

Suivi et évaluation

L'objectif de la logistique dans les organisations humanitaires est de faire en sorte que les personnes, les processus et les systèmes travaillent ensemble pour soutenir la livraison efficace et effective de biens et de services.

Le suivi et l'évaluation (S & E) font partie intégrante du processus de gestion logistique et constituent un lien entre la planification et la mise en œuvre. Alors que le suivi se concentre sur les activités de la logistique organisationnelle et leur production, l'évaluation est axée sur les résultats et la réalisation des objectifs.

Définition

Le **suivi** est le processus continu de collecte d'informations sur la logistique et le programme afin de les mesurer par rapport à des indicateurs de base antérieurs qui sont alignés sur les buts et les objectifs d'un programme. Un examen continu du niveau d'achèvement d'une activité logistique et de la réalisation de ses objectifs permet de prendre des mesures correctives.

L'**évaluation** est le processus de mesure continue de la qualité de la production d'une fonction ou d'un service logistique afin d'analyser les progrès réalisés en vue d'atteindre les objectifs et les buts définis. L'évaluation doit être entreprise de manière à ce que les lacunes puissent être repérées et corrigées. Elle est effectuée sur une base ad hoc, mensuelle, trimestrielle ou annuelle.

L'évaluation doit également alimenter en permanence le processus de planification afin que la méthode d'intervention prévue puisse être modifiée pour s'adapter aux réalités et aux conditions sur le terrain. L'évaluation fournit une rétroaction sur la réalisation des plans et sur les raisons de la réussite ou de l'échec, ce qui permet à la direction de s'assurer que l'axe est maintenu.

Objectifs

Le suivi et l'évaluation possèdent plusieurs finalités :

- Fournir aux responsables de la logistique des informations sur les capacités dont ils disposent.
- Repérer les problèmes de la chaîne d'approvisionnement et des systèmes logistiques complets.
- Déterminer les mesures nécessaires à l'amélioration des performances logistiques.
- Comprendre la nécessité d'augmenter ou de diminuer les ressources.
- Procéder à une évaluation objective des capacités logistiques minimales et maximales dans un contexte donné.
- Mesurer objectivement les réussites et les échecs.
- Définir des paramètres pour l'examen périodique des calculs de mesure.
- Repérer les lacunes, les goulots d'étranglement et les malentendus internes.
- Évaluer les performances des différents membres du personnel, sites ou fonctions.
- Motiver les logisticiens.
- Servir de base à la formulation d'une stratégie logistique interne.

Utilisateurs de services logistiques

Aux fins du présent document, un utilisateur est le destinataire final ou le bénéficiaire final désigné des activités et services logistiques. Il existe deux ensembles d'utilisateurs :

- Les **utilisateurs internes** sont un département ou une personne au sein de la même organisation que le prestataire de services logistiques.
- Les **utilisateurs externes** sont les bénéficiaires dans les communautés prises en charge par l'organisation.

Suivi des performances logistiques

La logistique comprend un vaste ensemble de concepts qui peuvent englober plusieurs aspects, de l'approvisionnement à la distribution. L'ensemble de la chaîne d'approvisionnement ou la gestion de la flotte, de l'énergie ou des locaux peut relever des responsabilités logistiques.

Chaque section du présent guide contient des informations sur la manière de surveiller et de garantir la qualité du service fourni par chaque fonction correspondante de la logistique. Chacun des outils fournit des informations sur des parties spécifiques du processus, tandis qu'un système de suivi plus large et global doit être adopté pour former une image complète des performances logistiques dans leur ensemble.

Outils de suivi et d'évaluation dans ce guide :

Domaine thématique	Informations de suivi spécifiques
Gestion des véhicules et de la flotte	Suivi des performances de la flotte
	Suivi de l'inventaire et du niveau de stock
Planification et gestion des stocks	Enregistrement systématique et documentation d'appui
Entreposage et gestion des stocks physiques	Documentation physique pour le suivi d'entrepôt
Production d'énergie électrique	Suivi des générateurs et de l'électricité solaire
Chaîne d'approvisionnement en santé	Suivi de la chaîne du froid

Ce qu'il faut suivre

Si l'on s'efforce de mettre en place un système de suivi, il vaut mieux s'assurer que le processus ou l'activité de suivi et d'évaluation est important(e) pour la continuité des activités logistiques et qu'il/elle aura un impact sur les performances globales. Une analyse approfondie du contexte, des objectifs, des résultats souhaités et des buts de l'organisation aidera à définir correctement les aspects spécifiques à surveiller en profondeur. Voici quelques-uns des aspects qui peuvent être surveillés dans une activité logistique.

Délai de livraison

Le **délai de livraison** est le temps qui s'écoule entre la passation d'une commande et la réception des marchandises ou des services. Dans les situations d'intervention de secours en cas de catastrophe/d'urgence, le moment de la livraison peut avoir un impact considérable sur l'intervention de secours et sur les bénéficiaires.

- La livraison d'articles *trop tôt* ou *trop tard* peut également entraîner des coûts inutiles. Une livraison trop précoce peut signifier que les marchandises doivent être stockées jusqu'à ce qu'elles soient nécessaires et que leur stockage ou leur gestion donnera lieu à des coûts supplémentaires.
- Une livraison *trop tardive* des articles peut provoquer le gaspillage des coûts de mise en place des installations, par exemple des postes d'alimentation disposant de personnel prêt à distribuer les marchandises, en raison de la non-livraison des marchandises. Des retards de livraison peuvent aussi causer des coûts de transport supplémentaires pour l'organisation si des modalités de transport spéciales telles que des aéronefs doivent être utilisées pour acheminer les marchandises plus rapidement le long de la chaîne d'approvisionnement.

Informations sur les commandes

La performance interne d'une fonction logistique dépend de l'efficacité et de l'efficience de chacun des différents éléments logistiques. Par exemple, un indicateur de performance pour l'approvisionnement pourrait être la capacité à diffuser des informations sur le nombre de commandes émises. La connaissance des commandes en cours permet à l'entrepôt de planifier l'espace de stockage, tandis que des livraisons inattendues peuvent perturber les opérations.

Efficacité

La mesure de l'efficacité est parfois relative et dépend de ce qu'une entité définit comme efficacité. En gestion logistique, l'efficacité est la fourniture satisfaisante d'un service logistique qui permet à l'utilisateur final d'atteindre l'objectif visé par la demande. Un bon exemple est la demande de prépositionnement de médicaments avant une saison de malaria. Une livraison tardive signifierait une augmentation des cas de malaria ainsi que de la demande de traitement contre la malaria plutôt que de médicaments de prévention de cette maladie.

Coûts totaux

Le concept de « coût total » cible la réduction du coût total de la logistique plutôt que du coût de chaque activité. Une organisation doit surveiller la réduction des coûts à tous les niveaux et en évaluer l'incidence sur chacun des éléments logistiques. Par exemple, l'achat en gros peut réduire le coût du produit, mais augmente en même temps les coûts de détention de stock.

Coûts de stockage

Les coûts de détention de stock comprennent :

- Les coûts du service de stockage - assurances et taxes.
- Les coûts de l'espace de stockage - coûts de location ou prix du terrain.
- Les coûts liés au risque de stockage - coûts liés au vol, au risque que les marchandises soient conservées tellement longtemps qu'elles deviennent obsolètes, au risque d'endommagement.
- Les coûts de stockage, la main-d'œuvre, l'amortissement des actifs/articles et d'autres frais généraux.

Valeur des stocks

Ces dernières années, le concept de valeur a été adopté comme la différence entre la valeur qu'un client attribue à un produit ou à un service et le coût d'acquisition de l'article. La détention de stocks excessifs ne représente pas seulement un risque en cas d'urgence (en cas

d'évacuation, des stocks peuvent être abandonnés), mais n'est en outre pas rentable lorsque de l'argent est immobilisé dans des stocks dormants qui ne seront peut-être pas tous utilisés dans un délai raisonnable, voire pas du tout utilisés en raison de l'évolution rapide des besoins. Le suivi et la collaboration étroite avec les programmes sur les taux de distribution aident à équilibrer les avantages. Les magasiniers sont encouragés à communiquer les [rapports de stock mensuels](#) aux parties prenantes afin qu'elles puissent savoir ce qu'elles ont en leur possession.

Coûts de gestion des commandes

Les coûts de gestion des commandes comprennent les coûts encourus pour l'émission et la clôture des commandes, les coûts de traitement et les coûts de communication associés. En d'autres termes, les coûts de personnel et d'infrastructure liés à la passation des commandes, et pas seulement les coûts des articles eux-mêmes. Combien d'heures cumulées faut-il au personnel pour exécuter une seule commande, multipliées par le salaire horaire ? Qu'en est-il des coûts d'entretien des systèmes de communication et de location de bureaux ? Il est conseillé de les évaluer et de les surveiller de près pour s'assurer que la prestation de services est rentable.

Coût des déchets

Le coût des déchets couvre le coût de l'élimination des emballages des articles, de l'élimination des articles de secours abîmés, périmés, rappelés ou endommagés, ou de l'élimination des équipements endommagés et inutilisables. Les coûts d'élimination des déchets ont nettement augmenté en raison des incidences environnementales et des réglementations nationales. Une vue d'ensemble des coûts environnementaux est présentée à la section du présent guide consacrée à la [logistique durable](#), tandis que des informations sur l'élimination et la réglementation nationale figurent à la section consacrée à l'[entreposage](#).

Indicateurs clés de performance (ICP) en logistique

Une façon utile de mesurer les performances consiste à établir des indicateurs pour les aspects clés de l'activité logistique, dans le but d'évaluer le succès d'un processus en cours ou d'une activité particulière.

Les indicateurs clés de performance (ICP) sont des mesures quantifiables de la performance des activités clés gérées par une organisation ou une équipe. Il s'agit de toutes les activités nécessaires au fonctionnement continu d'une opération.

Un ICP se compose des éléments suivants :

- **Paramètre déterminé** - Tout ce que l'organisation choisit de mesurer est un paramètre. Certains paramètres que l'organisation ou les équipes qualifient de « clés » deviennent ensuite des ICP.
- **Valeur actuelle** - La valeur actuelle est la valeur en cours du paramètre défini mesurée à un moment donné.
- **Valeur cible** - La valeur cible est la valeur souhaitable minimale ou maximale du paramètre déterminé.
- **Unité de mesure** - Unité de modalité de mesure choisie par une organisation pour visualiser et suivre une activité.
 - Valeur numérique : nombre fixe indiquant un nombre cible. Exemple : nombre de bénéficiaires recevant des produits de base.
 - Pourcentage : mesure d'une activité comme pourcentage d'un tout. Exemple :

- Taux : mesure d'une activité par rapport à un autre nombre. Exemple : valeur en dollars par tonnage métrique stocké.

Toutes les informations nécessaires à la compréhension des unités de mesure des ICP doivent être claires pour toutes les personnes concernées, et lorsque deux variables ou plus sont mesurées, cela doit être clairement défini.

L'établissement des ICP permet de définir les *domaines clés* de l'intervention à l'aide d'un paramètre prédéfini (ainsi qu'une valeur cible) *indiquant* la performance de ce *domaine clé*. Ainsi, les ICP sont utilisés pour mesurer la santé d'une organisation ainsi que de ses équipes et départements respectifs. Les ICP sont souvent considérés comme des « paramètres de santé », car ils donnent les signes vitaux et fournissent des signaux d'alerte lorsque les paramètres sont inhabituels.

Choix des bons indicateurs

Si des mesures de performance appropriées constituent la base d'une prise de décision éclairée, des mesures inadéquates peuvent fausser les conclusions et avoir des conséquences négatives sur l'efficacité en masquant les problèmes critiques et les signaux d'alerte. De bons paramètres possèdent plusieurs caractéristiques distinctives :

- Ils sont directement liés aux objectifs et aux stratégies.
- Ils doivent être compréhensibles, mais pas sous-déterminants.
- Ils doivent être significatifs.
- Ils varient selon les sites et les segments de clientèle.
- Ils fournissent une rétroaction rapide.

L'un des indicateurs les plus complets est le pourcentage de commandes livrées intégralement, dans les délais prévus et sans erreur (DIFOT).

Dans les délais prévus	Commandes reçues au plus tard à la date demandée
Intégralement	Les commandes sont complètes en quantité.
Sans erreur	Les commandes sont complètes et bien étiquetées, accompagnées de la documentation correcte, et les articles ou l'emballage ne sont pas endommagés.

Cependant, il existe une variété d'autres exemples d'indicateurs clés. Leur choix dépend des besoins de suivi spécifiques d'une organisation. La liste suivante n'est pas exhaustive :

- Informations disponibles pour les utilisateurs (articles, délais de livraison, statut de commande, etc.).
- Temps de réponse (confirmation de commande, demandes de renseignements, etc.).
- Nombre de réclamations et d'articles retournés.
- Nombre de ruptures de stock.
- Nombre de lignes de commande en attente.
- Durée moyenne des commandes en attente.

ICP proposés pour le suivi de la logistique

Chaîne d'approvisionnement	Nombre total d'accords cadres/à long terme.
	Pourcentage de projets dont les plans d'approvisionnement ont été réalisés.
	Nombre total de membres du personnel responsables de signer une demande.
	Prévision mensuelle moyenne des dépenses de logistique.
Approvisionnement	Pourcentage de dons en nature munis d'une référence de don.
	Nombre total mensuel de demandes.
	Pourcentage de demandes présentées lors de réunions régulières ad hoc.
	Pourcentage de demandes correctement remplies et comportant suffisamment de spécifications techniques.
	Pourcentage de processus d'achat direct conformes et correctement archivés.
	Pourcentage de processus négociés conformes et correctement archivés.
	Temps moyen nécessaire pour traiter et réaliser un appel d'offres.
	Pourcentage de commandes exécutées dans les délais prévus.
Transport et livraisons	Total des dépenses mensuelles.
	Pourcentage de livraisons dans les délais prévus.
	Pourcentage d'articles endommagés pendant le transit.
	Pourcentage d'articles perdus pendant le transit.
	Coût moyen par kg/m3.
	Coût moyen par kilomètre.
	Total des marchandises transportées pendant la période considérée (kg/m3).
	Délai moyen de livraison en jours.
Stock	Pourcentage de livraisons correctes (envoyées/reçues).
	Pourcentage de déplacements sans bons de livraison et de réception.
	Coût par m2 d'espace de stockage couvert.
	Pourcentage de stock perdu pour cause de vol, de détérioration ou de dommage.
	Nombre de ruptures de stock par mois.
	Pourcentage moyen de la surface de plancher en m2 utilisée par mois/volume moyen en m3 utilisé par mois.
	Temps moyen de sortie du stock après réception d'un ordre de prélèvement.
	Nombre d'interventions mensuelles de lutte contre les ravageurs.
	Température moyenne/ humidité moyenne.
	Nombre d'alertes de température.
	Pourcentage de stock non utilisé (résultant de projets d'urgence ou datant de plus de deux ans).
	Pourcentage de produits qui ne sont pas endommagés ou qui ne sont pas conformes aux spécifications lors de leur réception dans l'établissement.

Gestion de la flotte	Nombre total de véhicules
	Pourcentage de déplacements prévus à l'avance
	Nombre total de formations de conducteurs
	Pourcentage d'heures de fonctionnement pendant lesquelles les véhicules sont remplis
	Pourcentage de véhicules équipés des outils nécessaires
	Pourcentage de carnets de bord de véhicules remplis correctement
	Nombre total d'entretiens par véhicule en un mois
	Consommation moyenne de carburant (L/km) par véhicule et par mois
	Pourcentage de demandes de transport satisfaites par rapport aux besoins
	Pourcentage de véhicules qui répondent aux normes mécaniques et de sécurité
	Pourcentage de dépenses de carburant et de location/détention budgétisées
Équipement	Pourcentage d'équipements correctement codifiés et étiquetés
	Nombre total d'équipements
	Pourcentage d'équipements utilisés
	Nombre d'équipements anciens/obsolètes/cassés éliminés conformément à la politique de l'organisation
Technologies de l'information et de la communication	Moyenne des sauvegardes effectuées par mois
	Coût total des communications par mois
	Pourcentage de déplacements sans couverture pendant une partie du trajet
	Pourcentage d'ordinateurs disposant d'une licence de logiciel officielle
Énergie	Puissance totale nécessaire
	Nombre moyen d'heures sans électricité
	Nombre de systèmes d'alimentation de secours en place
	Maintenance moyenne de l'alimentation de secours par mois
	Coût total de l'électricité
	Pourcentage d'équipements alimentés avec une tension stable
Pourcentage de l'installation correctement mise à la terre	

Évaluation des résultats de la logistique

Des contrôles sont normalement mis en place pour surveiller les points faibles, les mauvaises conceptions des projets et la mise en œuvre inadéquate des programmes. Sur la base de l'évaluation des résultats, ces points faibles ou insuffisances par rapport aux cibles ou objectifs fixés peuvent être corrigés ou révisés afin d'améliorer constamment les performances.

Chaque évaluation doit être effectuée par rapport à un objectif préétabli qui définit non seulement le résultat souhaité d'une intervention, mais aussi le processus et les besoins pour y parvenir. Un exercice d'évaluation consiste à définir le niveau de réalisation et à examiner dans quelle mesure les activités exécutées ont permis d'atteindre ces résultats.

Stratégie logistique

Pour s'assurer que les objectifs prévus sont atteints, une unité ou une équipe chargée de la logistique doit élaborer une stratégie qui permettra de relever les défis et de guider les équipes vers leurs objectifs. Les organisations doivent toujours chercher à optimiser l'utilisation des ressources pour garantir une mise en œuvre efficace des activités.

Sur la base de l'analyse et en s'alignant sur les objectifs généraux du projet, une équipe ou une unité chargée de la logistique doit établir son ou ses propres objectifs ultimes qui permettront de hiérarchiser les tâches opérationnelles.

Objectifs et résultats clés

Les objectifs et les résultats clés fonctionnent comme une « feuille de route » pour guider les équipes vers un but défini. Les objectifs doivent être formulés comme les résultats concrets souhaités, exprimés sous la forme d'un changement positif que l'on espère obtenir à l'issue d'une période définie et en réponse à des difficultés repérées. Les objectifs sont atteints par la combinaison des résultats qui sont les effets des activités.

Un objectif comporte généralement deux à trois résultats clés pour les mêmes raisons qu'un dispositif GPS a besoin de deux à trois satellites pour localiser avec précision un emplacement. Chaque résultat clé est conçu pour avoir un impact positif sur un certain paramètre, pour lever toute ambiguïté en clarifiant et en quantifiant ce qu'est la réussite d'un objectif donné, ainsi que pour aider à mesurer les progrès vers cet objectif.

La composition d'un résultat clé ressemble à celle d'un ICP, sauf qu'un résultat clé comprend un calendrier comme point de départ et point cible.

Un résultat clé est constitué des éléments suivants :

- **Paramètre déterminé et valeur actuelle** - Tout ce que l'organisation mesure est un paramètre, et la valeur actuelle est simplement la valeur mesurée par le paramètre à un moment donné.
- **Valeur de départ et valeur cible** - Les résultats doivent être assortis d'un calendrier pour démontrer leur réalisation. La valeur de départ est la ligne de base initiale, tandis que la valeur cible est l'objectif souhaité à la fin de cette période.
- **Unité de mesure** - L'unité de mesure doit être compréhensible, tout comme ce que les résultats eux-mêmes tentent d'atteindre. Une unité de mesure doit contenir tous les éléments du résultat clé. Par exemple, dans un objectif clé visant à « réduire le délai de livraison de sept à cinq jours », le paramètre déterminé est « le délai de livraison » en jours, la valeur de départ « sept jours » et la valeur cible « cinq jours ».

Plan d'action

Les résultats découlent de différentes activités mesurées ensemble comme un tout qui mène à la réalisation d'un objectif global. Au quotidien, ces activités sont les étapes les plus fondamentales sur lesquelles il faut se concentrer. Si elle est bien conçue, l'exécution de chaque activité permet d'atteindre un objectif.

Pour définir correctement chacune de ces étapes, il est nécessaire d'élaborer un plan d'action clair. Un plan d'action établit un calendrier, des indicateurs, les personnes responsables et les

coûts de chaque activité, et doit être communiqué à toutes les personnes associées.

Rapports de logistique

Un rapport est utilisé pour analyser les faits et les informations afin d'éclairer les étapes vers la réalisation d'un objectif et les éventuels problèmes rencontrés, tandis qu'une évaluation considère ces données, établit le niveau de réalisation et évalue comment une stratégie et/ou un plan défini(e) ont fonctionné.

Il est important de créer un système d'établissement de rapports qui permet de suivre l'évolution des plans stratégiques et de donner une rétroaction relative aux activités d'un lieu spécifique sur une période donnée. En général, les rapports doivent être aussi concis que possible, mais assurer que toutes les informations majeures sont enregistrées.

Les objectifs d'un rapport sont les suivants :

- Fournir aux superviseurs/responsables les informations nécessaires pour permettre le suivi des activités.
- Conserver une trace de l'historique des activités logistiques.
- Fournir une vue d'ensemble de la manière dont les activités logistiques sont organisées dans le programme ou sur le terrain, des principales responsabilités et de la mesure dans laquelle les opérations sont bien gérées.
- Repérer clairement les problèmes actuels et les activités en suspens qui doivent encore être mises en œuvre.
- Assurer le suivi et l'enregistrement des ICP.

Plus le rapport est bien structuré, plus l'évaluation des performances sera facile et précise.

Meilleures pratiques

Une partie intégrante du suivi et de l'évaluation repose sur la collecte de données. Cependant, une bonne collecte de données ne garantit pas que les buts et les objectifs seront atteints. Les données fréquemment collectées ne servent qu'à réagir aux événements passés et à les comprendre, plutôt qu'à orienter les actions futures. Pour tirer le meilleur parti des efforts de suivi et d'évaluation, il faut mettre en place un plan approprié de suivi des performances pour les activités à court, moyen et long termes.

La mise en place d'un processus de mesure garantit des examens fréquents et constructifs des paramètres définis, et crée une culture de mesure et d'amélioration. Le personnel doit avoir la possibilité de voir comment ses performances affectent la réalisation des objectifs généraux.

Le suivi de la progression des ICP sur une période donnée permet à une organisation et à ses équipes d'avoir une visibilité claire sur les priorités de l'organisation ou du projet, et aux membres de l'équipe de repérer facilement les tendances, les points forts, les points faibles et les possibilités. En ayant ces informations à portée de main, les planificateurs sont en mesure de prendre des décisions plus judicieuses et mieux estimées.

Les ICP doivent être sélectionnés avec soin en étroite corrélation avec la stratégie et les priorités de l'organisation. Les ICP communiquent de manière transparente ce qui est attendu, ce qui doit être pris en considération en priorité et comment les activités quotidiennes doivent être menées.

Outils et ressources pour le suivi et l'évaluation

Sites et ressources

[USAID \(2006\). Monitoring and Evaluation Indicators for Assessing Logistics Systems Performance.](#)

[Davidson, Anne Leslie \(2006\). Key Performance Indicator in the humanitarian Logistics](#)