



RAPPORT D'IMPACT ANNUEL

Janvier 2024

Période couverte : janvier 2022 - décembre 2023

Rapport rédigé par :

- Paul Machado, Coordinateur BAR
- Edith Fortier, Auteure chargée de la coordination

Avec la participation de :

- Jean-Baptiste Lamarche, Directeur général
- Havva Okur, Responsable Suivi et d'évaluation



Résumé

Hulo, la Coopérative logistique humanitaire, a officiellement vu le jour en juin 2021. Elle est composée de 13 organisations humanitaires qui partagent la ferme conviction que la logistique est stratégique pour une aide humanitaire plus impactante, en particulier lorsqu'elle est pilotée par les données et fondée sur les principes de solidarité et de digitalisation.

Née de la conviction qu'il était possible de faire mieux - mieux que le travail en silo habituel et la coûteuse duplication des efforts - hulo a rapidement mis en œuvre une idée novatrice.

Depuis, hulo s'est établi dans **6 pays** et met en œuvre des initiatives mutualisées axées sur l'approvisionnement, le transport, les ressources humaines et la durabilité environnementale. **À l'échelle globale**, hulo est également active dans la facilitation du pont aérien humanitaire de l'Union européenne (EUHAB) pour plus de **35 organisations** et dans le développement de **Solutions digitales**, qui seront intégrées dans le prochain Rapport d'impact.

L'initiative phare de Hulo est toutefois l'Initiative d'achats mutualisés, qui met les besoins des organisations humanitaires en commun afin de réaliser des économies financières.

Au 31 décembre 2023, **7 Initiatives d'achats mutualisés (JPI)** étaient opérationnelles au Burkina Faso, en République centrafricaine (RCA) et en République démocratique du Congo (RDC) - 4 étant activement utilisées et 3 en attente de commandes - englobant la participation de **17 organisations humanitaires**, dont 9 membres hulo.

Les résultats obtenus démontrent une **économie financière de 15%** ainsi qu'une **augmentation générale de la qualité des processus d'achat et des articles**. De plus, les JPIs constituent une opportunité de construire un nouveau type de relation avec les fournisseurs, hulo représentant un intermédiaire neutre et professionnel, agissant ainsi à titre de **rempart contre de potentielles dérives**.

Hulo inclut également des critères de sélection environnementaux et donne la priorité à l'approvisionnement local, réduisant ainsi son

impact sur l'environnement et soutenant le **programme de localisation**.

La validité de l'approche hulo se confirme à mesure que les opérations prennent de l'ampleur au Liban, en Jordanie (crise syrienne) et en Colombie. Le seul bémol réside dans le nombre de bons de commande nécessaires pour confirmer les tendances en matière d'économies, un peu moins élevé que prévu.

Cela peut être dû à un malentendu quant à la nature de la mutualisation, les équipes de terrain s'attendant à ce que hulo agisse comme un prestataire de services alors que son intention est en fait de construire un nouveau type d'organisation, **un modèle d'Humanitaires avec Humanitaires**, basé sur la solidarité et la transparence.

La communauté humanitaire s'oriente vers de « nouvelles méthodes de travail entre organisations », mais elle est également confrontée au risque de « potentiel abus de langage » par des organisations qui se contentent de regrouper les achats, sans approche collégiale et sans souci de qualité.

La prochaine étape pour hulo en 2024 sera d'ancrer son approche dans les 6 pays actuels et le nouveau pays prévu. Avec 8 autres JPI en préparation et l'élaboration d'une **Boîte à outils pour les Initiatives mutualisées**, hulo a bon espoir de pouvoir continuer à démontrer l'impact clair et positif de son approche.

L'impulsion initiale pour la création de hulo résidait dans le **besoin urgent et la nécessité de faire plus avec moins**, de répondre aux besoins humanitaires sans cesse croissants d'une manière plus intelligente, innovante et basée sur la solidarité. Aujourd'hui, ce constat est plus vrai que jamais. Les Initiatives mutualisées de Hulo contribuent à accélérer le changement de mentalité nécessaire pour répondre à cet impératif humanitaire et misent sur la communauté de la logistique humanitaire **pour adopter ces nouvelles méthodes de travail** et les intégrer dans les procédures internes, afin qu'elles deviennent un nouveau standard de la logistique humanitaire.

Construire un nouveau type d'organisation, un modèle d'Humanitaires avec Humanitaires.



Table des matières

GLOSSAIRE	4
INTRODUCTION	5
OÙ NOUS TRAVAILLONS	6
LE CHANGEMENT DE PARADIGME DE HULO	9
Bénéfices confirmés	11
Responsabilité accrue	13
NOUVELLES MÉTHODES DE TRAVAIL	15
CONCLUSION	18
ANNEXE I	20
ANNEXE II	23
ANNEXE III	24

Glossaire

ACRONYMES	DÉFINITIONS
4PL	Prestataires logistiques de type 4 (Prestataires de services)
AIR	Annual Impact Report ; Rapport d'impact annuel
AO	Appel d'offres
BAR	Département d'analyse décisionnelle et de recherche
BF	Burkina Faso
CHORD	Center for Humanitarian Logistics and Regional Development
GEC	Comité d'engagement global (Global Engagement Committee)
H2H	Humanitaire-à-Humanitaire
HwH	Humanitaires avec humanitaires
JEI	Initiative environnementale mutualisée
JHRI	Initiative de ressource humaine mutualisée
JPI	Initiative d'achat mutualisé
JTI	Initiative de transport mutualisé
KLU	Kühne Logistics University
OH	Organisation humanitaire
ONG	Organisation non gouvernementale
PIMF	Cadre de mesure de performance et d'impact (Performance and Impact Measurement Framework)
PSLC	Prestataire de services logistiques commerciaux
PSLH	Prestataire de services logistiques humanitaires
RCA	République centrafricaine
RDC	République démocratique du Congo
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
SCE	Société coopérative européenne
SR	Application « Shared Resources »

Introduction

La «Humanitarian Logistics Cooperative »¹ a été officiellement lancée en juin 2021, à la suite des travaux du groupe informel de directeurs logistique de 9 organisations humanitaires, lancé en 2014 et appelé « Réseau logistique humanitaire » (RLH). Hulo regroupe aujourd'hui 13 membres (décembre 2023) dont la vocation est d'accroître l'impact de l'aide humanitaire en renforçant les connexions et la solidarité entre les acteurs de la logistique humanitaire et en améliorant les performances via la mise en commun des ressources et de l'expertise en matière de logistique et de chaîne d'approvisionnement.

En 2023, hulo était présente dans 6 pays et sur le plan international, avec une large gamme de services, allant du Package d'initiatives mutualisées aux Solutions digitales (Shared Resources (SR), LINK, Transport by hulo), et a facilité diverses Initiatives de transports mutualisés en partenariat avec des acteurs humanitaires et logistiques (EUHAB, Fondation Airbus).

Depuis sa création, hulo s'est engagée à démontrer objectivement l'impact de son approche, et à s'assurer que les choix opérationnels soient, dans la mesure du possible, guidées par des données fiables. Cela a d'abord conduit à la création du « Département d'analyse décisionnelle et de recherche » (BAR), puis à la rédaction du « Cadre de mesure de performance et d'impact » (PIMF)² en décembre 2022.



Graphique 1
Membres hulo en 2023



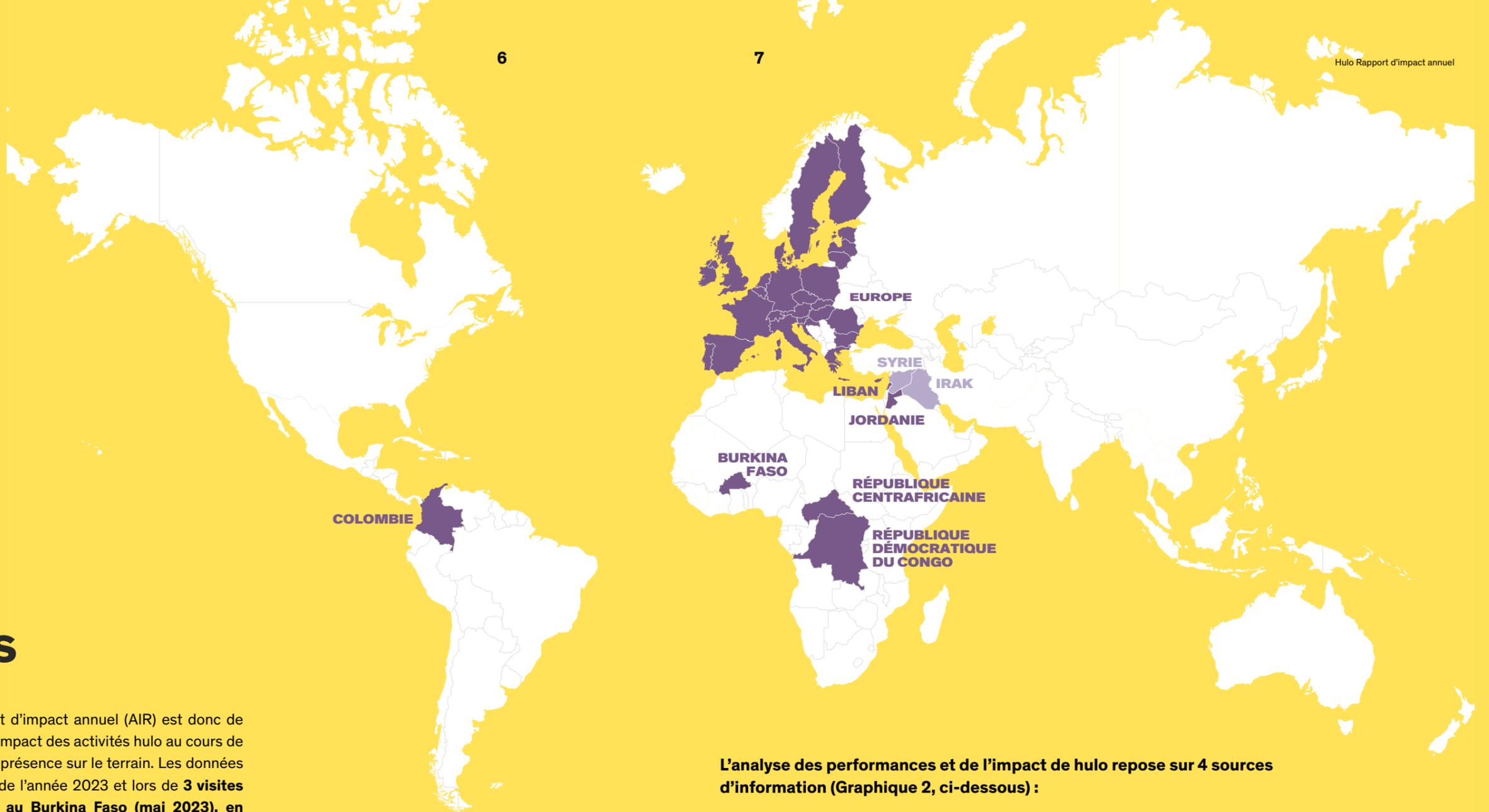
La mission du BAR est de fournir :

- Une analyse des données pour guider la prise de décision : sélection des pays d'intervention, sélection des marchés et des fournisseurs, etc.
- Une analyse de données pertinentes pour hulo et ses membres : tendances logistiques, économiques, humanitaires, etc.
- Un suivi et l'évaluation des performances (M&E).
- Un soutien aux initiatives de recherche liées à la mutualisation, aux chaînes d'approvisionnement humanitaires, à l'analyse commerciale, à l'intelligence artificielle, etc.
- Une mesure de l'impact de l'approche hulo.

Le PIMF décrit les aspects de la logistique humanitaire sur lesquels hulo pense pouvoir avoir un impact positif et significatif. Hulo est convaincu qu'une efficacité accrue peut améliorer la réponse aux besoins humanitaires toujours plus importants, dans un monde où les ressources sont de plus en plus limitées.

¹Plus connue sous le nom de « hulo »

²Le PIMF est disponible sur demande. Il a bénéficié du soutien du CHORD.



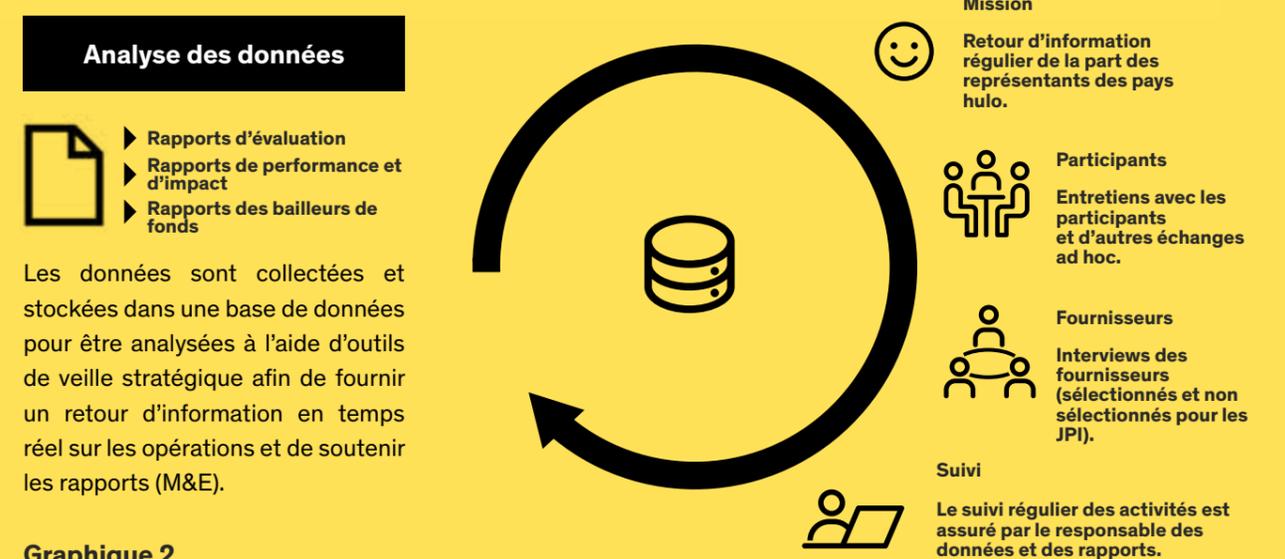
Où nous travaillons

L'objectif de ce premier Rapport d'impact annuel (AIR) est donc de fournir une vue d'ensemble de l'impact des activités hulo au cours de sa première année complète de présence sur le terrain. Les données ont été collectées tout au long de l'année 2023 et lors de **3 visites d'évaluation interne annuelle au Burkina Faso (mai 2023), en République centrafricaine (RCA, août 2023) et en République démocratique du Congo (RDC, décembre 2023)**³. Les bureaux au Liban, en Jordanie (crise syrienne) et en Colombie n'ayant été ouverts qu'en avril, juillet et décembre 2023 respectivement, les missions d'évaluation n'auront pas lieu avant l'été 2024⁴.

Au total, des entretiens ont été menés avec **24 participants** (y compris des membres) et 16 fournisseurs (sélectionnés ou non pour les JPI). En outre, tout au long de l'année, **208 158 lignes d'achat ont été analysées**⁵ - représentant environ **300 millions d'euros de dépenses d'approvisionnement** - afin de mieux comprendre les tendances en matière d'approvisionnement et d'orienter les sélections de marché JPI.

- Pays d'intervention actuels
- Pays soutenus par la Jordanie

L'analyse des performances et de l'impact de hulo repose sur 4 sources d'information (Graphique 2, ci-dessous) :



Graphique 2
Hulo performance et impact

³ L'évaluation de la RDC s'est déroulée à distance en raison des difficultés rencontrées pour obtenir des visas, avant les élections nationales de décembre.

⁴ Le Burkina Faso a démarré en décembre 2021, la RCA a démarré à distance en juillet 2022 (le bureau a ouvert au mois de septembre suivant) et la RDC a démarré en octobre 2022.

⁵ Le Burkina Faso, la RCA, la RDC, le Liban et la crise syrienne.

Cette phase d'analyse des données est particulièrement chronophage, compte tenu de l'utilisation continue de logiciels tableurs par la plupart des participants, et de la qualité de ces fichiers, lorsqu'ils existent et sont partagés. Environ 25 % des données demandées ont été livrées et répondaient aux critères de qualité requis. Avant même de finaliser la première JPI, il était clair qu'une solution digitale de gestion de la chaîne d'approvisionnement humanitaire telle que **LINK** n'était pas seulement pertinente, mais essentielle à une gestion transparente, fiable et efficace de la chaîne d'approvisionnement.

Qu'est-ce que LINK ?

LINK est un logiciel de gestion de la chaîne d'approvisionnement conçu par des humanitaires, avec et pour des humanitaires. Initialement développé par Action contre la Faim, un des membres fondateurs de hulo, il a rapidement été adopté par deux autres ONG internationales. Il est utilisé dans le cadre de 100 projets, dans 57 pays, par 5 700 utilisateurs, dont 90 % sont basés sur le terrain.

Le catalogue **LINK** compte actuellement plus de 4000 références.

LINK permet aux organisations humanitaires de rationaliser leurs chaînes d'approvisionnement et de générer des données qui peuvent conduire à une gestion plus stratégique et plus efficace.

Une nouvelle version de **LINK** est en cours de développement afin d'accueillir de nouvelles organisations et d'offrir davantage de fonctionnalités, notamment une portabilité et une personnalisation améliorées, ainsi qu'une intégration plus facile avec les outils d'analyse de données.

[Visitez notre site internet pour plus d'informations.](#)

208 000

les lignes d'achat ont été analysées

Représentant environ 300 millions € - pour guider la sélection du marché pour les JPI.

Les experts hulo ont été en mesure de combler en partie le manque de données de qualité afin de fournir des informations précieuses aux organisations participantes et de les aider à prendre des décisions éclairées et plus efficaces en matière d'approvisionnement. Cependant, pour rendre ce processus plus efficace en termes de temps, Hulo travaille sur des solutions visant à rationaliser le nettoyage et l'analyse des données comptables à l'avenir en développant des partenariats qui permettront d'intégrer **l'apprentissage automatique** et, à terme, **l'intelligence artificielle** dans ses outils d'analyse. Cela permettra d'accélérer le processus de JPI et de laisser une plus grande marge de manœuvre pour d'autres types d'analyse.

Le Rapport d'impact annuel de hulo se concentre donc sur ces premières JPI, démontrant les gains qualitatifs et financiers réalisés, la redevabilité accrue découlant du processus de JPI de hulo et la façon dont les organisations humanitaires relèvent le défi de ces nouvelles méthodes de travail. Une vue d'ensemble de tous les indicateurs du PIMF est également disponible à l'Annexe I.

Le changement de paradigme de hulo

L'approche de hulo repose sur un principe central : accroître l'efficacité de l'aide humanitaire en optimisant la logistique par le biais d'Initiatives mutualisées. L'initiative phare de hulo est sans aucun doute l'Initiative d'achat mutualisé, sur laquelle hulo a particulièrement concentré ses efforts en 2023. Les JPI mutualisent les besoins d'un grand nombre d'organisations humanitaires - locales et internationales - afin de réaliser d'importantes économies financières, basées sur les concepts d'économies d'échelle et de solidarité. La JPI agit comme une évaluation conjointe de marché, en sélectionnant des fournisseurs que les membres et les participants contractent individuellement par la suite. Hulo avait également émis l'hypothèse que des gains qualitatifs pouvaient être obtenus grâce à des achats groupés. Les premières JPI ont permis à hulo de mieux définir la nature de ces gains.

Au 31 décembre 2023, **4 JPI étaient opérationnelles** avec un total de **63 bons de commande** soumis par **7 participants, dont 4 membres**. En d'autres termes, les évaluations de marché ont été réalisées dans leur intégralité pour 4 marchés, les fournisseurs finaux ont été sélectionnés et mis à la disposition des participants de la coopérative, qui ont passé 63 commandes.

Trois (3) JPI supplémentaires ont été rendues opérationnelles en décembre et sont prêtes à l'emploi, les commandes étant attendues en janvier. Huit autres JPI sont en cours de développement pour 2024. Le Tableau 1, ci-dessous, détaille les 15 JPI actuelles.

Membres et participants de hulo

Les **membres** hulo sont des organisations qui ont acheté des parts de la coopérative (SCE), qui votent à l'assemblée générale et qui participent à sa gouvernance. Les membres partagent la volonté d'institutionnaliser la mutualisation. Pour devenir membre, il est nécessaire de partager ses données comptables relatives aux achats afin de contribuer à l'analyse des tendances et d'orienter la sélection des pays et des JPI.

Les **participants** sont des organisations humanitaires, locales ou internationales, présentes dans les pays où hulo entreprend des initiatives mutualisées, incluant les JPI. Actuellement, la participation à une JPI est gratuite. Les participants peuvent également profiter de la JPI une fois finalisée, car les JPI sont ouvertes à l'ensemble de la communauté humanitaire.



Analyse d'impact

Pays	Marché	Statut	Nb de participants	Estimation global du marché par participant
BF	Kit RRM	Prêt à l'emploi	9	2 200 000 €
BF	Farines Enrichies	Prêt à l'emploi	9	700 000 €
BF	Mobilier scolaire	En cours de construction	4	250 000 €
BF	Matériel Informatique	En cours de construction	14	1 300 000 €
BF	Visibilité-Reprographie	En cours de construction	15	1 400 000 €
RCA	Reprographie	Prêt à l'emploi	5	615 000 €
RCA	Matériel de construction	Prêt à l'emploi	5	800 000 €
RCA	Fourniture de bureau	En cours de construction	12	400 000 €
RCA	Kit scolaire	Prêt à l'emploi	1	290 000 €
RCA	Kit d'hygiène intime	En cours de construction	10	250 000 €
RCA	WaSH	En cours de construction	5	300 000 €
RCA	Transfer Cash	En cours de construction	14	tbd
RDC	VSAT	Prêt à l'emploi	5	400 000 €
RDC	Visibilité-Reprographie	En cours de construction	6	1 500 000 €
RDC	Formation Telecom	Prêt à l'emploi	9	11 000 €
Total				10 416 000 €

Tableau 1 : JPI opérationnelles et en cours de construction

Ce rapport analyse uniquement les JPI pour lesquelles des bons de commande étaient disponibles afin de pouvoir calculer les économies financières. Les conclusions de ce rapport doivent donc être nuancées. Hulo estime qu'environ 300 bons de commande sont nécessaires pour confirmer les tendances en matière d'économies financières. Plus le nombre de JPI est élevé - et plus les commandes seront nombreuses - plus l'analyse sera solide.

Un nombre important de commandes confirmerait également l'adoption des JPIs par les membres et les participants. Ce premier rapport d'impact est donc l'occasion de réfléchir à la redevabilité, à la gestion des risques et au changement de culture organisationnelle que l'approche hulo provoque au sein de la communauté humanitaire.

Néanmoins, les 4 JPIs analysées démontrent déjà des économies financières avérées et des améliorations qualitatives significatives. Ces éléments sont présentés dans la section suivante.



Opération hélicoptère avec la Fondation Airbus au Burkina Faso, septembre 2023. Photo : hulo

Avantages confirmés

Sur la base des commandes des participants, **des économies moyennes globales de 15,03 %⁶** ont été observées pour les premières JPI opérationnelles (Tableau 2, ci-dessous), **dépassant l'hypothèse initiale** de 6,6 %.

Cela est dû à la massification des demandes des participants et à « l'effet de groupe » comme levier de négociation. La mise en commun des demandes augmente l'attrait pour les fournisseurs qui rationalisent considérablement leurs coûts de gestion des appels d'offres grâce à l'approche hulo. Les fournisseurs ont en effet confirmé des économies d'échelle (moins de dossiers à soumettre, gain de temps et d'argent), abaissant les barrières à l'entrée pour la soumission d'un appel d'offres.

Pays	Marché	Nb bons de commande	Commandé	% des économies	Économies prouvées
BF	RRM Kit	33	452 611 €	17,08 %	93 200 €
BF	Farine infantile	9	94 758 €	4,00 %	3 947 €
RCA	Matériel de construction	13	28 549 €	15,88 %	5 390 €
RCA	Reprographie	8	3 578 €	-1,88 %	-66 €
Somme et pourcentage			579 496 €	15,03 %	102 471 €

Tableau 2 : JPI finalisées avec bons de commande

Lorsque les JPI englobent plusieurs biens (par exemple, les kits RRM), le prix de certains biens augmente souvent en raison d'une amélioration de la qualité. En effet, la gestion collégiale des JPI conduit souvent à améliorer le niveau des biens achetés et à donner la priorité à la qualité, via le partage de l'expertise technique des participants. Cela représente **un avantage certain pour les bénéficiaires**.

+15,03 %

Moyenne des économies globales réalisées avec les JPI

L'intelligence achat hulo garantit également que les participants économisent beaucoup plus sur les biens les plus stratégiques, ce qui compense entièrement - et surpasse - toute augmentation de prix due à une qualité plus élevée.

À la suite d'une analyse des données établissant des stratégies de négociation et donnant la priorité aux articles présentant des marges d'économie élevées, **les économies financières cumulées moyennes** sont donc supérieures aux économies par article, estimées à 10 %. Les économies totales réalisées par les participants à la JPI sont de l'ordre de **102 470 €** sur l'ensemble des achats enregistrés, totalisant 579 476 €.

⁶ Les économies sont calculées sur la base des prix de référence donnés par les participants ; cet indicateur est actualisé à chaque commande passée par les participants ; il peut être calculé pour tous les marchés ou pour un marché en particulier.

Intelligence achat

Hulo définit l'intelligence achats comme la gestion stratégique des appels d'offres. Elle désigne un processus qui englobe la collecte, l'analyse et l'utilisation de données pertinentes pour construire une stratégie de négociation éclairée vis-à-vis des fournisseurs, en faveur des participants.

Hulo utilise également systématiquement l'analyse dite de Pareto pour se concentrer sur les éléments à plus forte valeur ajoutée. L'analyse des données permet d'identifier les 80 % de dépenses générées par 20 % des éléments observés. Cette analyse permet aux logisticiens de confronter leurs intuitions à la réalité et de fonder leurs décisions sur des faits vérifiés.

Cette approche vise à optimiser la charge de travail liée aux appels d'offres en se concentrant sur les biens ou les services les plus pertinents, en s'appuyant sur des prix de référence partagés par les participants, en générant des économies financières pour les participants, en atténuant les risques et en renforçant les performances globales de la chaîne d'approvisionnement.

Hulo est convaincue que les 7 JPI opérationnelles et les 8 JPI à venir seront en mesure de générer les bons de commande nécessaires en 2024 pour produire une analyse plus complète. Cela signifie que le montant des économies financières devrait continuer à augmenter, tandis que la proportion des économies (%) fluctuera - et diminuera probablement - puisqu'elle est basée sur les prix de référence de chaque organisation. Hulo s'attend à ce que **les économies se stabilisent autour de 7 %**, les marchés les plus prometteurs étant ciblés en premier et générant donc des économies plus importantes que les autres marchés.

Une des principales caractéristiques des JPI est qu'elles mettent l'accent sur **l'approvisionnement local**, en travaillant avec des fournisseurs locaux pour soutenir les marchés locaux et régionaux plutôt que de s'appuyer sur des achats internationaux. Les **critères de sélection environnementaux** sont également intégrés dans le processus des JPI et les produits respectueux de l'environnement sont privilégiés. Cela permet de limiter l'impact environnemental de l'aide en limitant le fret aérien et de renforcer la résilience des marchés locaux.

JPI Reprographie en RCA

Les « **économies négatives** » font référence à une augmentation du prix de l'article par rapport à la valeur de référence fournie par les participants. Dans le cas de la RCA, la valeur de référence était basée sur un service de photocopie de rue rudimentaire, alors que les nouveaux fournisseurs émanant de la JPI, offrent une meilleure qualité d'impression, de papier et de service (possibilité d'envoyer des documents par courrier électronique et/ou de les faire livrer). Jusqu'à présent, **8 commandes ont été enregistrées et les économies négatives se limitent à 66 euros. Les achats futurs devraient vraisemblablement suivre une tendance à la baisse (c'est-à-dire générer des économies positives).**

Redevabilité accrue

Les défis liés à la qualité et à la disponibilité des données démontrent la nature parfois opaque des achats humanitaires. L'un des principaux effets du processus de JPI a été de mettre en évidence les disparités de prix entre les participants, dans le but de mieux les comprendre et, - il est à espérer - de les réduire.

La gestion collégiale des JPI a permis, d'une part, de prendre conscience de l'ampleur des disparités présentes dans un contexte et, d'autre part, de commencer à s'interroger sur les causes de ces disparités. En effet, lors de la collecte des prix de référence des participants, des différences significatives de prix unitaires pour les mêmes articles ont été constatées entre les différentes organisations.

Les prix de référence ont tendance à varier d'une organisation à l'autre. Cela peut être dû à la capacité

de négociation individuelle, à des valeurs de référence incorrectes (qualité des données) ou au fait que **l'inflation** récente n'ait pas été prise en compte. Hulo part du principe qu'une variation de 20 % des prix de base est acceptable. Ces variations impliquent toutefois que certains participants économiseront inévitablement plus que d'autres.

Hulo a analysé **la variation du prix de référence**⁷ de 178 articles dont la valeur de référence provenait d'au moins deux participants différents aux 4 JPI opérationnelles avec des bons de commande enregistrés (Graphique 3, ci-dessous). Les prix unitaires moyens fournis par les participants pour des articles techniquement très différents de ceux sélectionnés dans le JPI n'ont pas été inclus dans l'analyse.

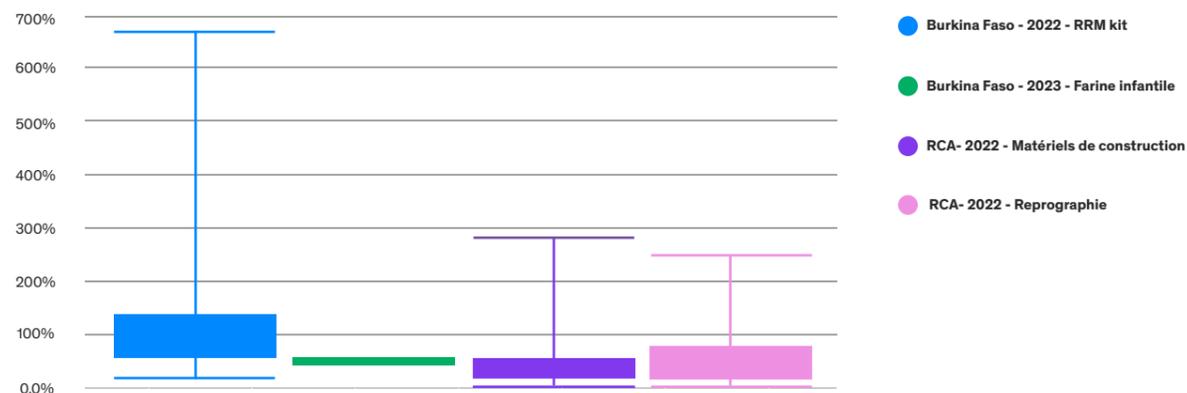
⁷ En termes techniques, il s'agit de la « fourchette de pourcentage relative ».



Opération hélicoptère avec la Fondation Airbus au Burkina Faso, février 2024.
Photo : Faso Aircraft Service

+60 %

La **variation globale estimée des prix de référé** a atteint **60%**, ce que hulo considère comme significatif.



Graphique 3 - Variation globale du prix de référence

Les **178 articles** ont ensuite été classés en trois groupes en fonction de l'échelle de leur prix unitaire :

Groupes de valeurs d'éléments	Variation du prix de référence par groupe
Groupe A : 29 articles dont le prix unitaire est égal ou supérieur à environ 15 euros	36 %
Groupe B : 59 articles dont le prix unitaire est compris entre environ 4€ et 14,99€	58 %
Groupe C : 90 articles dont le prix unitaire est inférieur à 4€	68 %

Tableau 3 - Variation du prix de référence par catégorie de prix

Sans juger le travail des praticiens sur le terrain et sachant que les coordinateurs pays hulo vérifient la cohérence de la qualité entre les articles, une large gamme de prix unitaires moyens est clairement observée parmi les participants. Hulo n'est pas en mesure de rationaliser les facteurs de prix unitaires de base qui pourraient justifier un tel écart.

Cette variation peut expliquer pourquoi plusieurs fournisseurs (8 sur les 12 interrogés) ont souligné que l'approche hulo de supervision des appels d'offres entre participants - exigeant **la transparence des prix et des conditions d'achat pour tous** - était perçue comme un élément clé de la gestion des risques.

L'approche collégiale des JPI exige un consensus et un niveau élevé de preuves pour autoriser des prix plus élevés, la sélection d'un fournisseur plutôt qu'un autre,

ou un changement dans la qualité ou le type de biens demandés. Ce sont des moments clés où des fraudes et des abus peuvent être commis.

Le processus de JPI réduit donc le risque de fraude des fournisseurs à l'égard des clients, ainsi que le potentiel d'abus de pouvoir des employés des organisations participantes à l'égard des fournisseurs.

L'ensemble de ces éléments peut contribuer à expliquer le nombre limité de commandes observées jusqu'à présent.

En séparant l'appel d'offres - centralisé par hulo - et l'achat proprement dit - effectué par les participants individuels - l'approche hulo peut limiter les **risques de fraude et de corruption**. Cela pourrait donner un sens encore plus profond aux « nouvelles façons de travailler » préconisées par hulo.

Nouvelles façons de travailler

Il serait facile d'oublier que hulo n'en est qu'à ses débuts et que les changements d'attitudes et de pratiques sont toujours confrontés à des résistances. Le changement prend du temps.

Sur le terrain, les évaluations internes ont mis en évidence certains obstacles au changement, tant au niveau des attitudes que de la gouvernance du projet.

Certains logisticiens ont perçu l'approche hulo comme étant imposée par le département logistique de leur siège et trouvent difficile d'allouer le temps et des ressources limitées pour gérer avec succès les initiatives mutualisées. À contrario, certains membres se sont sentis freinés par leur siège, qui ne savait pas comment intégrer les Initiatives mutualisées dans leurs procédures internes.

Hulo a bien compris les attentes de ses participants et **développe actuellement une Boîte à outils JPI** à l'intention de ses membres et participants, proposant des procédures claires et validées par les bailleurs de fonds afin de simplifier les Initiatives mutualisées.

Les nouvelles façons de travailler impliquent de considérer la logistique comme un élément stratégique permettant d'optimiser des ressources limitées et exigent des organisations humanitaires qu'elles travaillent ensemble par le biais de la mise en commun et de la mutualisation afin d'accroître l'impact de l'aide. Les comités d'engagement locaux - les structures locales de gouvernance des membres et participants hulo - comprennent dorénavant les principaux décideurs (c'est-à-dire les Directeurs pays) dès le départ, avec le soutien des équipes logistiques, afin d'accélérer et d'améliorer l'efficacité des Initiatives mutualisées.

Malgré cela, des éléments de « résistance passive » - des retards dans l'opérationnalisation des JPI, un nombre de commandes plus faible que prévu, d'importantes variations des prix de base et le retour d'information des fournisseurs - illustrent le fait qu'une évolution plus large de la culture de l'organisation humanitaire est nécessaire.

Les principaux obstacles à l'avancement de l'approche hulo pourraient être le manque de compréhension du concept de mutualisation lui-même. En effet, lors des évaluations, bien que les praticiens aient exprimé une bonne compréhension de l'approche hulo, deux questions revenaient régulièrement :



1. Qu'est-ce que cette Initiative mutualisée peut apporter à mon organisation ?



2. Qu'est-ce qu'hulo peut faire pour mon organisation ?

Ces questions très « autocentrées » rappellent que la plupart des organisations humanitaires se sont construites sur des principes d'autonomie, d'indépendance et de compétitivité de leurs projets. Les structures de collaboration externe les plus courantes sont les relations avec les bailleurs de fonds institutionnels, par le biais de consortiums ou de plateformes de coordination.

Processus de travail



Hulo 2023 workshop, photo © Nikola KRTOLICA

Dans ces cas, les organisations doivent parfois adapter « légèrement » leurs méthodes de travail, mais elles y ont toujours vu un avantage direct, par exemple, par l'obtention d'un financement de la part d'un bailleur de fonds. C'est pourquoi les participants ont posé la première question « Qu'est-ce que le fait de faire partie de hulo m'apporte ? » Hulo espère que les avantages clairs démontrés dans ce rapport - en termes d'économies, de gains de qualité et de redevabilité accrue - constitueront une réponse claire à l'avenir.

La deuxième question, cependant, démontre la confusion entre le concept d'Humanitaire à Humanitaire (H2H) et d'Humanitaires avec Humanitaires (HwH).

Les OH ont l'habitude de travailler avec des Prestataires de services logistiques humanitaires (PSLH) ou des Prestataires de services logistiques commerciaux (PSLC). Les PSLH sont le plus souvent des organisations humanitaires spécialisées dans la fourniture de services de soutien logistique ; la plupart de ces services étant gratuits ou très bon marché, car le PSLH est subventionné en tout ou en partie par les bailleurs de fonds. Ils ne sont donc pas soumis à l'obligation de concurrence commerciale. En revanche, les PSLC tels que Maersk ou UPS sont soumis à la concurrence commerciale.

Les PSLH peuvent être assimilés à des activités de type H2H. La facturation de leurs services est soumise à des règles strictes, car elle peut poser deux problèmes :



JURIDIQUE

Savoir si une PSLH est enregistré(e) dans le pays en tant qu'organisation humanitaire ; s'il/elle a le droit de facturer ses services et tout ce que cela implique, par exemple les déclarations de revenus et l'obligation de payer des impôts, etc.



CONCURRENCE DÉLOYALE

Certains fournisseurs perçoivent la concurrence des PSLH comme déloyale dans certains segments, car les PSLH bénéficient d'une relation inter-organisationnelle entre les OH et ne contribuent pas à développer les capacités économiques locales existantes.⁸

La position des acteurs de terrain, qui attendent individuellement que hulo leur fournisse des services, est donc essentiellement en opposition avec le concept de mutualisation entre membres et participants volontaires. Cela peut expliquer une partie des « résistances » observées sur le terrain.

Cependant, hulo ne se positionne pas comme un PSLH/H2H ni comme un PSLC, mais comme un facilitateur de mutualisation, c'est-à-dire dans un modèle "Humanitaires avec Humanitaires". C'est pourquoi hulo parle de ses **membres et participants**, rarement d'utilisateurs (sauf pour les Solutions digitales), et jamais de clients. Bien sûr, hulo peut fournir du soutien, des services, de l'accompagnement, mais toujours dans le cadre de la mutualisation et de la solidarité, au bénéfice de personnes touchées par des crises humanitaires.

La confusion est d'autant plus grande que de plus en plus de prestataires (PSLC et PSLH) communiquent sur la mutualisation et proposent même des services dits « mutualisés », brouillant ainsi les frontières entre H2H et HwH. Hulo se doit donc d'alerter la communauté logistique humanitaire sur la validité des offres proposées par les PSLH et autres plateformes. En effet, un achat groupé par un PSLH

via une plateforme aide-t-il à la mutualisation ou en bénéficie-t-il ? Il est crucial d'être conscient du **risque de « sharing washing »** qui émerge dans la communauté.

Hulo permet de mutualiser au plus près des opérations et de créer des synergies sur le terrain. Cela va au-delà des achats groupés et des entrepôts partagés. L'approche hulo consiste davantage à inculquer de nouvelles façons de travailler sur le terrain en **z** À cet égard, les cultures organisationnelles internes des OH doivent évoluer pour intégrer le concept de mutualisation dans leurs méthodes de travail et leurs procédures internes et le considérer comme leur paramètre par défaut afin d'amplifier la portée et l'impact de ressources toujours limitées.



Opération hélicoptère avec la Fondation Airbus au Burkina Faso - Photo : Faso Aircraft Service

⁸ Plusieurs fournisseurs considèrent qu'hulo, en tant qu'intermédiaire neutre, est un moyen d'aborder cette question en facilitant les synergies entre les OH et le secteur privé local.

Conclusion

Ce premier Rapport d'impact annuel témoigne des **progrès impressionnants** réalisés par hulo au cours de la dernière année, tant au niveau de ses activités que de sa capacité à mesurer et à analyser son impact. Hulo est effectivement passée du stade de la preuve de concept à un stade pleinement opérationnel, où elle continue de croître et d'innover.

Hulo tient à remercier ses membres, les plus de 20 organisations humanitaires qui ont participé aux JPI et autres Initiatives mutualisées, les bailleurs de fonds institutionnels et les équipes qui ont cru en la vision de hulo pour une aide humanitaire plus efficace et collaborative. Les équipes du Burkina Faso et de la RCA ont notamment travaillé sans relâche pour développer la méthodologie JPI et intégrer des équipes déjà surchargées.

Hulo est désormais solidement implantée dans 6 pays et prévoit d'ajouter un pays supplémentaire en 2024. Sur les 7 JPI opérationnelles, 4 ont des bons de commande qui montrent des **économies significatives de 15%**. L'expérience et le retour d'expérience de l'année écoulée ont permis d'améliorer constamment l'approche hulo et lui permettent de tabler sur le fait qu'il en sera de même pour les 3 JPI opérationnelles depuis décembre et les 8 JPI en cours de préparation.

L'impact de hulo sur la communauté humanitaire va plus loin. Les Initiatives mutualisées, soutenues par l'analyse des données, ont démontré qu'elles pouvaient réduire les coûts d'approvisionnement tout en augmentant la qualité. Elles réduisent également les possibilités de fraude et d'abus de pouvoir. Grâce aux JPI, l'impact environnemental des activités humanitaires peut être réduit et les dynamiques des marchés locaux peuvent être mieux comprises et développées.

Il s'agit d'un véritable **changement de paradigme pour la logistique humanitaire**, et d'un nouveau pas important vers l'établissement de l'approche hulo en tant que nouvelle norme pour la communauté.

Il est essentiel que la logistique et la mutualisation - les humanitaires travaillant avec les humanitaires - soient considérées comme stratégiques pour les opérations humanitaires dans un monde qui évolue rapidement. **L'union fait la force.**

Hulo est convaincue que l'année à venir verra une augmentation des bons de commande JPI et une confirmation des données présentées dans ce rapport. Hulo développera davantage ses Initiatives environnementales mutualisées et procédera au lancement de l'application Shared Resources, parallèlement à l'évolution de LINK V2.

Hulo est maintenant à la croisée des chemins : 2024 lui permettra, ainsi qu'à ses membres, d'ancrer ses nouvelles façons de travailler et de confirmer la validité et la valeur ajoutée de l'approche hulo.

Les Initiatives mutualisées reposent sur la transparence, l'analyse des données et la solidarité au bénéfice de tous les participants, et offre une nouvelle voie stratégique pour la gestion de l'approvisionnement humanitaire. Hulo compte donc sur ses membres, ses bailleurs de fonds et ses participants afin de mener le plaidoyer interne nécessaire à l'adoption de cette approche et à l'établissement d'un véritable changement de paradigme pour la communauté humanitaire, mais surtout, au bénéfice de ceux qui en ont le plus besoin.

**L'union
fait la
force.**



hulo
Humanitarian Logistics

www.hulo.coop

Annexe I



Efficacité

L'une des principales ambitions de hulo est de générer des gains d'efficacité grâce à des économies de temps et d'argent, ainsi que des gains de qualité. Cette section confirme que l'approche hulo a un impact positif à ce niveau.



Durabilité

En tant qu'organisation humanitaire, hulo souhaite aller au-delà du principe « ne pas nuire » et s'assurer que sa présence a également une influence positive et directe dans les zones où elle opère. Les mesures de durabilité suivent l'approche « Triple résultat » selon laquelle les trois « P » de la planète (environnement), des personnes (social) et de la profitabilité (économique) représentent une importance de valeur égale pour l'organisation.⁹

Le concept de « Triple résultat » implique donc qu'hulo se concentre autant sur les préoccupations sociales et environnementales que sur sa rentabilité (gains d'efficacité). C'est pourquoi les éléments de soutien au marché, de création d'emplois et d'initiatives environnementales ont été ajoutés à cette mesure d'impact. Un « Expert environnement et écologie » a été recruté fin 2023 et, avec le soutien de KLU, permettra d'affiner la stratégie environnementale hulo en 2024.



Expertise

L'ambition de hulo, en tant qu'expert des Initiatives mutualisées, est d'aider ses membres et les organisations participantes à être plus stratégiques dans leur gestion de la chaîne d'approvisionnement, et plus efficaces grâce à la mutualisation des marchés, des ressources humaines (RH) et d'autres « ressources » (via l'appli Shared Resources). Les données collectées dans cette section permettent également de suivre les progrès réalisés dans l'évolution des attitudes globales et l'acceptation de la mutualisation en tant « qu'habitude » de gestion de la logistique humanitaire.



Robustesse

Hulo est une organisation innovante qui n'a pas de base de comparaison. La robustesse a donc été choisie comme indicateur afin que l'approche de la coopérative puisse s'adapter rapidement à un contexte évolutif. Seule une organisation robuste peut avoir un impact à long terme sur la communauté de la logistique humanitaire. Les résultats de cette première année démontrent qu'hulo répond au critère de robustesse en s'engageant auprès d'un nombre significatif d'organisations et en obtenant des bailleurs de fonds fiables.

Dans cette section, chaque indicateur présenté dans le PIMF (Graphique 4) est analysé en fonction des résultats disponibles (Tableau 4).

Le PIMF est actualisé chaque année en fonction du retour d'information de l'équipe et de l'évolution des activités hulo. En 2024, le BAR affinera certains indicateurs tels que les gains de temps et les économies financières et développera également des indicateurs visant à évaluer l'impact et la valeur ajoutée du rôle de hulo au sein de l'EUHAB et d'autres Initiatives de transports mutualisés (JTI ; Liban, RCA et globalement).

Le BAR cherchera également à mesurer l'impact d'autres Solutions digitales hulo telles que LINK (une fois que la V2 sera opérationnelle), et Transport by hulo. Comme hulo, le PIMF continuera d'innover et d'évoluer, de s'adapter et d'apprendre en permanence.

Graphique 5 - Indicateurs de performance et d'impact de hulo



Catégorie	Indicateur	Objectif	Résultats 2023	Réalisation	Commentaires
Efficacité					
Économies financières	Global	6,6 %	15 %	227 %	Économies unitaires de 10 %
Gain de temps	BF	195 jours	80 40	40 % 20 %	Objectif pour tous les participants du pays.
Taux de satisfaction	RCA	90 %	71 %	78 %	Lié aux retards dans le lancement des premières JPI.
	% de réduction de la logistique et de la chaîne d'approvisionnement grâce à hulo	80 %	64 %	80 %	Le site internet initial a été transformé en une application mobile qui sera lancée en 2024.
	Taux de satisfaction Shared Resources (%)	50 %	100 %	200 %	Sur la base des entretiens avec les participants.
Expertise					
Mutualisation des marchés ¹⁰	Ratio d'achats mutualisés	50 %	47 %	94 %	Sur la base d'une première évaluation du potentiel de mutualisation.
	Volume des achats mutualisés	80 %	17 %	21 %	Sur la base du nombre de bons de commande.
Mutualisation des RH		2	3	66 %	
Mutualisation des ressources		-	-	--	L'application Shared Resources sera disponible en 2024.
Robustesse					
Membres/Participants	BF	20	23	BF - 115 % RCA - 70 % RDC - 50 %	Dont 4 ONG nationales au BF.
	RCA		14		
	RDC		10		
Taux de financement		100 %	100 %		3 bailleurs de fonds institutionnels, 1 privé
Taux de conformité		100 %	100 %		
Durabilité					
Soutien au marché ¹¹		+	+0.20		Max: +1 Min: -1
Création d'emplois	Postes nationaux	1/pays	3/4	75 %	Pour le BF, la RDC, le Liban.
Initiatives environnementales	Recyclage & logistique inverse	1/pays	2/3	66 %	Méthodologie en cours d'élaboration.

Tableau 4 - Réalisations des indicateurs du PIMF

⁹ Hulo PIMF, 2023.
¹⁰ Voir l'Annexe II pour plus de détails.
¹¹ Voir l'Annexe III pour plus de détails.

Appendix II – Mutualisation des marchés

Taux de mutualisation du marché (JPI)

Hulo évalue le pourcentage et le volume des JPI menées à bien en analysant les données des participants et les décisions de priorisation lors du lancement du projet. Pour évaluer la capacité de la coopérative à gérer un nombre significatif de JPI, hulo demande aux membres de chaque pays de définir une liste de marchés qu'ils souhaiteraient mutualiser. Ensuite, sur une base annuelle, le nombre et le volume financier des JPI finalisées sont analysés : plus le nombre est élevé, plus l'impact de la mutualisation sur la communauté logistique est important.

A. Ratio d'achats mutualisés : 7 JPI lancées sur 15 marchés initialement ciblés (47%)

BF		RCA		RDC	
Marché	Lancé	Marché	Lancé	Marché	Lancé
Farine infantile	Oui	Location véhicule	Non	Kits NFI	Non
Kits RRM	Oui	Matériel de construction	Oui	Location véhicule	Non
ICT Hardware	Oui	Kits NFI	Non	Internet	Oui
		Reprographie	Oui	Nourriture sèches	Non
				Quincaillerie	Non
				Transport	Non
				Matériel de construction	Non
				Reprographie	Oui

Table 5 - Marchés ciblés par les JPI au moment du lancement

B. Volume des achats groupés : agrégation des commandes basées sur l'accord-cadre hulo : 16,8 %

L'objectif étant défini par une moyenne de marché, ce dernier est encore en cours de développement et évoluera dans le PIMF V2.

Country	JPI	Estimated Market Volume	Pooling Target : 80%	Purchase Orders registered
BF	Kit RRM	2 200 000 €	1 760 000 €	452 611 €
BF	Farine infantile	700 000 €	560 000 €	94 758 €
RCA	Matériel de construction	800 000 €	640 000 €	28 549 €
RCA	Reprographie	600 000 €	480 000 €	3 578 €
Total		4 300 000 €	3 440 000 €	579 496 €
Ratio de couverture				16,8 %

Tableau 6 - Volume des marchés ciblés et achats effectués

Le pourcentage relativement faible du volume d'achat atteint s'explique en partie par les retards dans la mise en œuvre des JPI. Ce résultat reflète donc les facteurs déjà mentionnés et la nécessité de fournir aux participants des documents (« directives » validées par les bailleurs de fonds) pour encadrer les JPI et ancrer l'approche hulo dans les meilleures pratiques de la logistique humanitaire. Cette tâche constituera la priorité de hulo pour l'année à venir.

Appendix III - Soutien au marché

Hulo estime que son approche, qui donne la priorité aux achats locaux, renforcera la viabilité des fournisseurs nationaux et locaux.

La collecte de données consiste en des enquêtes qualitatives (entretiens semi-structurés établissant un score A), axées sur les points positifs et les effets secondaires des JPI pour les fournisseurs sélectionnés afin de renforcer leur propre résilience.

Les fournisseurs non sélectionnés qui ont perdu des contrats avec les organisations participantes à la suite de l'AO sont également consultés ; cette évaluation est également basée sur une enquête qualitative (entretiens semi-structurés établissant un score B).

Le score final mesurant l'impact positif ou négatif est obtenu en additionnant les scores A et B. Si le score final est supérieur à 0, l'impact sur l'économie locale est positif, et s'il est inférieur à 0, il est négatif.

Seuls les pays évalués par le BAR ont contribué au calcul de l'indicateur.

Au moment de la rédaction du présent rapport, les résultats étaient les suivants :



Burkina Faso :

o 6 évaluations de type A pour un score total de 0,82

o 2 évaluations de type B pour un score total de -0,25

Cela donne un **score positif final de +0,20/1**, impliquant un impact positif global sur le marché local. Ce score est relativement faible pour le moment, car peu de commandes ont été passées, mais il sera beaucoup plus pertinent en 2024 lors de la deuxième phase d'évaluation au Burkina Faso, en RCA et en RDC.

En outre, il convient de noter que le BAR n'est pas pleinement satisfait de ce système de notation et qu'il essaiera de l'améliorer en 2024 avec un soutien académique.



RCA :

o 6 évaluations de type A pour un score total de 0,59

o 2 évaluations de type B pour un score total de -0,35

Selon les évaluations de terrain, les impacts positifs que le travail de la coopérative sur le marché local peut apporter, et qui seront vérifiés dans les années à venir, sont multiples.



International :

o 12 évaluations de type A pour un score total de 0,68

o 4 évaluations de type B pour un score total de -0,3

¹² Sur une échelle de 0 à 1, plus la note est proche de 1, plus l'impact est positif, sur la base d'une liste de critères définis par le PIMF.

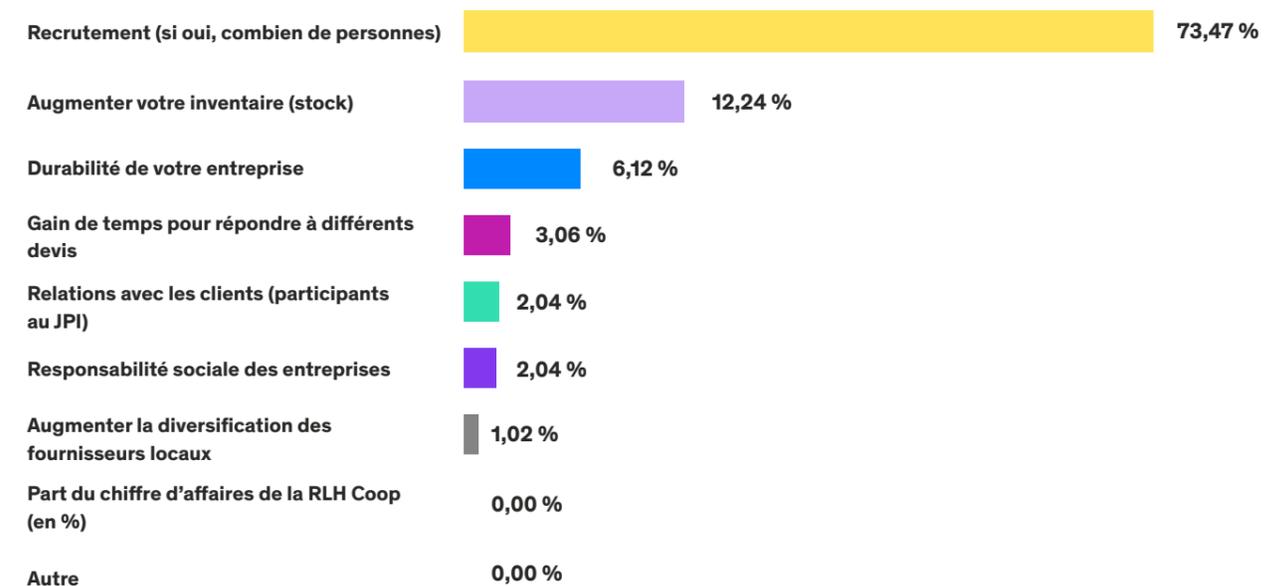


Opération avec la Fondation Airbus à Bangui, République centrafricaine. Photo : hulo.

Tout d'abord, l'approche collaborative permet de cibler des fournisseurs fiables, prêts à investir dans leurs stocks, avec l'appui d'hulo pour prévoir les besoins des organisations humanitaires (données présentes dans les appels d'offres). Cela pourrait, à terme, augmenter la capacité du marché local. Un marché local plus robuste permettrait de répondre aux chocs de demande dus aux crises humanitaires et, par conséquent, de réduire le recours au fret aérien d'urgence ainsi que l'empreinte carbone de la réponse humanitaire.

Grâce à l'approche de partenariat fournisseur/hulo, les fournisseurs sont sensibilisés à l'importance de privilégier l'emploi formel avec contrat (dans le respect du droit du travail), plutôt que le travail informel par le recours systématique à des travailleurs journaliers. De plus, la participation des fournisseurs à des Initiatives environnementales mutualisées leur donnerait un avantage de positionnement par rapport à leurs concurrents, qui, il est à espérer, suivront l'exemple des fournisseurs hulo afin de rester compétitifs sur les critères qualitatifs (RSE et engagement environnemental) des appels d'offres humanitaires.

Graphique 7 - Leviers d'impact positif





En savoir plus sur hulo : www.hulo.coop

