

**GERER LA LOGISTIQUE HUMANITAIRE EN TEMPS DE COVID-19 :
UNE ANALYSE AUPRES DE MEDECINS SANS FRONTIERES EN
CONTEXTE CAMEROUNAIS**

**MANAGING HUMANITARIAN LOGISTICS IN TIMES OF COVID-19:
AN ANALYSIS WITH MÉDECINS SANS FRONTIÈRES IN THE
CAMEROONIAN CONTEXT**

Dr. ADAMA BIDISSE

Assistante

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Département Marketing

Université de Maroua, Cameroun

Email : ama.adama@gmail.com

Pr GOUANLONG KAMGANG INGRID NADEGE

Maître de Conférences

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Département marketing

Université de Ngaoundéré, Cameroun

Email : nadegeingrid@yahoo.fr

Résumé

Cette recherche s'inscrit dans le cadre d'une étude portant sur les mécanismes de gestion de la pandémie de la Covid-19, dans le continent africain. A travers une étude qualitative, menée auprès de l'organisation humanitaire Médecins Sans Frontières (MSF), cet article essaye d'appréhender le mode d'organisation et de gestion des activités logistiques dans le cadre de cette crise sanitaire dans un pays en développement comme le Cameroun. Les résultats montrent que, MSF Cameroun a repensé ses pratiques logistiques, en procédant à des changements organisationnels pour faire face à la menace : modification du processus d'approvisionnement, réaménagement de la configuration de la flotte automobile avec un accent particulier sur l'aspect hygiène et distanciation physique du personnel. De même, notre étude révèle aussi quelques difficultés rencontrées par cette organisation dans la gestion de cette crise.

Mots-clés : Pandémie de la Covid-19, MSF, changement organisationnel, logistique humanitaire.

Abstract

This research is part of a study on the mechanisms for managing the Covid-19 pandemic in the African continent. Through a qualitative study, conducted with the humanitarian organization Médecins Sans Frontières (MSF), this article attempts to understand the mode of organization and management of logistics activities in the context of this health crisis in a developing country such as Cameroon. The results show that MSF Cameroon has rethought its logistics practices, by making organizational changes to face the threat: modification of the procurement process, reorganization of the configuration of the automobile fleet with particular emphasis on the hygiene aspect and physical distancing of staff. Likewise, our study also reveals some difficulties encountered by this organization in managing this crisis.

Keywords: Covid-19 pandemic, MSF, organizational change, humanitarian logistics.

INTRODUCTION

En décembre 2019, le monde entier voit apparaître un nouveau coronavirus, à l'origine du Covid-19. Découvert pour la première fois en Chine, dans la ville de Wuhan, la maladie se propage dans d'autres villes chinoises, puis à d'autres pays asiatiques (Corée du Sud, Japon, Taiwan, etc), et même à d'autres continents (Amérique, Europe, Afrique). Le 11 mars 2020, avec plus de 121 000 cas déclarés de covid-19, l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) annonce officiellement que la Covid-19, est passée du stade d'épidémie à celui de pandémie mondiale.

En Afrique, les premiers cas de covid-19 sont apparus en février 2020, d'abord en Egypte, le 14 février, puis au Nigéria le 27 février. Aujourd'hui, les cinquante-quatre (54) pays du continent sont désormais touchés par cette pandémie. Néanmoins, le continent africain se trouve moins impacté que le reste du monde. A la date du 17 mai 2021, l'Afrique comptabilise 126 000 décès confirmés avec plus de 4 200 000 guérisons, sur un total de plus de 4 600 000 cas enregistrés (OMS, 2021). Pour faire face à cette crise sanitaire qui prend de plus en plus d'ampleur, le personnel soignant se trouve en première ligne pour apporter les soins nécessaires aux personnes infectées et sensibiliser la population. Dans cette perspective, les formations sanitaires (FOSA) travaillent en étroite collaboration avec diverses organisations humanitaires locales et internationales, afin d'instaurer des mesures de prévention (port du masque, prise de température, lavage systématique des mains, distanciation physique, etc), et optimiser les circuits de prise en charge de la pandémie à tous les niveaux (test de dépistage, aménagement des zones d'isolement, balisage des différents espaces et locaux des hôpitaux, etc) pour contenir la transmission du virus.

En effet, lors des diverses crises qui ont ébranlé le continent africain, qu'elles soient humanitaires telles que les catastrophes naturelles (inondations, sécheresse) ou anthropiques, c'est-à-dire liées à l'action de l'Homme (conflits armés, guerre civile, persécution politique, ethnique, religieuse ou sociale) ou encore sanitaires (virus Ebola, cholera, paludisme, tuberculose, etc), différents acteurs interviennent parmi lesquels les Organisations Non Gouvernementales (ONG), nombreuses et diversifiées. Elles visent ainsi, à assurer une assistance et une protection des personnes vulnérables, qui se trouvent dans un état de besoin à caractère urgent (Boinet & Miribel, 2011). Souvent sous-estimée, la logistique est pourtant essentielle à la réussite des objectifs humanitaires et sanitaires des ONG. Communément appelée la « *log'* », la logistique représente 60 à 80% des dépenses effectuées par ces organisations (Kopczak & Thomas, 2005 ; Wassenhove, 2006 ; Agostinho, 2013, Daud, et al., 2016). Cela se justifie notamment, par le caractère urgent de la réponse à apporter aux populations en détresse, par les ONG : la priorité étant de fournir une assistance aussi

rapide que possible aux personnes dans le besoin, quel que soit les coûts à supporter (Verny, 2008 ; Davidson, 2011).

Dans ce contexte de pandémie de la Covid-19, où l'aide aux populations se fait prégnante, les organisations humanitaires doivent mettre en place un système de gestion approprié pour gérer au mieux cette crise en limitant au maximum les pertes en vies humaines. Ainsi, l'objet de notre étude est d'identifier les mécanismes d'adaptation et de résilience des activités logistiques déployés, par les organisations humanitaires dans le cadre de la riposte des Etats face à cette crise sanitaire d'une ampleur inédite. Autrement dit, quels sont les changements organisationnels imposés par la covid-19 aux pratiques logistiques des ONG ? Quelles sont les difficultés rencontrées dans l'implémentation de cette nouvelle dynamique au sein de ces organisations ?

Afin de répondre à ces questions, nous analyserons dans un premier temps le concept de logistique humanitaire et son domaine d'intervention qui est celui des ONG. A la suite de cette analyse, nous aborderons de la démarche méthodologique retenue qui est de nature qualitative, laquelle a été orientée au regard de notre problématique et surtout de la thématique abordée dans ce travail. Les résultats qui se dégageront de la phase empirique de cette recherche, permettront de ressortir le nouveau dispositif organisationnel et managérial, assorti des difficultés rencontrées avec l'arrivée de la covid-19.

1. La logistique dans le milieu des organisations humanitaires à l'heure du Covid-19 : une question d'urgence sanitaire

Le lexique qui s'apparente au monde humanitaire est légion, complexe et cela conduit à de nombreuses confusions surtout pour les novices en la matière. Tantôt, il désigne une situation d'urgence, de crise ou encore d'assistance, tantôt cette notion renvoie au développement, aux ONG. En effet, il sera question dans cette première partie, d'appréhender la notion de logistique humanitaire en identifiant ses traits caractéristiques et de présenter par la suite, le cadre de déploiement de ses composantes, qui est l'univers des ONG.

1.1. La logistique en contexte humanitaire : de quoi parle-t-on ?

De nombreux auteurs se sont intéressés à la thématique de la logistique humanitaire dans leurs travaux, en cherchant à mieux cerner les éléments constitutifs de ce domaine de recherche, en fonction des types d'interventions et de la cause du danger présent qui nécessite une intervention rapide pour sauver des vies qu'il s'agisse de catastrophes naturelles, de guerre ou encore de crise sanitaire. La définition dominante dans la littérature qui est d'ailleurs, celle que nous retenons dans

cette étude est celle de Wassenhove (2006), qui définit la logistique humanitaire, comme étant des processus et des systèmes impliqués dans la mobilisation des personnes, des ressources, des connaissances pour aider les personnes vulnérables touchées par une catastrophe. Elle implique donc la planification et la préparation, la conception, l'approvisionnement, le transport, la gestion de l'inventaire, l'entreposage, la distribution, et le suivi. Cette gamme d'activités, intègre les flux informationnels associés à chaque opération qui orientent les processus de décisions, lesquels sont indispensables pour permettre à l'aide d'urgence de pouvoir véritablement soulager les populations en situation de détresse (Michel, et al., 2008). Ainsi, toutes ces opérations doivent être conçues et déployées de manière à garantir la disponibilité du bon produit, au bon endroit, aux bonnes personnes et au bon moment. Pour Wassenhove (2006) et Kopczak et Thomas (2005), les organisations humanitaires ont commencé à réaliser que la logistique peut déterminer le succès ou l'échec d'une mission d'urgence, dans la mesure où la vitesse et l'efficacité de l'aide dépend de la logistique, laquelle permet de suivre les activités en rassemblant toutes les informations sur les missions réalisées, fournissant ainsi une source d'analyse et de leçons apprises des événements précédents.

De manière générale, en situation de crises (tremblements de terre, pandémie, épidémie, etc), la phase déterminante dans la réussite de la logistique humanitaire est celle de la préparation, étant donné que, l'efficacité de la réponse immédiate des ONG dépend de la qualité de cette préparation (Kovács & Spens, 2007). Cette dernière doit permettre de tout mettre en œuvre pour pouvoir, en temps voulu, répondre efficacement et rapidement à la crise. Pour cela, il convient d'identifier avant tout, les ressources nécessaires qu'elles soient complexes ou simples, en prenant bien soin d'intégrer les moindres détails. Ce faisant, pendant une crise, *« tout est affaire de détail... Si une chose vient à manquer, la réponse peut être compromise. Cela suppose que la stratégie de réponse intègre finement toutes les contraintes logistiques,même celles qu'on peut anticiper »* (Rouquet, 2020, p.4). Ensuite, l'emphasis est mise sur la disponibilité rapide de ces ressources, cela passe notamment par la détention des stocks de produits (matériels, médicaments). Enfin, il s'agit de se pencher sur la manière dont ces produits pourront être rapidement projetés dans les zones de crise.

En effet, la crise sanitaire liée au Covid-19 était difficile à prévoir, la grande majorité des Etats touchés ont ainsi été pris au dépourvu. C'est sans doute la raison pour laquelle Rouquet (2020) avançait que, les professionnels de l'humanitaire doivent pouvoir répondre logistiquement à ces crises imprévisibles, *« dont on sait qu'elles peuvent arriver, mais dont on est incapable de savoir quand, ni où elles vont se produire (p.3) »*.

Cependant, l'apparition inopinée de la covid-19 a en quelque sorte bouleversée cet ordre établi dans le déploiement de la logistique en contexte humanitaire. La pandémie de la covid-19 étant un évènement soudain, elle a servi de déclencheur pour une réponse qui se devait d'être immédiate. La phase de préparation avait alors été reléguée au second plan. Pour être efficace, la logistique humanitaire doit être en mesure de répondre aussi rapidement que possible à de nombreuses interventions (Wassenhove, 2006). A contrario de la logistique commerciale, la dimension temporelle joue un rôle très important dans le processus d'aide aux populations exposées à un danger (Overstreet, et al., 2011).

1.2. Les ONG : acteurs essentiels dans la lutte contre la pandémie du Covid-19

Plusieurs acteurs interagissent de manière permanente pour lutter efficacement contre la pandémie du covid-19. Au rang de ces intervenants qui prennent activement part à cette lutte, nous distinguons :

- Les Gouvernements des Etats touchés par la covid-19, qui sont les premiers responsables chargés de limiter la propagation du virus, notamment les ministères directement impliqués par la pandémie (par exemple, Ministère de la Santé, Ministère de l'Intérieur ou de l'Administration Territoriale, Ministère de la Défense) ;
- Les Donateurs privés ou publics qui apportent leur soutien matériel ou financier aux FOSA, aux établissements scolaires et académiques, aux populations vulnérables et démunies ;
- Les ONG locales et internationales, qui déploient du personnel national et international, afin de mettre les projets d'assistance directement sur le terrain (aide alimentaire, fourniture de soins médicaux, distribution des kits de lavage des mains, distribution de masques, sensibilisation de la population, etc) ;
- La population qui doit se montrer coopérative dans l'application stricte de mesures barrières (port du masque, lavage systématique des mains ou utilisation du gel hydro alcoolique, distanciation physique, etc).

Tous ces acteurs comme le rappellent Kovács & Spens (2007) ont des responsabilités importantes à jouer. Les ONG en particulier, jouent le rôle de « *support* » à l'égard des équipes locales, pour les accompagner dans cette croisade contre la covid-19. Ces organisations contribuent ainsi, à élever progressivement le niveau médical des systèmes de santé africains, en s'associant avec les équipes médicales locales pour qu'elles soient capables de contenir la propagation de la pandémie et d'apporter les soins médicaux nécessaires pour soigner les personnes déjà infectées.

En effet, une Organisation Non Gouvernementale (ONG) est une « association indépendante des pouvoirs publics, qui agissent bénévolement notamment sur le terrain des droits de l'Homme, dans le cadre d'une aide d'urgence ou durable en faveur du développement »¹. Chaque ONG dispose d'une spécialité. Ainsi, on distingue deux grandes catégories d'organisations humanitaires :

- Les *organisations médicales* : elles agissent dans l'urgence pour sauver des vies en danger. Elles sont les plus connues. De tailles importantes, elles sont réputées pour leur organisation logistique et leur professionnalisme. Les plus connues dans cette catégorie sont Médecins Sans Frontières (MSF), Pharmaciens Sans Frontières (PSF), la Croix-Rouge.
- Les *organisations non médicales* : elles sont beaucoup plus diversifiées et couvrent une large palette de fonctions (sécurité alimentaire, lutte contre la malnutrition, accès à l'eau potable, accompagnement psychologique des enfants traumatisés par les conflits armés, etc). Dans cette catégorie, nous pouvons citer ACF (Action Contre la Faim), Solidarités, Care International (Cooperative for Assistance and Relief Everywhere Inc), Save the Children, etc.

Ces ONG travaillent en synergie avec les institutions onusiennes telles que l'UNICEF (le Fonds des Nations Unies pour l'Enfance), le PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement), le PAM (Programme Alimentaire Mondial), l'OMS, l'UNFPA (Fonds des Nations Unies pour la Population), etc. Ensembles, elles accompagnent les différents Etats dans lesquelles elles interviennent en formant et en sensibilisant les ministères locaux sur des thématiques spécifiques (santé, développement durable, protection des femmes et des enfants, etc), pour assurer un mieux-être au sein de la population.

2. Méthodologie de recherche

Notre étude se propose de décrire les modes d'organisation et de gestion des opérations logistiques par les organisations humanitaires pendant cette crise sanitaire du Covid-19. Nous avons opté pour une approche qualitative exploratoire, par étude d'un cas unique. D'après Yin (1994), l'étude de cas renvoie à « *une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans lesquelles des sources d'informations multiples sont utilisées* ». L'étude d'un

¹ Source : <http://www.diplomatie.gouv.fr> consulté le 28 avril 2021.

cas unique dans le contexte africain et plus précisément au Cameroun, s'est avérée être une évidence étant donné que les recherches dans le domaine de la logistique humanitaire de ce cadre sont quasiment inexistantes à notre connaissance. Une telle approche méthodologique permet de saisir de manière approfondie, un sujet spécifique dans un contexte qui évolue. L'étude a été réalisée auprès des logisticiens de l'organisation humanitaire médicale d'urgence Médecins Sans Frontières (MSF), impliquée aux côtés du Ministère de la Santé Publique du Cameroun, dans la lutte contre la pandémie du covid-19. Le choix de cette organisation a été motivé comme le soulignait déjà Grelet (2005)², « *par l'ampleur de ses activités et de son infrastructure logistique, ... parce qu'il s'agit d'une des rares organisations humanitaires disposant de sa propre plateforme logistique* ».

2.1. Présentation de Médecins Sans Frontières-Cameroun

L'organisation humanitaire MSF est présente au Cameroun depuis 1984. Depuis février 2015, cette organisation médicale et humanitaire d'urgence a déployé ses équipes dans l'Extrême-nord du pays alors en proie aux terroristes de BOKO HARAM, afin d'offrir des soins médicaux primaires et d'urgence aux réfugiés et personnes déplacées, en support au Ministère de la Santé Publique du Cameroun³. C'est ainsi que les hôpitaux des villes de Mora, Maroua et Kousséri ont été capacités en personnel et en matériel médical permettant d'offrir des soins nutritionnels et pédiatriques, de même qu'un accompagnement psychosocial aux réfugiés nigériens et aux résidents locaux du camp de réfugiés de Minawao.

L'ONG intervient également dans les régions anglophones du nord-ouest et sud-ouest du Cameroun confronté depuis fin 2016, à des tensions sociopolitiques qui ont dégénéré en un conflit armé avec à son actif de nombreuses personnes sans nourriture, ni service de santé de base⁴. Les domaines d'intervention de MSF dans les différents sites où elle est implantée ont trait à la chirurgie, à l'eau et à l'assainissement, à la lutte contre la malnutrition, la lutte contre différentes maladies infectieuses telles que le VIH/Sida, l'ulcère de Buruli, la rougeole ou encore le choléra. En 2019, MSF s'est aussi déployée dans la Région du Centre du pays, au centre de santé de Djoungolo de même que dans la région du nord, à Garoua pour appuyer le personnel de santé local

² Grelet S. (2005), « L'imagination logistique », <http://www.vacarme.eu.org>, consulté le 11 juin 2007 cité par Giroux, et al. (2009, p.66).

³ <https://www.msf.org/fr/rapport-d%E2%80%99activit%C3%A9s-international-2017/cameroun> consulté le 21 mai 2021 à 20h05 min.

⁴ Site web de MSF : <https://www.msf.ch/nos-actions/pays/cameroun> consulté le 02 mai 2021 à 07h35 min.

à travers des formations sur les mesures à mettre en œuvre face à la nouvelle épidémie de choléra qui s'est déclarée.

En effet, depuis la confirmation du premier cas de covid-19 le 05 mars 2020 au Cameroun, le virus s'est rapidement propagé dans la plupart des régions du pays. Aujourd'hui, le pays figure parmi les plus affectés en Afrique subsaharienne. Cette pandémie constitue ainsi, un défi supplémentaire pour le personnel soignant et pour leurs partenaires humanitaires étant donné que le pays est déjà marqué par des violences dans les régions de l'extrême-nord, du nord-ouest et du sud-ouest. Ainsi, tout en poursuivant ses interventions médicales dans ces régions confrontées aux affrontements, MSF a aussi lancé des activités de soutien à la lutte contre la covid-19 au Cameroun⁵ dans différentes formations sanitaires dans le pays : dans la capitale politique Yaoundé (Hôpital général, centre de santé de Djoungolo), dans les régions du nord-ouest et du sud-ouest (hôpitaux régionaux de Bamenda, de Buea et différents centres de santé à Bamenda, Kumba, Muyuka, Mamfe et Widikum), dans l'extrême-nord (hôpital régional de Maroua, hôpital de Mora) et dans le littoral, plus précisément à Douala⁶, capitale économique du pays.

2.2. Collecte et analyse des données

Pour collecter les données relatives à la gestion des opérations logistiques par l'ONG MSF Cameroun, nous avons eu recours à deux approches : une recherche documentaire sur le site internet de MSF⁷ et des entretiens avec les logisticiens de cette organisation, à l'aide d'un guide d'entretien semi-directif. Ledit guide était structuré en trois thèmes spécifiques, contenant un ensemble de questions relatives au sujet abordé. Le premier thème portait sur une description générale des activités logistiques habituelles réalisées par les logisticiens avant l'apparition du covid-19. Le deuxième thème quant à lui, avait trait aux changements organisationnels de la logistique mis en place dans le cadre de la stratégie de lutte contre la propagation de cette pandémie. Enfin, le dernier et troisième thème, portait sur le bilan de la gestion de la logistique au sein de l'organisation, en mettant un accent particulier sur les difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre de ces mutations.

⁵ Site web MSF : <https://www.msf.ch/nos-actualites/articles/msf-soutient-reponse-covid-19-au-cameroun> consulté le 20 mai 2021 à 07h57 min.

⁶ Douala est la capitale économique du Cameroun et aussi la deuxième ville la plus touchée par la pandémie du covid-19 après Yaoundé.

⁷ <https://www.msf.ch/nos-actualites/articles/msf-soutient-reponse-covid-19-au-cameroun> consulté le 22 avril 2021 à 08h28 min.

L'échantillon de personnes interviewées est composé d'un effectif de dix (10) personnes, occupant différents postes de responsabilité au sein du département/fonction logistique de cette ONG. Pour des raisons de confidentialité, nous ne précisons ni les noms des répondants, ni leurs postes de responsabilités au sein de MSF Cameroun. Ces entretiens ont été effectués entre le 29 mars et le 28 avril 2021, et ont une durée moyenne de 40 minutes. Les personnes interviewées sont des logisticiens qui prennent part aux différentes activités humanitaires de l'ONG dans les régions de l'Extrême-nord (Mora) et du Centre (Yaoundé, plus précisément au centre de santé de Djoungolo). Huit (08) entretiens ont été réalisés à travers des communications téléphoniques et deux (02) entretiens ont été réalisés en face à face. Notre base de travail a été un échantillon de convenance. La collecte des informations s'est arrêtée quand il nous a semblé que la multiplication des entretiens ne changerait pas la vision qui ressortait des échanges d'avec les autres répondants (principe de saturation théorique).

Ces informations que nous avons collectées auprès de ces logisticiens humanitaires ont été fidèlement retranscrites puis analysées. Compte tenu de la démarche qualitative de notre étude, nous avons procédé à une analyse de contenu. Cette dernière, au sens de Miles & Huberman (2003) est une méthode adaptée pour analyser objectivement et systématiquement le contenu d'un champ de littérature. Elle permet de quantifier le qualitatif par un processus de comptage de certaines caractéristiques contenues dans les textes, en particulier des mots et des concepts.

3. Résultats obtenus

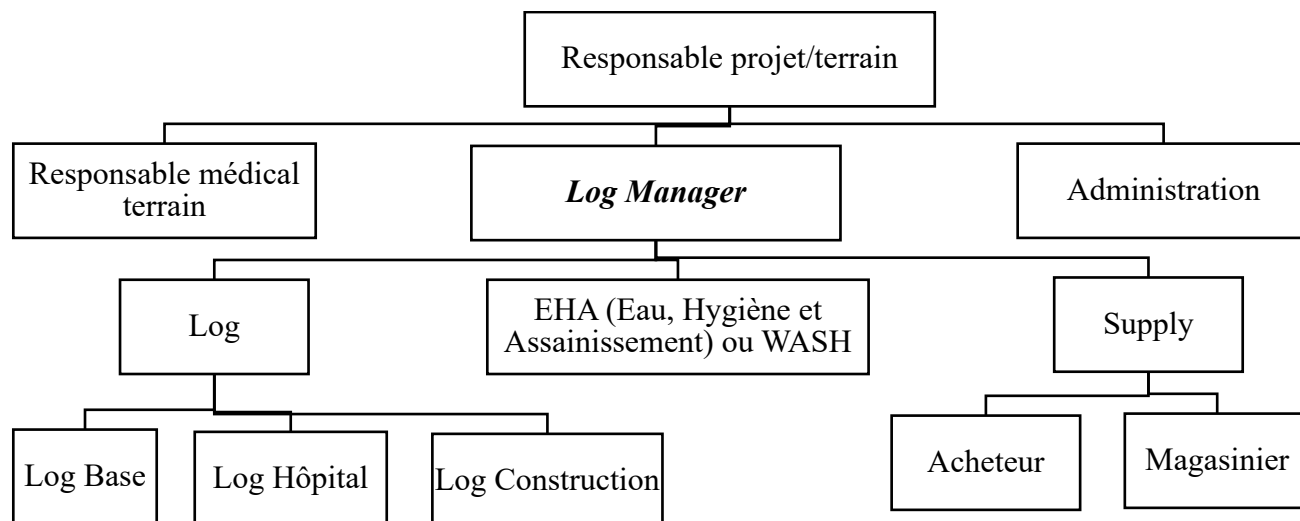
Dans le cadre de notre étude, nous avons interrogé les logisticiens impliqués directement dans les missions sur le terrain, afin de toucher réellement du doigt les réalités de la logistique humanitaire en contexte de crise sanitaire à la covid-19. Lors ces entretiens, tous les interviewés ont tout d'abord tenu à souligner l'importance des activités qu'ils réalisent. Ainsi, après une brève mise en évidence de l'importance de la logistique au sein de MSF Cameroun, nous allons présenter le dispositif logistique mis en place dans le cadre des activités dites de « routines » et celle réalisée pour barrer la voie à la propagation de la covid-19 au Cameroun.

3.1. La place de la logistique au sein de MSF-Cameroun

La logistique des ONG varie grandement d'une organisation à l'autre. Cela en raison de son domaine d'activité, du type de matériel nécessaire au bon déroulement de la mission qu'elle s'est fixée. Une organisation médicale d'urgence à l'instar de MSF par exemple, aura sans doute des besoins beaucoup plus étendus en termes de matériels, de personnel ou encore de médicaments, et

donc une organisation logistique très différente d'une organisation militant simplement pour la protection des enfants par exemple. Grâce aux informations qui nous ont été communiquées, nous avons pu ressortir le schéma n°1 ci-dessous qui présente une vue générale de l'organisation des activités de MSF dans ses différents projets au Cameroun.

Schéma n°1 : Organisation standard de la fonction logistique au sein des projets de MSF au Cameroun



Source : Nos interviewés.

Tout projet d'aide ou d'assistance de l'organisation est géré par un responsable projet ou terrain qui a la lourde mission de chapeauter ses différents collaborateurs afin d'atteindre l'objectif général du mandat⁸ (dans le cas de MSF, la santé principalement). Le responsable médical terrain est également présent pour définir les besoins en termes de personnels et de matériels nécessaires pour apporter l'aide médicale d'urgence dans les hôpitaux ou formations sanitaires face à une situation de crise. Quant au responsable administratif, il s'occupe de gérer les ressources humaines et les finances du projet.

La fonction logistique qui est celle qui nous intéresse dans cette étude, est assez fournie en termes de ressources humaines car la logistique est un aspect essentiel dans l'aide humanitaire comme le rappellent si bien les personnes interviewées : « Pour moi la logistique, c'est le départ et la fin de tous les projets. Avant d'ouvrir un projet, on fait d'abord appel à la logistique, en termes d'étude

⁸ Dans le milieu humanitaire, on emploie indifféremment les notions de mandat ou de projet. Les ONG se déploient sur le terrain dans un délai de court ou moyen terme (1, 3, 6 ou 12 mois) renouvelables en fonction de la crise et des objectifs initialement fixés.

du milieu, de faisabilité, de terrain identifié, de construction,... c'est après que le personnel médical vient sur place. Maintenant en cas de fermeture d'un projet aussi, le personnel médical quitte les lieux en première position, c'est toujours la logistique qui ferme le projet !». Un autre logisticien, poursuit en ajoutant que : « la logistique est la base de tout !! Par exemple, un médecin qui vient intervenir sur le terrain sans rien, tout ce qu'il lui faut même la blouse, même les injections c'est le logisticien qui doit lui donner ça... Tant qu'un logisticien n'est pas intervenu, un médical ne peut pas dire qu'il va aller pour travailler »

Tous les logisticiens du projet ont chacun une mission bien précise à réaliser pour permettre au projet d'atteindre ses objectifs. Ainsi, le logisticien base s'occupe de l'achat de fourniture de bureau et de tous les autres matériels et équipements nécessaires à l'ensemble du projet. Le logisticien hôpital quant à lui s'occupe des matériels médicaux et non médicaux nécessaires au sein des formations sanitaires pour apporter un appui aux personnes en souffrance. Et le logisticien construction est celui qui prend en charge tous les aspects relatifs à l'aménagement des espaces de prise en charge des malades (installation des tentes, réhabilitation des hôpitaux publics, etc).

La gestion des opérations relatives à l'approvisionnement en eau propre, à l'entretien des locaux sollicités pour les projets de l'organisation et au nettoyage quotidien des édifices incombent également au logisticien de MSF. Enfin, le responsable de la Supply est également un logisticien qui s'occupe des activités relatives à l'approvisionnement, au transport, à l'installation des équipements et à leur évaluation. Il se charge également, de la gestion des stocks des produits disponibles dans les entrepôts de l'organisation, en veillant toujours à constituer un stock de sécurité devant permettre de faire face à la demande en matériels entre la passation de commande et la livraison effective des articles ainsi commandés.

3.2. Le dispositif logistique habituel de MSF Cameroun : avant l'apparition de la covid-19

Les différents entretiens que nous avons réalisés ont permis d'identifier les activités logistiques habituellement réalisés par les logisticiens de l'organisation.

« Avant l'arrivée du covid, c'était beaucoup plus des activités de routines, ie tout ce qui concerne les commandes des matériels, des intrants, des médicaments, tout ce qui concerne la gestion du parc automobile(les véhicules, les motos), tout ce qui concerne aussi la maintenance des appareils électriques. »

Les activités de « routines » renvoient aux activités quotidiennes réalisées par les logisticiens de l'organisation afin d'agir rapidement et de manière efficace sur le terrain. Les activités généralement dévolues au logisticien de MSF peuvent se résumer par le schéma n°2 ci-après :

Schéma n°2 : La chaîne d'approvisionnement des équipes terrain de MSF Cameroun



Source : Nos interviewés.

La gestion des activités logistiques de MSF Cameroun débute par la phase d'approvisionnement. Elle consiste à évaluer les besoins en matériels médicaux (médicaments, lits, thermomètre, etc) et non médicaux (véhicules, appareils frigorifiques, fourniture de bureau, EPI⁹, identifiants, etc) nécessaires pour la conduite sereine de l'aide d'urgence. Il est alors question pour les responsables logistiques de procéder à la passation de commandes de ces équipements auprès de la base logistique de MSF, située à Bordeaux-Mérignac. Cette dernière se chargera donc de constituer les lots de matériels (allotement) correspondant à la demande émise par les équipes du terrain et procèdera ainsi à l'acheminement des produits commandés par voie maritime (le plus souvent)¹⁰, ou en utilisant le mode aérien à destination du Cameroun (Port Autonome de Douala, aéroport de Douala ou aéroport de Yaoundé-Nsimalen). Une fois les produits disponibles sur le sol

⁹ Un EPI (Equipement de Protection Individuelle) est un dispositif destiné à être porté par une personne en vue de la protéger contre certains risques susceptibles de menacer sa sécurité ou sa santé au travail. On retrouve dans cette catégorie les gants, les masques de protection respiratoires, les chaussures de sécurité, les gilets, etc.

¹⁰ En utilisant le mode maritime, les délais de livraison sont plus longs. Il faut compter 2 à 3 mois pour que le matériel arrive au Cameroun. Par contre, avec le mode aérien, les délais expédition du matériel sont raccourcis (on raisonne en termes d'heures ou de jours).

camerounais, la dernière étape est donc celle de la distribution des matériels commandés auprès des différents sites abritant les différents projets de l'organisation.

3.3. Le dispositif logistique mis en place par MSF Cameroun : à l'arrivée et pendant la pandémie de la covid-19

La crise sanitaire liée à la pandémie du Covid-19 a sans aucun doute pris de court toutes les organisations qu'elles soient humanitaires ou autres. Elles ont dû s'adapter à cette nouvelle donne mondiale qui interpelle chaque structure afin de freiner la propagation de la maladie au sein de son personnel et surtout, d'éviter de contaminer les populations qui doivent bénéficier de l'aide humanitaire.

3.3.1. La redéfinition du plan directeur des opérations sur le terrain

Avec l'arrivée du covid-19 sur le sol camerounais en date du 05 mars 2020, MSF a dû revoir rapidement son plan d'action sur le terrain, pour faire face à la pandémie dans le pays comme nous l'affirme un logisticien : *« Dans le cadre du Projet Covid dans lequel nous sommes impliqués, nous avons redéfini notre cadre logique, c'est-à-dire : un objectif général qui est de limiter la propagation de la Covid-19 ...Des objectifs spécifiques à savoir la sensibilisation et la communication sur les dangers et l'importance du respect des mesures barrières,, Des moyens et des ressources : pour bien gérer cette situation d'urgence, il nous faut un maximum de ressources (ressources humaines, ressources matérielles et ressources financières).... »*.

A la suite de la définition de ce plan d'action pour lutter contre cette pandémie au Cameroun, l'organisation est rapidement passée à la phase pratique en mettant en application ces précieuses orientations à travers l'implémentation concrète de ces nouvelles lignes directrices ainsi édictées.

3.3.2. Des politiques de prévention de la propagation du Covid-19

La maladie à coronavirus au regard de la nature de propagation par contact étroit entre personnes, l'OMS a prescrit un certain nombre de mesures appelées « gestes barrières » afin d'endiguer la propagation de la pandémie. Ainsi, MSF Cameroun a entrepris une vaste campagne de sensibilisation et de nombreuses séances de formations des employés de l'organisation (personnel administratif, équipes de terrain, agents d'entretien, agents de sécurité, mécaniciens de l'organisation, gardiens, etc) de ses multiples partenaires notamment le personnel soignant

(médecins, infirmiers, etc) des différents hôpitaux appuyés et de la communauté à travers les relais communautaires¹¹.

« Avec l'arrivée de cette pandémie, nous à notre niveau on s'est préparé. Nous avons fait ce qu'on appelle des formations, des accompagnements et des coachings, ie on a formé des gens qui sont en première ligne, ie au niveau de la communauté que ce soit les relais communautaires et les mobilisateurs. Et puis au niveau de l'hôpital, on a eu aussi à former les personnels médicaux et les personnels non médicaux comme les logisticiens c'est-à-dire au cas où on a un cas suspect ou un cas confirmé de covid-19 : qu'est-ce que le personnel est sensé faire? Comment faire pour éviter la propagation ? »

La stratégie de prévention était focalisée sur l'aspect hygiène, étant donné que la covid-19 se transmet par absence d'hygiène. Des masques de protection ont tout d'abord été distribués au personnel ainsi formé. Mais rapidement, les stocks de masques ont été épuisés aussi bien au niveau international que national, l'organisation a ainsi dû faire appel à des fabricants locaux de masques pour confectionner cet EPI en respectant toutefois les normes en la matière, notamment en termes de matière utilisée et de présence de filtre. La campagne de sensibilisation s'est par la suite intensifiée en sollicitant également comme le souligne un interviewé *« des dynamiques communautaires tels que les leaders traditionnels (les chefs de quartier ou « DJAOURO », les Lamibés, les notables) et religieux (imams, prêtres, pasteurs), associations des femmes, des jeunes, syndicats de transporteur urbain (moto taxis, taximans), et inter-urbain (agences de voyage), bayam-sellam, les vendeurs ultra ambulants etc... »*.

En plus de ces sensibilisations, le personnel de la WASH, chargé de procéder à l'approvisionnement en eau potable courante, du maintien de la propreté des hôpitaux et des sites de l'organisation ont également été mobilisés. Étant donné que la pandémie de la covid-19 a une forte connotation avec la problématique de l'hygiène, cela suppose de disposer de tout le matériel nécessaire pour faire face à la pandémie (notamment de l'eau propre coulante, du savon, des gels hydro alcooliques, de l'essuie-tout, etc) pour le lavage des mains à l'entrée et à la sortie des hôpitaux de même qu'au niveau de la base de l'organisation. Cette gestion des équipements de

¹¹ Un relai communautaire (RECO) est une personne volontaire, choisi par les habitants d'un quartier ou d'une ville dans des zones urbaines et/ou rurales qui accepte d'assurer la jonction entre la communauté (c'est-à-dire les populations de ce quartier ou de cette ville) et les services de santé. Il joue donc un rôle d'intermédiaire entre les membres de sa communauté et les ONG dans l'implémentation d'activités de santé publique, chargé de sensibiliser et d'informer la communauté (Source : promosante.org consulté le 11 mai 2021, à 05h43 min).

désinfection est rendue possible à travers le water trucking¹². Au Cameroun, l'accès des populations à l'eau potable demeure encore un grand défi. D'après l'INS (Institut National de la Statistique) (2018), le taux moyen d'accès actuel à l'eau potable de la population urbaine est de 77% et 45% pour la population rurale.

Cependant, tous les 10 interviewés mettent en évidence l'existence de nombreuses difficultés dans la politique de prévention de la pandémie covid-19. Celles-ci ont trait à l'appropriation des informations véhiculées lors de ces séances de sensibilisation et de formations et au niveau de l'utilisation des kits de lavage des mains dans les hôpitaux : « *Aaah !!!! La première difficulté c'est d'abord si je puis le dire, c'est au niveau de la mentalité. Parce que pour beaucoup de personnes, le covid-19 c'est une utopie, c'est une rumeur, c'est quelque chose qu'on a inventé, c'est une maladie de Blancs !!* ». Et de poursuivre, en disant « *En fait les difficultés, c'est beaucoup plus ce qui va dans le sens de l'hygiène. Quand on dit par exemple qu'il faut porter les masques les gens ne portent pas, les gens n'aiment pas laver les mains. Au départ, les gens n'étaient pas habitués donc ce n'était pas facile. Certaines personnes prennent encore l'eau sale, celle qui a été évacuée, pour utiliser encore et laver les mains.* »

3.3.3. Des pratiques logistiques revisitées : un impératif pour l'efficacité de la réponse à l'urgence sanitaire

L'arrivée de la pandémie du covid-19 au Cameroun a engendré de multiples modifications des activités de « routines » des logisticiens de MSF. De nombreux changements ont ainsi vu le jour, bouleversant leurs tâches quotidiennes sur le terrain.

- **Une réorganisation du processus d'approvisionnement**

La survenue inattendue de la covid-19 a entraîné une rupture de la logique habituelle d'approvisionnement. En effet, les stocks d'EPI adaptés pour faire face à la propagation de la pandémie se sont vite épuisés. L'organisation devait équiper à la fois le personnel et également les patients qui se rendaient dans les hôpitaux. D'ailleurs, au niveau mondial il y avait déjà cette pénurie de masques au début de la pandémie. Il a donc fallu faire appel à des « *couturiers locaux* », pour concevoir et fournir le personnel sur le terrain, en masques confectionnés en tissu. Néanmoins, des orientations précises ont été communiquées à ces « *fournisseurs sur place* » par

¹² Le water trucking ou transport par camion-citerne est un véhicule de transport routier, destiné au transport de substances liquides, notamment l'eau qui permet de desservir les zones d'intervention des ONG avec de l'eau potable, propre à la consommation (OMS, 2013).

les responsables logistiques du Siège à Bordeaux, afin qu'ils puissent élaborer des masques en tissu disposant de filtre pouvant effectivement protéger les personnes qui les arboreraient contre la covid-19. C'est ainsi qu'un logisticien répond : *« Déjà nous en pharmacie, on avait plusieurs types de masques, les masques chirurgicaux, il y a plusieurs qualités comme les masques FFP2. Mais ça ne suffisait pas, puisque nous sommes nombreux. On a donc fait appel aux fabricants locaux via les couturiers mais avec notre coordonnateur médical et ceux qui sont chargés des maladies infectieuses. »*

Un autre facteur qui a bouleversé le circuit habituel d'approvisionnement était celui relatif à la fermeture des frontières, cela a également milité en faveur d'une consommation locale pour certains matériels nécessaires (masques, kits de lavage des mains, etc) dans le cadre de la stratégie de riposte de l'organisation, de même que celle du ministère de la santé publique l'approvisionnement auprès de la base à Bordeaux étant impossible. Cela a également impacté négativement les délais de livraison des matériels. Néanmoins, avec l'appui du gouvernement camerounais, des ponts aériens, lesquels ont permis de ravitailler les différents sites d'intervention en matériels (solutions hydroalcooliques, seaux robinets, médicaments, oxygénateurs, incubateurs, etc).

- **Un réaménagement de la gestion du parc automobile**

Les véhicules routiers utilisés pour assurer le transport du personnel de l'organisation de même que celui des malades, ont également connu une modification pour s'adapter aux mesures prescrites par l'OMS et préconisées par le gouvernement camerounais pour barrer la voie à la propagation de la pandémie au sein des populations. Ainsi, en plus des mesures barrières connues, les différents référents de l'organisation basés au niveau de leur siège à Paris, ont également formulées certaines recommandations concernant l'aspect hygiène (désinfection systématique des mains de chaque chauffeur avant de toucher le volant du véhicule et au moment de quitter ce véhicule)¹³, distanciation physique afin d'éviter les contacts étroits entre personnes, qu'il faut respecter dans le cadre du maintien des véhicules dans un état propre.

« Actuellement nous utilisons les lands cruiser de type ambulance, donc long châssis. Donc à l'intérieur comme ce n'est pas séparé, selon nos consignes qu'on a reçu c'est de fabriquer

¹³ Les véhicules de l'organisation sont conduits par plusieurs chauffeurs qui se relaient aussi bien de jour comme de nuit. Cela suppose qu'un même véhicule peut avoir 2 ou 3 chauffeurs différents.

vraiment une barrière entre la cabine du chauffeur et l'arrière du véhicule pour que le chauffeur lors du transfert des patients ne soit pas en contact direct avec le patient. Ça ce sont des choses qui ne font pas parties de mesures barrières. Egalement, pour le transport du personnel, les véhicules prennent habituellement 11 personnes au total. Mais avec l'arrivée du covid, on a réduit selon les instructions à 3 personnes plus le chauffeur. Donc, nous sommes quittés de 11 personnes à 4 personnes. Donc ça fait partie des choses que nous avons aussi mises en place ! »

- **Une reconfiguration des espaces d'accueil des malades ou des cas suspects de covid-19**

Afin d'accueillir les éventuels cas confirmés et même les cas suspects, l'organisation a dû tout d'abord procéder à l'aménagement des sites devant abriter les différents cas de patients (cas confirmés, cas suspects, etc). Il a donc fallu prévoir également des zones d'isolement pour faire en sorte que les malades effectivement déclarés ne rentrent en contact avec d'autres personnes saines et pour qu'ils ne les contaminent pas.

- **Une accentuation de la promotion des mesures d'hygiène**

Afin de barrer la voie à la propagation de la covid-19, l'OMS en concert avec ses partenaires (Etats, ONG) recommandent aux populations de veiller à respecter les règles d'hygiène de base, notamment en se lavant systématiquement les mains. « *Ce qu'on a fait premièrement, c'est beaucoup plus être attentif à l'hygiène surtout, comme le covid-19 c'est en connivence avec tout ce qui est comme hygiène !* ». A cet effet, les logisticiens ont procédé à l'installation de multiples points de lavage des mains. Il s'agit d'un ensemble de seaux robinets contenant de l'eau potable et du savon solide ou liquide à proximité qui ont été dispatchés un peu partout dans les FOSA (à l'entrée des hôpitaux, des bureaux, etc). L'objectif étant de limiter au maximum la circulation du virus étant donné que « *dans un hôpital, il faut éviter ce qu'on appelle les infections nosocomiales, donc une personne ne devrait pas venir à l'hôpital sain et rentrer à la maison avec d'autres maladies* ».

En plus de l'implémentation des stratégies de riposte contre le covid-19, l'organisation poursuit parallèlement ses opérations habituelles sur le terrain comme nous l'on fait remarqué l'ensemble des répondants. Il s'agit en occurrence des campagnes de vaccination des enfants, de la lutte contre la malnutrition, la lutte contre le choléra, des soins aux blessés dans les zones du pays qui font face à des conflits armés.

Conclusion

L'étude monographique de Médecins Sans Frontières, a permis de mettre en évidence le dispositif logistique mis en place par cette organisation dans le cadre de son assistance humanitaire en Afrique subsaharienne et au Cameroun en particulier. Les activités logistiques mises en place par l'organisation se partagent pour l'essentiel entre différents aspects de la logistique humanitaire : approvisionnement, transport, gestion des stocks et distribution du matériel médical et non médical et la gestion des informations y afférents. L'apparition inopinée du Covid-19 dans le paysage sanitaire mondial, a bouleversé les pratiques logistiques usuelles en refondant certaines activités jusque-là piloté par la seule base logistique de MSF à Bordeaux, par une décentralisation auprès des missions de terrain. Il s'agit en l'occurrence de l'approvisionnement en masques ou en solutions hydroalcooliques en faveur des producteurs camerounais locaux, ce qui a permis à l'organisation d'être beaucoup plus flexible et rapide pour endiguer la propagation de la pandémie du covid-19 au sein de la population. Cependant, la mise en pratique de ces nouvelles mesures ne s'est pas faite sans difficultés. La principale difficulté étant celle liée aux croyances et autres préjugés à l'égard du covid-19, selon lesquelles cette maladie ne peut mettre en danger la vie de l'Homme noir.

Ainsi, l'apport de notre recherche est essentiellement empirique, elle permet de mettre en évidence les obstacles auxquels les acteurs de la lutte contre la covid-19 font face : déni, refus de reconnaître l'existence de la maladie, etc. Ce qui suggère que les pouvoirs publics et leurs différents partenaires dans la stratégie de riposte contre cette pandémie doivent continuer à véhiculer les messages de sensibilisation sur les dangers de la covid-19 et sur l'importance du respect des gestes barrières. Les travaux scientifiques sur la logistique humanitaires qu'elles sont empiriques ou théoriques demeurent encore quasiment très rares dans le contexte africain. Cette étude pourrait à cet effet, constituer une base pour des recherches futures. Il serait intéressant d'élargir le champ de l'étude sur la logistique humanitaire, à travers par exemple des études de cas multiples permettant de comparer les procédés de gestion de la logistique par les ONG avant et pendant la durée de cette crise sanitaire, pour dégager les implications en termes d'efficacité. Egalement, il pourrait être enrichissant dans les études futures, de comparer les pratiques de gestion de cette pandémie du covid-19, au sein des chaînes logistiques industrielles ou commerciales, et les chaînes logistiques humanitaires.

Bibliographie

- Agostinho, C.F. (2013), Humanitarian logistics : How to help even more ?, 6th IFAC Conference on Management and Control of Production and Logistics, The International Federation of Automatic Control September, 11-13, Fortaleza, Brazil, 206-210.
- Boinet, A. & Miribel, B. (2011), Analyses et propositions sur l'action humanitaire dans les situations de crise et post-crise, novembre.
- Daud, M.S.M., Hussein, M.Z.S.M., Nasir, M.E., Andullah, R., Kassim, R., Suliman, M.S. et Saludin, M.R. (2016), Humanitarian logistics and its challenges : The literature review, *International Journal of Supply Chain Management*, 5(3), 107-110.
- Davidson, A.L. (2011), Key Performance Indicators in Humanitarian Logistics, Diss Massachusetts Institute of Technology, Cambridge.
- Giroux, H., Beaulieu, M. et Cooren, F. (2009), Gérer les chaînes logistiques humanitaires : l'expérience de Médecins Sans Frontières, *Logistique & Management*, 17(1), 65-76.
- Kopczak, L.R. & Thomas, A.S. (2005), From Logistics to Supply Chain Management : The Path Forward in the Humanitarian Sector, Fritz Institute, California.
- Kovács, G. et Spens, K.M. (2007), Humanitarian Logistics in Disaster Relief Operations, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37 (2), 99-114.
- Michel, S., Gerbaix, S. et Bidan, M. (2018), Une revue de la littérature centrée sur la logistique humanitaire entre complexité, incertitude, urgence et systèmes d'information, Colloque AIM, Montréal.
- Miles, M. B., & Huberman, M. A. (2003). Analyse des données qualitatives. (2^eéd.). Paris : De Boeck.
- OMS, (2013), Fiches techniques eau, hygiène et assainissement en situation d'urgence, juillet, 4 pages.
- OMS, (2021), Covid-19 WHO Africa Update 18.05.21, <http://arcg.is/XvuSX>.
- Overstreet, R.E., Hall, D., Hanna, J.B. et Kelly Rainer R. (2011), Research in Humanitarian Logistics, *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 1(2), 114-131.
- Rouquet, A. (2020), Nous aurions pu éliminer les « faiblesses de notre logistique » avant l'arrivée du Covid-19, 28 avril, article publié sur le site the conversation.fr, 9.31pm.
- Verny, J. (2008), La logistique humanitaire, levier de performance de l'approvisionnement des populations, in WACKERMANN G. (dir.), *Nourrir les hommes*, Ellipses, Paris, 153-162.
- Wassenhove, L.V. (2006), Humanitarian aid logistics : supply chain management in high gear, *Journal of the Operational Research Society*, 57.

- Yin, R. (1994), « Case study Research : Design and Methods », Beverly Hills, CA : Sage Publications, 5, 2^{sd} Ed.