facto sur le prix d'achat concessionnaire).
- Organiser des transports maritimes ou multimodaux groupés impacterait sûrement aussi sur le prix dudit transport jusqu'au hub.
- Le fait d'être une structure à caractère humanitaire devrait exempter ses achats, de taxe sur la valeur ajoutée et autres taxes de dédouanement, et réduire ainsi les coûts de revient.
- Maintenant, le plus grand défi réside dans le choix des véhicules pouvant satisfaire les contraintes logistiques identifiées ;
 - » Les véhicules dont le bas de caisse et le centre de gravité est haut,
 - » Des véhicules robustes et solides, tropicalisés et adaptés au sahel
 - » Des véhicules dont les pièces de rechanges peuvent être uniformes dans plusieurs modèles, et dont la maintenance n'est pas coûteuse.

- Le HCR pourra à l'aide de ses experts mettre en place une courbe d'amortissement même de 5 ans ou 150 mil km maximum, après quoi ledit véhicule sera sorti du système HCR et remplacé, cette sortie du système ne signifie pas que la valeur vénale du véhicule est zéro, mais que le risque de voir un tel véhicule tomber en panne au milieu de nulle part et expose la vie des humanitaire est proche de zéro.
- Le HCR devra mettre en place un système de suivi et de maintenance de ses assets par des experts professionnels recrutés a cet effet, qui aurons pour unique mission de faire le suivi maintenance des véhicules HCR pendant lesdits 5 ans ou 150 mil km nécessaire avant sa sortie du système HCR
- Par ses précautions present, ses véhicules ainsi sortie du système seront fondamentalement en bon état et pourront être revendu via une vente aux enchères publics; les sommes ainsi recouvrées amortirons l'assiette d'investissement de départ du HCR.
- Pour le cas de véhicules dans un contexte comme celui du Mali, je conseille en tant qu'expert, par exemple la marque TOYOTA, dont la fiabilité et l'expertise du concessionnaire en Afrique ne fait plus aucun doute, je conseille des modèles comme des Toyota Hard top ou Toyota Prado qui sont très solides et dont le centre de gravité et le bas de caisse très élevés, pouvant traverser des nids d'éléphants sans trop de dommages. Pour les camions je conseille des camions de marque Mercedes de type 1017, ou les Mercedes Actros avec centre de gravite élevés.
- Dans le(s) hub(s), il sera question d'harmoniser les couleurs des véhicules aux couleurs officielles bleu/blanc du HCR, il sera question d'installer en série les Tracking (VTS) pour un suivi GPS sur une plateforme informatique que les fonctionnaires HCR diligenteront.
- Cette implémentation de la gestion globale de la flotte améliorera l'efficacité et l'utilisation des véhicules et camion sur le terrain, améliorera la sécurité routière et la sécurité dans le nord du pays pour le personnel HCR et les autres usagers sur la route, minimisera l'impact environnemental parce que neuf et polluant moins.

7.3. La matière

Elle concerne l'ensemble des équipements tels que les machines, les matériels informatiques, etc..

Pour un système d'information performant, une planification efficace, la célérité dans le déroulement des différentes phases des opérations de Logistique humanitaire, le dénominateur commun à tous est et reste **la communication**... L'acquisition des équipements de communication de dernière génération, sa mise en place, son utilisation, sa synchronisation et sa maintenance doivent être pensés et arrimés aux meilleures technologies de l'heure pour une réussite sans faille du processus d'assistance humanitaire

CONCLUSION

L'action humanitaire essuie généralement de vives critiques quant à son efficacité, son efficience, voire sa pertinence. **La logistique humanitaire** étant considérée comme le moteur du secourisme international et de l'assistance humanitaire, n'échappe pas à ces critiques, bien au contraire, elle est rapidement priée de se coordonner et de se professionnaliser afin d'améliorer le support apporté aux réponses d'urgence à venir. Les situations d'urgences majeures qui surviennent dans des pays à faible capacité de réponse tel que le Mali, ont mis en lumière des difficultés persistantes de réactivité des organisations humanitaires, et parfois même des pertinences opérationnelles. Au-delà de l'aspect sécuritaire qui est une pieuvre à plusieurs tentacules, Il ne fait aucun doute que les difficultés des organisations internationales à apporter des **solutions logistiques** adaptées à ce type de contexte font partie de la réponse à ces questions.

La présente étude s'est fixée l'objectif spécifique d'identifier les limites et les contraintes de la logistique humanitaire au Mali ; cas du HCR, et en entre autres hypothèses, de trouver quels sont les outils d'améliorations et des solutions à envisager dans le souci d'optimiser, de solutionner et/ou de contourner toutes les limites et contraintes liées à la logistique humanitaire. Les analyses menées ont apporté des éclaircissements sur les divers aspects et ont permis de conclure tel que suit ;

Le processus de professionnalisation de la logistique humanitaire ne doit plus se contenter, ni se concevoir sur des théorisations trop académiques de la logistique industrielle/commerciale, mais plutôt sur une mutualisation d'expertises autour d'une logistique singulière, agile et éphémère, capable de s'adapter à un environnement opératoire et opérationnel imprévisible, volatile et souvent hostile. Cela implique également un engagement désintéressé où les besoins humanitaires passent avant tout autre enjeu politique ou commercial. Il est important que les pratiques de la logistique humanitaire et les retours d'expériences terrain servent de modèles fondateurs à toute amélioration suggérée par les centres de réflexion et de recyclage, et non l'inverse. Contrairement à ce que l'on entend parfois, la logistique humanitaire n'a pas quinze ans de retard sur son homologue du secteur privé (logistique industrielle/

commercial/distribution). **Ces deux domaines ne sont tout simplement pas comparables et ne pas répondent aux mêmes objectifs.**

En dépit des efforts consentis pour améliorer les performances de la logistique humanitaire, si le bilan est aujourd'hui loin de correspondre aux espérances initialement affichées, c'est que le plus gros de ses efforts a été engagé sur une mauvaise compréhension de la réalité des terrains d'intervention avec peu de considération des spécificités environnementales, et des spécificités liées même à la logistique humanitaire. En cherchant à appliquer des modèles existants principalement issus d'une réalité commerciale/industriel à un domaine très particulier comme celui de l'URGENCE, 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. Les enjeux auxquels les organismes humanitaires internationaux font aujourd'hui face demeurent en effet très importants pour notamment pallier les lacunes actuelles constatées en matière de formation professionnelle, d'approvisionnement et d'innovations logistiques.

L'étude réalisée a certes permis de creuser le fond du problème : il s'agit d'avantage d'inadéquation des caractéristiques techniques procédurales vis-à-vis des réalités de la région et de la politique d'assistance mis sur pieds. Au-delà donc des analyses menées ci-dessus, et de la capitalisation des expertises et des observations directes sur le terrain, il faudrait bien revoir et mettre sur pied une attention politique étatique qui puissent contribuer à réduire la détresse, la pauvreté, le manque d'infrastructures, l'insécurité et la violence dans le Mali et la sous-région Afrique de l'ouest. L'aide humanitaire gouvernementale ou non gouvernementale se cantonnera à un rôle de combat contre les symptômes et non les causes.

Le sujet est large, intéressant et édifiant, il procure certes un intérêt particulier de recherche et collatéralement de développement, surtout pour les politiques et les universitaires. La seule condition de réussite demeure toutefois la mobilisation effective de tous les pouvoirs de décision, privés et publics, national et international, à promouvoir par des actions concrètes, les initiatives des acteurs humanitaires.

Bibliographie

Bibliothèque et bases de données UNHCR / OCHA MALI 2017.

Conseil fédéral, 2001,
Message concernant la continuation de l'aide humanitaire internationale

Rubio, Françoise, *Dictionnaire pratique des organisations non gouvernementales*, Ellipses, Paris, 2000

Ryfman, Philippe, *La question humanitaire*, Ellips, Paris, 1999, coll grands enjeux.

Ryfman, Philippe, *Une histoire de l'humanitaire*, La découverte, Paris, 2008, collection repères , Sous dir Kevin M Cahill eds NIL, Paris, 2006.

Stoddard, Abby et al, *Providing aid in insecure environments : trends in policy and operations*, Overseas development institute, London, 2006.

Thivard, Elodie; Vigny, Auriane, *Les métiers de l'humanitaire et du développement*, Studyrama (5eme ed), Paris, 2008, collection métiers.

Troubé, Christian, *l'humanitaire en turbulence*, Autrement, 2005.

Troubé, Christian, *l'humanitaire, un business comme les autres ?* Larousse, Paris 2009.

URD, *l'espace humanitaire en danger*, actes université d'automne de l'humanitaire, 4^e 28-30 sept, 2006.

Valé, Majerus Isabel, *De quel droit? Le droit international humanitaire et les dommages collatéraux*, Le serpent à plumes, Paris, 2002.

Valley, Anne, *Medecins sans frontières la biographie*, Fayard, Paris, 2004.

Zimet, Joseph, *Les ONG, de nouveaux acteurs pour changer le monde*, Autrement, Paris, 2006, collection monde d'aujourd'hui.

Sitographie

<http://arlap.hypotheses.org/45124>.

[http:// Read more at http://www.opex360.com/2016/11/11/au-mali-convoi-logistique-met-parfois-48-heures-pour-parcourir-100-km/#tcktxc6hAfJot5iW.99](http://www.opex360.com/2016/11/11/au-mali-convoi-logistique-met-parfois-48-heures-pour-parcourir-100-km/#tcktxc6hAfJot5iW.99)

www.unchr.org

www.unhcr.org/fr/4ad2f83f36.pdf

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	IV
REMERCIEMENTS.....	V
AVANT-PROPOS	VI
RÉSUMÉ.....	VII
ABSTRACT	VIII
LISTE DES ACRONYMES	IX
SOMMAIRE	XI

INTRODUCTION.....	1
--------------------------	----------

⇒ PARTIE I : MATÉRIELS ET MÉTHODES (PARTIE DESCRIPTIVE).....	6
---	----------

CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE	7
--	----------

1.1. l'UNHCR, ses Missions et Objectifs.....	7
1.2. Fiche d'identification de l'UNHCR.....	7
1.3. Historique.....	8
1.4. Filiales.....	9
2. structure organisationnelle et financement hcr	10
2.1. Structure organisationnelle UNHCR.....	10
2.2. Financement UNHCR	10
2.3. Mandat du UNHCR MALI	11
2.4. Organigramme 2020 UNHCR MALI	14
2.4.1. Le Représentant.....	15
2.4.2. Le Représentant Adjoint.....	16
2.4.3. L'Administration	16
2.4.4. Le Programme	17
2.4.5. La Protection.....	17
2.4.6. Le Cluster/Shelter.....	17
2.4.7. La Logistique	17

CHAPITRE 2 ; Approche Methodologique (theorie sur la Logistique Humanitaire) Erreur ! Signet non défini.

2.2.1. Generalites	Erreur ! Signet non défini.
2.2.2. Definition de la logistique humanitaire a l'échelle internationale	Erreur ! Signet non défini.
2.2.3. Fonctionnement et etapes de la logistique humanitaire ; cas du HCR	Erreur ! Signet non défini.
2.2.3. A. Achat.....	Erreur ! Signet non défini.
2.2.3. B. Acheminement	Erreur ! Signet non défini.
2.2.3. C. Stockage	Erreur ! Signet non défini.
2.2.3. D. Expedition	Erreur ! Signet non défini.
2.2.3. E. Gestion des hommes	Erreur ! Signet non défini.
2.2.4. Les Caracteristiques de la Logistique humanitaire	Erreur ! Signet non défini.
2.2.5. Les Etapes de la logistique humanitaire	Erreur ! Signet non défini.
2.2.6. Les Missions du logisticien humanitaire.....	Erreur ! Signet non défini.

⇒ **PARTIE II : RÉSULTATS** —ANALYSE DES DONNEES ET INFORMATIONS (PARTIE ANALYTIQUE).....32

3. Calendrier et Plan d'action	33
--------------------------------------	----

CHAPITRE 3 : LIMITES ET CONTRAINTES DE LA LOGISTIQUE HUMANITAIRE Erreur ! Signet non défini.

3.1. Volet securitaire	Erreur ! Signet non défini.
3.1.1. Presence des mines, reste explosif de guerre, engins explosifs improvises, et poliferations des munition et des armes legeres.....	Erreur ! Signet non défini.
3.1.2. Attaques et bombardements des aeroportos ; KIDAL et GAO	Erreur ! Signet non défini.
3.2. Vols et Braquages	77
3.3. Harcelement	Erreur ! Signet non défini.
3.4. Enlevements, demandes de rancons,meutres et assassinats	Erreur ! Signet non défini.
3.5. les Viols	Erreur ! Signet non défini.
3.6. les Menaces de Morts	Erreur ! Signet non défini.
3.7. les Bandits ordinaires	Erreur ! Signet non défini.
3.8. Le terroristes.....	Erreur ! Signet non défini.

3.9. Ecnlavement des regions et villages, vaste territoure et manque de routes .	Erreur ! Signet non défini.
3.9.1. Fermetures de certines routes, et existence des barrages improvises par les terrorises	39
3.10. Les contraintes religieuses ; port de la burqua/voile et turban	Erreur ! Signet non défini.
3.11. l'environnement et le climat	Erreur ! Signet non défini.
3.12. Problemes de motorisation adaptees pour le Sahel	Erreur ! Signet non défini.
3.13. Faible vitesse de deploiement des equipes humanitaires	Erreur ! Signet non défini.
3.14. Les problemes de communications	Erreur ! Signet non défini.
3.15. Les Problemes d'integration locales	Erreur ! Signet non défini.
3.16. le manque de marches locaux	Erreur ! Signet non défini.
3.16.1. Le transfert d'argent impossible dans le nord du pays.....	Erreur ! Signet non défini.

CHAPITRE 4 : ANALYSE SWOT DE LA LOGISTIQUE HUMANITIARE UNHCR..... 43

4.1. Analyse de l'environnement interne	43
4.1.1. Les Forces.....	43
4.1.2. Les Faiblesses.....	43
4.2. Analyse de l'environnement externe.....	44
4.2.1. Opportunités.....	44
4.2.2. Menaces	44
4.3. Analyse des problèmes	45
4.3.1. Mise en évidence des tendances lourdes	45
4.3.1.1 Sur le plan securitaire.....	45
4.3.1.2 Sur le plan de l'assistance aux beneficiaires/refugies	45
4.3.2. Modélisation des tendances lourdes à l'aide du diagramme d'Hishikawa.....	46
4.3.2.1. Presentation du diagramme d'Hishikawa.....	46
4.3.2.2. Shematisation du diagramme d'Hishikawa	46

⇒ PARTIE III : DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS (PARTIE STRATÉGIQUE)...48

4.4 Discussions et Présentations du résultat de l'étude.....	49
--	----

CHAPITRE 5 : OUTILS D'AMELIORATIONS..... 49

CHAPITRE 6 : RECOMMANDATIONS..... 52

6.1. La main d'œuvre	52
----------------------------	----

6.2. Les méthodes	53
7. L'Environnement et les Moyens	52
7.2.1. L'Environnement securitaire	53
7.2.2. L'Environnement climatique	53
7.2.3 Les moyens	53
7.3. La matière	55
CONCLUSION	57
BIBLIOGRAPHIE	57
SITOGRAPHIE	57
TABLE DES MATIERES	XI