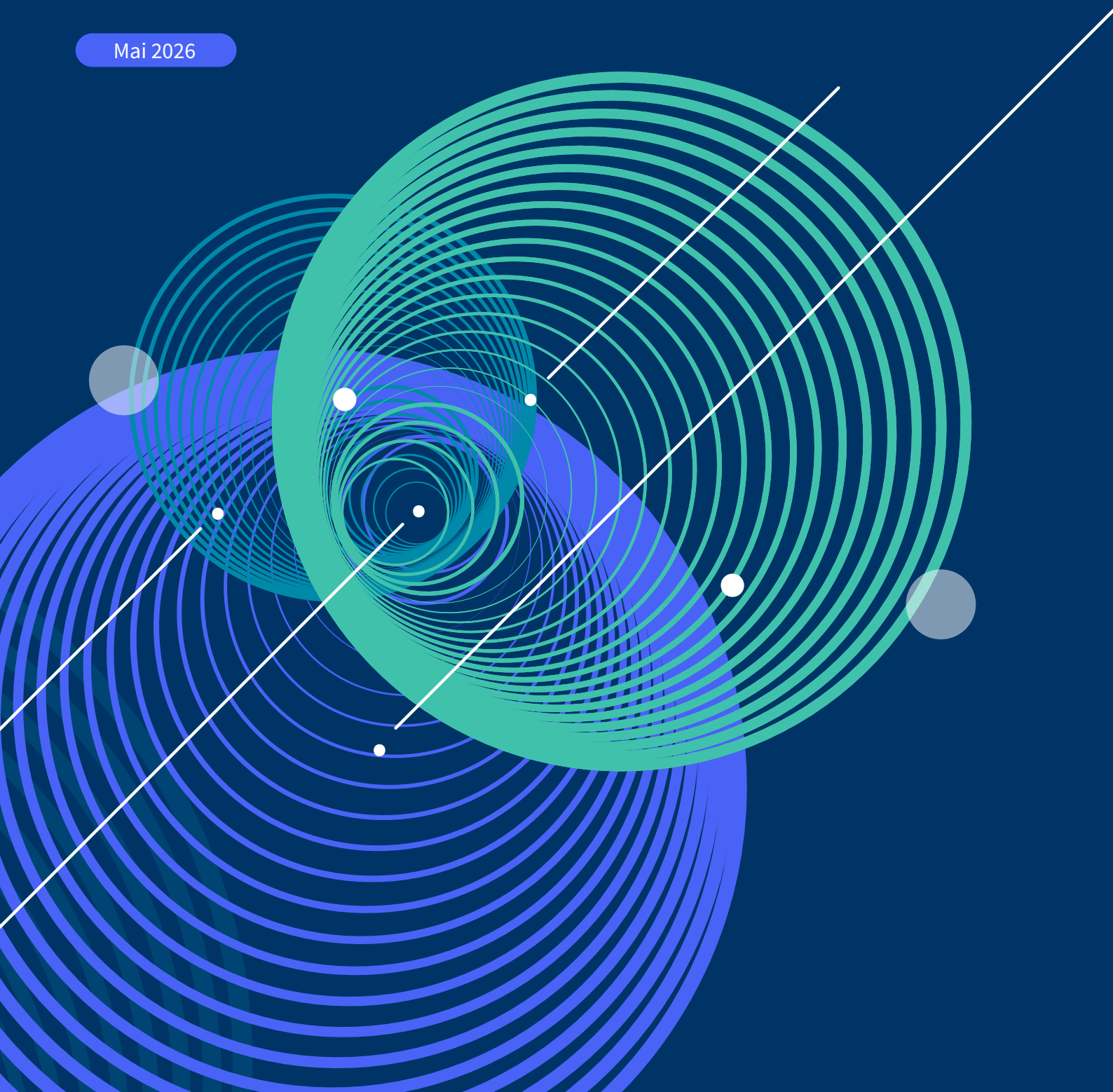


Note sur la réforme de la chaîne d'approvisionnement | N° 3

De la vision à l'action

Faire progresser la localisation de la chaîne
d'approvisionnement en Afrique de l'Ouest et centrale

Mai 2026



Remerciements

Cette note est le fruit d'un effort collectif rendu possible grâce aux connaissances, à l'expérience et à l'engagement de nombreuses personnes.

Nous exprimons notre sincère gratitude à Yandi Lompo, Tomte Djimasra Eric, Modou Diaw, Jameson Gadzirai, Aminata Kaloga, Line Maffo, Charles Didier Gnako, Marieme Thiam, Elmehti Ag Wakina, Eugide Lale Mbunda, Issoufou Soumana et Désiré Dimboni qui ont généreusement contribué de leur temps et de leurs perspectives à travers des interviews, des enquêtes et l'atelier régional. Leurs voix ont joué un rôle déterminant dans l'élaboration des constats et des recommandations présentés dans cette publication.

Nos remerciements particuliers vont à Kieto Mahaniah, coordinateur principal de l'initiative Thought Leadership, dont la détermination et le sens des responsabilités ont été essentiels à la réussite de ce processus. Nous sommes également profondément reconnaissants à l'équipe du bureau de HELP Logistics à Dakar (Afrique de l'Ouest) pour son soutien indéfectible dans la facilitation de l'atelier. Leur contribution a été essentielle à la mise en œuvre et à la portée de cette initiative.

Auteurs

Prof. Dr. Mojtaba Salem, Université de logistique Kühne (KLU)
Mahdi Bayat

Contributeurs

Sean Rafter
Bruno Vandemeulebroecke
Seynabou Diakhoumpa
Daniel NANGA

Citation suggérée

Salem, M. & Bayat, M. (2026). Faire progresser la localisation de la chaîne d'approvisionnement en Afrique de l'Ouest et centrale De la vision à l'action (Note sur la réforme de la chaîne d'approvisionnement), HELP Logistics AG.

À propos de HELP Logistics

HELP Logistics est une initiative opérationnelle à but non lucratif de la Fondation Kühne qui vise à renforcer l'efficacité et l'impact des chaînes d'approvisionnement à l'interface humanitaire-développement-climat. Travaillant en partenariat avec des acteurs locaux et internationaux, HELP offre une expertise pratique en matière de diagnostics de chaîne d'approvisionnement de bout en bout, renforce les capacités locales par le biais de formations et de mentorat sur mesure, et traduit la recherche appliquée en stratégies évolutives, outils numériques et orientations politiques. Son travail soutient le développement de réseaux d'approvisionnement agiles, inclusifs et durables qui préservent les ressources et renforcent les résultats pour les communautés vulnérables. Avec des hubs en Afrique, en Asie, au Moyen-Orient et en Europe, HELP combine une portée mondiale avec des connaissances et une pertinence régionales.

Contenu

Avant-propos	3
Contexte	4
Note de synthèse	6
Défis	8
Priorités	13
Institutionnaliser la localisation	18
Messages de plaidoyer	21
Perspectives	24
Références	25

Avant-propos

L'Afrique de l'Ouest se trouve à un moment charnière. Dans toute la région, les urgences humanitaires prolongées—alimentées par des conflits, des chocs climatiques et une fragilité économique—sont devenues la norme plutôt que l'exception. Ces crises, souvent étalées sur des années, exercent une pression soutenue sur des systèmes humanitaires historiquement conçus pour des réponses à court terme. Pourtant, dans ce contexte difficile se cache une opportunité inexploité : une population jeune et en forte croissance ainsi qu'une main-d'œuvre ayant le potentiel de jouer un rôle plus central dans la fourniture d'une assistance humanitaire.

La persistance des crises exige un changement d'approche. Lorsque les situations d'urgence s'inscrivent dans la durée, les chaînes d'approvisionnement ne peuvent plus rester exclusivement mondialisées, réactives et pilotées de l'extérieur. Au contraire, elles doivent devenir plus ancrées régionalement, résilientes et réactives aux réalités locales. La localisation des chaînes d'approvisionnement n'est pas simplement un ajustement opérationnel ; c'est une transformation stratégique qui peut améliorer l'efficacité, réduire les coûts et les délais, et stimuler les économies locales.

Depuis 2023, le bureau Afrique de l'Ouest de HELP Logistics fait progresser l'agenda de localisation des chaînes d'approvisionnement humanitaires à travers la recherche appliquée, les partenariats et les enseignements tirés du terrain. La Conférence Logistique Afrique 2024 à Dakar a fourni une plateforme aux parties prenantes humanitaires et du secteur privé pour examiner la signification de la localisation en pratique ainsi que ses opportunités et ses obstacles à l'adoption.

Dans le prolongement de cette dynamique, l'initiative Thought Leadership a franchi une nouvelle étape en novembre 2025, en réunissant des décideurs issus des programmes humanitaires et du secteur privé afin de dépasser les débats conceptuels et de dégager des pistes d'action concrètes. Les participants ont tiré parti de leur expérience opérationnelle pour examiner à la fois les dynamiques externes et internes qui façonnent les décisions de la chaîne d'approvisionnement.

Les échanges ont mis en évidence une forte convergence autour du potentiel de la localisation des chaînes d'approvisionnement pour renforcer la préparation, la résilience et le développement à long terme. En même temps, les participants ont reconnu des obstacles persistants, des idées fausses et des hypothèses infondées qui continuent de freiner les progrès. Trop souvent, la localisation reste une ambition. Pour dépasser la simple adhésion de principe, les organisations doivent en faire un objectif opérationnel et stratégique pleinement assumé.

Cette note synthétise les enseignements, les défis et les recommandations issus de l'atelier de novembre 2025, et propose une perspective ancrée dans la pratique sur les moyens de faire passer la localisation du concept à l'action. Elle invite les lecteurs à appréhender ce sujet dans toute sa complexité, mais aussi dans toute son urgence.

L'équipe HELP Logistics Afrique de l'Ouest

Contexte

Pourquoi la localisation est essentielle aux chaînes d'approvisionnement humanitaires en Afrique de l'Ouest et centrale

Les crises humanitaires en Afrique de l'Ouest et centrale (AOC) sont devenues plus fréquentes, prolongées et complexes. Les conflits, les chocs climatiques et la fragilité économique continuent de générer un besoin humanitaire à grande échelle dans la région, avec plus de 57 millions de personnes nécessitant une assistance (OCHA, 2024). Dans ce contexte, les chaînes d'approvisionnement humanitaires ne sont pas une fonction technique de back-office ; elles sont un déterminant central de la capacité de l'aide à atteindre les personnes à temps, à la bonne échelle et sous des formes adaptées aux réalités locales (DG ECHO, 2024).

Parce que l'approvisionnement, le transport, l'entreposage et la distribution représentent une part significative des dépenses humanitaires, les décisions concernant la chaîne d'approvisionnement façonnent à la fois l'efficacité opérationnelle et les résultats économiques locaux (DG ECHO, 2024 ; HELP Logistics, 2024). Les crises récentes au Sahel, sur le littoral ouest-africain et dans le bassin du lac Tchad montrent que les transporteurs locaux, les exploitants d'entrepôts, les fabricants et les petits fournisseurs jouent souvent un rôle essentiel dans la continuité des opérations lorsque les circuits d'approvisionnement internationaux sont retardés, perturbés ou trop rigides pour répondre rapidement aux besoins (WFP, 2024). La localisation des chaînes d'approvisionnement ne doit donc pas être considérée comme un complément facultatif, mais comme une exigence pratique pour renforcer la résilience de la réponse humanitaire en Afrique de l'Ouest et centrale.

Dans cette note, la localisation des chaînes d'approvisionnement désigne le transfert délibéré des décisions de sourcing, des partenariats, de la prise de décision opérationnelle et des investissements de marché vers les organisations, fournisseurs et institutions nationaux et locaux. Elle est étroitement liée à l'agenda plus large de la localisation humanitaire, mais elle a un objectif opérationnel plus spécifique : qui contrôle les décisions d'approvisionnement, qui assume le risque de la chaîne d'approvisionnement, quels marchés sont renforcés et comment les entreprises locales participent à la réponse humanitaire.

Cette distinction est importante. Les engagements du Grand Bargain prévoient que 25 % du financement humanitaire parviennent aux acteurs locaux et nationaux « aussi directement que possible ». Or, les données mondiales montrent qu'en 2023, seuls 0,6 % des financements de premier niveau accordés par les donateurs du Grand Bargain leur sont parvenus directement (Development Initiatives, 2024). Ce chiffre atteint environ 25 % uniquement si l'on inclut les financements transitant par des intermédiaires. Pour les chaînes d'approvisionnement, cet écart n'est pas seulement un problème de financement ; c'est un problème de gouvernance. Les structures de financement déterminent qui peut planifier à l'avance, contractualiser avec les fournisseurs, absorber les risques liés aux achats, investir dans le développement des marchés et orienter les choix opérationnels.

En conséquence, la localisation de la chaîne d'approvisionnement doit être considérée non seulement comme une partie de l'agenda de localisation plus large, mais comme un engagement institutionnel permanent en soi. Elle suppose un ancrage clair dans la gouvernance des achats et de la gestion des chaînes d'approvisionnement, des droits décisionnels définis, une responsabilité de direction explicitement attribuée et des attentes de performance mesurables. Sans ce socle institutionnel, la localisation peut continuer d'être soutenue dans les discours tout en restant faiblement intégrée dans la pratique.

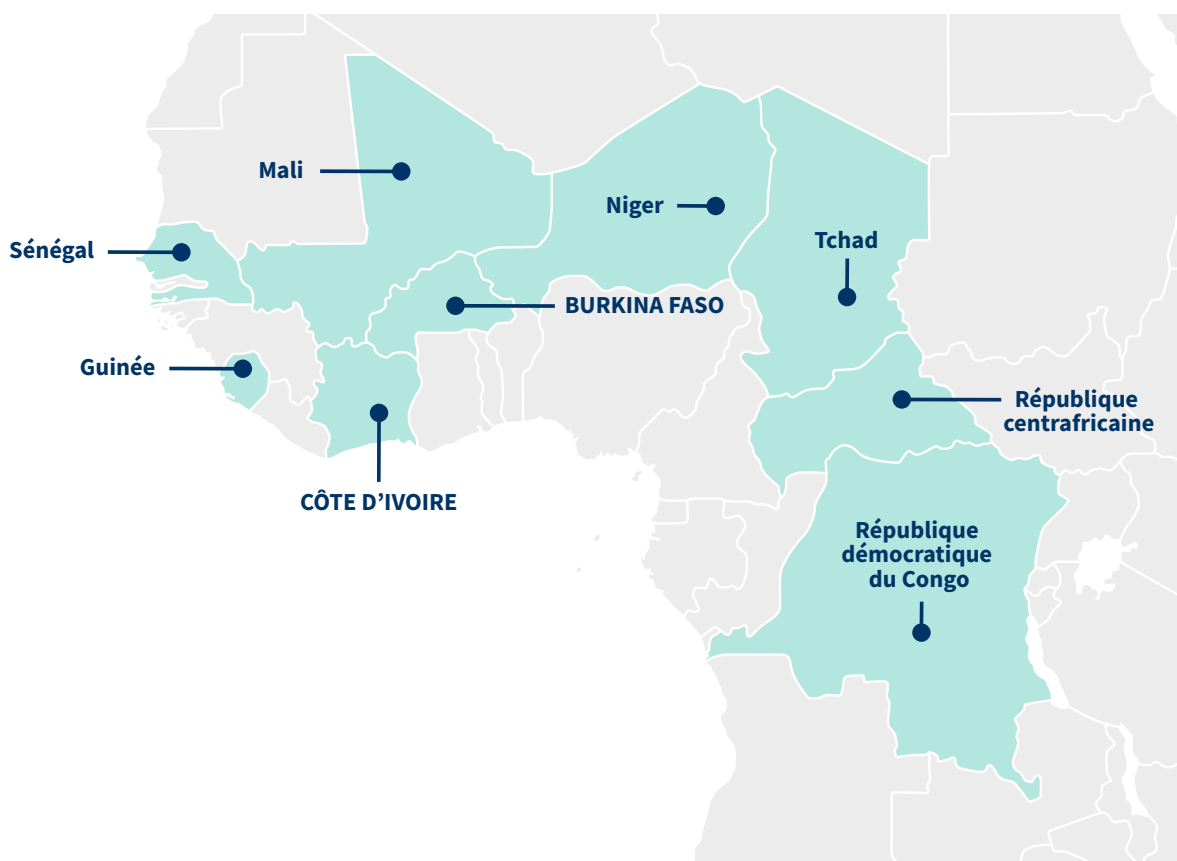
L'atelier de réflexion stratégique

Ce document synthétise les idées d'un atelier régional de deux jours qui s'est tenu les 12 et 13 novembre 2025 à Dakar, au Sénégal, impliquant 12 leaders d'opinion de neuf pays de l'AOC : Burkina Faso, Tchad, Côte d'Ivoire, Guinée, Mali, Niger, Sénégal, République centrafricaine et République démocratique du Congo. Les participants ont apporté leur expérience d'ONG nationales et internationales, de chaînes d'approvisionnement et d'opérations humanitaires, ainsi que du secteur privé, et ont contribué à titre personnel, éclairés par leur expérience professionnelle pour permettre un dialogue franc et inter-organisationnel.

Le processus a combiné une enquête préalable à l'atelier, des entretiens individuels et des discussions structurées. L'analyse des obstacles et des pistes stratégiques présentée dans cette note repose sur les échanges de l'atelier ; certaines références quantitatives sont mobilisées de manière ciblée pour étayer les problématiques soulevées par les participants, sans élargir le périmètre au-delà des éléments recueillis tout au long du processus.



Répartition géographique des acteurs de référence



Note de synthèse

En Afrique de l'Ouest et centrale, la localisation des chaînes d'approvisionnement ne se heurte pas à l'absence de marchés locaux. Elle est freinée par des pouvoirs d'achat, des systèmes de conformité, des structures de financement et une répartition des risques qui continuent de favoriser les acteurs extérieurs et le sourcing international. En conséquence, les opérations humanitaires restent plus dépendantes des acteurs externes que ne le suggèrent les engagements politiques, même lorsque des capacités locales existent ou pourraient être développées.

Le défi central est donc systémique. Les règles d'achat définies au niveau des sièges laissent souvent trop peu de marge pour une adaptation contextuelle. Les environnements réglementaires et fiscaux sont imprévisibles. Les objectifs de localisation sont rarement intégrés dans les systèmes de performance organisationnelle. Les risques sont reportés sur les fournisseurs locaux, sans accès équivalent au financement, à l'assurance ou à des conditions contractuelles équitables. Les normes humanitaires sont souvent appliquées à travers des architectures de conformité qui sont difficiles à naviguer pour les fournisseurs locaux. La coordination reste fragmentée, et les parties prenantes locales sont trop souvent exclues des décisions stratégiques.

La conséquence est un cycle auto-renforçant : des règles rigides augmentent l'aversion au risque ; l'aversion au risque décourage l'investissement et le partenariat locaux ; une faible visibilité du marché renforce l'hypothèse que les marchés locaux ne sont pas prêts ; et une coordination fragmentée empêche des solutions collectives.

Briser ce cycle nécessite une réforme à trois niveaux.

Tout d'abord, les règles du système doivent changer. Les cadres réglementaires, les processus douaniers, le traitement fiscal, les voies de certification et les systèmes de conformité des donateurs doivent devenir plus prévisibles, proportionnés et alignés sur les réalités humanitaires.

Deuxièmement, les marchés doivent être construits, et non simplement évalués. Le développement des fournisseurs, la cartographie anticipée des marchés, le partage du renseignement, les instruments de partage des risques et les produits financiers adaptés sont indispensables pour rendre la participation locale viable à grande échelle.

Troisièmement, le comportement organisationnel doit changer. Les agences humanitaires doivent inscrire le sourcing local par défaut dans leurs règles internes, appliquer une logique d'exception rigoureuse, suivre les performances et aligner les incitations, les validations et les budgets sur les objectifs de localisation.

Ce document propose six voies stratégiques pour soutenir cette transition :

1. Adapter les politiques et les cadres réglementaires aux réalités humanitaires et de marché

2. Simplifier et harmoniser les procédures d'approvisionnement et de conformité

3. Investir dans le renforcement continu des capacités lié aux contrats

4. Construire une intelligence de marché partagée aux niveaux national et régional

5. Faire du sourcing local et régional la règle opérationnelle par défaut

6. Passer de transactions à court terme à des partenariats stratégiques à long terme

La prochaine phase devra privilégier une mise en œuvre encadrée par une gouvernance claire, autour de trois priorités. La première consiste à rendre les règles du système plus favorables, en réduisant les principaux goulets d'étranglement réglementaires, de conformité et de validation qui empêchent un sourcing local, régional et contextuel. La deuxième vise à développer les marchés, à travers le renforcement des fournisseurs, le partage du renseignement, des pratiques contractuelles plus équitables, ainsi que des mécanismes de financement et de partage des risques capables de rendre la participation locale commercialement viable. La troisième consiste à institutionnaliser la localisation par des mécanismes internes de responsabilité, notamment des règles donnant la priorité aux solutions locales, des processus d'exception rigoureux, des objectifs de performance et un examen régulier par la direction.

Ces priorités supposent que chaque acteur agisse sur les leviers qu'il contrôle. Les donateurs doivent réformer l'architecture du financement et de la diligence raisonnable. Les institutions financières doivent proposer des financements adossés aux contrats et des outils de partage des risques adaptés aux cycles contractuels de l'action humanitaire. Les gouvernements nationaux doivent réduire l'incertitude réglementaire et investir dans des infrastructures facilitantes. Les organisations humanitaires doivent réformer leurs règles internes et leurs systèmes de responsabilité. Les entreprises locales, les communautés et d'autres acteurs du marché doivent être engagés en tant que co-concepteurs de l'écosystème d'approvisionnement.

Les progrès ne devront pas être évalués uniquement à l'aune des engagements de principe, mais à la réalité des changements observés dans les pratiques d'achat, l'accès au financement et la répartition du pouvoir décisionnel. Au minimum, cela suppose un examen régulier des niveaux d'approvisionnement local et régional, des schémas d'exception, des résultats du développement des fournisseurs, du recours aux financements et des contraintes réglementaires récurrentes.

Le choix politique est clair. Les chaînes d'approvisionnement en Afrique de l'Ouest et centrale peuvent rester dépendantes de l'extérieur et continuer de se heurter aux mêmes goulets d'étranglement structurels, ou être repensées comme des systèmes ancrés localement, connectés à l'échelle régionale et soutenus au niveau mondial. Cette seconde voie ne dépendra pas seulement des ambitions affichées, mais de la capacité des principaux acteurs du système à traiter la localisation comme un engagement gouverné dès le prochain cycle politique.

Défis

Barrières systémiques à la localisation de la chaîne d'approvisionnement

En Afrique de l'Ouest et centrale, la localisation des chaînes d'approvisionnement se heurte à un ensemble de barrières interdépendantes, qui relèvent à la fois de la gouvernance, de la réglementation, du financement, des marchés et de la coordination. Celles-ci ne constituent pas des obstacles opérationnels isolés. Elles reflètent la manière dont l'autorité, la conformité, le risque et l'information sont organisés au sein du système humanitaire.

En outre, elles se renforcent les unes les autres. Des règles conçues de manière centralisée limitent la prise de décision contextuelle. Une responsabilité interne insuffisante favorise les comportements d'aversion au risque. L'aversion au risque supprime l'investissement dans les écosystèmes de fournisseurs locaux. Une visibilité limitée du marché renforce alors l'hypothèse selon laquelle les marchés locaux ne sont pas prêts. Une coordination fragmentée empêche la correction collective. Ensemble, ces dynamiques enferment les opérations humanitaires dans des schémas de dépendance extérieure.

Au fond, ces obstacles persistent parce que la localisation des chaînes d'approvisionnement reste encore trop peu structurée par des mécanismes de gouvernance clairs. L'autorité est fragmentée, la responsabilité est diffuse et les attentes en matière de performance sont rarement formalisées.

Défi n°1

Inadéquation des politiques et manque d'adaptation aux contextes

Défi n°2

Contraintes politiques externes et priorités divergentes

Défi n°3

Faible institutionnalisation et visibilité de la localisation

Défi n°4

Aversion au risque et lacunes en matière d'assurance

Défi n°5

Qualité, normes et préparation insuffisante des marchés

Défi n°6

Coordination fragmentée et exclusion des parties prenantes

Défi n°1 : Inadéquation des politiques et manque d'adaptation aux contextes

De nombreuses politiques d'approvisionnement et de gestion des risques sont conçues de manière centrale pour garantir une cohérence mondiale et une protection institutionnelle. Dans la pratique, toutefois, elles sont souvent appliquées en Afrique de l'Ouest et centrale sans être suffisamment adaptées à la profondeur des marchés locaux, à la volatilité du transport, au degré de maturité des fournisseurs ou aux contraintes opérationnelles.

Ce n'est pas simplement un problème d'inflexibilité. C'est un problème de gouvernance. L'autorité de prise de décision est souvent concentrée loin des marchés dans lesquels les décisions d'approvisionnement doivent être mises en œuvre. Les équipes nationales et les fournisseurs locaux peuvent comprendre où la participation locale est réalisable, mais ils manquent souvent de l'autorité nécessaire pour adapter les règles, les délais ou les exigences en conséquence.

De ce fait, des exigences de conformité uniformes peuvent prendre le pas sur une appréciation fine du contexte. Des seuils trop rigides, des attentes documentaires ou des procédures d'approbation peuvent favoriser des choix légalement plus sûrs au détriment de ceux qui sont opérationnellement plus intelligents. Les équipes terrain se tournent alors par défaut vers des modes d'approvisionnement plus faciles à justifier administrativement, même lorsque des options plus localisées sont viables.

Défi n°2 : Contraintes politiques externes et priorités divergentes

La localisation est également freinée par des environnements réglementaires et politiques qui ne sont pas toujours alignés sur les besoins opérationnels de l'action humanitaire. Les procédures douanières, le traitement fiscal, les exigences de certification, les contrôles de sécurité et les règles transfrontalières sont souvent imprévisibles, lents ou appliqués de manière inégale.

Ces contraintes font plus que retarder les expéditions. Elles modifient l'équilibre des risques associés à la localisation. Lorsque les exonérations douanières sont incertaines, que les processus frontaliers sont opaques ou que les autorisations de sécurité sont appliquées de manière inégale, les fournisseurs locaux font face à des coûts de transaction plus élevés et les organisations humanitaires deviennent plus susceptibles de revenir à des modèles d'approvisionnement qu'elles perçoivent comme plus contrôlables.

Le défi est aggravé lorsque les priorités de l'État diffèrent des principes humanitaires. Les gouvernements peuvent mettre l'accent sur la visibilité, le contrôle territorial, la protection des revenus ou la supervision de la sécurité d'une manière qui ne s'accorde pas facilement avec les exigences humanitaires de rapidité, de neutralité et d'accès facilité. Là où des plateformes de dialogue existent, elles sont souvent ad hoc et insuffisamment institutionnalisées pour résoudre les frictions opérationnelles récurrentes.

La volatilité macroéconomique exerce une pression supplémentaire. Les fluctuations monétaires, l'opacité administrative et les changements réglementaires soudains découragent la planification des activités, fragilisent le commerce transfrontalier et entament la confiance des fournisseurs. Les données opérationnelles issues du corridor du lac Tchad montrent comment l'instabilité réglementaire et infrastructurelle se traduit en risque pour les chaînes d'approvisionnement : les prix de location des entrepôts peuvent augmenter jusqu'à 50 % en période de pointe, tandis que le taux d'occupation des capacités de stockage atteint environ 95 % au Cameroun et 85 % au Tchad durant les mois de forte activité (HELP Logistics, 2024).

Défi n°3 : Faible institutionnalisation et visibilité de la localisation

Au sein de nombreuses organisations humanitaires, la localisation demeure un principe approuvé plutôt qu'un objectif gouverné opérationnellement. Elle n'est souvent pas intégrée dans les systèmes de planification, la gestion de la performance, l'allocation budgétaire ou la responsabilité des dirigeants.

Peu d'organisations suivent de manière systématique les indicateurs liés à la localisation, tels que la part des achats locaux, la diversification des fournisseurs, les résultats du développement des partenaires ou les taux d'exception. Lorsque de telles données existent, elles sont souvent incomplètes, non standardisées ou non utilisées de manière routinière dans la prise de décision. Ce qui n'est pas mesuré est difficile à défendre, à prioriser ou à améliorer.

Cette faible institutionnalisation affecte également la visibilité. Sans une intelligence de marché robuste, des informations partagées sur les fournisseurs ou des preuves de performance locale, le personnel peut sous-estimer la capacité des acteurs locaux. En conséquence, la localisation semble plus risquée ou moins réalisable qu'elle ne l'est en réalité.

Le problème n'est donc pas simplement un manque d'engagement. Il s'agit d'un manque d'instruments de gouvernance. Lorsque la localisation n'est pas liée à des objectifs, à des rapports, à des examens et à la responsabilité des dirigeants, elle est systématiquement dépriorisée dans la prise de décision quotidienne.

Défi n°4 : Aversion au risque et lacunes en matière d'assurance

Les chaînes d'approvisionnement humanitaires dans des contextes fragiles sont intrinsèquement risquées. Le problème n'est pas le risque lui-même, mais la manière dont ce risque est réparti. Les systèmes actuels placent souvent une part disproportionnée du risque opérationnel, financier et réputationnel sur les entreprises locales sans fournir le financement, l'assurance ou la protection contractuelle nécessaires pour l'absorber.

Les organisations internationales peuvent s'appuyer sur des contrôles de risque pilotés par le siège qui laissent peu de place à un partage structuré des risques avec les fournisseurs locaux. Ces derniers, de leur côté, sont censés livrer dans des conditions volatiles, tout en disposant d'un accès limité au fonds de roulement, à la couverture de responsabilité civile, à l'assurance des marchandises transportées ou à des crédits abordables.

Ce déséquilibre renforce les comportements prudents en matière d'achats. Les organisations préfèrent des fournisseurs externes établis car ils semblent plus faciles à assurer, à financer et à défendre au sein des systèmes de conformité. Les entreprises locales sont évaluées à l'aune de critères de fiabilité difficiles à atteindre sans les outils de partage des risques qui leur permettraient de se renforcer.

L'écosystème financier plus large approfondit cette barrière. La pénétration de l'assurance à travers l'Afrique reste faible—environ 2,4 % du PIB en 2023—indiquant une capacité domestique limitée à absorber le risque commercial (Organisation africaine de l'assurance, 2024). Les données issues des enquêtes menées auprès des entreprises en Afrique subsaharienne montrent également de manière constante que l'accès au financement reste une contrainte majeure pour les entreprises. Ensemble, ces conditions rendent plus difficile pour les fournisseurs locaux de se développer, d'investir et de concourir pour des contrats humanitaires plus importants.

Défi n°5 : Qualité, normes et préparation insuffisante des marchés

Les organisations humanitaires citent souvent la qualité, la conformité et les normes comme raisons d'un approvisionnement local limité. Dans certains cas, les écarts de capacité sont bien réels. Cependant, les problèmes de préparation au marché ne peuvent pas être réduits à la seule faiblesse des fournisseurs. Ils traduisent aussi un décalage entre les dispositifs de conformité humanitaire et l'appui concret dont disposent les entreprises locales pour y répondre.

Dans de nombreux contextes d'Afrique de l'Ouest et centrale, les fournisseurs se heurtent à des contraintes techniques et infrastructurelles, notamment un accès limité aux laboratoires accrédités, aux systèmes de certification, aux installations d'essai des produits et aux infrastructures d'assurance qualité. Des difficultés de gestion – par exemple le passage à l'échelle de la production, la tenue de la documentation ou la maîtrise des calendriers dans des conditions instables – peuvent également peser sur leur niveau de préparation.

En même temps, les normes mondiales ne sont pas toujours traduites en voies localement réalisables pour la conformité. Les exigences peuvent être mal communiquées, interprétées de manière incohérente ou appliquées sans les formations, l'accompagnement progressif ou les systèmes de préqualification dont les petites entreprises auraient besoin pour y répondre efficacement. Les acteurs locaux ont également une influence limitée sur la manière dont les normes sont définies et opérationnalisées, renforçant la perception que la conformité est imposée de l'extérieur plutôt que gouvernée conjointement.

Les disparités d'infrastructure aggravent le problème. Dans une analyse de corridor dans la région, seulement environ 10 % des entrepôts au Tchad disposaient d'une capacité de stockage à froid, contre environ 40 % au Cameroun (Banque mondiale, 2022, cité dans HELP Logistics, 2024). Dans de telles conditions, les écarts de performance peuvent refléter autant les contraintes structurelles de l'environnement habilitant que les capacités propres des fournisseurs.

« Qui a établi ces normes, et qui était présent à la table lors de leur établissement ? S'appliquent-elles à toutes les régions et contextes ? Pour moi, il n'y a pas d'unanimité concernant l'universalité de ces normes. »

Défi n°6 : Coordination fragmentée et exclusion des parties prenantes

Les efforts de localisation sont davantage affaiblis par une coordination fragmentée entre les organisations, les fonctions et les acteurs du marché. Les équipes d'approvisionnement, de finance, de logistique et de programme travaillent souvent en parallèle plutôt que par le biais d'une stratégie de localisation commune. Les retours d'information entre les sièges et les bureaux pays restent fréquemment insuffisants, tandis que le partage d'informations inter-agence demeure limité.

Le résultat est une duplication. Les organisations effectuent des évaluations de fournisseurs séparées, maintiennent des bases de données de fournisseurs isolées et appliquent différents outils de conformité aux mêmes acteurs locaux. Cela augmente les coûts de transaction, ralentit la contractualisation et envoie des signaux incohérents au marché.

La fragmentation empêche également une gestion collective du marché. Sans intelligence partagée, reconnaissance mutuelle des évaluations ou planification coordonnée, l'approvisionnement humanitaire reste transactionnel plutôt qu'orienté vers l'écosystème. Les fournisseurs locaux font face à des charges de preuve répétées. Les petites entreprises et organisations communautaires sont exclues de la planification et influencent rarement la manière dont les systèmes d'achat sont conçus ou améliorés.

Les cycles de financement courts renforcent cette dynamique, en favorisant des achats réactifs et ponctuels au détriment d'un engagement stratégique auprès des marchés. En l'absence de planification coordonnée, le développement des fournisseurs, le partage des risques et la stabilisation des marchés restent insuffisamment soutenus, tandis que le sourcing externe continue d'apparaître comme la solution par défaut.

Priorités

Voies Stratégiques pour un Modèle de Chaîne d'Approvisionnement Local-First

Lever les obstacles décrits plus haut suppose d'aller au-delà de correctifs techniques isolés. Cela nécessite un agenda de réforme qui modifie les règles du système, renforce les capacités du marché et redéfinit le comportement organisationnel.

Les six pistes présentées ci-dessous se renforcent mutuellement, mais elles n'offrent pas toutes le même degré de levier ni la même faisabilité. Certaines peuvent être avancées immédiatement par le biais de changements de politique institutionnelle ; d'autres nécessitent une coordination à long terme, une réforme réglementaire ou un investissement. Ensemble, elles dessinent le passage d'un système d'achat qui intègre ponctuellement les acteurs locaux à un système délibérément conçu autour de la participation locale et régionale.

Priorité n°1

Adaptation des politiques et réglementations

Priorité n°2

Simplification et harmonisation des procédures

Priorité n°3

Renforcement continu des capacités

Priorité n°4

Cartographie des marchés avancée et portée régionale

Priorité n°5

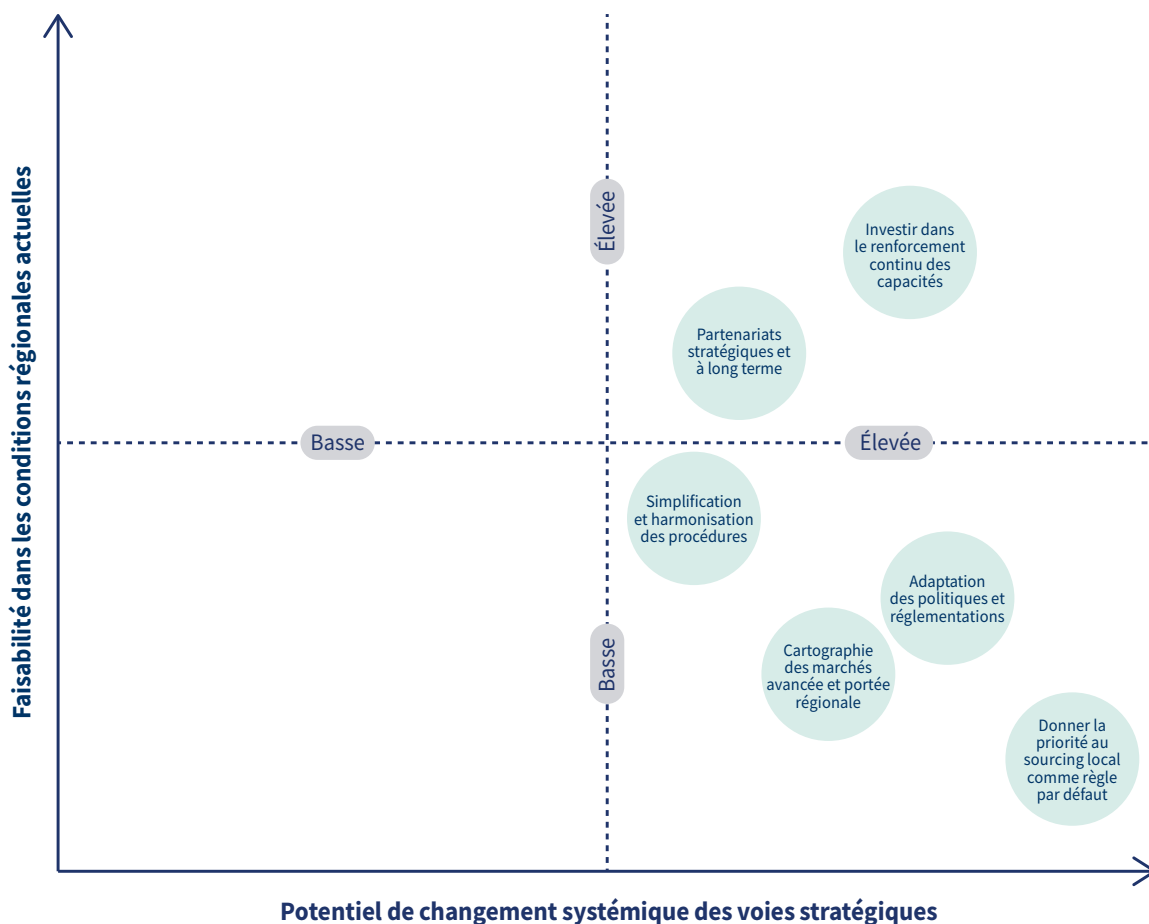
Faire du sourcing local la règle opérationnelle par défaut

Priorité n°6

Partenariats stratégiques et à long terme

Figure 1 : Positionnement relatif des voies stratégiques par impact systémique et faisabilité.

Les participants à l'atelier ont évalué les six pistes stratégiques selon deux dimensions : leur capacité à produire un changement systémique et leur faisabilité dans les conditions régionales actuelles en Afrique de l'Ouest et centrale. Des scores moyens ont été calculés et représentés graphiquement afin de comparer, pour chaque piste, le levier relatif de réforme et la faisabilité de mise en œuvre.



Priorité n°1 : Adaptation des politiques et réglementations

Une localisation efficace suppose un environnement politique favorable. La priorité n'est pas la déréglementation généralisée, mais une plus grande prévisibilité et un meilleur alignement entre les réalités opérationnelles humanitaires et les règles qui régissent le dédouanement, le traitement fiscal, la certification, les autorisations de sécurité et le commerce transfrontalier.

L'adaptation réglementaire devrait se concentrer sur un ensemble limité de règles à forte friction qui affectent le plus directement la participation locale. Des procédures douanières simplifiées, un traitement fiscal et de TVA transparent, des voies de certification plus claires et des exigences administratives prévisibles réduiraient l'incertitude qui affecte de manière disproportionnée les petits fournisseurs et les acteurs du commerce régional.

Dans le même temps, les règles de conformité des donateurs et des agences doivent être interprétées et appliquées de manière à permettre une mise en œuvre sensible aux contextes. Une application trop conservatrice des règles peut restreindre les choix d'approvisionnement avant même que les options locales aient été correctement évaluées. En associant l'alignement des politiques à des incitations fiscales et réglementaires ciblées en faveur des fabricants et prestataires logistiques locaux, il devient possible d'élargir durablement l'espace de participation locale.

Priorité n°2 : Simplification et harmonisation des procédures

La complexité administrative demeure l'un des obstacles les plus immédiats et solvables à la localisation. Les fournisseurs et partenaires locaux doivent souvent composer avec une multiplicité de systèmes d'achat et de diligence raisonnable, parfois redondants et mal alignés, entre agences des Nations Unies, ONG internationales et donateurs.

L'harmonisation devrait réduire les charges de preuve répétées. La préqualification des fournisseurs, les modèles de diligence raisonnable, les exigences d'audit et les dossiers documentaires devraient être standardisés chaque fois que possible, en s'appuyant davantage sur la reconnaissance mutuelle des évaluations et le partage des résultats de conformité.

Cela ne signifie pas abaisser les normes. Cela signifie se diriger vers une conformité proportionnée : moins de duplication, des attentes plus claires et une supervision plus efficace. Les bureaux de pays devraient également disposer d'une plus grande délégation d'autorité pour appliquer des seuils, des dérogations ou des ajustements contextuels préapprouvés, dans des limites de responsabilité clairement définies. La simplification facilite l'entrée et le maintien des acteurs locaux dans le système, tout en aidant les agences à s'approvisionner plus rapidement et de manière plus cohérente.

« Parfois, les donateurs sont compliqués, mais parfois nous-mêmes ajoutons de la complexité. Nous demandons aux partenaires de faire des choses qui facilitent notre propre vie, même si celles-ci ne sont pas imposées par les donateurs. »

Priorité n°3 : Renforcement continu des capacités

La localisation suppose de développer les fournisseurs, et non simplement de les sélectionner. Le renforcement des capacités devrait donc aller au-delà des ateliers de formation autonomes et vers un soutien durable, lié à des contrats, en rapport avec de réelles opportunités de marché.

Trois dimensions sont particulièrement importantes. La première est la capacité technique et de conformité, y compris les normes de produit, la documentation, la traçabilité et l'assurance qualité. La deuxième est la capacité des systèmes d'affaires, tels que la planification de la production, les contrôles internes, la fiabilité des livraisons et la gestion des plannings. La troisième porte sur les capacités financières, en particulier la gestion du fonds de roulement, des retards de paiement ou des exigences de montée en charge liées à des contrats de plus grande envergure.

L'appui doit être conçu autour de véritables parcours d'approvisionnement. Le modèle le plus efficace est celui dans lequel les fournisseurs reçoivent des attentes claires, un soutien pratique, des repères de performance par phases et une visibilité sur la demande future. Les outils financiers—tels que les paiements anticipés, le financement des bons de commande, les garanties partielles et les conditions de paiement flexibles—devraient être considérés comme faisant partie du renforcement des capacités, et non comme des ajouts séparés.

En somme, les entreprises locales ne doivent pas être évaluées uniquement à l'aune de leur niveau de préparation actuel. Elles devraient être soutenues pour devenir des fournisseurs fiables à long terme au sein des systèmes d'approvisionnement humanitaire.

Priorité n°4 : Cartographie des marchés avancée et portée régionale

La localisation ne peut réussir si les organisations manquent d'une compréhension partagée de ce que les marchés peuvent fournir, dans quelles conditions et à quelle échelle. La cartographie des marchés devrait donc aller au-delà des listes de fournisseurs statiques et devenir un outil de préparation.

Une intelligence de marché utile devrait inclure la capacité des fournisseurs, la disponibilité des intrants, les corridors de transport, la volatilité des prix saisonniers, l'infrastructure de stockage, les arrangements d'assurance qualité et l'accès au financement. Elle doit également tenir compte des liens commerciaux régionaux, car en Afrique de l'Ouest et centrale, la disponibilité des approvisionnements dépend souvent de marchés transfrontaliers plutôt que de marchés strictement nationaux.

Des bases de données de fournisseurs partagées et des systèmes de données interopérables peuvent réduire la duplication et améliorer les décisions d'approvisionnement, mais seulement s'ils sont régulièrement mis à jour, gouvernés conjointement et réellement utilisés dans la planification. L'intelligence de marché doit être considérée comme une infrastructure commune pour la préparation et la réponse aux crises, et non comme un actif organisationnel propriétaire.

L'approche régionale est d'autant plus essentielle que donner la priorité aux solutions locales ne signifie pas toujours s'approvisionner à l'intérieur d'une seule frontière nationale. Dans de nombreux contextes, la progression la plus réaliste est locale lorsque cela est possible, régionale lorsque cela est nécessaire, et internationale uniquement lorsque cela est justifié.

Priorité n°5 : Faire du sourcing local la règle opérationnelle par défaut

La localisation ne prend véritablement sens que lorsqu'elle modifie la règle par défaut en matière d'achats. L'approvisionnement local et régional doit donc être considéré comme le point de départ pour les décisions d'approvisionnement chaque fois que des exigences définies en matière de qualité, de sécurité, d'éthique et de livraison peuvent être satisfaites.

Il ne s'agit pas d'abaisser les standards. C'est un appel à réorganiser la prise de décision. Les processus d'achat devraient commencer par évaluer la disponibilité des solutions locales et régionales, plutôt que de présupposer un recours au sourcing international tant qu'une option locale n'a pas fait la preuve de sa viabilité dans des conditions très restrictives.

Une règle donnant la priorité aux solutions locales modifie les comportements à deux niveaux. Tout d'abord, elle fait de la participation locale l'option qui doit être envisagée et documentée dès le départ. Deuxièmement, elle exige que les dérogations à l'approvisionnement local ou régional soient justifiées par des critères d'exception clairs plutôt que par une préférence ou une habitude routinière.

La mise en œuvre de ce modèle nécessite également une gestion du changement interne. Les équipes chargées des achats, de la logistique, des programmes, des finances et des risques doivent s'appuyer sur le même cadre de règles, tandis que les systèmes de performance doivent renforcer, et non fragiliser, les décisions donnant la priorité aux solutions locales.

Priorité n°6 : Partenariats stratégiques et à long terme

La localisation ne peut pas reposer sur des contrats de court terme, purement transactionnels. Un partenariat stratégique signifie plus que des achats répétés auprès du même fournisseur. Cela signifie des relations pluriannuelles basées sur la performance qui offrent aux entreprises locales une visibilité suffisante de la demande et une équité commerciale pour investir dans des systèmes de conformité, du personnel, des infrastructures et du financement.

Les accords à long terme peuvent inclure des engagements de volume gradués, des conditions de paiement équitables, des plans de développement des fournisseurs et des mécanismes de révision prévisibles. Ils peuvent également impliquer des entrepôts partagés, des arrangements logistiques mutualisés, des registres numériques de fournisseurs ou d'autres formes d'infrastructure conjointe qui réduisent la duplication et stabilisent la participation.

De tels partenariats contribuent à faire évoluer les achats humanitaires, d'une logique d'achat ponctuel vers une approche de structuration des marchés. Ils permettent aux agences de construire une fiabilité au fil du temps plutôt que de traiter chaque contrat comme une transaction unique. Pour les fournisseurs locaux, ils créent une base pour l'investissement. Pour les acteurs humanitaires, ils améliorent la préparation, la continuité et la résilience opérationnelle.

Des pistes stratégiques à la mise en œuvre

Ensemble, ces six voies forment un agenda de réforme cohérent. L'adaptation des politiques crée de la place pour une participation locale plus réalisable. Des procédures harmonisées réduisent les barrières à l'entrée inutiles. Le renforcement des capacités et la connaissance des marchés améliorent la préparation des fournisseurs et des systèmes de réponse. Le sourcing local par défaut modifie les règles de décision opérationnelle. Les partenariats à long terme stabilisent l'écosystème. À travers ces voies, les outils numériques doivent être considérés comme des facilitateurs de l'inclusion du marché local, et non comme des substituts. Leur rôle doit être de réduire l'asymétrie d'information, d'améliorer la transparence douanière et des paiements, d'élargir la visibilité des fournisseurs et d'accroître l'accès au financement sans contourner les acteurs du marché local.

L'étape suivante est donc institutionnelle : transformer ces orientations stratégiques en règles organisationnelles applicables, en systèmes de performance mesurables et en processus d'exception disciplinés.

Institutionnaliser la localisation

Politiques et logique d'exception

La localisation ne progressera pas sur la seule base d'une ambition. Elle doit être intégrée aux systèmes de gouvernance internes qui structurent les comportements d'achat. Cela nécessite trois éléments : une règle d'approvisionnement par défaut, un processus d'exception discipliné, et des politiques organisationnelles qui alignent les incitations, le financement et la responsabilité avec cette règle.

Action 1 : Local-First comme norme organisationnelle

L'approche donnant la priorité aux solutions locales devrait être codifiée comme règle décisionnelle standard en matière d'achats. Concrètement, les équipes achats devraient d'abord évaluer la disponibilité locale, puis les options régionales, avant d'envisager un sourcing international.

Cette séquence est importante car elle modifie le fardeau de la justification. Dans un modèle fondé sur la priorité aux solutions locales, ce ne sont plus le sourcing local ou régional qui doivent faire l'objet d'une justification particulière, mais l'approvisionnement international. La question posée à l'organisation n'est plus : « pouvons-nous prouver au-delà de tout doute qu'une option locale est viable ? », mais plutôt : « avons-nous évalué de manière adéquate les options locales et régionales avant d'élargir le périmètre ? »

Pour que cette règle produise des effets concrets, elle doit être intégrée aux procédures opératoires standard d'achat, aux circuits de validation et aux systèmes de performance. Les responsables des achats et des chaînes d'approvisionnement devraient rendre compte d'indicateurs tels que la part des achats locaux, la diversification des fournisseurs, la durée des partenariats et les taux d'exception. Les organisations devraient désigner un propriétaire responsable senior au niveau directeur et examiner la performance au moins trimestriellement à travers les processus de gestion et de gouvernance des risques existants. Sans responsabilité mesurable, la priorité donnée aux solutions locales reste un principe rhétorique plutôt qu'une réalité opérationnelle.

Action 2 : Critères d'exception

Une règle donnant la priorité aux solutions locales doit s'accompagner d'un mécanisme de dérogation encadré. Les critères d'exception sont nécessaires, mais ils doivent être étroits, fondés sur des preuves, limités dans le temps et soumis à révision. Sinon, les exceptions deviennent la norme informelle.

Les exceptions permises peuvent inclure :

- l'incapacité vérifiée des marchés locaux ou régionaux à répondre aux exigences techniques, de sécurité ou éthiques essentielles après des efforts de mitigation raisonnables ;
- des risques substantiels en matière de sécurité ou d'impartialité qui demeurent non résolus après des mesures d'atténuation structurées ;
- des preuves crédibles que les volumes prévus causeraient une distorsion nuisible du marché ;
- des contraintes juridiques ou réglementaires vérifiées ne pouvant être levées dans les délais opérationnels ;
- des obligations imposées par les donateurs qui restreignent expressément les options de sourcing ; et
- des urgences soudaines nécessitant un recours temporaire au sourcing international, à condition que des déclencheurs clairs de retour au modèle initial soient définis.

Chaque exception doit enregistrer la raison invoquée, les preuves utilisées, l'autorité d'approbation, la durée de l'exception, les efforts de mitigation tentés et la date de réévaluation. Les données sur les exceptions doivent être examinées périodiquement, non seulement à des fins de conformité, mais également comme un outil de gestion. La récurrence de certains schémas d'exception devrait entraîner soit une réponse en matière de développement des marchés, soit une correction des politiques internes, soit une remontée à la direction pour décision.

Action 3 : Politiques organisationnelles essentielles

Institutionnaliser la localisation suppose un socle minimal de politiques qui dépasse les simples listes de contrôle des achats.

Tout d'abord, les organisations ont besoin de règles de décision claires et de seuils d'approbation.

Les plafonds financiers, les exigences documentaires et les obligations de validation applicables au sourcing international devraient être formalisés, afin que les dérogations soient visibles et puissent être examinées, plutôt que laissées à la discrétion des équipes.

Deuxièmement, les organisations ont besoin de mécanismes de partage des risques et de soutien financier.

Lorsque les fournisseurs locaux se heurtent à des contraintes prévisibles liées au fonds de roulement, à l'assurance ou à l'exécution contractuelle, les agences devraient mobiliser des instruments tels que les avances de paiement, les échéanciers de paiement progressifs, les garanties partielles ou les accords-cadres, afin de réduire la concentration des risques.

Troisièmement, les organisations ont besoin de gestion de la performance, d'objectifs et de transparence.

Les indicateurs de localisation devraient être liés à une base de référence approuvée et à des objectifs annuels, et non seulement suivis de manière descriptive. La profondeur des marchés, les contraintes opérationnelles et les catégories d'achats variant fortement selon les contextes d'Afrique de l'Ouest et centrale, cette note ne prescrit pas de seuil de performance régional unique. Cependant, les organisations ne devraient pas laisser les objectifs implicites. Au début de chaque cycle de planification, elles devraient fixer, pour les indicateurs prioritaires, des objectifs ou plafonds chiffrés adaptés au contexte, notamment pour la part des achats locaux et régionaux, les taux d'exception et le respect des délais de paiement aux fournisseurs locaux, puis expliquer tout écart significatif par rapport à ces repères lors des revues périodiques. Au minimum, les organisations devraient surveiller le pourcentage et la valeur de l'approvisionnement local et régional, la performance des fournisseurs, le temps moyen de paiement aux fournisseurs locaux, la fréquence des exceptions et la durée des partenariats. Un responsable de haut niveau, au rang de directeur ou équivalent, devrait examiner ces performances chaque trimestre avec les responsables des achats, des finances, de la logistique et des risques. Un reporting transparent renforce la responsabilité interne et améliore la crédibilité dans le dialogue avec les donateurs et les gouvernements. Lorsque les objectifs ne sont pas atteints ou que les taux d'exception restent systématiquement élevés, la direction devrait exiger un plan d'action correctif et un examen de suivi.

Quatrièmement, les organisations ont besoin de politiques structurées de développement des fournisseurs.

La localisation devrait inclure un investissement délibéré dans la préparation des fournisseurs par le biais de mentorat, de soutien à la conformité, d'accords-cadres et de stratégies de contractualisation échelonnées.

Cinquièmement, les organisations ont besoin d'engagements d'harmonisation inter-agences.

La reconnaissance mutuelle des évaluations des fournisseurs et des outils de diligence raisonnable partagés peut réduire les charges de conformité répétées qui excluent de manière disproportionnée les acteurs locaux plus petits.

Ce sont ces politiques qui permettent de faire de la localisation non plus une ambition stratégique, mais un véritable mode de fonctionnement.

Messages de plaidoyer

Aucun acteur ne peut, à lui seul, assurer la localisation des chaînes d'approvisionnement. La réforme structurelle dépend de changements coordonnés dans le financement, la réglementation, l'infrastructure du marché et les pratiques organisationnelles. Les recommandations ci-dessous se concentrent sur les leviers propres à chaque acteur et sur les évolutions nécessaires dans son champ d'action.

Groupe de plaidoyer n°1 : Pour les Donateurs et les Agences de Financement

Les donateurs façonnent l'architecture financière dans laquelle la localisation devient soit viable, soit stagne. Des financements à cycles courts, transitant largement par des intermédiaires, maintiennent le pouvoir décisionnel en matière d'achats à l'extérieur et limitent la prévisibilité nécessaire au développement des fournisseurs et à l'investissement dans les marchés. Quatre réformes sont particulièrement importantes.

Tout d'abord, les donateurs devraient augmenter le financement direct et pluriannuel aux acteurs locaux qualifiés, avec une couverture réaliste des frais généraux, des coûts de conformité et des besoins en développement des fournisseurs. Un financement qui est nominalelement localisé mais financièrement inflexible ne déplacera pas le contrôle de la chaîne d'approvisionnement dans la pratique.

Deuxièmement, les donateurs devraient soutenir des instruments de partage des risques mutualisés, y compris des facilités de garantie, des fenêtres de financement mixte et des mécanismes d'assurance qui aident les fournisseurs et partenaires locaux à participer à des contrats de plus grande valeur.

Troisièmement, les donateurs devraient harmoniser les exigences de diligence raisonnable et de reporting. Des modèles standardisés, des arrangements de reconnaissance mutuelle et des seuils de documentation proportionnés réduiraient considérablement les charges de conformité évitables.

Quatrièmement, les donateurs devraient publier chaque année des situations de référence et des objectifs de progrès concernant la part des financements de premier niveau qui parvient aux acteurs locaux et nationaux, la part des dépenses d'achat dirigée vers des fournisseurs locaux et régionaux, ainsi que le volume d'appui au développement des marchés consacré au renforcement des fournisseurs, au partage de la connaissance des marchés et aux infrastructures logistiques localisées.

Groupe de plaidoyer n°2 : Pour les banques et les institutions financières

Les institutions financières sont essentielles pour convertir la demande humanitaire en opportunité bancable pour les entreprises locales. En l'absence de financement lié aux contrats et d'outils de partage des risques, la demande humanitaire ne se traduit pas en opportunité évolutive pour les fournisseurs locaux. L'enjeu ne se limite donc pas à une inclusion financière générique : il faut des produits financiers conçus pour les conditions propres aux marchés humanitaires.

Les banques et autres acteurs financiers devraient s'engager à piloter des produits financiers liés aux contrats humanitaires sur les marchés prioritaires dans un délai de 12 à 18 mois. Les progrès devraient être suivis à travers le nombre et la valeur des dispositifs de financement des créances, des prêts relais adossés aux bons de commande, des solutions d'escompte de factures, des transactions garanties, des contrats assurés et des produits de fonds de roulement proposés aux fournisseurs locaux.

Les arrangements de partage des risques sont également critiques. Des garanties partielles, des produits mixtes et une couverture d'assurance pour le fret et la responsabilité peuvent réduire l'exposition qui empêche actuellement de nombreux fournisseurs locaux de participer à grande échelle.

Enfin, les institutions financières devraient étendre l'accès aux services pertinents dans les zones mal desservies par le biais de plateformes numériques, de modèles d'agents ou d'autres canaux qui réduisent l'exclusion pratique des fournisseurs opérant dans des contextes fragiles ou éloignés.

Groupe de plaidoyer n°3 : Pour les gouvernements nationaux

Les gouvernements déterminent l'environnement réglementaire et infrastructurel dans lequel opèrent les chaînes d'approvisionnement localisées. Les actions prioritaires consistent notamment à rendre les procédures douanières, fiscales et frontalières plus prévisibles ; à instaurer un traitement transparent et assorti de délais définis pour les exonérations ou dérogations applicables aux opérations humanitaires ; et à renforcer la cohérence des processus administratifs qui concernent à la fois les fournisseurs locaux et les agences humanitaires. Lorsque les procédures restent opaques ou appliquées de manière inégale, les coûts de transaction augmentent et l'approvisionnement local et régional devient moins viable.

Les gouvernements devraient également investir dans les infrastructures habilitantes, notamment l'entreposage, les systèmes de chaîne du froid, l'efficacité des postes-frontières, la numérisation des douanes et les corridors logistiques régionaux. Ces investissements ne sont pas périphériques. Ils façonnent directement la viabilité et la structure des coûts de l'approvisionnement local et régional.

En parallèle, les gouvernements devraient, en dialogue avec les acteurs humanitaires et le secteur privé, identifier un nombre limité de goulets d'étranglement particulièrement contraignants et établir des normes de service ou des procédures assorties de délais pour les douanes, la fiscalité, les dérogations et les opérations aux frontières.

Groupe de plaidoyer n°4 : Pour les organisations humanitaires

Les organisations humanitaires doivent aligner leurs systèmes internes avec le changement qu'elles prônent à l'extérieur. Il s'agit d'une réforme de gouvernance interne, et non d'une simple préférence en matière de sourcing.

Elles devraient formaliser, dans leurs procédures opératoires standard, les règles donnant la priorité aux solutions locales ainsi que la logique d'exception qui les accompagne. Elles devraient aligner les voies d'approbation, les processus de gestion des risques, les budgets et les tableaux de bord de performance avec les objectifs de localisation. Elles devraient également investir dans le développement des fournisseurs par le biais d'engagements pluriannuels, de pratiques de paiement équitables et de soutien pratique à la conformité. De plus, les organisations devraient partager des informations sur le marché, s'appuyer davantage sur la reconnaissance mutuelle des évaluations et collaborer sur des infrastructures mutualisées lorsque cela améliore l'efficacité et la stabilité du marché.

Chaque organisation devrait désigner un responsable de haut niveau chargé de la localisation des chaînes d'approvisionnement, généralement le directeur pays, le directeur régional, le directeur régional des opérations ou un cadre dirigeant équivalent, le responsable de la chaîne d'approvisionnement ou des achats assurant le pilotage de la mise en œuvre. Un tableau de bord trimestriel de la localisation devrait être examiné par l'équipe de direction et relié aux décisions relatives aux achats, aux finances, à la logistique et à la gestion des risques. Les exceptions répétées, les retards de paiement persistants aux fournisseurs locaux ou le non-respect des objectifs convenus devraient déclencher des plans d'action correctifs et une remontée dans le cadre des processus établis de gestion et de gouvernance des risques. Cette réforme interne est essentielle à la crédibilité des organisations : elles ne peuvent plaider pour une transformation du système tout en laissant intacte leur propre architecture d'achat.

Groupe de plaidoyer n°5 : Pour les communautés locales et le secteur privé

Les communautés locales et les acteurs du secteur privé doivent être considérés comme des co-concepteurs de l'écosystème d'approvisionnement, et non seulement comme des exécutants en aval.

Les entreprises locales devraient participer à la cartographie des fournisseurs, à l'analyse des marchés, au renforcement des standards et aux mécanismes structurés de retour d'information sur les pratiques d'achat. Les acteurs communautaires doivent aider à identifier comment les choix d'approvisionnement affectent l'accès, la légitimité et la dynamique du marché au niveau local. Cette participation devrait être organisée à travers des forums réguliers de retour d'information des fournisseurs, l'inclusion des acteurs concernés dans les travaux de cartographie des marchés et les discussions sur les standards, ainsi que des mécanismes transparents permettant de soumettre les obstacles récurrents en matière d'achats ou de conformité à l'examen des agences et des donateurs.

En même temps, les responsabilités imposées aux acteurs locaux doivent être accompagnées d'un accès équitable aux contrats, d'exigences transparentes et d'un soutien pratique pour répondre aux attentes en matière de qualité et de conformité. La localisation ne peut pas se limiter au transfert des exigences vers le bas tout en conservant la structure de répartition du pouvoir et des risques.

Pourquoi un plaidoyer coordonné est essentiel

Ces réformes propres à chaque catégorie d'acteurs sont interdépendantes. La flexibilité des donateurs sans réforme interne des agences ne sera pas suffisante. Le développement des fournisseurs sans financement et assurance restera limité. Les investissements publics dans les infrastructures ne modifieront pas les habitudes de sourcing s'ils ne s'accompagnent pas d'une réforme des achats. La participation locale sans accès équitable et responsabilité restera symbolique.

Le changement systémique dépend donc d'une action coordonnée entre les cinq groupes.

Perspectives

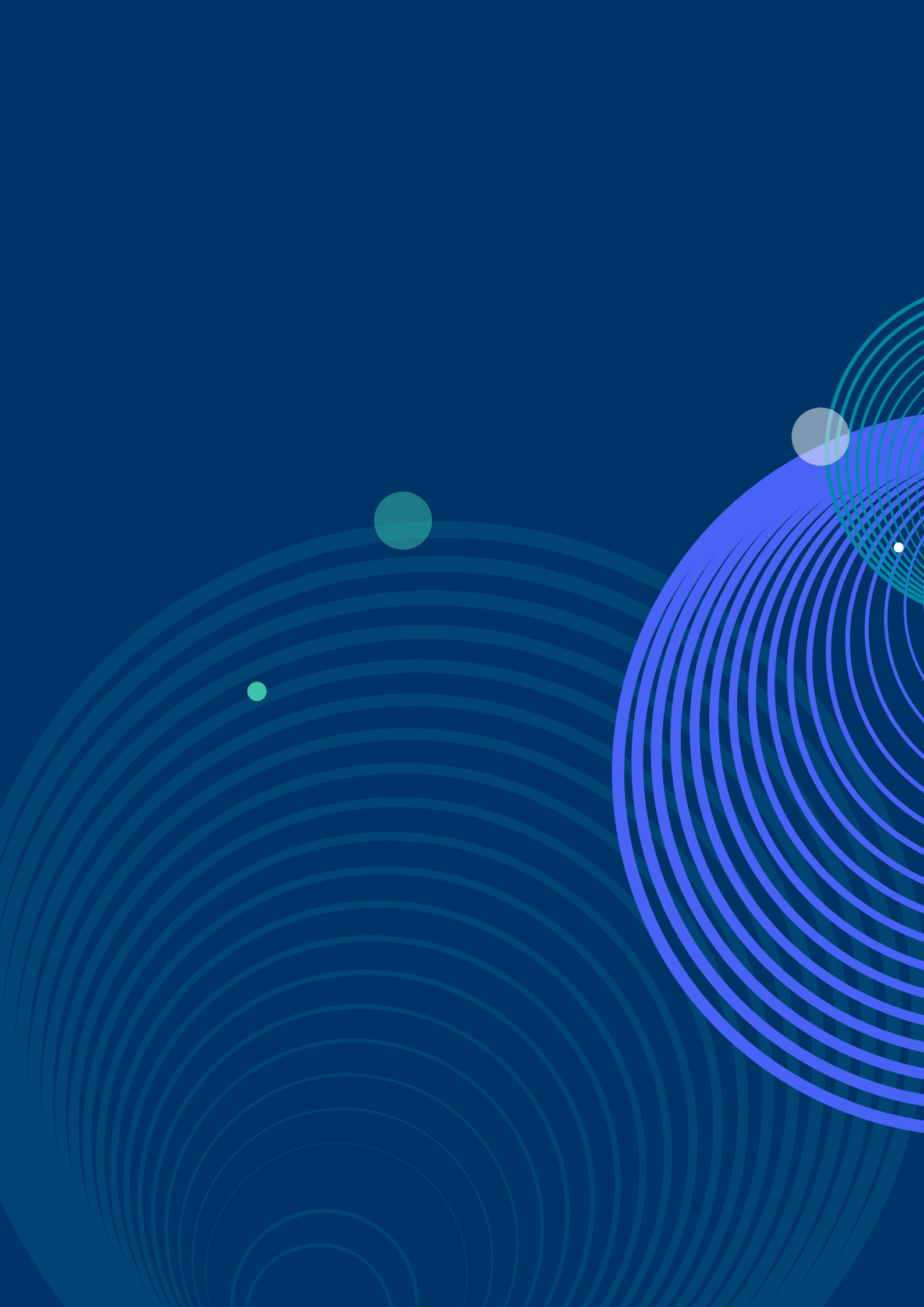
La tâche immédiate consiste à mettre en pratique le programme de réforme présenté dans cette note, en s'appuyant sur des responsabilités clairement attribuées, un séquençage défini et des mécanismes de revue. Une première étape consiste à combler le déficit de mesure qui subsiste, en traduisant l'architecture de suivi proposée dans cette note en situations de référence et en objectifs chiffrés dûment justifiés. Les données issues de l'atelier ne permettant pas d'établir un seuil régional unique, ces objectifs devraient être définis par les acteurs concernés à partir de références propres à chaque contexte, plutôt qu'appliqués uniformément à l'ensemble des situations.

Priorité à la mise en œuvre	Acteurs principaux	Engagement à court terme	Objectif de la revue
Permettre des règles systémiques plus prévisibles et proportionnées	Donateurs, gouvernements nationaux, organisations humanitaires	Lever les principaux goulets d'étranglement réglementaires, de conformité et de validation qui empêchent un sourcing local et régional adapté aux contextes.	Dans les 12 mois : identifier les goulets d'étranglement prioritaires, convenir des réformes initiales et examiner si les coûts de transaction et les retards procéduraux commencent à diminuer.
Construire des marchés, pas seulement les évaluer	Organisations humanitaires, institutions financières, fournisseurs locaux, gouvernements	Passer d'une mobilisation ponctuelle des fournisseurs à une structuration des marchés, fondée sur le développement des fournisseurs, le partage de la connaissance des marchés, des pratiques contractuelles plus équitables, ainsi que des outils de financement et de partage des risques.	Dans les 12 à 18 mois : examiner si la préparation des fournisseurs, l'adoption du financement et la stabilité des options d'approvisionnement local et régional s'améliorent.
Institutionnaliser la localisation par le biais de la responsabilité interne	Organisations humanitaires, avec supervision des donateurs le cas échéant	Intégrer la priorité donnée aux solutions locales dans les règles organisationnelles, appliquer une logique d'exception rigoureuse, désigner un responsable de haut niveau et examiner les performances dans le cadre des processus de gestion courants.	Au cours du prochain cycle de planification : confirmer si la localisation est liée à des objectifs, des rapports, des examens et une responsabilité de leadership, plutôt que de rester optionnelle dans la pratique.

L'agenda de réforme est désormais clair. La question n'est plus de savoir si la localisation des chaînes d'approvisionnement est souhaitable, mais si les principaux acteurs d'Afrique de l'Ouest et centrale la traiteront comme un engagement régi par une gouvernance claire, plutôt que comme une préférence discrétionnaire. Sans ce changement, la localisation continuera d'être soutenue dans les discours, tout en restant faiblement intégrée dans la pratique. La crédibilité de la prochaine phase dépendra non pas de nouveaux engagements en principe, mais de savoir si les engagements existants sont traduits en règles, en investissements de marché et en examens partagés.

Références

- 1 Organisation Africaine d'Assurance (OAA). (2024). *Rapport annuel 2024*.
- 2 Centre pour les études stratégiques et internationales (CSIS). (2022). *Localiser l'action humanitaire en Afrique*.
- 3 Initiatives de développement. (2024). *Rapport mondial sur l'assistance humanitaire 2024 : Financement aux acteurs locaux et nationaux*.
- 4 DG ECHO, (2024). *Plan de mise en œuvre humanitaire : Chaîne d'approvisionnement stratégique et logistique 2024 (ECHO/SSC/BUD/2024/91000)*.
- 5 Secrétariat du Grand Bargain. (2024). *Faits marquants du cycle d'auto-déclaration 2024 du Grand Bargain*.
- 6 HELP Logistics. (2024). *Analyse du corridor humanitaire Douala–N'Djamena–Abéché pour renforcer la résilience*.
- 7 Conseil international des agences volontaires (ICVA). (2024). *Diligence raisonnable des donateurs, conformité et partage des risques : Guide de poche sur le financement humanitaire*.
- 8 OCHA. (2024). *Vue d'ensemble humanitaire mondiale 2024*.
- 9 Banque mondiale. (2022). *Données sur l'infrastructure de chaîne du froid pour le Cameroun et le Tchad* [cité dans HELP Logistics, 2024].
- 10 Banque mondiale. (s.d.). *Enquêtes auprès des entreprises* [dernières vagues disponibles 2018–2023].
- 11 Programme alimentaire mondial (PAM). (2024). *Afrique de l'Ouest et centrale : Sécurité alimentaire et perspectives humanitaires*.



Siège social

HELP Logistics AG

Dorfstrasse 50
8834 Schindellegi
Suisse



help-logistics.org



help.information@kuehne-foundation.org



linkedin.com/company/help-logistics



youtube.com/c/helplogistics



learning.help-logistics.org