

Université de Montréal

**Le rôle organisationnel des textes dans la coordination de la réponse d'urgence
humanitaire après désastre : Une analyse de l'intervention du Cluster logistique au
Népal en 2015**

Par Hugo Marchand

Département de communication
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de
Maître Ès sciences (M. Sc.)
en sciences de la communication

Avril 2019

© Hugo Marchand, 2019

Résumé

Au Népal, des suites des tremblements de terre de 2015, on a répertorié 8962 morts et plus de 100000 blessés, 773095 demeures ont été détruites et 298998 endommagées (MoHA, 2018). Aucune organisation ne peut, à elle seule, satisfaire les besoins d'un aussi grand nombre de personnes. Les désastres d'une telle ampleur nécessitent une réponse et une mobilisation globale des ressources humanitaires de la communauté mondiale. La coordination des vastes réseaux d'organisations impliquées dans ces interventions représente un enjeu d'une grande complexité nécessitant la mise en place préalable et l'activation dans l'urgence de moyens de coordination efficaces capables d'infléchir le cours des activités globales et de les optimiser. Comment opèrent ces moyens de coordination, comment se négocie le travail collectif, comment les acteurs impliqués dans les phases préparatoires se coordonnent-ils avec les acteurs ponctuels ?

En se basant sur les approches de la communication prenant en compte le rôle constitutif de la communication dans les processus d'organisation et les thèses de la sociologie de la traduction, ce mémoire propose d'identifier le rôle des textes et des documents dans les activités de coordination interorganisationnelles en situation d'urgence. Par une analyse du mandat et des archives publiques du Cluster logistique de l'ONU documentant son intervention au Népal en 2015, cette analyse révèle le rôle médiateur des textes dans le processus d'organisation de la logistique humanitaire sur le terrain.

Mots-clés : coordination, interorganisationnel, logistique humanitaire, organisation, traduction, communication organisationnelle.

Abstract

In Nepal, following the 2015 earthquakes, 8,962 people were killed and more than 100,000 injured, 773,095 homes were destroyed and 298,998 damaged (MoHA, 2018). No single organization can meet the needs of so many people. Disasters of this magnitude require a system-wide mobilization and response from the global community.

The coordination of the vast networks of organizations involved in these interventions represents a challenge of great complexity requiring the establishment of preparatory coordination means and their effective activation, in urgency, to influence the course of global response activities and optimize them. How do these means of coordination work, how is collective work negotiated, how do the actors involved in the preparatory phases coordinate with the specific actors?

Based on communication approaches that take into account the constitutive role of communication in the organization of activity processes and the sociology of translation, this master thesis proposes to identify the role of texts and documents in inter-organizational coordination activities during post-disaster emergency response. Through an analysis of the UN Logistics Cluster's mandate and public archives documenting the agency's intervention in Nepal in 2015, this paper reveals the mediating role of texts in the process of organizing humanitarian logistics in field.

Keywords: coordination, interorganizational, humanitarian logistics, organization, translation, organizational communication.

Remerciements

J'aurais pu, j'aurais dû faire mieux, plus vite, détailler, préciser... N'est-ce pas là le sentiment de tout étudiant devant l'échéance ? Comme d'autres, je termine aujourd'hui ce mémoire empreint d'insatisfaction. J'aurais voulu aller plus loin, faire plus, explorer la théorie constitutive de fond en comble, revenir sur son traitement des temps longs, sur l'agentivité des discours et le pouvoir social. J'aurais voulu exposer ce qui me semble être le besoin de soupeser la charge hiérarchique des discours et l'incidence de leur poids combinés pour sur les structures de l'action individuelle dans les sociétés libérales. J'aurais aussi aimé mettre en tension l'hégélianisme de Taylor, Charles avec le pragmatisme constitutif de Taylor, James R., associé à l'École de Montréal. J'aurais voulu exploiter à fond cette nouvelle appréhension constitutive du monde et de la communication.

Je tiens de tout cœur à remercier le corps enseignant du département de communication de l'Université de Montréal pour cette insatisfaction toute intellectuelle qu'ils ont su m'insuffler. C'est grâce à l'investissement passionné de ces enseignants, à la place qu'ils ont bien voulu me faire dans leur quotidien, à la réception toujours patiente de mes épiphanies hebdomadaires, que je m'autorise aujourd'hui à réfléchir le domaine de recherche qui nous unit.

On aura pris le temps de développer mes idées, d'en discuter, mais également de me donner les outils rédactionnels qui me manquaient jusqu'ici. Le mémoire n'est pas uniquement l'aboutissement des apprentissages théoriques, il est également un moment de mise en acte des connaissances techniques et d'une éthique de travail qu'il m'aura malheureusement fallu apprendre. Je tiens donc à également remercier ces enseignants qui ont pris le temps de répondre aux anxiétés et appréhensions qui parsèment la recherche de second cycle. Bien que ce soit mes phrases que vous lirez dans ce mémoire, je tiens à dire que ce sont les bons mots de tous ceux qui m'ont accompagné qui me les ont fait écrire.

Merci au Pr François Cooren pour son support, son accessibilité, sa patience et son dévouement. Merci également au Pr Daniel Robichaud pour sa révision minutieuse et motivante de ce mémoire. Merci également à ceux restés dans l'ombre qui m'auront apporté tout le support, l'écoute et l'accompagnement qu'on peut espérer de la part du corps enseignant.

Merci à mon fils et mon petit-fils pour les heures sacrifiées, ainsi qu'à ma famille et mes amis de m'avoir épaulé toutes ces années. Pour finir, je tiens à souligner toute ma gratitude envers les deux femmes, compagne et amie pour leurs innombrables sacrifices en temps, en efforts et en écoute. Merci, de tout cœur, Isabelle et Émilie.

Table des matières

Résumé	iii
Abstract.....	iv
Remerciements.....	v
Table des matières.....	vii
Listes des acronymes	ix
Liste des tableaux	x
Liste des figures	x
Chapitre 1 : Introduction.....	1
Chapitre 2 : Les mécanismes de coordination des chaînes logistiques post-désastre, une revue de la littérature.....	5
2.1 La coordination des réseaux logistiques lors d'interventions humanitaires d'urgence : Les réseaux multicentriques et les relations noyau-périphérie.	6
2.1.1 La coordination de la logistique humanitaire d'urgence	6
2.1.2 L'approche mixte des processus de coordination dans la pensée de Wolbers.	14
2.1.3 La pluralité des médiations relationnelles chez Wolbers.	19
2.2 Les mécanismes de coordination des chaînes logistiques humanitaires, le point de vue gestionnaire	24
2.2.1 Les organisations humanitaires et l'optimisation de la chaîne logistique	24
2.3 Conclusion.....	36
Chapitre 3 : La problématique et le cadre d'analyse.....	38
3.1 La problématique	39
3.2 Le cadre d'analyse.....	44
3.2.1 L'apport de la CCO à l'étude de la coordination logistique	45
3.2.2 Callon, la sociologie de la traduction et le rythme du script chez Latour	49
3.3 Conclusion : Latour et la pulsation rythmique du script.....	55
Chapitre 4 : Questions de recherche, méthodologie et présentation du cas	57
4.1 Questions de recherche	57
4.2 Méthodologie : Le cas, la collecte des données et la stratégie d'analyse	60
4.2.1 Présentation du cas, les tremblements de terre de 2015 au Népal	62
4.2.2 Les données collectées.....	64
4.2.3 La stratégie d'analyse	67
Chapitre 5 : Analyse des données	70
5.1 L'organisation en amont, les mandats du Cluster logistique.....	73
5.1.1 Le système de cluster	76

5.1.2 Le « Transformative agenda » et le cycle d'intervention humanitaire	83
5.1.3 La préparation, les infrastructures de coordination et le réseau logistique népalais comme matérialisation de la stratégie organisationnelle	93
5.2 L'organisation en acte, la coordination du réseau logistique au Népal.....	99
5.2.1 La tension entre stratégie et situation réelle : Le passage du mandat à la coordination	101
5.2.2 L'agentivité organisationnelle « en acte » des documents lors du déploiement de 2015	106
6. Conclusions	133
7. Annexe	143
Annexe 1 : Les 11 secteurs de coordination et leurs meneurs respectifs	143
Annexe 2 : La résolution 46/182 de l'Assemblée générale de l'ONU de 1991	144
Annexe 3 : La structure organisationnelle népalaise de coordination de la réponse d'urgence, page sept du « National disaster response framework » de 2013.	147
Annexe 4 : Extrait du « Lessons learned report » 2015.....	149
Annexe 5 : Carte d'accompagnement tirée du « Concept of operations » 26 avril 2015..	151
Annexe 6 : Carte d'accompagnement tirée du « Concept of operations » 15 mai 2015 avec carte révisée le 22 mai	152
Annexe 6 Nepal earthquake response on month on.....	152
Annexe 7 : « Nepal earthquake response one month on » publié le 25 juin 2015.	153
Annexe 8 : « UNHAS Nepal at a Glance » publié le 23 juin 2015.....	154
Liste des références	155

Listes des acronymes

AOAN	Airline operators association of Nepal
CAAN	Civil aviation authority of Nepal
CNDRC	Central natural disaster relief committee
DDRC	District disaster relief committee
DFID	Department for international development (Royaume-Uni)
FAO	Food and agriculture organization
FTTTE	Federation of truck tanker transport entrepreneurs Nepal
GLC	Global logistics Cluster
GoN	Government of Nepal
HC	Humanitarian coordinator
HSA	Humanitarian staging area
IASC	Inter-agency standing committee
IFRC	International federation of Red Cross and Red Crescent societies
ONGI	Organisation non-gouvernementales internationales
OI	Organisation internationale
LC	Logistics cluster
LCA	Logistics capacity assessment
LWF	Lutheran world federation
MIRA	Muliti-sectoral initial rapid assessment
MoHA	Ministry of Home affairs
NEOC	National emergency operation centre
NFC	Nepal food corporation
ONG	Organisation non gouvernementale
NRCS	Nepal Red Cross society
OCHA	Office for the Coordination of humanitarian affairs
SOP	Standard operating procedure
SRF	Service request form
TIA	Tribhuvan international airport
UN	United Nations
UNHAS	United Nations Humanitarian air service
UNICEF	United Nations Children fund
UNHCR	United Nations High commissioner for refugees
UNHRD	United Nations Humanitarian response depot
VDC	Village development committee
WFP	World food programme
WHO	World health organization

Liste des tableaux

- [Tableau 1](#) : La traduction des principes des opérations centrées sur les réseaux dans les réseaux civils de gouvernance selon Wolbers. p. 21
- [Tableau 2](#) : Listes des documents publiés sur le site du Cluster logistique pour l'intervention au Népal entre le 26 avril 2015 et le 1 juin 2016. P. 65
- [Tableau 3](#) : Liste des documents consultés n'ayant pas été publié directement pour la coordination de l'intervention de 2015 au Népal. P.66
- [Tableau 4](#) : La structure de coordination par cluster du Népal en 2013. p. 97
- [Tableau 5](#) : Les publics cibles du service de gestion d'information par type de documents. p. 104
- [Tableau 6](#) : Liste des types de cartes produites par le Cluster logistique durant l'intervention au Népal en 2015-2016 par type et par mois selon les données du site internet du Cluster logistique. p. 120

Liste des figures

- [Figure 1](#) : Schéma général de la chaîne logistique humanitaire. p. 26
- [Figure 2](#) : Les cadres d'analyse de la coordination en fonction des rôles et de la complémentarité. p. 32
- [Figure 3](#) : Catégorisation des districts selon les dommages. p. 62
- [Figure 4](#) : Photos post-désastre régions de Gorkha et Rasuwa en juin 2015. p.63
- [Figure 5](#) : Les éléments du cycle des programmes humanitaires selon le type d'intervention. p. 87
- [Figure 6](#) : Les étapes de l'analyse conjointe des besoins de préparation. p. 89
- [Figure 7](#) : Plan aérien du HSA de l'aéroport international Tribuvan en mars 2015. p. 95
- [Figure 8](#) : Notice de la carte « Gorkha District Topographic Map » de juin 2015. p. 122
- [Figure 9](#) : Reproduction intégrale du « How does humanitarian logistics work in Nepal? ». p. 124
- [Figure 10](#) : Extrait de la page 8 du « Service Request Form - User Instructions », p. 131
- [Figure 11](#) : Extrait du « Service Request Form » section 3. p. 131
- [Figure 12](#) : Extrait du « Service Request Form » section 8. p. 132
- [Figure 13](#) : Rôles organisationnels des textes structurant le système logistique du Cluster au Népal en 2015. p. 133
- [Figure 14](#) : Le processus de traduction des activités pris en charge par les textes. p. 135

Chapitre 1 : Introduction

Les interventions humanitaires d'urgence demandent un haut niveau de coordination interorganisationnelle. Par exemple, au Népal, des suites des tremblements de terre de 2015, on a répertorié 8 962 morts et plus de 100 000 blessés, 773 095 demeures détruites et 298 998 endommagées (MoHA, 2018). Aucune organisation ne peut, à elle seule, satisfaire les besoins d'autant de personnes. Les crises de grandes ampleurs, comme celle qui a frappé le Népal, demandent la mobilisation globale de la communauté humanitaire mondiale et des réseaux d'organisations humanitaires. Les ONG, les donateurs, les gouvernements locaux et étrangers, les militaires, les civils, le personnel infirmier, les équipes de rescousses, etc., vont alors chercher à se déployer simultanément sur les lieux d'intervention. Cet afflux majeur de ressources et de personnel demande une coordination soutenue, bien préparée et bien encadrée, pour atteindre ses buts.

Or, l'environnement humanitaire en situation de crise est foncièrement instable et inégal. Le caractère subi des catastrophes, les conditions changeantes de l'environnement, la variation des besoins et la diversité des acteurs impliqués sont d'autant de facteurs qui contribuent à rendre chaque intervention complexe et unique (Balcik, Beamon, Krejci, Muramatsu et Ramirez, 2010; Jensen et Hertz, 2016; Maon, Lindgreen et Vanhamme, 2009; Overstreet, Hall, Hanna et Kelly Rainer, 2011). En effet, chaque intervention implique la reformation d'un réseau d'acteurs, un renouvellement des interdépendances organisationnelles, un nouveau partage de rôles et de tâches, mais aussi la réécriture du narratif permettant de coordonner les activités des intervenants.

Afin de réduire l'imprévisibilité lors de désastres, la communauté internationale a développé un système de coordination des activités humanitaires permettant d'instaurer une stratégie de préparation aux interventions d'urgence de grande ampleur et l'implantation préalable de moyen de coordination. Notre mémoire vise à explorer les processus organisationnels relatifs à ces systèmes de coordination pour optimiser la réponse logistique en situation d'urgence humanitaire. Il détaille la manière dont les moyens de coordination permettent de construire et négocier, dans l'urgence, un système logistique capable de coordonner la réponse de l'ensemble des intervenants.

Pour ce faire, nous proposons d'examiner les dimensions communicationnelles de la coordination interorganisationnelle. Nous procédons à une étude de cas détaillant le rôle possible, ou probable, des textes comme médiateurs dans le système de coordination onusien lors de l'intervention au Népal après les tremblements de terre de 2015. Lors de cette intervention, généralement considérée comme un succès sur le plan de la coordination interorganisationnelle (Cook, Shrestha et Htet, 2016; Logistics Cluster, 2015n; Shrestha et Pathranarakul, 2018; Wolbers, Ferguson, Groenewegen, Mulder et Boersma, 2016), nous cherchons à comprendre théoriquement comment les textes produits par l'organisation responsable de la coordination logistique ont pu participer à la gestion des actions individuelles des différentes organisations. Plus précisément, nous cherchons à saisir comment, en respect des thèses de l'approche constitutive de la communication et celles de la sociologie de la traduction de Callon-Latour, les textes et les documents produits par le Cluster logistique lors de son intervention au Népal en 2015 peuvent avoir contribué au succès de ses activités de coordination logistiques. Puis, dans un deuxième temps, nous misons sur cette approche pour identifier de quelle manière ces textes et ces documents, en tant que moyen de coordination, peuvent contribuer à l'enrôlement des acteurs périphériques dans le système de coordination du Cluster logistique.

Comme nous le verrons, si nous nous posons ces questions, c'est parce que les différentes approches analytiques des mécanismes de coordination logistique lors des interventions d'urgence laissent en plan la dimension « pratique » de la coordination. Le travail de coordination, le travail concret menant à l'ajustement mutuel des activités, semble, en effet, y être considéré comme un facteur secondaire par rapport aux évaluations d'efficacité. Nulle part ne trouve-t-on une analyse directe du travail réalisé par les moyens de coordination ni de la manière dont ils contribuent à négocier les relations interorganisationnelles spécifiques nécessaire à l'optimisation du système logistique.

Notre revue de littérature comporte en cela deux volets. Le premier, à travers les textes de Roberts (2001) et de Wolbers (2016), brosse un portrait et problématise les réseaux de relation qui caractérisent le système de coordination onusien. Ce premier contact permet de nuancer la structure générale de l'environnement humanitaire en termes de relations interorganisationnelles. Dans un second temps, il expose également la manière dont la coordination interorganisationnelle en situation d'urgence comporte des aspects politiques, cognitifs et expérientiels, liés aux enjeux d'optimisation du système logistique d'urgence.

Le second volet propose un résumé de l'apport de différentes études techniques de la coordination réalisées dans le domaine de la recherche en gestion des chaînes d'approvisionnement humanitaires. En abordant les thèses de Balcik et al. (2010), mais aussi celles de Hardy et al. (2003), Jahre et Jensen (2010) ou encore de Jensen et Hertz (2016), cette seconde analyse a pour objectif de clarifier les limites de ces recherches dans leur capacité à analyser directement le travail de coordination réalisé entre les organisations humanitaires. En effet, le travail «organisant» et les relations qui mettent en acte la coordination et qui la concrétisent, malgré la mise en évidence de leur complexité, sont considérés comme secondaires. On préfère analyser les résultats, chercher à identifier les éléments précurseurs de la collaboration réussie, plutôt que d'analyser les moyens de coordination en eux-mêmes et le travail qui s'y rapporte comme principal objet d'étude.

Dans les chapitres 3 et 4, nous exposerons en quoi ces différentes recherches peuvent être enrichies d'une analyse communicationnelle de la coordination qui mettrait en évidence le rôle des textes et des documents dans la coordination et l'optimisation des relations interorganisationnelles. En effet, comme nous le verrons, bien que ces recherches identifient de nombreux éléments affectant la qualité des relations interorganisationnelles ou la réussite technique des activités logistiques, leurs approches ne semblent pas véritablement prendre en compte l'apport structurant des agents textuels dans la coordination des activités organisationnelles.

En ce sens, nous estimons qu'une approche constitutive et pragmatiste de la coordination permettrait de mieux comprendre comment s'effectue possiblement le travail d'organisation et d'optimisation des relations interorganisationnelles en situation d'urgence. À cet égard, notre mémoire vise à saisir l'apport des cartes, des comptes rendus de situation, des formulaires standardisés et des différents textes ou documents publiés par les agences onusiennes au processus de coordination.

Afin d'analyser le rôle possible des textes dans la coordination humanitaire, nous proposerons, au chapitre 4, un cadre théorique alliant les thèses de l'approche constitutive à celles de la sociologie de la traduction de Callon (1984) et Latour (2013). Par cet alliage, nous espérons exposer la manière dont s'opèrent les activités médiatrices permettant d'uniformiser les pratiques logistiques dans l'espace humanitaire commun et leur optimisation.

Dès lors, dans la section méthodologie, nous présenterons une étude de cas se penchant directement sur les documents de coordination produits par le «Cluster logistique» pour faciliter ce processus d'organisation de la logistique d'urgence en temps de crise. Le Cluster logistique, en tant que responsable de la coordination, de la gestion de l'information et de l'offre de service d'urgence durant les crises humanitaires, est l'un des principaux organismes chargés du processus d'optimisation de la réponse logistique à l'échelle mondiale. Le Cluster se veut le système nerveux central des différents réseaux logistiques sur le terrain. Il a la responsabilité de mettre en place des moyens de communication et des pratiques standardisées, de collecter des données, d'accroître les connaissances et les capacités de réponse des partenaires nationaux, de faciliter l'accès aux services logistiques sur le terrain et de favoriser la création d'un réseau de relations entre les organisations sur le terrain. En somme, le Cluster logistique a la responsabilité de générer les ressources et les moyens nécessaires au déploiement optimisé et coordonné des chaînes logistiques humanitaires en situation d'urgence. Nous avons donc choisi d'étudier son travail de coordination lors du déploiement d'urgence après désastre en 2015 au Népal. Lors de cette intervention, le rôle du Cluster logistique a en effet été reconnu comme central dans le succès de l'effort de coordination et d'optimisation de la chaîne logistique globale (Cook et al., 2016; Logistics Cluster, 2015n; Shrestha et Pathranarakul, 2018; Wolbers et al., 2016).

Finalement, le chapitre 5 suggère une analyse du rôle organisationnel des textes dans la préparation du système logistique d'urgence au Népal et dans sa mise en acte lors de l'intervention de 2015. Nous y exposons comment le travail organisationnel des textes implique une imbrication de mandats et d'objectivations qui viennent ensuite se matérialiser dans les moyens de coordination propre au système de coordination du Cluster logistique. Nous procédons ensuite à une analyse des textes et documents produits à chaud lors de l'intervention pour comprendre leur contribution probable, ou possible, au travail de coordination et d'optimisation des relations sur le terrain lors de l'intervention du Cluster logistique au Népal en 2015.

Chapitre 2 : Les mécanismes de coordination des chaînes logistiques post-désastre, une revue de la littérature

Sans être systématique, ce chapitre brosse un tableau général des diverses problématiques de la coordination interorganisationnelle lors d'interventions humanitaires d'urgence faisant suite à un désastre. L'objectif est de différencier les principaux enjeux associés à la coordination des chaînes logistiques et les principaux critères d'analyse des mécanismes de coordination. À partir d'une définition de la coordination adaptée au milieu de la logistique humanitaire, la première section du texte mettra en discussion deux des trois modèles de gestion des relations interorganisationnelles complexes imaginée par Roberts (2001). Suivra une mise en discussion de l'approche de Roberts avec la sociologie des désastres et le modèle de gestions mixtes des relations « noyau-périphéries » de Wolbers *et al.* (2016).

Cette première section permettra de souligner comment les tâches liées directement à l'activité logistique encouragent la mise en place de moyens de coordination rigides, dits « autoritaires » (Roberts, 2001) par les acteurs inscrits au centre du réseau logistique (Wolbers, 2016; Wolbers *et al.*, 2016). Nous verrons ensuite que ce noyau rigide d'activités proprement logistiques entre en tension avec les impératifs participatifs axés sur l'intégration et la mobilisation des organisations périphériques moins au fait ou réticentes au système. En cela, nous verrons que les mécanismes de coordination semblent répondre à des exigences mixtes partagées entre autorité et participation. À la suite de quoi la seconde section de la revue de littérature présentera une description plus technique de ce que sont les chaînes de logistique humanitaire afin de situer plus concrètement les enjeux de coordination des réseaux d'intervenants soulevés par Robert et Wolbers.

Finalement, cette même section nous amènera à exposer les limites des analyses techniques des mécanismes de coordination. Quelle est la fonction des mécanismes de coordination sur le plan communicationnel? Sur quels aspects de l'action collective influent-ils? Comment s'opère la mise en commun de l'action et comment peut-on interpréter les phénomènes entourant la participation des acteurs aux processus de coordination? Voilà les phénomènes auxquels ce mémoire propose de s'attaquer.

2.1 La coordination des réseaux logistiques lors d'interventions humanitaires d'urgence : Les réseaux multicentriques et les relations noyau-périphérie.

2.1.1 La coordination de la logistique humanitaire d'urgence

Les interventions humanitaires post-désastre figurent certainement parmi les entreprises gestionnaires les plus complexes à l'échelle globale. L'urgence, la destruction subite des infrastructures, l'afflux massif d'aide internationale et la multiplicité des intervenants humanitaires génèrent un environnement opérationnel des plus difficiles à maîtriser pour les répondants. Le blocage des routes, la destruction des bâtiments et des réseaux de communication, ou encore la déstabilisation des marchés locaux ébranlent les infrastructures de la société et l'imbrication des activités quotidiennes sur lesquelles repose l'ordre « normal » de choses. Ces perturbations ont un impact majeur sur la qualité de vie, voire sur la survie des populations affectées. Les interventions humanitaires d'urgence ont donc naturellement pour objectif de rétablir l'accès à la nourriture, au logement, aux équipements sanitaires et aux autres éléments nécessaires à la satisfaction des besoins de base. En raison de l'importance de la tâche pour la survie des populations affectées, près de 80 % des activités de réponse sont consacrées au fonctionnement et au maintien du flot d'aide de la chaîne d'approvisionnement logistique (Van Wassenhove, 2006).

Or, comme l'indique Balcik *et al.* (2010, p. 22), aucune organisation individuelle ne possède des ressources suffisantes pour répondre seule de manière effective à un désastre majeur. Dès lors, la coordination entre les organisations prend un caractère essentiel à la réussite de toutes interventions humanitaires de grande ampleur. Les organisations humanitaires internationales, les gouvernements, les militaires, les ONG locales, les compagnies privées et les populations affectées doivent collaborer pour coordonner leurs activités afin de limiter les chevauchements et le gaspillage et maximiser leur impact. Conséquemment, la question de la coordination interorganisationnelle occupe une place importante dans les recherches en logistique humanitaire et de nombreuses études y sont consacrées depuis le milieu des années 1990 (Balcik et al., 2010, p. 22).

Sans surprise, le succès ou l'échec d'une intervention humanitaire d'urgence repose en grande partie sur la capacité des organisations à mettre en place des mécanismes de gestion efficaces (Akhtar, Marr et Garnevska, 2012). Ce sont ces mécanismes qui assurent la bonne distribution et le maintien d'un flot d'aide continu et régulier à travers le réseau d'intervenants vers les bénéficiaires. Par l'échange d'informations et l'ajustement mutuel des activités, la

coordination permet par exemple d'éviter les dédoublements et de limiter l'effet des goulots d'étranglement et donc d'optimiser la distribution de l'aide. Il ne s'agit pas uniquement de collaborer pour s'adapter à la situation de crise, mais bien d'une division des tâches et des responsabilités dans l'activité globale, de manière à gérer les aspects interdépendants des activités logistiques (Akhtar et al., 2012). Les pages qui suivent permettront de saisir quelques-unes des problématiques soulevées par la coordination interorganisationnelle en situation d'urgence.

Une définition « humanitaire » de la coordination logistique

En logistique commerciale, de nombreuses définitions de la coordination interorganisationnelle se côtoient, allant de la mise en place d'actions conjointes simples à l'intégration de stratégies de développement¹. Dans la mesure où le milieu humanitaire international est plus uniforme que le secteur privé, les interprétations de la notion de coordination semblent plus constantes. En fait, deux définitions paraissent faire l'objet d'un consensus auprès des logisticiens consultés, celle de Xu et Beamon (2006) et celle de Balcik et al. (2010)². La comparaison de ces deux définitions offre d'emblée une perspective intéressante sur l'un des débats animant les chercheurs en gestion des désastres.

Xu et Beamon (2006) suggèrent d'interpréter la coordination comme : « *a strategic response to the problems that arise from inter-organizational dependencies within the relief chain* » (Xu et Beamon, 2006, p. 4). La coordination prend ici la forme d'une « réponse stratégique » à un problème de « dépendance interorganisationnelle ». La coordination relèverait dans ce contexte de la prise en charge et du développement d'un rapport stratégique aux phénomènes liés à la « dépendance » interorganisationnelle dans les chaînes d'aide humanitaire. La coordination est un objectif, une réponse à une condition. Cette définition met l'accent sur la question du *travail d'optimisation* opéré afin de gérer les dépendances *dans la « chaîne » logistique*, ce qui donne une représentation relativement linéaire et bilatérale des dépendances.

Par opposition, la définition de Balcik *et al.* (2010, p. 23) envisage plutôt la coordination comme « *the relationship and interaction among different actors operating within the relief*

¹ Pour un résumé, voir Kanda et Deshmukh (2008).

² Plusieurs rencontres informelles avec des membres du département de logistique à HEC Montréal ont été effectuées tout au long de la recherche, notamment avec deux enseignants, une doctorante et une étudiante de maîtrise maintenant employée comme logisticienne par le Programme alimentaire mondial de l'ONU.

environment». Cette définition enrichit considérablement le rôle de la coordination dans une intervention humanitaire. Elle fait de la coordination la nature même des relations organisationnelles, qui devient ici le « mode d'être » des relations et des interactions entre les organisations de l'environnement humanitaire. Du même coup, elle élargit le spectre des intervenants impliqués de manière à inclure, non pas uniquement les participants directs à la chaîne logistique, mais bien l'ensemble des acteurs opérant *dans « l'environnement » humanitaire*. La coordination y est, en quelque sorte, l'état nécessaire, une condition incontournable de l'intervention humanitaire. Ici, les intervenants s'inscrivent dans un système d'interdépendances beaucoup plus disséminé et ouvert. Cette définition repose sur une toute autre représentation des relations interorganisationnelles modifiant le sens des interventions à entreprendre et le public visé par les mesures de coordination. Dans ce contexte, la définition des « mécanismes de coordination » de Xu et Beamon (2006, p. 4), que reprennent Balcik *et al.* (2010, p. 23) — « *coordination mechanisms are a set of methods used to manage interdependencies among organization* » — prend un sens plus large impliquant l'ensemble des acteurs œuvrant dans l'environnement humanitaire lors d'une intervention. Cet élargissement pose une question intéressante, à savoir comment les mécanismes de coordination prennent en charge ces interdépendances, et comment parviennent-ils à médier les rapports entre des organisations provenant d'horizons résolument pluriels souvent hors de la logistique à proprement parler ?

Les tensions interorganisationnelles et la coordination dans la complexité

Du point de vue logistique, la gestion des interactions et la fonction des mécanismes de coordination sont réfléchies dans l'optique de répondre aux six exigences de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, les « six b » (Basu et Wright, 2010, p. 51). Selon ces critères, la chaîne logistique réussie sera celle capable de livrer, dès la première fois, le « bon produit », à la « bonne personne », au « bon moment », la « bonne quantité », au « bon endroit » et au « bon prix ». La satisfaction de ces exigences oblige à la mise en place de nombreux mécanismes de coordination sur le plan des services, mais également sur le plan de la gestion de l'information nécessaire à l'analyse de la situation de crise, des besoins matériels, du cheminement des produits, de l'espace d'entreposage, de l'allocation des moyens d'acheminement, des ressources financières et énergétiques, etc. Le travail de coordination post-catastrophe implique donc d'activer, dans l'urgence, un système d'organisation cohérent, lisible et légitime, capable de structurer et de médier efficacement les relations des parties prenantes.

Or, répondre à une telle exigence pose un problème de taille, tant d'un point de vue pratique que théorique. Un grand nombre d'intervenants sont impliqués dans les interventions humanitaires et la mise en place d'un système de coordination à même de recevoir l'affluence d'organisations humanitaires après un désastre n'est pas une mince affaire. Par exemple, lors de l'intervention de 2015 au Népal, 134 organisations internationales provenant de 34 pays, 39 763 ONG, plusieurs agences onusiennes, 22 500 employés de l'État, 65 000 membres du corps d'armée népalais, 41 000 de la police et 25 000 de la police armée ont été impliqués dans l'effort de réponse d'urgence durant les trois premiers mois (GoN et MoHA, 2017).

Une telle pluralité d'acteurs pose un problème complexe en ce qui a trait à la mise en forme cohérente des activités. Il n'est pas simple de générer un accord sur la mise en œuvre des activités conjointes ni de s'entendre quant aux objectifs spécifiques de l'effort collectif. Rien n'assure que les organisations réussiront à faire sens des activités communes tout en réussissant à équilibrer leurs objectifs organisationnels avec les concessions nécessaires à la collaboration avec leurs partenaires.

Most participants in relief work can readily agree that their mission is to save lives and alleviate suffering, but this may not suffice as a guideline in terms of everyday activities. The humanitarian principles of humanity, impartiality and neutrality apply, but when looking at sub-goals or stepping stones to achieving those principles the situation is not nearly as clear. (GoN et MoHA, 2017, p. 2)

Comme l'indique l'extrait, s'il est aisé de s'entendre sur les principes généraux de l'action humanitaire, sur la réduction de la souffrance, par exemple, il est beaucoup moins aisé de s'entendre sur les moyens de réalisation de ces objectifs dans les activités quotidiennes.

Il est facile d'imaginer des situations logistiques où les intérêts d'intervenants humanitaires entrent ainsi en conflit. Par exemple, une organisation comme Médecins Sans Frontières peut travailler à mettre sur pied un réseau d'entrepôts et de camions réfrigérés pour transporter les vaccins nécessaires à une intervention, alors qu'une ONG comme Action contre la faim aura besoin d'un entrepôt sec, bien aéré pour limiter la moisissure et des moyens de transport beaucoup plus coûteux pour déplacer des centaines de tonnes de nourriture. La spécialisation et les besoins des deux organisations n'étant pas les mêmes, leur lecture de la situation de crise varie tout comme leurs objectifs et donc leur interprétation des priorités, d'où l'émergence de certaines tensions en situation de ressources limitées. Ces tensions interprétatives doivent donc être assumées, au moins

en partie, par le système de coordination interorganisationnel. C'est ce système qui permettra de coaliser les efforts et donc de médier les relations entre les organisations en vue d'un succès.

La multiplicité des points de vue et des stratégies d'action organisationnelle pose en cela problème sur le plan de la détermination des moyens techniques et des fins pratiques légitimes pour y parvenir, tout particulièrement dans un contexte d'urgence. En cela, la multiplicité comporte une problématique de gouvernance et la nécessité de développer des mécanismes de médiation permettant l'allocation des ressources communes. Or, comme Tatham et Houghton (2011) le précisent,

[E]ach of the individuals affected by a disaster will have a different perception of the problem that is shaped by their particular circumstances. In addition, those responding to the disaster will also have their own individual, group or organizational perspective. Each will be a unique concept but which, importantly, they will use to structure, frame and identify the problem as they see it, and which automatically leads to potential "solutions."

Thus, for example, the perspective of the government of the country may well differ from that of the international community [...]. By the same token, the view of the many responding organizations will differ according to, for example, their mandate and whether they belong to the United Nations family or are independent non-governmental organizations³. (cf. 2011, p. 17)

Roberts (2000) dans son texte « *Wicked problems and network approaches to resolution* » analyse les méthodes de médiation ou plutôt d'ajustement (*coping solutions*) à la condition de pluralité qui, sous sa plume, prennent un caractère irréductible. Pour l'auteure, les grandes catastrophes génèreraient même un « wicked problem », c'est-à-dire un problème où il n'existe pas de consensus, voire un désaccord inhérent à la condition, affectant autant la définition du problème, que celle des solutions.

Tatham et Houghton (2011), en référence à Weick (2001) et Metcalfe (2005), exposent bien ce qui, dans la pensée de Roberts, mène à cette contradiction radicale des interprétations en traitant du rôle des processus de cadrage :

The role of framing the problem, offering meaningful interpretations and reference models, involves sense making [sic] (Weick et Sutcliffe, 2001) and putting the problem into terms that key stakeholders agree on. As Metcalfe (2005) noted, this is a process of offering a conjectured model of what the problem is likely to be. Thus, each of the individuals affected

³ Le texte original ne contient qu'un seul paragraphe. Une division a été faite afin d'augmenter la lisibilité.

by a disaster will have a different perception of the problem that is shaped by their particular circumstances. (Tatham et Houghton, 2011, p. 17)

En se fiant à des modèles de référence pour comprendre le sens des événements, les organisations et les individus en viennent, selon eux, à des perceptions différentes des enjeux posés par la crise. Sous cet angle, la pluralité des positions engendre donc naturellement des analyses plurielles dans la mesure où la situation post-désastre crée une situation équivoque demandant un processus d'analyse et de recomposition du sens de la situation. Cette recomposition aurait alors pour effet de générer des positions auto-exclusives au sens où l'interprétation de la situation se fait selon des principes organisationnels différents ayant pour effet de particulariser la lecture des causes et des conséquences (Weick et Sutcliffe, 2001). En effet, le processus de sensemaking comporte une dimension conjoncturelle et expérientielle. L'explication des raisons qui ont mené au problème et l'interprétation des conséquences conservent toujours une part contextuelle et particulière reflétant en grande partie le point de vue de l'acteur et son rapport particulier à l'environnement organisationnel dans lequel il évolue.

Lors d'une intervention d'urgence, la situation de crise génère donc, aux yeux de Roberts, Tatham et Houghton, des situations d'interdépendance et de confrontation dans l'utilisation des ressources disponibles. Alors que les organisations doivent, d'une part, collaborer pour réussir à déployer leurs organisations et distribuer leurs biens et services, elles sont, d'autre part, confrontées à la question de la négociation du sens et, donc, aux enjeux de la médiation interorganisationnelle. Cette tension apporte alors son lot d'enjeux organisationnels, lequel est éventuellement accentué dans l'urgence.

La négociation du sens et la coordination dans la pensée de Roberts

Roberts (2000) propose d'analyser la condition sociale particulière du milieu humanitaire que nous venons de décrire par une analyse des relations de pouvoir et des « coping solutions ». Pour ce faire, elle propose différents modèles, dont le modèle autoritaire et le modèle collaboratif. Le premier table évidemment sur la présence d'une autorité centrale pour le dépassement des tensions interprétatives. Selon ce modèle, le rapport d'autorité permettrait de médier les conflits potentiellement paralysants en les « domptant » par l'imposition d'une solution collective médiée par l'entremise d'une structure de « reporting » et d'une chaîne de commandement.

Authoritative strategies are “taming strategies.” They diminish the level of conflict inherent in wicked problems by putting problem solving into the hands of a few stakeholders who have the authority to define a problem and come up with a solution. Identification of this

small set of stakeholders may rest on their knowledge and expertise, organizational position in the hierarchy, information, or coercive power, etc. But whatever the basis for selection, other stakeholders acquiesce in the transfer of power to the 'anointed' few and agree to abide by their decisions. (Roberts, 2000, p. 4)

Pour Robert (2000), l'autorité du groupe dominant aurait pour effet d'opérer une réduction de la complexité par un transfert du pouvoir de décision vers une ou quelques organisations légitimes aux yeux de l'ensemble des intervenants. Cette solution de Roberts assure une stabilité et une prévisibilité de l'action collective et de la structure décisionnelle qui l'encadre, par un contrôle des représentations par rapport à laquelle l'action s'oriente.

À titre d'illustration, ce système de coordination basée sur l'autorité des acteurs centraux évoque, entre autres, les structures de commandement militaire telles que décrites dans les « *Incident Command Systems* » (ICS), définies par Bigley et Roberts (2001). En effet, la mise en place de mécanismes de coordination sur la base d'un principe autoritaire mène à l'instauration d'une chaîne décisionnelle verticale. Ici l'uniformisation des interprétations se fait par les agents de l'autorité centrale. Comme l'expliquent Wolbers, Ferguson, Groenewegen, Mulder et Boersma (2016),

This logic of military operations is most directly translated into Incident Command Systems that are used to govern disaster response operations (Bigley et Roberts, 2001). They define a clear set of roles, administrative procedures, and command lines that create sufficient common ground to govern official disaster response organizations. By arranging a clear coordination structure in advance, the command systems provide accountability and predictability. (cf. cf. p. 421)

Les mécanismes de coordination autoritaires réduisent la complexité en identifiant une structure préétablie de médiation du sens à travers un système de filtration imposant un ensemble prédéterminé et contrôlé de procédures décisionnelles.

En contrepartie du modèle autoritaire, le modèle collaboratif est basé sur une structure de relations interorganisationnelles où le pouvoir est dispersé entre plusieurs organisations sur le terrain (Roberts, 2000). La solution collaborative suggère que les principales organisations, notamment les agences onusiennes, le gouvernement et les grandes ONG mettent en discussion leurs initiatives et interprétations de la situation par le biais d'un comité « interagence » ayant la responsabilité de faciliter la coordination entre les intervenants. En référence à l'intervention onusienne au Pakistan en 1997, Roberts (2000) interprète l'approche collaborative de la manière suivante :

The idea was to create an interagency mission charged with the responsibility of building a strategic framework for the relief and development efforts in a crisis country. The strategic framework was to set out principles, policies, and recommendations that all of the international partners would use to guide their relief and development interventions. [...]

The strategic framework was to be a common vision and a broad consensus on what the aid collective intended to achieve. It also was to contain mechanisms for ensuring continuing negotiations and consultations between and among all external stakeholders. (p. 9)

Dans cette initiative, composée a *posteriori* du déploiement, il faut le dire, la coordination et la médiation des relations passent par une solution collaborative et l'implantation de mécanismes de coordination ouverts. L'idée étant de laisser place à la négociation des objectifs communs de l'action et du cadre stratégique entre les principaux intervenants. Ici, le mécanisme de négociation assume le processus de réduction de la complexité à travers le développement d'un consensus transorganisationnel, lequel mène, en principe, à l'optimisation de la coordination et de la collaboration entre les acteurs. Le modèle collaboratif repose sur un principe de reconnaissance de la nature « sociale » des enjeux de collaboration sans chercher à éliminer l'hétérogénéité des motifs et des buts (Tatham et Houghton, 2011, p. 26).

Cette tension entre le modèle autoritaire et le modèle collaboratif est intéressante sur le plan idéal typique. Elle oppose deux modèles classiques de gestion du pouvoir, l'approche unitaire et contrôlée de l'action qui contraste ici avec l'approche pluraliste-participative. Alors que le premier modèle, au nom de l'efficacité, évacue la pluralité interprétative hors de son système en imposant des procédures d'action strictes dont la légitimité repose sur la reconnaissance de l'autorité, le second propose de réduire, ou de gérer, la complexité par la négociation ouverte de la signification en vue du développement de consensus autour des actions et des buts⁴. Ces deux pôles offrent en quelque sorte un continuum entre lesquels on retrouvera tout un ensemble de systèmes intermédiaires alliant leurs principes de gestion de la complexité selon les instances du réseau. Comme dans les États démocratiques, où l'on retrouve des systèmes mixtes de gestion du

⁴ Notons que Roberts (2000) propose dans son texte trois modèles de gestion de la complexité, le troisième étant basé sur la compétition directe entre les organisations pour le contrôle des ressources. En écho aux principes économiques et aux « lois du marché », ce modèle imposerait alors une réduction de la complexité par l'accaparement des ressources par les organisations les plus puissantes. Elle aurait pour contre partie de nécessiter la mobilisation d'importantes ressources pour la lutte interorganisationnelle selon l'auteur. Nous avons préféré laisser de côté cette alternative, dans la mesure où, comme nous le verrons dans quelques lignes, il existe actuellement des accords internationaux visant à limiter ces effets de marché.

pouvoir alliant entre les principes autoritaires et participatifs (Blondiaux, 2008; Fraenkel-Haeberle, Kropp, Palermo et Sommermann, 2015), ce sont différentes applications de ces deux principes que l'on retrouve disséminés à travers les diverses instances de coordination de la réponse logistique, notamment dans le système onusien.

Cette représentation dichotomique repose toutefois sur une représentation quelque peu uniforme des rapports interorganisationnels ciblant uniquement l'aspect ouvert ou fermé du système de pouvoir, sans s'attaquer à l'interprétation des conditions du pouvoir, à ses dimensions longitudinales dans un réseau composé d'acteurs. Le type de relation que proposent ces modèles demeure en ce sens quelque peu limité dans sa capacité à représenter et expliquer le rôle médiateur des systèmes de coordination d'urgence. Cette représentation du pouvoir, si elle permet d'appréhender les principes de gestion du pouvoir au centre des mécanismes de gestion des relations interorganisationnelles en situation d'urgence, ne permet pas de saisir la manière dont opèrent les mécanismes de coordination et de gestion de la complexité des relations dans un réseau où des rapports préexistent entre les organisations.

2.1.2 L'approche mixte des processus de coordination dans la pensée de Wolbers.

Les modèles de Roberts supposent une uniformité relative des relations se concentrant sur les relations immédiates, sans s'attaquer aux subtilités des relations. Les modèles de Roberts suggèrent d'évaluer l'environnement humanitaire comme un espace de pouvoir partagé entre deux pôles, autoritaire et participatif, lesquels permettent de prendre en charge la complexité des points de vue qui émergent des situations d'urgence humanitaire. Or, la réalité opérationnelle et la pluralité des intervenants laissent supposer que la gestion de la complexité s'opère également sur d'autres plans. Par exemple, dans les réseaux complexes, les acteurs tendent à se regrouper en fonction de la répartition des ressources, des secteurs d'activités, des affinités, de la complémentarité des activités (Wolbers, 2016). Ainsi, la pluralité d'interprétations supposée par Roberts doit être complétée par une pluralité des types de relations entre les réseaux pour rendre compte des subtilités du travail de coordination mis en œuvre lors des interventions humanitaires. En effet, les relations entretenues entre les organisations sont hétérogènes et plusieurs mécanismes de coordination fonctionnant sur des bases fonctionnelles et politiques différentes tendent à se côtoyer simultanément dans un même système (Baharmand, Boersma, Meesters, Mulder et Wolbers, 2016; Tatham et Houghton, 2011; Wolbers, 2016; Wolbers et al., 2016). Comme l'indique Roberts, la coordination en situation d'urgence nécessite certainement la mise

en place de mécanismes de gestion du « sens » et du pouvoir qui s’y rapportent. Cependant, la gestion du sens et de la complexité comporte une seconde dimension nécessitant la prise en compte des aspects proprement cognitifs de la gestion du sens et non pas uniquement des phénomènes de pouvoir.

Ce constat oblige dès lors à réfléchir plus loin que la question de la gestion de la complexité liée aux phénomènes de pouvoir. Elle demande une interprétation des différents types de médiation caractérisant les systèmes de coordination et la prise en compte de l’hétérogénéité des types de relations entre les acteurs humanitaires. Par exemple, en raison de l’accès différencié aux ressources, les relations entre les intervenants vont se faire sur des bases différentes menant à la constitution de réseaux variés. De la même manière, les relations entre les catégories d’acteurs, entre les militaires, entre les grandes ONG ou entre les agences onusiennes pluralisent les motifs de coopération et de coordination sur des bases tout à fait différentes. Cette hétérogénéisation des rapports dans les réseaux a évidemment une incidence sur les principes de coordination et sur les modalités du processus de médiation d’un système logistique. La pensée de Wolbers et de ses collaborateurs permet d’élargir la pensée de Roberts en lui permettant de saisir cette appréhension nuancée des bases relationnelles et son incidence sur les principes de coordination lors d’une intervention d’urgence (Wolbers, 2016; Wolbers et al., 2016).

Pour Wolbers et al. (2016), les relations inégales en récurrence et en intensité entre les organisations génèrent une pluralité de réseaux et ce sont alors ces réseaux qui entrent en relation lors des interventions d’urgence humanitaire. Wolbers et al. (2016, p. 434) parlent alors de réseau de réseaux ou de réseaux multicentriques. Comme Roberts (2000), leur approche se distingue des modèles de gestion selon la distribution du pouvoir. Le modèle dit de « Chaos, command and control » s’oppose ici aux modèles associés au mode « Continuity, coordination and collaboration ». Le premier, repose sur l’idée qu’après un désastre, le désordre social demande une gestion et une coordination axée sur l’accomplissement de tâches caractérisées par la répétition, l’uniformité du commandement et le contrôle, alors que le second reposerait sur la résilience des réseaux locaux et la reconnaissance de l’apport des collaborations émergentes lors de désastres. Comme Roberts, Wolbers propose initialement ces modèles d’une manière dichotomique, mais c’est cette fois afin de générer un modèle mixte capable de rendre compte de la coexistence des pluralités de sens et des différents mécanismes de gestion de la complexité selon les instances.

En effet, dans la pensée de Wolbers, ces deux modèles n'ont pas à être dichotomiques. Tout l'intérêt de la pensée de Wolbers et ses collègues (2016) se situe dans l'imbrication de ces deux modèles, laquelle permet de réfléchir la distribution des mécanismes attachés aux deux types de gestion, tout en conservant une représentation détaillée des mécanismes de coordination d'urgence. Le modèle mixte de Wolbers et al. (2016) reprend les dimensions autoritaires et participatives de Roberts (2000) dans un même modèle dont les modalités de relation varient selon leur proximité ou leur éloignement face à une activité centrale.

The result is that networks emerging from the combination of emergency response organizations with other parties reflect a core-periphery structure (Varda et al. 2009), whereby dedicated governmental emergency organizations form a core set of actors with recurrent interactions, and whereby other parties connect in a more scattered fashion along the periphery. (Wolbers et al., 2016, p. 423)

On retrouvera alors des acteurs attachés à la coordination de l'activité centrale, soit, pour l'essentiel, les grandes organisations internationales, les agences onusiennes et les gouvernements locaux, en opposition aux activités de coordination entre les acteurs de réseaux qui émergent en quelque sorte « organiquement » des relations sur le terrain à travers les ONG locales et les habitants eux-mêmes. Selon cette approche, ces deux pans sont complémentaires, car les réseaux émergents permettent de combler les vides laissés par l'effort central fonctionnant sur des principes de « command and control » (Wolbers, 2016).

Comme l'indiquent ces auteurs, cette représentation noyau-périphérie des réseaux d'intervenants sied tout particulièrement à l'interprétation du système de coordination humanitaire mis en place depuis 1991 par l'Organisation des Nations-Unies.

An example of such a core-periphery structure is the United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (UNOCHA) cluster coordination of (I)NGO assistance, which is activated on the request of the affected national government (Oh et Lee, 2015). Given the importance of coordination at times of an emergency, the UN General Assembly rolled out this formal system to facilitate the coordination of humanitarian aid as far back as 1991. Cluster coordination is regarded as attempt to reach functional coordination (Jahre et Jensen, 2010). In this structure, activities are connected at the cluster level, and clusters are coordinated by a lead actor. (Wolbers et al., 2016, p. 423)

En effet, depuis 1991 et tout particulièrement depuis la réforme de 2005, la coordination interorganisationnelle lors des interventions humanitaires d'urgence est prise en charge de manière globale sous l'égide du « Système de cluster » (HumanitarianResponse.info et UNOCHA,

2018). Ce système de coordination a pour fonction de répondre aux urgences de niveau national, non liées aux problèmes de réfugiés (UNHCR, 2017).

Depuis 2005, la stratégie première derrière ce système est de diviser le travail et de déléguer la responsabilité (*accountability*) des « clusters » à une ou des organisations « meneuses » de manière claire et transparente afin d'assurer un suivi de la qualité des interventions (Logistics Cluster, 2017a). Après 2005, l'ensemble de l'environnement humanitaire est réparti en 11 secteurs distincts couvrant uniformément chacun des aspects techniques d'une intervention d'urgence⁵. Cette division du travail contribue à limiter les chevauchements et les failles (*gaps*) durant les opérations humanitaires, notamment en ce qui a trait à la gestion logistique du flot d'aide. Selon Wolbers et al. (2016), l'Organisation des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires (OCHA), l'organisme responsable du système de coordination à l'échelle globale, forme le noyau au centre des agences onusiennes. Lors d'une intervention, c'est cette agence qui décide de déployer un ou plusieurs des clusters selon son évaluation des besoins du gouvernement qui y fait appel. Dans ce contexte, chaque cluster déployé possède son propre noyau, lequel est formé autour de l'organisation meneuse qui, advenant un effritement des capacités d'organisation « organiques », a pour tâche de prendre en charge la coordination des organisations sous sa supervision (Logistics Cluster, 2017a).

Le mandat de l'organisation est un mandat « proactif », c'est-à-dire que les organisations meneuses ont à travailler avec les gouvernements pour prévenir les risques d'effondrement des services aux citoyens. Une part de leur travail est donc de renforcer la capacité de réponse nationale en appuyant leurs organisations partenaires et les gouvernements locaux. De manière générale, ce système permet d'assurer une cohérence et une complémentarité entre les services des différents secteurs d'intervention, et donc d'assurer une continuité structurée du développement de la capacité de réponse nationale des pays bénéficiaires (UNHCR, 2017 a). Aussi, notons que le « meneur » d'un cluster sectoriel est nommé en raison de ses compétences dans le domaine et plus précisément pour ses capacités à « conseiller » adéquatement les intervenants. Son autorité ne s'appuie donc pas directement sur un pouvoir de coercition ou sur un contrôle exclusif des ressources, mais sur un principe de reconnaissance des compétences et de

⁵ [Voir annexe 1](#) pour la liste des secteurs.

l'expérience. La notion de pouvoir s'enrichit ici des notions de compétence et, plus précisément, de compétences de l'acteur central. Le système de Cluster rassemble dans une même « grappe » les principaux intervenants par secteurs lors d'une intervention⁶. Lors d'une urgence, le cluster de coordination logistique, dirigé par le Programme alimentaire mondial (PAM), et son agence spécialisée nommée prosaïquement le « Cluster logistique » prennent en charge la coordination logistique d'urgence de la communauté humanitaire. Ledit Cluster logistique se trouve dès lors en position d'administrateur des activités logistiques. Comme l'expliquent Wolbers et al. (2016),

The cluster system is a prime example of network governance through a 'network administrative organization', which entails that a separate administrative entity is set up to govern the network (Provan and Kenis 2008). In correspondence with this definition, the cluster system is a separate administrative entity whose sole purpose is to coordinate and govern the humanitarian community. (Wolbers et al., 2016, p. 423)

On reconnaît, dans cette citation, certaines caractéristiques du modèle autoritaire de Roberts (2000) en ce qui a trait à la régulation des activités par une organisation assumant le rôle d'administrateur. Seulement, cette fois, le modèle autoritaire offre une médiation des rapports de pouvoir composée à travers un processus de négociation interorganisationnel préalable.

C'est à travers les efforts de contrôle du coordonnateur que se constitue le système de coordination humanitaire sur le terrain et du même coup les réseaux d'organisations humanitaires qui constituent ce que Wolbers associe au centre administratif. Une part de la gestion des relations est ici réalisée en amont de l'intervention, lors de la préparation de l'intervention entre les acteurs près du système onusien et l'État national impliqué.

À ce réseau-noyau composé en grande part sur une interdépendance fonctionnelle, il faut ajouter les processus de coordination entre les organisations au centre de ce réseau administratif et les organisations qui en sont exclues, mais qui souhaitent profiter de ses services. En effet, alors qu'un ensemble de contrats, d'accords et d'habitudes lient les acteurs principaux et fixent leurs rôles individuels en amont des interventions, les autres parties impliquées uniquement lors de l'intervention ont à négocier leur inscription dans le réseau formé et structuré par les acteurs centraux. En somme, pour ces auteurs, les réseaux d'organisations humanitaires sont des réseaux de réseaux. Le réseau central, le noyau, repose sur des liens préexistants impliquant possiblement

⁶ [Voir annexe 1.](#)

des outils de stabilisation des relations comme des contrats, des accords, des entraînements, un certain partage des rôles fonctionnels dans le réseau. Le processus décisionnel et les outils de gestion de la complexité sont ici plus stables et basés sur des rapports de pouvoir prédéterminés facilitant le processus de décision en situation d'urgence et la mise en acte coordonnée du système logistique.

D'autre part, ce réseau noyau entretient aussi des liens avec les organisations périphériques, qui elles ne sont pas nécessairement liées avant le désastre humanitaire, et qui n'ont pas nécessairement d'outils de coordination stables, ou de partage explicite des rôles individuels. Le rapport entre ces seconds réseaux et le centre nécessite alors la mise en place de mécanismes de gestion du sens des activités communes et un partage des informations nécessaires à l'arrimage interorganisationnel. C'est à ce travail de coordination entre acteurs centraux et périphériques que nous nous intéressons dans ce mémoire.

2.1.3 La pluralité des médiations relationnelles chez Wolbers.

Comme nous venons de l'exposer, pour Wolbers et al. (2016), le système de coordination onusien répond à un modèle dual opposant de manière complémentaire noyau et périphérie». Les grandes organisations et les gouvernements participant à la réalisation du mandat onusien forment un noyau d'organisations dont les relations récurrentes et rigidifiées forment un premier système de relations, lequel doit composer avec les autres réseaux de relations formées *ad hoc* lors de l'intervention. Deux modèles de gestion s'opposent alors. Au centre, le «network-centric coordination» reprendrait les principes de coordination du modèle autoritaire «command and control» dans ce que Provan et Kenis (2008) nomment le «lead organization governance» (Wolbers et al., 2016, p. 423). Puis, en périphérie des réseaux impliqués dans la prise en charge de l'activité centrale, on retrouvera d'autres réseaux d'acteurs plus ou moins coordonnés directement, ou de manière plus souple, dont les activités ne sont pas nécessairement directement dépendantes du réseau central pour réguler leurs relations et leurs interdépendances. Ces secondes organisations utiliseront souvent des modes de gouvernance et de coordination collaboratifs associés au «participant governance» (Wolbers et al., 2016, p. 423).

Pour Wolbers, dans ce second réseau, la coordination se réalise par les organisations elles-mêmes, sans structure ou entité séparée, comme dans le modèle collaboratif de Roberts. Dans un texte portant sur la coordination lors de réponse d'urgence aux Pays-Bas, qui prend parfois la forme d'un

plaidoyer pour une ouverture du système de coordination centralisé sur les initiatives émergentes, Wolbers (2016) explique la nature de la complémentarité entre ces deux modèles (centralisé vs participatif). Pour l'auteur, le système centralisé offre un contrôle et une prévisibilité des activités depuis une logique permettant une adaptation mutuelle des activités. Par ailleurs, les activités de coordination participative permettent une plus grande adaptabilité aux besoins terrain à travers un travail de présentation et de négociation des solutions alternatives entre les acteurs, au prix cependant d'une imprévisibilité du résultat final de l'action collective. Selon l'auteur, le système de coordination onusien reprend et intègre simultanément ces deux modes de coordination.

En effet, on retrouve dans le système de coordination logistique d'urgence onusien une tension entre, d'une part, le contrôle qui concerne les interactions des organisations du centre attachées à l'administration de la coordination des activités de réponse et, d'autre part, une ouverture en faveur d'activités humanitaires périphériques plus diversifiées, coordonnées de manière participative entre les acteurs. Cette mise en évidence est d'autant plus intéressante lorsque l'on fait ici un parallèle avec un second texte de Wolbers (2016). Dans ce texte portant sur la coordination entre militaires et civils, l'auteur traite des exigences de la coordination à travers ces frontières (*cross-boundary coordination*). Wolbers s'intéresse ici aux limites relationnelles qui réduisent les possibilités d'intercompréhension et de synchronisation des opérations entre deux organisations. Pour lui, la coordination doit être réalisée à l'aide de mécanismes de coordination « transfrontières » (*cross-boundary coordination*) permettant aux organisations périphériques de participer et de se coordonner avec l'activité centrale. Selon Wolbers, les organisations périphériques doivent être appelées à maîtriser les principes fondamentaux guidant les activités de l'organisation centrale à travers un processus de coordination axé, 1) sur la négociation des normes permettant une autosynchronisation des acteurs externes avec les acteurs du centre, 2) sur le sensemaking par l'entremise d'un partage des informations que possède l'organisation centrale, et 3) sur les mécanismes d'apprentissage des bases fonctionnelles des activités.

Tab.1 La traduction des principes des opérations centrées sur les réseaux dans les réseaux civils de gouvernance selon Wolbers.

	Domaine cognitif	Domaine informationnel	Domaine physique
Principes des opérations centrées sur les réseaux	Les militaires ont la capacité d'autosynchroniser leurs opérations	Les militaires ont la capacité d'amasser, partager, accéder et protéger l'information	Tous les éléments de l'armée sont réseautés de manière robuste sans aspérité
Frontières dans collaboration Civ-Mil	Frontière normative	Frontière de connaissance	Frontière fonctionnelle
Processus de coordination transfrontières	Négociation	Sensemaking	Transfert de réseau

(Wolbers, 2016, p. 124).

De ce point de vue, la coordination entre les organisations périphériques et nécessite des mécanismes de médiation capables de négocier le passage des limites normatives, les limites de connaissance et les limites fonctionnelles entre les organisations à travers des formations, l'usage de guides, des protocoles introductifs, etc.

En somme, pour conclure ce premier volet, les travaux de Wolbers (2016; Wolbers et al., 2016) en continuité de ceux de Roberts (2000) permettent non seulement de brosser un portrait des réseaux de logistique humanitaires, mais de comprendre la pluralité des types de médiations nécessaires à la coordination réussie des acteurs dans le système de coordination onusien.

Roberts propose de réfléchir les relations en termes de pouvoir et de prendre en compte ses principes de gestion. L'approche de Roberts (2000) montre comment les mécanismes de coordination ont à offrir des mécanismes de médiation capables de réduire la pluralité des points de vue organisationnels de manière à réduire l'équivocité des situations et augmenter l'efficacité des processus de décision. En effet, si l'on se fie par exemple à Weick et Sutcliffe (2001), le travail de coordination en situation d'urgence passerait en partie par la mise en place de mécanismes capables d'assumer et de réduire les différences de perception des enjeux et des problèmes en vue de faciliter la collaboration et l'alignement des activités. En prenant en compte la pensée de Weick et Sutcliffe (2001), on constate que Roberts pose ici les prémisses de la pensée de Wolbers en ce sens qu'il aborde la question de la négociation du sens entre les acteurs par l'entremise des mécanismes politiques.

À cela, la pensée de Wolbers *et al.* (2016) ajoute des variables supplémentaires aux questions de pouvoir en appréhendant les relations d'un point de vue plus expressément

fonctionnel. Wolbers permet de nuancer le processus de gestion des relations en soulignant l'importance des spécialisations organisationnelles respectives, des relations préexistantes, et des structures des systèmes de coordination en place, notamment le système onusien. À la suite de Wolbers, on peut effectivement estimer que les organisations impliquées dans le système de coordination onusien mise sur la coordination de réseaux aux relations hétérogènes, où l'on peut distinguer un noyau central d'organisations prenant en charge l'administration des interventions, lequel s'oppose à d'autres ensembles diffus et hétérogènes, dont les relations ad hoc sont négociées de manière plus souple, la «périphérie». L'intérêt de cette représentation réside à notre sens dans les questions qu'elle soulève quant aux modalités de coordination que doivent mettre en place les agences onusiennes pour coordonner leurs activités et celles des acteurs périphériques. Wolbers met en tension deux types de relation de pouvoir, mais également deux formes d'activités organisationnelles, l'une caractérisée par l'unité et la rigidité de sa structure, et l'autre par ses liens souples partiellement impromptus.

Sur le plan organisationnel, la pensée de Wolbers pose un problème à la fois riche et complexe nécessitant une analyse de la mécanique fine du système de médiation des activités et des représentations. Un tel système de médiation implique ici de générer des mécanismes capables de participer à la négociation de la relation entre les acteurs du centre, et celle des acteurs périphériques qui ne sont pas nécessairement impliqués ou informés des principes et représentations guidant l'activité centrale. Le dépassement de cette seconde forme de pluralité de sens implique la mise en place des mécanismes de médiation mixtes capables d'assumer la tension entre un système d'activités rigides et codifiés en fonction d'un objectif précis et une pluralité de réseaux d'organisations fonctionnant sur des principes beaucoup plus ouverts et largement différenciés. En ce sens, la coordination des activités du noyau et des organisations périphériques nécessite la mise en place de mécanismes de coordination capable d'assumer la gestion des relations de pouvoir, mais également de diffuser les normes, les connaissances et le sens des activités du noyau, sans pour autant empêcher la contribution des acteurs périphériques.

Ensemble, les textes de Wolbers permettent d'identifier une part précise des enjeux auxquels se confrontent les agences de coordination lors des déploiements d'urgence, soit ce moment d'ajustement centre-périphérie que nous venons de décrire. La question des relations de pouvoir est certainement un des rôles d'un mécanisme de coordination d'urgence, mais, comme le montre Wolbers et al., cette fonction doit être enrichie d'un ensemble d'outils visant favoriser

la communication de diverses connaissances et compétences permettant de fonctionner dans le réseau central. La coordination semble effectivement impliquer également une part plus explicitement cognitive, nécessitant un partage de connaissance, de représentations et de compétences.

Roberts nous amène à nous questionner sur les phénomènes de pouvoir et de prise en charge de la complexité du sens dans le processus de prise de décision, alors que Wolbers et ses collègues nous orientent vers une caractérisation des échanges permettant la coordination des acteurs périphériques avec les acteurs possédant le pouvoir et les ressources opérationnelles. Dans le cadre d'une étude des mécanismes de coordination d'un point de vue communicationnel, il devient alors intéressant de se pencher sur les mécanismes de prise en charge et d'organisation des relations entre ces deux groupes lors d'une intervention d'urgence.

Or, ces deux études ne permettent pas de saisir exactement où et comment se coordonnent les activités conjointes lors d'une intervention. Elle reste en retrait, principielles si l'on veut. Nous désirons pousser un peu plus loin ces recherches en nous demandant quels sont les stratégies, les mécanismes, les outils, les documents ou les textes par lesquels s'élaborent, se consolident et s'institutionnalisent les relations entre les acteurs des réseaux onusiens.

Avant d'attaquer notre étude de cas et afin de mieux comprendre les tâches auxquelles se dédie le système de coordination onusien, il est intéressant de se pencher sur les études proprement logistiques et gestionnaires de la coordination humanitaire d'urgence. Cette seconde revue de la littérature est effectivement nécessaire si l'on espère mieux saisir la manière dont est envisagé le travail de coordination logistique par ceux qui le pensent directement.

Le deuxième volet de notre revue de littérature offre un bref état de la question du point de vue gestionnaire de la coordination. Ce faisant, nous avons cherché à identifier les études cherchant à analyser le processus de négociation et de transfert des connaissances entre les organisations humanitaires en situation d'urgence, tout en mettant l'emphase sur les études traitant directement du système de coordination onusien. L'objectif de ce second volet est donc de mieux cerner l'avancement de ce domaine de recherche en ce qui a trait à l'étude du fonctionnement des mécanismes de coordination, mais aussi d'identifier les conditions dans lesquels s'effectue le travail de négociation, d'ajustement et d'alignement des activités entre les

organisations, c'est-à-dire le travail ce que nous associons à la « médiation » des activités interorganisationnelles en faveur d'un travail conjoint, coordonné et efficace sur le plan logistique.

2.2 Les mécanismes de coordination des chaînes logistiques humanitaires, le point de vue gestionnaire

Les pages qui suivent s'adressent explicitement à la question des mécanismes de coordination dans les chaînes logistiques humanitaires. Nous y produisons un inventaire général des représentations « logistiques » de la coordination du point de vue des écoles de gestion. Cette revue de la littérature permet, d'une part, de mieux saisir les critères d'une coordination logistique réussie du point de vue gestionnaire, mais aussi, d'autre part, d'identifier les principales questions sous étude dans la recherche en gestion des chaînes humanitaires d'urgence. Ce faisant, nous avons cherché à relever où, comment et à travers quoi s'opère la coordination. C'est-à-dire que nous nous sommes demandé quels ont été, selon ces divers auteurs, les outils de médiations des activités (des termes techniques, des méthodes de travail, des appellations, des protocoles, etc.) pour réaliser la coordination logistique.

Comme nous le verrons, nous avons constaté qu'une grande part de ces études ne s'intéresse que très peu aux outils de médiation pour se consacrer à l'étude d'indicateurs indirects du travail de coordination. Il nous semble en effet que le processus d'ajustement mutuel des activités entre les organisations y est le plus souvent traité comme une boîte noire. On ne cherche pas à comprendre comment et à travers quoi s'opère la coordination, mais plutôt à analyser les éléments en amont et en aval pour en garantir statistiquement le succès. Il nous semble que la conversation engagée entre les organisations pour dépasser les barrières fonctionnelles, informationnelles et cognitives, est laissée de côté au profit d'une analyse de données discrètes influençant l'efficacité des activités communes et la probabilité du succès. Conséquemment, le second volet de la revue de littérature vise donc non pas uniquement à mieux saisir les objectifs logistiques de la coordination, mais aussi à exposer les limites de ces approches dans leur capacité à expliquer de manière spécifique les mécanismes d'alignement du sens et de partage des connaissances menant à la mise en commun des activités dans les réseaux humanitaires.

2.2.1 Les organisations humanitaires et l'optimisation de la chaîne logistique

Dans le domaine logistique, la recherche en coordination humanitaire prend généralement un caractère gestionnaire centré sur l'analyse des structures de la chaîne logistique et de la division

des types d'activités dans le but d'en optimiser l'efficacité. Cette analyse, tout particulièrement en ce qui a trait aux études en gestion des chaînes d'approvisionnement humanitaires, mène à une factorisation des éléments contribuant au succès ou à l'échec des activités de coordination.

L'étude de Balcik *et al.* (2010) est l'une des premières à prendre acte de manière systématique de la particularité des chaînes logistiques humanitaires en gestion des chaînes d'approvisionnement. Dans leur analyse, ces auteurs ont pour objectif de prendre acte des difficultés particulières à l'environnement humanitaire afin de les différencier des chaînes logistiques commerciales. Leur étude fait état du nombre et de la diversité des acteurs impliqués directement dans la chaîne logistique en identifiant des enjeux de coordination entre les organisations humanitaires et les donateurs sur le plan décisionnel par exemple, mais aussi entre les services logistiques privés, les entreprises d'entreposage, les responsables des points d'entrées, les services douaniers, etc., dans la mise en tension de leurs intérêts dans la mise en forme des stratégies de réponse et de préparation, entre autres.

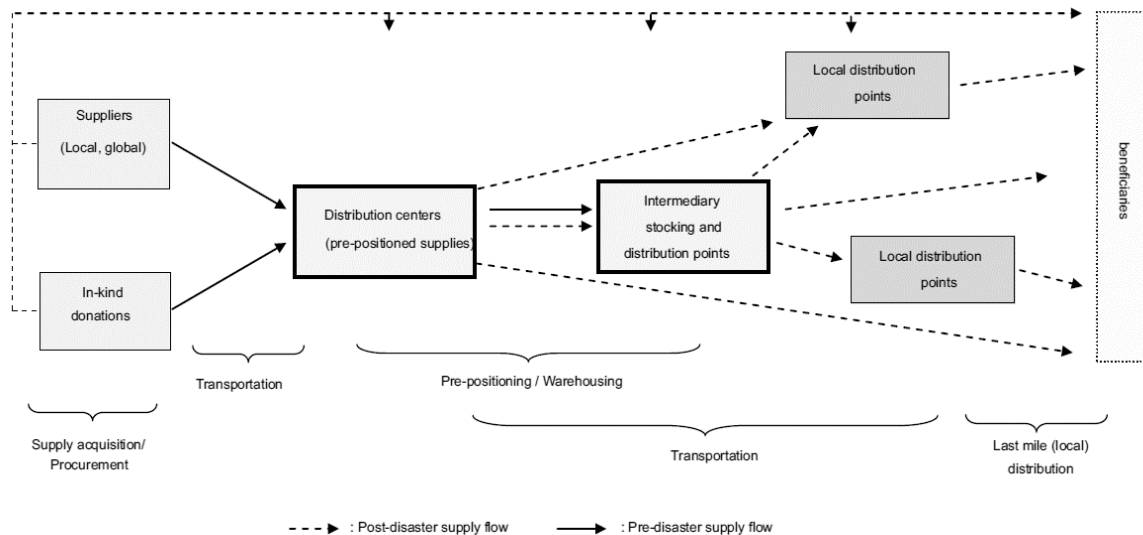
Dans leur examen des enjeux, ils mettent alors en évidence, selon le type d'activité aux différents niveaux de la chaîne, les problèmes liés à ce qu'ils nomment la *coopétition*⁷ pour la captation des fonds et de l'attention médiatique, l'imprévisibilité de la demande et la difficulté de prévoir le type et les volumes de biens à stocker dépendamment des urgences. Ils offrent en quelque sorte un état de la question identifiant les différents facteurs complexifiant la coordination des activités logistiques régulières, lorsqu'on prend en compte les risques et les acteurs liés à l'environnement humanitaire de manière générale.

⁷ Le terme coopétition renvoie à la tension entre la coopération et la compétition, qui caractérise parfois les relations interorganisationnelles dans le monde humanitaire.

La figure 1, tirée du texte de Balcik *et al.* (2010), expose la structure simplifiée de la chaîne humanitaire d'urgence. Comme on le voit, la chaîne est généralement constituée de fournisseurs, de transporteurs et de différents niveaux d'entrepôt en fonction de la proximité avec les bénéficiaires. Dans ce schéma, la coordination comporte dès lors deux axes. L'axe horizontal implique une coordination entre les acteurs de la chaîne allant des fournisseurs aux bénéficiaires alors que l'axe vertical relève des activités de coordination entre les partenaires impliqués à un même niveau de la chaîne logistique (Balcik *et al.*, 2010; Jensen et Hertz, 2016).

En temps normal, dans le monde privé ou en l'absence de crise, les chaînes logistiques existent de manière parallèle. Une même entreprise, ou une organisation humanitaire, peut assumer la gestion de sa chaîne d'approvisionnement en prenant en charge la coordination aux différents niveaux avec des organisations intermédiaires, des transporteurs, des services d'entrepôt et de dédouanage. En somme, chaque organisation peut opérer sa propre chaîne d'approvisionnement de manière relativement indépendante et gérer directement les activités de sa chaîne logistique avec ses partenaires. Or, lors d'une crise, dans l'urgence, en raison d'un afflux important de biens congestionnant le réseau ou encore de l'absence de partenaires sur le terrain, les organisations humanitaires ne peuvent plus gérer seules leur chaîne logistique, elles deviennent

Fig. 1 : Schéma général de la chaîne logistique humanitaire



(Balcik *et al.*, 2010, p. 21.)

interdépendantes. Les changements subits de situation, l'imprévisibilité de la demande, les contraintes de transport, l'engorgement des points d'entrée, etc., sont autant de facteurs obligeant les organisations à investir des efforts dans la coordination de leurs activités avec les autres

intervenants et la mise en commun des ressources (Balcik *et al.*, 2010; Jahre, Kembro, *et al.*, 2016; Jensen et Hertz, 2016). C'est dans ce contexte que le système onusien entre en fonction. Ce sont ses agences qui auront alors pour tâche de construire ou de reconstruire promptement une part de la chaîne logistique et de l'optimiser. Du point de vue gestionnaire, cette situation crée un problème d'efficacité, de résilience, de flexibilité, d'agilité, etc. des réseaux de distribution intéressants et largement étudiés.

On retrouve, en effet, de nombreuses recherches en logistique vouées à l'évaluation des opportunités et des limites de la coordination interorganisationnelle aux différents stades de l'intervention humanitaire. Certaines se penchent sur la coordination et la collaboration des achats, de l'entreposage et des inventaires (Morrice, Cronin, Tanrisever et Butler, 2016), d'autres travaillent sur la standardisation des méthodes, des équipements et des biens (Jahre, Ergun et Goentzel, 2015), sur la mise en commun des transports (Dettmer, Beyer et Geldermann, 2017) ou encore, par exemple, sur la coordination des stratégies de distribution géographique des entrepôts et sous-entrepôts communs (Çankaya, Ekici et Özener, 2018; Dufour, Laporte, Paquette et Rancourt, 2018).

En ce sens, la réflexion amorcée par Balcik *et al.* (2010) amorce l'identification et le travail systématique d'optimisation des divers tâches et enjeux de coordination des chaînes d'approvisionnement humanitaires. La coordination implique donc ici une dimension explicitement fonctionnelle entre des organisations ayant, à différents niveaux horizontaux ou verticaux, des activités parallèles. On constate donc ici que le travail de coordination pris en charge par le système onusien implique un travail de coordination sur deux axes.

Pour Jensen et Hertz (2016), ces efforts de coordination doivent être analysés en fonction de l'échelle des objectifs qui s'y rapportent. De leur point de vue, la coordination entre les acteurs de la chaîne humanitaire peut se faire de manière globale, régionale ou locale. Cette nuance leur permet de différencier le type de relation qui caractérise les efforts de coordination selon les échelles.

Dans le cas d'une stratégie globale, on parlera alors de coordination stratégique. On peut ici penser aux stratégies de prépositionnement des entrepôts mondiaux des grandes organisations humanitaires, comme le Programme alimentaire mondial (PAM) ou encore la Fédération internationale de la Croix-Rouge (FICR) qui vont mettre en relation des organisations de tailles

similaires, travaillant sur des échelles semblables. Ces efforts de coordination sont à notre avis largement associables à ce que Wolbers et al. associent à la coordination du noyau logistique central, tout comme la seconde échelle imaginée par Jensen et Hertz (2016), l'échelle régionale. La coordination « tactique » liée à la mise en place de réseaux de sous-entrepôts de préstockage et à la mise en commun de contrats d'achat et de livraisons des agences collaboratrices pour les alimenter implique une fois de plus une stratégie a priori des événements, entre des logisticiens dédiés à la tâche. Ultimement, par contre, la coordination locale, la coordination dite « opérationnelle », évoque ici le second type de réseau de Wolbers et al. (2016) car elle se constitue en partie lors des interventions elles-mêmes. Le niveau opérationnel, tout particulièrement lors des interventions suivant les catastrophes subites, oblige à un travail de coordination beaucoup plus soutenu, intense et spontané que la planification stratégique à l'échelle mondiale ou régionale. Elle suppose un travail de construction du système de coordination des relations entre les réseaux d'acteurs périphériques et les réseaux du noyau. Dans la pensée de Jensen et Hertz, cette coordination est envisagée à travers le travail du personnel logistique des organisations mises en relation. Elle est prise en charge et réalisée par le logisticien lui-même. Pour Jensen et Hertz (2016) une part du succès de ce travail passe par les compétences des logisticiens sur qui repose la coordination de la réponse d'urgence. Dans leur étude, les auteurs vont d'ailleurs faire une corrélation entre le taux de succès de la coordination interorganisationnelle et le niveau de formation et l'ancienneté des logisticiens. Le problème d'efficacité de la coordination est en quelque sorte incarné par le responsable de la logistique qui doit prendre en charge l'ajustement des activités de son organisation avec celles d'un autre logisticien.

Jensen et Hertz font figure d'exception dans leur prise en compte directe du travail de coordination, car la plupart des études gestionnaires vont plutôt chercher à représenter les activités de coordination en dressant des « modèles » quantitatifs de coordination dans le but d'optimiser les stratégies de prépositionnement des biens à travers des études de stochastiques itératives (Dufour et al., 2018).

Dans le domaine de la gestion des chaînes humanitaires d'approvisionnement, on ne retrouve que très peu d'études étudiant directement le travail des agents de coordination dans la négociation des rôles, des tâches et des fonctions des organisations dans un réseau. On va plutôt assumer l'existence de ces rôles et les subsumer dans une étude probabiliste depuis des données historiques. Ainsi, on n'évaluera pas de manière spécifique le travail de coordination, mais bien la

probabilité que le travail de coordination s'effectue de manière efficace ou non selon un modèle relationnel tiré d'une analyse des données quantitatives disponibles (Balcik, Silvestri, Rancourt et Laporte, 2019; Dufour et al., 2018; Rancourt, Cordeau, Laporte et Watkins, 2015). Dans ces études, le travail de coordination est évalué, mais effacé de l'analyse au profit d'une analyse statistique du résultat des relations antérieures et des possibilités prospectives qui en résultent selon une évaluation quantitative des risques. C'est ce qui nous fait dire que les mécanismes de coordination interorganisationnelle sont souvent traités comme des « boîtes noires » dans les études portant sur la gestion des chaînes d'approvisionnement humanitaire. C'est-à-dire qu'ils s'effacent derrière les autres facteurs et deviennent marginaux.

L'optimisation de la coordination organisationnelle selon les approches relationnelles de la coordination.

Dans le domaine de la gestion des chaînes d'approvisionnement, les approches relationnelles vont généralement fragmenter les relations interorganisationnelles afin d'y identifier les facteurs pouvant servir d'indices prédictifs du succès ou de l'échec des activités de coordination. Ces approches permettent de remonter à la surface une part des phénomènes relationnels voilés par les études purement stochastiques et quantitatives.

Par exemple, Payan, Hair, Svensson, Andersson et Awuah, (2016) étudient le rôle que joue la préexistence d'activités conjointes sur le succès des activités coordonnées. Celle-ci aurait en effet des effets mesurables dans le développement de la confiance mutuelle, du niveau d'engagement et donc de l'amélioration de la collaboration et de la coordination entre les organisations lorsqu'elles sont légèrement dépendantes l'une de l'autre et lorsque les activités antérieures ont été de « qualité ». Dans leur étude, la question n'est cependant pas de savoir quels sont les outils de coordination ni comment ils opèrent, mais de comprendre la relation entre la confiance, engagement et satisfaction mutuelle. Il s'agit en quelque sorte d'une analyse psychologique des relations qui ne laisse que peu de place à la compréhension du travail d'ajustement des activités.

Cette approche est cependant reprise sous un autre angle par Moshtari (2016). Celui-ci s'intéresse plutôt à l'optimisation de l'efficacité et de l'efficience de la collaboration entre les organisations en s'attaquant à la probabilité d'échange d'informations, de connaissances et de

ressources selon des indices de compatibilité et de complémentarité des ressources. On sent ici plus clairement l'importance des outils de coordination et d'ajustement des activités, qui prennent une importance explicite dans l'étude à travers la question de l'échange d'information. Ici coordination et collaboration passent par un travail de traduction des informations et de connaissances, ainsi que par la possible mise en commun de ressources, mais on examine très peu la manière dont peut s'opérer cet échange et encore moins la teneur des négociations opérées pour ajuster les activités réciproques. Pour Moshtari, la performance collaborative est évaluée en regard du lien entre les indices de compatibilité, de complémentarité des ressources et de capacité de gestion des relations. Comme on le constate, la question de la construction des relations est évoquée dans les approches relationnelles, mais sans pour autant s'interroger sur les moyens pratiques de cette construction ou sur les moyens d'institutionnaliser le résultat des négociations.

Dans la pensée de Hardy *et al.* (2003), on comprend plus clairement les conditions et les situations où s'opèrent le travail menant au partage à la négociation du sens des informations partagées, ainsi qu'au partage des connaissances sur le terrain d'opération et des ressources organisationnelles. En effet, ces derniers se penchent sur la question de l'emboîtement des actions opérationnelles. Hardy *et al.* (2003) cherchent à comprendre comment le succès de la collaboration varie selon la profondeur des interactions, ainsi que la bidirectionnalité des flots d'information. Pour les chercheurs, ces facteurs auraient une influence sur le partage des ressources, ainsi que le transfert et la création de connaissances opérationnelles. Ici, les relations interorganisationnelles sont examinées directement. La coordination est la résultante d'un dialogue interorganisationnel, d'une négociation plus ou moins détaillée des responsabilités réciproques dans les diverses interactions et de la volonté mutuelle de partage des informations dans le but de consolider communément des connaissances opérationnelles. Ils exposent très clairement la manière dont les organisations périphériques profitant de l'aide des grandes organisations peuvent les appuyer en les renseignant par exemple sur l'attitude de la population, les failles du système en place, ou encore sur le fonctionnement d'un programme gouvernemental (Hardy *et al.*, 2003, p. 334).

Plus encore, pour Hardy *et al.*, l'un des résultats de ces échanges est justement de permettre aux organisations en marge d'obtenir une position plus influente dans leurs relations avec les autres organisations. À la page 334, Hardy *et al.* (2003) proposent d'ailleurs une grille d'analyse évaluant les caractéristiques de la collaboration entre les organisations selon des critères de profondeur et de largeur des interactions, du type de relation (partenariat ou transaction), de

la bidirectionnalité des flots d'information et finalement du niveau d'implication et d'imbrication des activités.

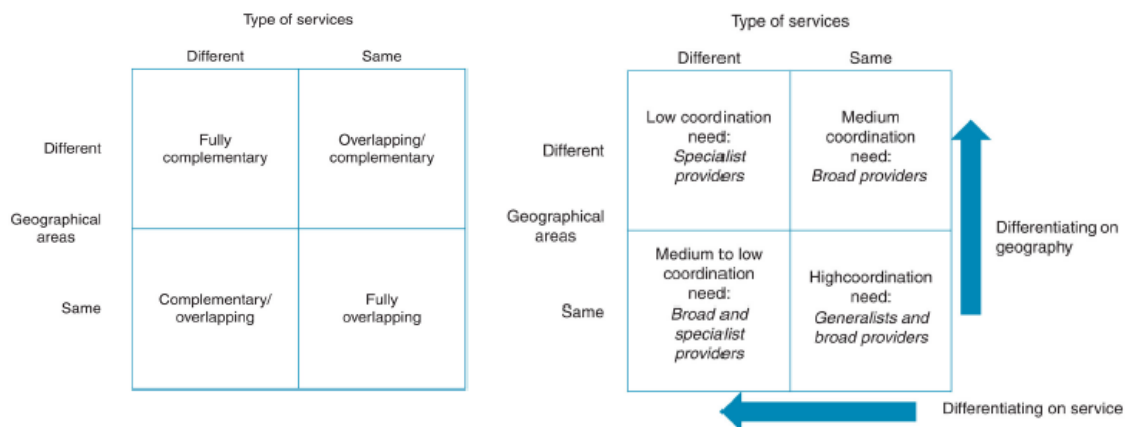
Cette approche des relations interorganisationnelles offre ici un niveau de détail intéressant pour saisir ce que signifie en pratique la collaboration par l'entremise du partage des informations et les rapports qu'ont à entretenir les organisations humanitaires pour construire leurs relations de manière durable, stable et efficace lors de leurs interventions. Hardy et al. suggèrent que la collaboration entre des acteurs aux activités fortement imbriquées, dont l'implication mutuelle est soutenue aura tendance à générer des connaissances conjointes, mais aussi à générer des relations avec les autres partenaires des deux organisations (Hardy et al., 2003, p. 441)

Cette étude ne traite pas directement des interventions d'urgence, mais plutôt des interventions de longue haleine entre une ONG palestinienne et de grandes organisations internationales comme CARE et Médecins Sans Frontières. Si elle apporte de la profondeur en nous donnant des indices clairs quant aux conséquences du travail de collaboration sur les relations dans les réseaux d'acteurs et sur la création de nouvelle connaissance, elle manque de profondeur quant à la manière dont ce processus peut avoir lieu dans l'urgence entre des organisations n'ayant que peu d'interactions préalables.

Le travail d'Hardy et ses collègues laisse à penser que le travail des mécanismes de coordination d'urgence pourrait entre autres permettre de générer un contexte relationnel suscitant l'approfondissement des interactions et des partenariats, et donc d'imbrication des activités collaborative, mais cela demeure ici une hypothèse.

À cet égard, Jensen et Hertz (2016), évoqués plus tôt, nous donnent des indices à savoir comment et où peuvent se générer ces conditions propices en situation d'urgence. Ils vont, par exemple, réfléchir à la coordination et au niveau d'engagement entre les différents acteurs en termes de complémentarité et de chevauchement des services et des théâtres d'opération. Ils proposent un cadre d'analyse des activités de coordination interorganisationnelle prenant acte du rôle spécifique des organisations dans le processus de réponse d'urgence. C'est depuis ce modèle qu'ils évaluent leur propension à s'investir dans un processus de coordination ou de collaboration et dans un processus d'approfondissement des relations organisationnelles. Comme le montre la figure 2, les auteurs en viennent à la conclusion que les organisations généralistes comme la Fédération internationale de la Croix-Rouge (FICR) ou Vision mondiale, par exemple, auront plus intérêt à collaborer et à coordonner leurs opérations lorsqu'elles occupent un même territoire et offrent des services similaires. En effet, dans un tel contexte, ces organisations tirent plus de bénéfices à coordonner les services de commandes, de transports, d'entrepôts et/ou de livraison puisqu'elles peuvent synchroniser leurs opérations terrain, ce qui les inciterait à partager leurs informations et leurs connaissances de la situation entre elles.

Fig. 2. Les cadres d'analyse de la coordination en fonction des rôles et de la complémentarité



(Jensen et Hertz, 2016)

De la même manière, lorsque des organisations généralistes occupent des zones différentes, mais offrent des services différents, les bénéfices de la coordination demeurent à un niveau suffisant pour justifier l'investissement de ressources. Les choses changent légèrement dans le cas d'une offre similaire de services sur des territoires différents. Dans ce cas, les organisations généralistes auront moins tendance à se coordonner que les organisations spécialisées. Finalement, dans le dernier quadrant, les auteurs indiquent que l'intérêt de coordination entre des

organisations pleinement complémentaires est assez bas puisque le coût de la coordination des activités n'est pas justifié par les bénéfices potentiels. En ce sens, la coordination reposerait sur l'existence d'un contexte géographique et de chevauchement potentiel des services propices. Ces contextes types seraient alors ceux favorisant l'approfondissement des relations avec les partenaires et l'échange d'informations.

L'étude de Jensen et Hertz ne différencie pas les relations entre les organisations centrales et les organisations périphériques à proprement parler. Leurs critères d'évaluation répondent à des enjeux liés à la collaboration et à la coordination de manière plus générale, sans passer par une analyse spécifique des bénéfices, comme pouvaient le faire Hardy et al. (2003). Leur étude passe essentiellement par l'observation des stocks conjoints, du partage de flotte et d'équipement ou des délais cumulés, mais manque à décrire les mécanismes de coordination et la manière dont ils s'expriment dans le développement des relations. En ce sens, le travail de Jensen et Hertz (2016) permet d'entrevoir les endroits où les effets de la coordination peuvent être perçus dans les chaînes d'approvisionnement, soit dans le partage des espaces d'entreposage et des stocks qu'ils contiennent, dans l'usage des mêmes véhicules et des mêmes équipements logistiques, mais aussi sans doute dans la création conjointe d'informations sur le terrain et la mise en commun de stratégie de réponse, si l'on se fie à Hardy et al. (2003).

Dans la prochaine section, nous allons voir comment Jahre et Jensen envisage le rôle du Cluster logistique sur le terrain et la manière dont ce dernier semble réussir à générer un contexte favorable à la coordination entre les organisations périphériques et centrales des réseaux logistiques d'urgence. Cette analyse nous permettra ensuite de définir le problème spécifique dont nous traiterons dans notre analyse.

Comme on le voit, les études logistiques ne laissent pas entièrement en plan l'étude des processus et les outils menant à l'organisation des relations entre les acteurs voués à la «logistique» et les acteurs périphériques. On comprend que le type d'organisation, le contexte géographique, le type d'activités, l'existence de liens préalables ou encore la bidirectionnalité des échanges d'informations et de connaissances sont des facteurs de succès, mais que sait-on des mécanismes de coordination eux-mêmes? Comment et à travers quoi s'opère les échanges, comment peut-on réaliser l'échange de connaissances entre une organisation spécialisée en logistique comme le Cluster logistique et d'une organisation périphérique, comme pourrait l'être une ONG vouée à l'éducation des jeunes mères, par exemple?

Malheureusement, là s'arrêtent les investigations quant à aux mécanismes de coordination et au travail d'ajustement organisationnel nécessaire à la mise en commun des activités dans le domaine des études de gestion des chaînes humanitaires d'approvisionnement

Les études logistiques ici étudiées n'abordent pas le fonctionnement des mécanismes impliqués dans la négociation de l'action, de la mise en commun du sens ou les méthodes d'ajustement fonctionnel identifiées par Wolbers (2016). Si les études de statistiques itératives et les analyses stochastiques laissent totalement en plan la question de la gestion des relations et les processus de construction des réseaux d'acteurs, les études relationnelles vont, au contraire, s'attaquer à l'étude des difficultés relationnelles entre les organisations. En effet, ces études constatent très certainement que la coordination des activités interorganisationnelles ne va pas de soi et qu'elle demande un investissement important de la part des intervenants pour réussir. Cependant, dans une logique d'optimisation de la chaîne d'approvisionnement, ces études vont se concentrer sur l'identification des structures de relation permettant de favoriser le développement de certaines qualités précises dans les relations comme l'engagement ou la confiance. Seule la recherche de Hardy et al. nous semble se vouer véritablement à l'analyse du processus relationnel menant à la coordination des activités des organisations. Ce sont à notre avis ces activités et les outils qui les médient qu'il s'agit d'étudier pour comprendre la manière dont le Cluster logistique est à même d'intégrer les acteurs périphériques aux systèmes logistiques mis en place par le noyau central. En cela, ce sujet d'étude suggère une approche plus explicitement communicationnelle de la coordination pour mieux saisir la manière dont la communication et le dialogue entre les organisations permettent de réaliser cette intégration. Pour compléter notre revue de littérature, nous avons donc pris le temps de réviser les auteurs traitants directement de la coordination lors d'interventions humanitaires. La prochaine section fait état de cette recherche en soulignant la manière dont les analyses communicationnelles permettent cette mise en évidence du travail de coordination à travers le dialogue interorganisationnel.

2.2.4 Les approches communicationnelles de la coordination interorganisationnelle

Sur le plan des études en communication, la question de la logistique humanitaire et de la coordination interorganisationnelle de la chaîne d'approvisionnement est très peu analysée. En fait, seuls deux auteurs pertinents ont été identifiés.

Tout d'abord, Opydke (2014; 2015; 2017) aborde la question de la coordination interorganisationnelle en mettant l'accent sur l'analyse des usages pronominaux pour évaluer le lien entre le niveau d'appartenance des diverses organisations, le niveau d'implication et la qualité du transfert de connaissances durant les phases de reconstruction après désastre. L'auteur propose une critique du processus de coordination des grandes organisations en soulignant l'absence de mécanismes équitables de communication et, par le fait même, les limites du processus de construction conjointe des activités de reconstruction. La critique d'Opydke rappelle celle de Wolbers (2016) dans la mesure où elle insiste sur le besoin d'intégrer les activités émergentes des efforts des grandes organisations internationales. Toutefois, elle s'intéresse surtout à l'expression verbale des acteurs locaux non humanitaires dans leur relation avec les ONG majeures impliquées dans l'effort de reconstruction après la phase de réponse d'urgence. Opydke ne traite pas explicitement de la coordination des activités interorganisationnelle immédiatement après une catastrophe. Il mobilise surtout une approche critique visant à rétablir l'équilibre du pouvoir dans les processus décisionnels lors du processus de reconstruction. Il semble dès lors difficile d'en tirer directement une contribution à notre problème dans la mesure où son étude ne traite pas directement de coordination logistique en situation d'urgence.

La pensée de Fredriksen (2012, 2014, 2016), qui reprend, quant à elle, le concept de «qualculation» de la théorie l'acteur-réseau, propose une avenue plus intéressante permettant d'expliquer comment peuvent fonctionner les mécanismes de coordination informationnels en situation d'urgence. Pour cette chercheuse, la coordination interorganisationnelle propre au système de cluster passe en partie par un processus de mise en forme technique de l'«espace humanitaire». Dans la pensée de Fredriksen, les organisations impliquées dans les interventions d'urgence nécessitent un processus d'interprétation de la situation d'urgence, ce qui semble faire écho aux travaux de Roberts (2000) ainsi qu'à ceux de Tatham et Houghton (2011). Ce processus d'interprétation passerait alors par des étapes successives impliquant un moment de sélection des informations pertinentes et un moment de négociation du sens de ces informations à travers un système d'autorité et de tensions sociopolitiques entre les acteurs.

Le processus aurait alors un effet de cadrage délimitant l'étendue du regard humanitaire des agences onusiennes à un ensemble de données, de « qualculations⁸ » témoignant des systèmes sociotechniques des organisations occupant des positions de pouvoir (Fredriksen, 2012, 2014). Cette approche est intéressante dans la mesure où elle envisage de manière concrète le processus de mise en forme de la représentation de l'environnement humanitaire des agences onusiennes à partir d'une approche pragmatique des dialogues interorganisationnels. L'approche de Fredriksen traite du rôle des outils sociotechniques dans la médiation des rapports interorganisationnels. Bien qu'elle n'aborde pas la question de la coordination interorganisationnelle et du rôle des mécanismes de coordination des activités logistiques, elle souligne de manière pertinente le rôle des documents en tant que médiateur des relations interorganisationnelles dans la structuration de l'environnement humanitaire par l'entremise d'outils sociotechniques. Ses travaux apportent un éclairage intéressant sur les dimensions constitutives de la communication dans la structuration des relations qu'opèrent les mécanismes de coordination lors d'intervention d'urgence. Ils ouvrent la porte à une analyse communicationnelle des mécanismes de coordination par le biais de la pensée de Bruno Latour (2005) et l'étude des dimensions constitutives de la communication dans l'organisation des activités conjointes (Fredriksen, 2012).

2.3 Conclusion

Notre revue de la littérature suggère qu'il y a place à amélioration en ce qui a trait à l'analyse du travail de coordination en situation d'urgence. En effet, si Wolbers et Roberts nous amènent à nous interroger sur la manière dont peut s'opérer le travail permettant de coordonner les activités des organisations périphériques avec les organisations directement impliquées dans le système de coordination logistique, nos recherches préliminaires exposent un manque dans la recherche portant explicitement sur les outils et les mécanismes permettant de réaliser cette coordination.

⁸ Les travaux de Fredriksen (2012, 2014, 2016), portent sur les processus de « valuation » du réel qu'opèrent les organisations humanitaires. En ce sens, ses études explorent la manière dont se produit la mise en forme de l'identité de l'action à travers un processus de construction sociotechnique du réel et du jeu politique qui l'entoure. Le processus de « qualculation » imaginé par Latour est ici employé afin d'exposer comment les organisations se reposent sur des outils d'évaluation alliant des dimensions qualitative et quantitative pour construire leur représentation des situations et de l'environnement humanitaires. Taux de risque, taux de destruction, échelle d'évaluation des dommages et autres outils sont alors considérés comme des « qualculations » du réel.

Les études tirées des écoles de gestion et leurs études centrées sur l'optimisation des chaînes d'approvisionnement d'urgence vont généralement préférer réaliser des études de statistiques itératives et des analyses stochastiques plutôt que de s'intéresser à la question de la gestion des relations et les processus de construction des réseaux d'acteurs. Par contre, certaines études relationnelles prennent acte des enjeux soulevés par Wolbers (2016) en traitant des questions de partage efficace de l'information et des différents facteurs contextuels ayant une influence sur la structure des relations dans les réseaux humanitaires. Dans l'étude d'Hardy et al. (2003), par exemple, la question de la passation des frontières interorganisationnelles (frontières de connaissances, cognitives, ou fonctionnelles) telle que l'évoque Wolbers (2016) est abordée dans la mesure où l'on s'intéresse à elle pour comprendre la manière dont l'échange d'informations permet de consolider des liens, des activités communes afin d'augmenter la « centralité » des organisations secondaires dans le réseau principal d'acteurs. L'étude de Hardy est particulièrement intéressante dans la mesure où elle expose l'effet de négociation des activités qu'engendre le partage d'information entre deux organisations, notamment, dans ce cas-ci, en affectant la manière dont l'une des organisations travaille sur le terrain en fonction des connaissances de la seconde organisation sur la population et l'environnement local (Hardy et al., 2003, p. 334-335). Elle expose comment ce processus de négociation peut se produire. Elle souligne également les conditions dans lesquelles les dialogues interorganisationnels sont productifs en des termes d'amélioration de l'accès aux ressources, de création de connaissances et d'accroissement de l'influence.

Seulement, comme nous le disions, dans une logique d'optimisation, les études relationnelles comme celles de Hardy vont surtout chercher à comprendre comment certaines variables vont affecter la qualité des relations interorganisationnelles, voire comment ces variables permettent un déplacement des organisations dans la structure du réseau, mais ne vont pas s'intéresser expressément au processus d'organisation des relations en vue d'une coordination des opérations logistiques. Il devient alors intéressant de se pencher plus clairement sur les mécanismes de coordination en eux-mêmes. Sur les outils, les personnes, les textes, bref, sur les moyens qui sont utilisés par le Cluster logistique pour coordonner les activités des intervenants en faveur du système logistique d'urgence.

À cet égard, les approches étudiées dans notre revue de littérature ne permettent pas de comprendre comment et à travers quoi est effectué ce travail de négociation d'urgence entre les

organisations impliquées. Elles ne permettent pas non plus d'étudier ce processus lorsque les relations interorganisationnelles sont médiées par des outils techniques et des mécanismes de coordination comme ce peut être le cas dans le système logistique dirigé par le Cluster logistique. Si l'on va un peu plus loin, elles ne détaillent pas le rôle des textes et des documents dans ce processus à travers une analyse compréhensive du travail de coordination en lui-même.

En cela, il semble pertinent d'analyser les processus de coordination des activités logistiques en situation d'urgence d'un point de vue communicationnel, notamment à travers l'analyse du rôle des documents comme médiateurs interorganisationnels ou comme médiateurs des systèmes d'activités en tension entre les acteurs. Cette approche permet, comme le font Hardy et al., de prendre en compte le rôle constitutif de la communication et du dialogue dans la mise en forme des activités respectives entretenues entre les organisations et son impact sur le fonctionnement de leurs activités respectives. En ce sens, il devient alors possible d'identifier une part probable du processus de construction du réseau logistique global unissant les activités des acteurs centraux et des acteurs périphériques.

En nous inspirant du cadre Latourien de Fredriksen (2012, 2014), mais plus encore de la sociologie de la traduction chez Callon et de l'approche constitutive de la communication (Cooren, 2015; Taylor, 1993), il devient possible d'analyser explicitement les processus de coordination des activités en situation d'urgence dont est responsable le Cluster logistique. L'analyse de la fonction organisationnelle de la communication permet de mettre en évidence et de caractériser la manière dont les outils techniques et les documents agissent à titre de médiateurs, comme agents de «logisticisation» dans le système mis en place par le Cluster logistique onusien et donc de mieux comprendre la manière dont s'opèrent possiblement les processus de coordination d'urgence dans l'environnement humanitaire.

Chapitre 3 : La problématique et le cadre d'analyse

Le chapitre suivant est consacré à la présentation de la problématique issue de notre revue de littérature. Nous verrons qu'il semble intéressant d'analyser l'apport des textes en tant que médiateur des activités logistiques du réseau. Nous présenterons ensuite les thèses associées à la

perspective constitutive du rôle de la communication dans les organisations que nous souhaitons agencer aux thèses de la sociologie de la traduction de Callon (1986) et de Latour (2013) dans notre analyse du rôle médiateur des documents dans le système logistique onusien.

3.1 La problématique

Les chaînes logistiques humanitaires sont de plus en plus étudiées dans les écoles de gestion. Comme nous l'avons vu, ces études apportent de nombreux éléments nécessaires à la compréhension des méthodes et des dimensions techniques de la coordination logistique interorganisationnelle. Cependant, en fixant leur attention sur les limites techniques de la coordination ou encore sur l'optimisation de la qualité des relations ou du réseau, ces recherches ne parviennent pas, selon nous, à saisir les nuances du travail opéré en vue de coordonner les activités des acteurs, ni donc travail de négociation permettant de rallier les acteurs externes au système logistique.

Les approches gestionnaires de la coordination permettent d'interpréter de nombreuses composantes efficaces du mécanisme de coordination logistique. Les facteurs de compatibilité entre les organisations (Moshtari, 2016; Payan, Hair, Svensson, Andersson et Awuah, 2016), l'effet du chevauchement des secteurs d'activité des organisations sur un même territoire (Jensen et Hertz, 2016), l'adaptation des processus décisionnels aux contextes d'information limitée (Fredriksen, 2012), la structure du réseau d'entrepôts et les stratégies d'entreposage (Çankaya, Ekici et Özener, 2018; Dufour, Laporte, Paquette et Rancourt, 2018), la mise en place de modularités standardisées des cargos (Jahre, Ergun et Goentzel, 2015; Jahre et Fabbe-Costes, 2015) sont autant d'éléments explicitant les fonctions remplies par le Cluster logistique et les autres membres du système de coordination onusien. Cependant, ces facteurs techniques de la coordination ne semblent pas être les seules avenues explicatives de la force et de l'effectivité des mécanismes de coordination du Cluster en situation d'urgence.

Une part possible de la capacité de coordination du Cluster logistique semble pouvoir s'expliquer par la prise en compte du rôle constitutif de la communication et des textes dans la coordination de l'activité collective. Comme l'indique Cooren (2015), un auteur associé à l'École de Montréal en communication organisationnelle, l'action coordonnée passe par la distribution des rôles et la mise en commun d'une représentation de l'action collective capable d'informer et de guider l'action individuelle en faveur d'une action globale coordonnée (cf. p. 61-82). Sous cet angle,

le rôle de coordonnateur d'urgence prend un aspect plus clairement communicationnel. Le coordonnateur est alors celui capable de prendre en charge la production d'un discours organisationnel à même d'informer et de guider l'action des autres acteurs. Cette représentation de la coordination oblige à la mise en place d'un système de « traduction » des intérêts individuels et « d'intéressement » aux différents mécanismes de coordination, comme pourrait le définir Callon (1984). La coordination implique de produire des informations et des représentations de l'environnement organisationnel commun qui soient lisibles pour l'ensemble des acteurs.

On retrouve quelques intuitions d'analyse abordant cet aspect de la coordination humanitaire parmi certains auteurs clés associés au champ de la logistique. Comme l'indiquent, par exemple, Cosgrave *et al.* (2007), une part du succès du Cluster logistique en tant qu'organisation meneuse repose sur sa capacité à générer une forme ouverte de leadership capable de stimuler la participation de divers acteurs. Cette dimension participative implique, comme nous l'indiquons à travers la pensée de Roberts (2001), l'existence de mécanismes de coordination capables d'accompagner le personnel travaillant dans les organisations humanitaires dans leur interprétation de la situation de manière à uniformiser leur perception en vertu d'enjeux se situant sur un même niveau de sens. La coordination implique en cela une médiation des relations à travers un processus de traduction du sens.

Par exemple, Jahre et Jensen (2010), bien que ce ne soit pas là l'essentiel de leur analyse, expriment clairement les raisons pour lesquelles la prise en charge du rôle de coordonnateur logistique doit s'accompagner d'un processus de traduction de la signification de l'environnement organisationnel proprement logistique.

A [final] task tied to the information management issue is that of developing standards, information materials and training for logistics. Although the correct use of standards is relevant for professionals operating within the logistics cluster, it is equally important to disseminate at least a basic understanding of logistics needs and logistics information to other clusters. Logistics information, such as the quality of roads, warehousing, airports, etc. is often considered to be relatively simple. However, experience suggests a general problem with such data in humanitarian logistics, especially when it is gathered by third parties. (Jahre et Jensen, 2010, p. 663)

En ce qui a trait à la collecte des données nécessaires à la coordination des activités logistiques, l'uniformisation de la signification de la qualité des routes ou des éléments caractérisant un entrepôt permettent, par exemple, d'augmenter la prévisibilité de la chaîne logistique.

Or, ces demandes d'uniformisation et de standardisation représentent des contraintes et comportent un coût organisationnel pour les participants au réseau logistique d'urgence. Pour Jahre et Jensen (2010), une part de l'acceptation du leadership du Cluster logistique et de ses efforts de centralisation de la chaîne humanitaire provient de sa capacité à équilibrer ces demandes avec des incitatifs impliquant une intégration souple au système onusien. Le système onusien n'exerce pas une contrainte forte sur ses partenaires externes, il fonctionne par un système de requête limitant potentiellement dans le temps l'implication des acteurs dans son système à la durée de complétion de cette demande de service, d'où une part de son succès.

There has been considerable acceptance of the common pipeline system, based on three basic principles. First, the common pipeline filled a vacuum, given that there was a distinct lack of capacity and limited systems in place for handling the flow of NFIs [Non-Food Items]. Second, organizations are not forced to participate but do so through a system of requests when they want to. Third, because the system has considerable funding, the common pipeline provides "free" items to NGOs at the camps if their requests are approved. (cf. cf. p. 662)

Ainsi, selon Jahre et Jensen (2010), une part du travail de coordination implique de convaincre les organisations à accepter sa traduction de l'environnement humanitaire par la gratuité de ses services, sa capacité à suppléer aux déficiences des autres réseaux, tout en offrant des modalités plurielles, souples et relativement peu contraignantes de participation.

En ce sens, la coordination interorganisationnelle implique un effort de diffusion des moyens de traduction du sens des informations et des actions organisées par le système logistique, mais également la limitation maximale. C'est la maîtrise des codes, des normes et des standards qui semble ici permettre la coordination et la pleine participation au système. C'est cette maîtrise du « langage logistique » qui permet l'ouverture participative des acteurs au système de coordination. Les deux extraits de l'article de Jahre et Jensen (2010) soulignent, à notre avis, les tensions opérationnelles inhérentes au travail de coordination du Cluster et l'importance d'analyser le processus de mise en commun de l'action et le travail d'incitation à l'acceptation du leadership et des contraintes du système.

Cette dimension de la coordination est largement écartée des analyses provenant des écoles de gestion. Ces dernières sous-estiment, à notre avis, l'importance des mécanismes de traduction interorganisationnelle dans le système de coordination onusien des interventions humanitaires d'urgence après désastre. Comme l'indique Cooren (2015), la coordination interorganisationnelle, tout spécialement dans un contexte d'urgence post-catastrophe, impose

un travail de distribution des identités, des rôles et des tâches, un partage d'informations et d'une représentation collective de l'action nécessitant un travail soutenu d'ajustement et d'intertraduction tout au long de l'intervention.

Dès lors, ce mémoire propose d'analyser les mécanismes de coordination du Cluster logistique de manière à identifier comment s'opère ce processus de traduction et le rôle qu'il joue dans l'uniformisation des activités logistiques et dans la distribution des rôles et des tâches aux organisations partenaires. Pour ce faire, nous proposons d'analyser les documents issus des archives de l'opération du Cluster logistique au Népal de manière à comprendre comment, à quel niveau et à travers quels documents ces tâches se trouvent transposées et assumées dans les mécanismes du Cluster dans la coordination des activités des acteurs de la périphérie avec celle du centre.

En reprenant les thèses de Taylor (1993; 2011), de Cooren (2004) et de Latour (2011, 2013) nous exposerons en quoi la prise en compte du rôle constitutif de la communication permet de comprendre l'agentivité des textes dans le processus d'organisation des actions collectives. Pour la CCO, un système d'action « organisé » est le produit du travail « organisant » de la communication qui permet de fixer les relations entre les acteurs.

Pour les auteurs associés à la CCO et à l'École de Montréal, les textes ont le pouvoir de faire une différence dans les actions humaines, en structurant les modalités de leur action (Cooren, 2004). Pour les tenants de la CCO, les textes font plus qu'orienter marginalement l'action, ils matérialisent un arrangement social et un arrangement de la réalité organisationnelle permettant à chaque acteur de comprendre son rôle dans l'action globale (Taylor, 1993; 2011).

En effet, pour l'École de Montréal, la communication permet aux acteurs d'échanger et de structurer leur relation. Cet échange affecte et, éventuellement, organise les actions subséquentes des acteurs. Dans ce contexte, la communication a donc un effet constitutif de l'action subséquente. L'École de Montréal considérera, par exemple, un contrat comme le résultat d'une entente négociée entre les acteurs sur les formes subséquentes de l'action. Les textes sont donc ici la forme matérielle, la matérialisation d'un échange constitutif visant à orienter l'action des deux acteurs. Si l'on suit cette logique, le contrat possède alors la caractéristique particulière d'être à même de faire agir les parties prenantes d'une manière spécifique décrite dans le texte. Le contrat est alors un outil de médiation des activités qui lui sont relatives, il est un agent guidant l'action

des parties prenantes soumises à son autorité en fonction des principes d'action discutés dans un échange antérieur. En cela, nous pensons qu'il serait intéressant d'analyser les processus de « traduction » qu'opèrent les textes et les documents de coordination produits par le Cluster logistique, car, selon cette logique, ces derniers ont la capacité d'explicitier le travail de mobilisation des acteurs en faveur du système de coordination logistique qu'ils matérialisent. La sociologie de la traduction de Callon (1984) et les quatre modes de traduction qu'il propose nous laissent entrevoir comment les principes communicationnels de l'École de Montréal peuvent agir à travers les textes associés aux divers appareils de coordination du Cluster logistique. Son explication des concepts de sélection et de points de passages obligés expose comment le discours organisationnel que portent les textes et les documents est capable à la fois de fédérer les acteurs et de leur assigner un rôle traduisant leurs intérêts dans le projet d'action commun.

La coordination interorganisationnelle d'urgence semble, en effet, passer par un travail de négociation des rôles et des activités entre les acteurs du centre et le déploiement de moyens adaptés de négociation capable d'intégrer les acteurs périphériques. Nous croyons qu'une part de cette négociation passe par les documents et les textes produits en situation d'urgence. Il semble probable que les documents, les résumés, les courriels, les formulaires, les cartes du Cluster logistique jouent donc un rôle dans l'ajustement des pratiques et la coordination des activités des acteurs périphériques lors d'une intervention humanitaire.

Comme les interventions humanitaires s'inscrivent dans un cadre structurel défini, le système de cluster onusien, et que la coordination sectorielle échoit à une organisation meneuse, on peut supposer que cette organisation est tenue au déploiement des moyens de traduction des activités entre les organisations afin de faciliter le passage des frontières des organisations en produisant notamment des textes explicatifs permettant de saisir le sens des activités globales du secteur sous sa responsabilité et que ces documents participent de l'efficacité de la coordination. L'approche constitutive de la coordination permet d'approfondir notre compréhension du mécanisme de coordination logistique mis de l'avant dans le système onusien de manière à prendre en compte les phénomènes attachés à la négociation et à la coorientation de l'action coordonnée. La CCO permettrait ainsi de mettre en évidence la manière dont la coordination se réalise en partie par la traduction de la signification de l'environnement organisationnel général vers le particulier et par là même de comprendre le rôle privilégié des documents dans ce processus. En cela, il nous

apparaît essentiel de pousser plus loin l'analyse des mécanismes de coordination logistique en portant attention aux processus communicationnels portés par les textes.

3.2 Le cadre d'analyse.

Contrairement aux recherches d'optimisation, l'approche constitutive de la communication (CCO) propre à l'École de Montréal (Cooren, 2006, 2015; Taylor et Van Every, 2011)⁹ met en évidence les processus communicationnels qui mènent à l'élaboration et à la stabilisation des réseaux de relations dans les systèmes de coordination. Cette approche a pour avantage de se concentrer directement sur les moments d'interactions interorganisationnelles en prenant acte simultanément des phénomènes d'autorité et de co-construction de l'action collective. L'une des particularités de l'approche constitutive, en écho à Callon (1984) et Latour (1987; 1986), est de prendre en compte la capacité des textes et des non humains à faire une différence dans l'engagement réciproque des intervenants en faveur d'une action collective. Ce chapitre est consacré à l'illustration du rôle organisant des textes et de leur contribution aux processus de coordination. Les thèses de la CCO, en combinaison avec la pensée de Callon, permettent, en effet, de croire que les textes et les documents de manière générale, participent à l'effort d'harmonisation, de traduction et d'adhésion aux diverses représentations des activités et des tâches prises en charge par les mécanismes de coordination. Dans un second temps, la CCO permet également de saisir comment les textes permettent aux acteurs de contribuer à la mise en forme du script d'action d'un point de vue participatif. Globalement, l'objectif de ce troisième chapitre est donc de mettre en évidence la manière dont les textes, en tant qu'outils de relation, structurent les relations dans les réseaux interorganisationnels par l'entremise d'un processus de traduction.

Dans les pages qui suivent, on retrouvera dans l'ordre une présentation de ce qu'est un réseau d'acteurs composé d'agents humains, non humains et textuels, et une explication du rôle de la communication dans la caractérisation des interdépendances organisationnelles. Afin d'expliquer le processus de mise en interdépendance des agents, suivra une présentation de la

⁹ Par CCO, nous entendons ici l'approche propre à l'École de Montréal issue de la pensée de James R. Taylor (1993) et de ses successeurs. Cette précision est nécessaire dans la mesure où il existe d'autres branches traitant de la dimension constitutive de la communication, mais qui n'abordent pas directement la question de l'agentivité des textes. Pour une présentation des différences entre ces approches, voir l'ouvrage de Putnam et Mumby (2013).

sociologie de la traduction de Callon (1984). Puis, pour finir, nous exposerons comment le processus de «(re) production» du programme d'action issu de ces interdépendances est partagé entre un moment de soumission au script d'action et un moment de «réinstruction» du script, soit entre un rapport autoritaire et un rapport participatif (Latour, 2013). En soulignant comment le processus organisationnel (ou le processus de coordination avec lequel nous faisons ici une équivalence) est composé, négocié, transmis et réactualisé par l'ensemble des acteurs, y compris les textes et les non-humains, nous dresserons un portrait du travail de coordination accompli par les documents dans les mécanismes de coordination, un portrait qui servira de cadre théorique dans l'analyse des processus de coordination mis en place par le système de cluster onusien lors des interventions d'urgence.

3.2.1 L'apport de la CCO à l'étude de la coordination logistique

L'approche constitutive de la communication s'intéresse au processus de coordination en observant directement le rôle des «agents organisants» agissant aux intersections entre les acteurs. Cette approche permet dès lors d'étudier expressément la manière dont les mécanismes de coordination jouent leurs rôles médiateurs dans l'ajustement des activités entre les organisations. Cette approche de la coordination par les processus de médiation des relations semble toute désignée pour analyser le travail accompli par l'organisation meneuse et les divers mécanismes de coordination lors des interventions d'urgence. La CCO permet donc de plonger dans les processus communicationnels et d'identifier ce qui doit être médié pour permettre la coordination et la manière dont cette médiation s'opère dans la mise en commun des activités.

Les textes comme matérialisation des médiations organisantes

Pour la CCO, c'est par, et à travers, la communication que s'éditent et se pérennisent les relations entre les acteurs d'un réseau (Taylor, 1993). La communication est, en effet, le moyen par lequel se matérialise le processus d'organisation du travail entre les acteurs. C'est par la communication que les relations entre les acteurs d'un système d'activités comme une entreprise se produisent (Cooren, 2015). La communication permet de donner une matérialité aux échanges, aux transactions entre les acteurs, et c'est justement cette matérialisation des relations dans la parole, les textes, les non-humains qui permet d'étudier le processus d'organisation en train de se faire (Cooren, 2018).

Pour la CCO, c'est l'expression verbale, écrite ou physique des énoncés « organisants » qui donne une existence matérielle aux relations établies entre les acteurs et entre les acteurs et leur environnement. Ici, le discours *constitue* et *communique* les modalités des relations entre les parties prenantes d'un réseau d'activités qui prend en compte tant les humains que les non-humains (Castor et Cooren, 2006; Cooren, 2006). La communication matérialise donc la relation entre les acteurs et en fixe les propriétés (Taylor et Van Every, 2011).

Pour Taylor, les organisations, contrairement aux humains, ne peuvent pas en elles-mêmes, ou d'elles-mêmes, se manifester dans le réel (Taylor et Van Every, 2011, p. 32). Elles n'ont donc d'autre choix que de mobiliser des agents, à la fois humains et non-humains pour agir en leur nom. Selon l'approche CCO, les textes, les objets, les technologies, les outils, etc. — autrement dit, les non-humains fabriqués par les humains — tombent sous un même niveau d'analyse que les êtres humains dans leur capacité d'organiser (Taylor, 1993, p. 180).

Since the human beings it mobilizes are grounded in materiality (they do have bodies, they do have intentions), they in turn are able to mobilize a variety of other agents that consist of tools, technologies, buildings, reports and so on, which magnify the power of the source, the organization, to act through its emissaries. (Taylor et Van Every, 2011, p. 32)

On comprendra alors que, dans la pensée de Taylor et Van Every, les organisations mobilisent les êtres humains, qui, afin d'accomplir les tâches qui leur sont déléguées, vont à leur tour mobiliser des représentations, des idées, des outils, des technologies, des bâtiments pour mettre en acte l'organisation.

En cela, l'analyse constitutive d'une structure organisationnelle visera à identifier les énoncés récursifs qui caractérisent les relations dans ce système de médiation et les entités qui ont pour tâche de définir et d'organiser les relations entre les agents en faveur des objectifs productifs (Taylor, 1993). L'analyse d'un système de coordination interorganisationnel impose dès lors d'identifier les différents acteurs, textes et objets agissant à l'intersection entre les organisations et de clarifier en quoi et comment ils « font une différence » sur l'interaction. Selon la perspective CCO, ce sont ces énoncés-liens, stabilisés et reproduits dans les textes, et les autres agents (humains, non-humains) qui constituent le programme d'action du système de coordination (Castor et Cooren, 2006).

Par exemple, si un contrat unissant deux parties stipule que la qualité du grain acheté par une organisation à un distributeur impose un taux d'humidité limité entre x et y pourcentage, on

peut supposer que le contrat matérialise un lien commercial entre les organisations, qu'il matérialise également une relation entre le grain et une représentation de la qualité et qu'il fixe les propriétés de la qualité en fonction du taux d'humidité. Plus largement, le contrat, en matérialisant une transaction entre un distributeur et un acheteur, matérialise un ensemble d'autres relations liées aux caractéristiques situées de l'échange comme les dates, le moyen de livraison, le lieu de réception, etc. Le contrat organise également la relation entre les entreprises en mobilisant des « bons » de commande médiant les rapports entre les répartiteurs de l'entreprise A, les livreurs, et les employés du service de réception de l'entreprise B. De la même manière, par sa formulation, le contrat « fait faire » un acte précis aux deux parties, en les engageant à la vérification de l'humidité du grain à l'aide d'un humidimètre. Il engage également les entreprises à mobiliser des êtres humains représentant des organisations et il oblige aussi, sans doute, à la création un protocole de vérification consensuel permettant de généraliser la teneur en eau du stock de grain.

Si, dans le cas présent, la relation entre les deux organisations tourne autour des activités de livraison de grains et des différents actes prescriptifs inscrits dans le contrat plus ou moins directement, on peut, à partir de cet exemple, extrapoler sur la manière dont se structure l'ensemble des activités d'une entreprise ou d'une organisation. Par exemple, comme l'exposent Taylor et Van Every (2011) dans «The situated organization» (cf. p. 105), on peut imaginer comment la discussion entre deux acteurs pour organiser leur travail peut se matérialiser dans un agenda, qui à son tour aura une agentivité sur l'action des autres acteurs. Un agenda est en cela un « programme d'action », comme l'est le contrat imaginé ci-dessus. Ce programme d'action peut alors être diffusé par des êtres humains, par la discussion, mais également être délégué à un logiciel comme la suite Outlook de Microsoft, dans un diagramme de Gantt ou dans un texte.

Cette prise de position de la perspective CCO est fortement parallèle à la théorie de l'acteur réseau de Latour. En effet, comme Latour, l'approche CCO de l'École de Montréal représente la réalité organisationnelle « à plat », dans les interactions concrètes entre les agents humains et non humains (Cooren, 2006; Bruno Latour, 2001, 2005, 2013). Pour Latour (2011), à la manière d'un orchestre symphonique, l'organisation des activités est l'équivalent d'une mise en « harmonie » des actions individuelles par l'entremise d'un réseau d'agents. L'harmonie passe par un ajustement perpétuel et une mise en accord de chacune des actions de la collectivité par rapport aux programmes d'action et c'est l'ensemble des « actants » du réseau qui opère la médiation.

I mean by this word [réseau] a string of action where each participant is treated as a full-blown mediator. To put it very simply: a good ANT [actor-network theory] account is a narrative or a description or a proposition where all the actors do something and don't just sit there. Instead of simply transporting effects without transforming them each of the points in the text may become a bifurcation, an event, or the origin of a new translation. As soon as the actors are treated not as intermediaries but as mediators, they render the movement of the social visible to the reader. Thus, through many textual inventions, the social may become again a circulating entity that is no longer composed of the stale assemblage of what passed earlier as being part of society. (Latour, 2005, p. 128-129)

Pour reprendre l'image de Latour, la symphonie d'un compositeur représente ici un script d'action, lequel est médié par les textes que sont les différentes partitions, mais également par les instruments, les instrumentistes, les lutrins qui supportent les feuilles, mais aussi par le chef d'orchestre censé agir *au nom* du compositeur et de la musique qu'il a créée. Le chef d'orchestre, à l'aide des mécanismes de coordination que sont, entre autres, sa baguette, les partitions, les temps, les clés et les notes, veille alors à harmoniser l'activité globale en faveur de ce qu'il lui apparaît être une lecture intéressante (donc médié par lui-même) du programme sonore qu'est la composition. Comme l'indique Latour (2011),

[i] I n'y a que les chefs d'orchestre, par l'épreuve des répétitions — oui, par la prova d'orchestra — qui savent le prix qu'il faut payer pour obtenir l'harmonie, cette divine harmonie qui n'émerge que parce qu'elle n'est justement jamais un tout supérieur aux parties, mais ce par quoi les parties, chacune prise comme un tout, parviennent à se laisser posséder, pour une fraction d'elles-mêmes et seulement pour un temps « sous des formes extrêmement variées. (p. 34).

Sur le plan de la coordination interorganisationnelle, la coordination est donc en cela un processus dans la mesure où elle n'est jamais, à proprement parler, accomplie et qu'elle est toujours en train de se faire. La coordination est un état instable maintenu et reproduit par un réseau d'agents humains, non humains (comme la baguette) et textuels (comme les partitions, les notes et la grammaire musicale qui les assemblent). C'est donc l'entièreté du réseau qui médie les intentions musicales inscrites dans la symphonie. Les textes et non-humains participent à cette médiation. Les non-humains, comme la baguette, la salle de concert et les instruments, vont influencer le rendu musical des intentions humaines. Ce faisant, ils auront également un effet coordonnateur à travers leur matérialisation du système mélodique inscrit dans les partitions et les mouvements de la baguette du chef d'orchestre qui facilitent la mise en harmonie des actions. Pour les besoins de ce mémoire, c'est à ce travail de coordination opéré par les textes et les non-humains que nous nous adresserons pour comprendre et analyser les processus de coordination lors des interventions d'urgence.

Une organisation vouée à la coordination doit donc agir à titre de chef d'orchestre et de compositeur. Ses employés et le réseau qu'ils composent collectivement doivent s'assurer que les partitions de l'action collective souhaitée sont lisibles, que les parties prenantes peuvent en comprendre la signification et les jouer. De la même manière, en tant que coordonnateurs, le rôle des employés de l'organisation coordonnatrice est de rendre accessible l'action de manière à inclure les partenaires humanitaires dans l'action collective et de les intéresser à participer en limitant les coûts de participation. Ce mécanisme de coordination et la position d'autorité du coordonnateur dans la mise en forme des actions peuvent être interprétés à travers les thèses de Callon abordant ce qu'il nomme, avec ses collègues, la « sociologie de la traduction ».

3.2.2 Callon, la sociologie de la traduction et le rythme du script chez Latour

Les précédentes pages ont été consacrées à l'illustration de la manière dont les textes et les non-humains participent de la coordination comme des médiateurs à part entière. Sur le plan organisationnel, l'autorité et le pouvoir supposé légitime de « faire faire » des agents reposent sur leur capacité à mobiliser des acteurs en vue d'accomplir les tâches productives de l'organisation. Il s'avère donc important de comprendre *comment* les agents textuels et non humains participent simultanément au « faire faire » organisationnel et à la mobilisation des acteurs. Il ne suffit pas d'exposer le fait que les textes jouent un rôle dans la coordination, on doit se poser la question de savoir *quels* sont ces rôles et comment ils participent au travail de coordination.

Comme nous l'avons vu au chapitre 2, la coordination interorganisationnelle est un processus qui implique des interactions entre différentes interprétations et entre différentes réalités fonctionnelles des organisations. La coordination implique en cela un transfert et une adaptation des informations entre les organisations. Pour Taylor (1993), ce transfert est de manière générale « asymétrique » allant majoritairement du « coordonnant » vers le « coordonné » (cf. p. 167). Comme évoqué dans le chapitre précédent, les difficultés de transfert entre des organisations fonctionnant selon des représentations et des schèmes d'activités différenciés impliquent la présence de mécanismes permettant de dépasser leurs frontières interprétatives, fonctionnelles et cognitives (Wolbers, 2016).

En somme, la notion « d'auctorialité » (en anglais, « authoring ») de l'action, propre à l'approche CCO de l'École de Montréal, forme un amalgame conceptuel unissant cette capacité de « faire faire », la reproduction de l'unité organisationnelle et l'adhésion au programme d'action

(Taylor et Van Every, 2011)¹⁰. L'auctorialité comporte, en effet, une dimension de contrôle de l'action, certes, mais également une capacité à se faire « auteur » du sens de l'action et de la signification des gestes et des interactions avec l'environnement dans lequel elle doit s'accomplir. En ce sens, l'acteur pleinement intégré à un système de coordination interprète le sens de son activité et il peut participer à l'adaptation de celle-ci. Par-là, il est lui-même co-auteur à un certain niveau de l'activité coordonnée qu'il met en acte.

Selon la perspective CCO, l'organisation n'est pas, comme chez Mintzberg (1979), une entité stable aux contours bien définis par les départements et la structure hiérarchique. La permanence de l'organisation repose sur sa dimension proactive, c'est-à-dire sur sa capacité à maintenir un appareil de (re-)production du discours sur lequel elle repose (Weick, 1969). Dans ce contexte, l'autorité conférée aux représentants humains de l'organisation, ou déléguée aux non-humains et aux textes (Benoit-Barné et Cooren, 2009) devient un processus assurant la reproduction de l'organisation contre les forces menaçant de *désorganiser* le système. Pour comprendre le fonctionnement de l'autorité, la sociologie de la traduction de Callon (1984) permet ainsi de clarifier la manière dont le réseau de textes, de non-humains et de représentants prend en charge cette tension entre harmonisation, traduction et adhésion dans les phénomènes d'« auctorialité » qui nous semblent associés aux mécanismes de coordination d'urgence.

Pour Callon (1984), les réseaux sont formés sur la base de relations de pouvoir. Le pouvoir se manifesterait, selon lui, dans la capacité qu'ont les auteurs de caractériser les réseaux de relations, c'est-à-dire dans leur capacité à composer les principes selon lesquels sont assignés les rôles et les identités des acteurs du réseau¹¹. En cela la sociologie de la traduction propose

¹⁰ Nous utilisons ici « auctorialité » plutôt que le néologisme « auteurité » des textes français de l'École de Montréal dans la mesure où celui-ci est celui qui existe déjà dans la langue française pour parler d'« authoring » tel qu'il est utilisé par Taylor et Van Every et dont la racine étymologique fait le pont entre « auteur » et « autorité ».

¹¹ Dans la pensée de Callon (1984, p. 203-204), l'imposition d'un système ou d'un réseau passe par un ensemble de procédés menant à l'assignation d'un rôle et d'une identité attribués aux intervenants de manière à assurer la stabilisation du système dans un équilibre fonctionnel où chaque acteur joue adéquatement son rôle. La pensée de Callon est centrée sur le travail de composition des liens entre les acteurs. Ses thèses prennent acte de la réciprocité entre l'auteur du système et les acteurs mobilisés dans le travail de composition menant à la détermination des rôles et des modalités de leur interdépendance, mais également, par extrapolation, du rôle des textes et non-humains dans la gestion des relations entre les acteurs.

d'étudier la création et de maintien de ces liens de pouvoir à partir de ce que Callon (1984, p. 196) associe à des processus de traduction.

Les processus de traduction : la problématisation

Pour Callon (1984), ce travail de traduction se décline en quatre modes, soit la problématisation, l'intéressement, l'enrôlement et la mobilisation. D'un point de vue centré sur la coordination interorganisationnelle, on peut associer respectivement ces modes de traduction à quatre tâches complémentaires des agents de coordination dans le but d'assurer la reproduction du système. Par exemple, la problématisation expose la responsabilité qu'ont les agents de coordination d'assurer la traduction des responsabilités respectives des intervenants dans le réseau (Callon, 1984, p. 204). Dans la pensée de Callon (1984), les réseaux ont pour point de départ un « problème » et c'est autour de ce problème qu'est définie l'armature générale des relations entre les acteurs du réseau¹². Le « problème » est le récit central, le « script » de l'organisation (Callon, 1984, p. 203). Ce script, comme au cinéma, assigne des rôles aux acteurs qui seront impliqués dans la résolution du problème au cœur de l'organisation.

Par exemple, lors d'une intervention humanitaire, le problème central pourrait être celui de la coordination des organisations impliquées en vue du maintien de l'efficacité de la chaîne de logistique. En reprenant l'image, les diverses organisations, leurs divers départements, les protocoles, les formations, les contrats, les échanciers, les rencontres, les responsables, les employés, leurs outils de travail, etc., se verront donc attribuer des rôles complémentaires servant tous, de manière interdépendante, le but ultime de l'organisation, soit la coordination des activités logistiques. Dans ce réseau d'interdépendance, ce seront alors mutuellement les textes, les non-humains qui médieront le script organisationnel en organisant une part des actes voulus par les agents humains.

Plus encore, lors de la problématisation, les acteurs impliqués se verront assigner des identités également caractérisées par le problème central. Dans le cas qui nous intéresse, les intervenants comme les ONG vont devenir des expéditeurs, des manutentionnaires, des

¹² Veuillez noter que nous opérons un léger déplacement de la pensée de Callon vers le monde expressément organisationnel et plus précisément vers les instances de coordination interorganisationnelle. Sans nous détourner des préceptes de la sociologie de la traduction, nous utilisons ici ses prémisses pour illustrer le travail des agents textuels dans les processus organisationnels, chose à laquelle ne s'attarde pas Callon dans son célèbre texte de 1984.

bénéficiaires; les espaces dédiés au stockage deviendront des entrepôts; les véhicules, des flottes, etc. L'ensemble des agents seront identifiés par rapport à leur contribution ou, en creux, comme des contraintes. En cela, la problématisation identifie et affecte les intervenants à un rôle, à la gestion d'une part des activités de la chaîne de coordination. En extrapolant, on pourrait affirmer que la problématisation assigne à des représentations et à des pratiques, à des consignes et des protocoles guidant les actions à entreprendre vis-à-vis d'une représentation de la situation. Dans la mesure où ces éléments sont identifiés et composés dans un langage propre à la problématisation, le rôle des mécanismes de coordination et des agents en position d'autorité est d'assurer une première traduction du script d'action.

Les processus de traduction : l'intéressement

Comme l'indique Callon (1984, p. 207), être assigné ne signifie pas obtempérer. En cela, il s'avère nécessaire « d'intéresser » les acteurs à assumer leur rôle dans le programme d'action. Le second mode de traduction, l'intéressement, permet dès lors d'assurer l'adhésion des acteurs par la traduction des intérêts des intervenants dans le script d'action (Callon, 1984, p. 207). Il importe donc d'insérer dans les réseaux organisationnels ce que Callon nomme des « dispositifs d'intéressement » (cf. p. 206). Dans le cas des organisations humanitaires, la gratuité des services, la disponibilité des véhicules et la fraîcheur des données sur la situation peuvent, par exemple, être considérées comme étant des stratégies d'intéressement. Pour Callon (cf. p. 209), chaque intervenant impose une traduction de ses intérêts dans la trame du réseau organisationnel de manière à créer une balance de pouvoir favorable en faveur du maintien des liens avec l'organisation. L'intéressement est en quelque sorte ici un moyen de légitimation du pouvoir afin d'assurer une soumission volontaire au script et aux identités qu'il distribue aux acteurs. L'intéressement est le moyen d'inciter les acteurs à utiliser le langage et la logique du système proposé pour guider ses propres actions.

Les processus de traduction : l' enrôlement

La troisième phase de traduction, « l' enrôlement », doit ensuite assurer la représentativité de l'identité réelle des acteurs dans le système d'action. L' enrôlement est alors un processus de traduction impliquant à la fois un processus de négociation et de concession quant aux identités et aux rôles assignés aux acteurs (Callon, 1984, p. 211). L' enrôlement est un moment de la stabilisation des énoncés où se structure et se légitime la représentation des rôles dans le programme d'action. L' enrôlement témoigne en cela des limites de la contrainte que peut imposer

le script d'action aux acteurs dans la définition de leur rôle. L'enrôlement est en quelque sorte une phase d'adaptation du rôle durant laquelle prend place un processus de réécriture permettant de générer et de maintenir des rôles qui soient réalistes et viables face aux effets dissolvants de la négociation identitaire qui accompagne l'assignation à un rôle systémique. L'enrôlement permet, à l'épreuve des faits, d'ajuster les interdépendances et les identités organisationnelles de manière à stabiliser le réseau d'acteurs.

Par la négociation, le travail de l'auteur et des agents de coordination est alors de préciser en quoi le programme et le rôle accordés à l'acteur lui sont significatifs. Dans un réseau d'intervention, l'organisation meneuse doit dès lors identifier si les outils, les personnes, les documents, les appareils, les stratégies, etc. orientent bel et bien les acteurs vers la résolution du problème central de l'organisation et (re-)composer les rôles par un processus de négociation des identités. C'est cette (re-)négociation des rôles avec les acteurs qui permet d'affermir le système d'intervention et de stabiliser le processus de coordination qui se met alors en place.

Dans le cadre d'une étude des mécanismes de coordination d'urgence, le processus d'enrôlement permet ainsi l'adaptation des rôles aux impératifs de souplesse et d'adaptabilité des systèmes de coordination face aux besoins et aux capacités pratiques des intervenants du noyau, les organisations proprement logistiques, mais aussi aux besoins des organisations de la périphérie. Le rôle des textes et des non humains, comme intermédiaires des relations entre ces acteurs, sera d'amoindrir le besoin de négociation des rôles en conservant des tâches peu contraignantes ouvertes à une pluralité d'acteurs non spécialisés de manière à les intégrer facilement à la marche globale des activités collectives. Nous verrons dans le chapitre d'analyse comment les agences de coordination en viennent à produire cette ouverture fonctionnelle des rôles.

Les processus de traduction : la mobilisation

Finalement, la « mobilisation » traite de la capacité du modèle de coordination à mobiliser l'ensemble des acteurs représentés dans le système. Pour Callon (1984), la mobilisation représente le moment où les diverses traductions antérieures opérées pour générer et stabiliser le réseau de relations sont confirmées et peuvent faire l'objet de traductions internes (cf. p. 218). Cette ultime mode de traduction témoigne de l'autorité des auteurs du système dans leur capacité à parler au nom des intervenants qui sont maintenant bel et bien inscrits dans le réseau composé autour du problème. Comme l'indique Callon, « la problématisation initiale, qui avançait des hypothèses sur

l'identité des différents acteurs, leurs relations et leurs objectifs, a laissé place au terme des quatre étapes décrites à un réseau de liens contraignants» (Callon, 1986, p. 198).

La mobilisation est donc ce moment où le réseau déplace et met véritablement en mouvement les acteurs dans un réseau d'interdépendances stabilisées, dans ce que la CCO nomme une « organisation » agissant maintenant comme une entité individuelle (cf. p. 230). Le travail des agents de coordination sera alors de maintenir le réseau organisé. C'est-à-dire que les textes et les non-humains doivent contribuer à assurer la reproduction du système en maintenant collectivement le système de contraintes imposant une certaine solution, une certaine manière d'agir dans un environnement, pour résoudre le problème autour duquel est composé le réseau de coordination.

Synthèse sur la sociologie de la traduction et retour à la notion d'autorité.

Les thèses de Callon (1984) permettent ainsi d'associer les textes, les non-humains et les représentants porteurs de l'autorité organisationnelle, à des mécanismes de traduction, de diffusion, d'ajustement et de reproduction du script d'action de l'organisation. Le travail des textes appuyant les mécanismes de coordination sera alors 1) d'assurer l'autorité du script d'action composé pour répondre au problème organisationnel, 2) de garantir une traductibilité interorganisationnelle du programme d'action et des représentations qui l'accompagnent, 3) de maintenir des canaux de participation pour la négociation des rôles et de la forme concrète du script organisationnel, et finalement, 4) d'assurer un contrôle des activités faites en son nom de manière à pérenniser le système de coordination.

Ainsi, si l'on revient à la pensée de Wolbers (2016), on peut supposer que le processus de traduction qu'opèrent les quatre phases de la sociologie de Callon (1984), doit assurer le dépassement des frontières de connaissances, cognitives et fonctionnelles entre les organisations impliquées dans le système. Les textes, en tant qu'agents de coordination doivent donc contribuer à la traduction des informations et des diverses représentations nécessaires à la mise en commun des activités organisationnelles des partenaires, fournir des éléments d'intéressement capables d'assurer leur adhésion au scénario d'action du meneur sectoriel et contribuer à l'acceptation de leur rôle dans le système de coordination de manière à permettre au meneur de parler en leur nom.

Or, ces diverses fonctions coordonnatrices laissent entendre une certaine imperméabilité des réseaux de coordination aux apports des membres, une fois le réseau stabilisé. En réponse à

cette imperméabilité relative, Latour (2013) avance un concept intéressant pour identifier les phénomènes de réécriture participative du script, celui de « pulsation rythmique ». Comme nous le verrons dans la section suivante, le concept de « pulsation » apporte une métaphore intéressante pour situer les lieux où peuvent survenir les protocoles de coordination mixtes, comme le suggèrent Jahre et Jensen (2010).

3.3 Conclusion : Latour et la pulsation rythmique du script

Dans « *What's the story ?* » *Organizing as a mode of existence*, Latour (2013) aborde la question de la tension entre la dimension autoritaire du script et sa dimension émergente. Dans ce texte, à travers une analyse du rapport d'un corps d'enseignant au programme d'action d'une grande école française (Science Po, Paris, en l'occurrence), Latour en vient à proposer un modèle de réécriture du script d'action par les acteurs n'étant pas directement associés à « l'autorité » organisationnelle. Pour Latour, l'acteur peut effectivement négocier et contester son rôle dans le script d'action général, comme l'indiquait Callon (1984), mais il peut également choisir sciemment de « réinstruire » le script de manière à corriger la représentativité des agents et transformer le programme d'action (Latour, 2013).

En effet, le programme d'action n'est pas donné une fois pour toutes, selon Latour (2013). Dans la mesure où chaque acteur médie et transforme sa part de l'action, le script d'action doit être périodiquement réécrit. Latour répartit donc la contribution des acteurs à une organisation dans une série d'alternance entre un rôle d'acteur et un rôle d'auteur (cf. p. 47). Pour le philosophe français, les acteurs sont durant un moment en surplomb du script, c'est-à-dire dans la négociation de l'action avec les autres auteurs, puis à un autre dans l'emprise du script où ils réalisent l'action dans laquelle le script les engage (cf. p. 39). Les êtres humains inscrits dans l'organisation sont donc alternativement dans la réalisation du programme d'action — sous le script —, puis en réévaluation des éléments du script qui les concerne — au-dessus du script.

Comme nous l'avons vu, l'activité organisationnelle repose sur tout un ensemble de conceptions du monde, d'outils et d'instruments qui permettent de la concrétiser. Les scripts regroupent les principes internes de régulation des parties, lesquels se trouvent assemblés et matérialisés dans une pluralité de récits narratifs propre à l'organisation. Chaque acteur, du point de vue local et situé de son activité, est mis en lien avec les instruments de coordination qui le

concernent. Chaque activité organisationnelle possède en cela ses propres impératifs, lesquels sont le produit de l'ensemble des médiations locales qui leur donnent forme.

Selon Latour (2013), ces bifurcations imposent un moment d'évaluation du travail accompli et de vérification de conformité de l'activité réalisée. Ce moment de réévaluation oblige à un recul, au retrait dans une position mentale de surplomb par rapport au script, laquelle permet de cesser un instant d'être agi par le script pour parler à propos du script. Latour associe ce moment au processus de « sensemaking » de Weick (1979), soit une réévaluation du sens de l'action lors des moments de « crises » du processus d'organisation (cf. p. 37-38). Comme il le précise,

In that sense, [...] organizational scripts circulate through a set of actors that are either attributed some tasks or are in a momentary state of crisis to re-instruct the scripts with new instructions for themselves or for others. (p. 41)

Comme l'indique Latour (2013), cette alternance entre auteur et acteur permet de comprendre comment l'acteur met en acte les différents tâches et rôles que lui attribuent les autres acteurs, tout en prenant en compte sa propre capacité à composer l'activité collective depuis sa position particulière dans le réseau.

When we are “under” scripts, we are not individual actors but we are trying to follow the many contradictory characters delegating us to do many different things at once; and when we are “above” scripts, we are simply rewriting highly localized instruments in order to reshuffle characters and deadlines. (p. 41)

C'est dans ce contexte de mise en tension des différentes tâches et des différents moments de réévaluation du script organisationnel que se produit, selon lui, la « pulsation rythmique » qui fait agir l'organisation. Cette « pulsation », ce rythme, est ce qui caractérise, à notre avis, l'apport de Latour à l'approche CCO pour la compréhension de la tension entre les deux modes d'autorité en tension dans les systèmes de coordination interorganisationnelle. L'idée de rythme permet, en effet, de mieux comprendre comment les acteurs engagés dans les réseaux d'agentivité répondent collectivement aux contraintes organisationnelles décrites dans notre analyse de la notion de mobilisation chez Callon (1984). La notion de rythme permet d'inclure une part participative dans les processus de coordination. En complément des processus de traduction, nous croyons que les mécanismes de coordination lors d'une intervention d'urgence ont pour particularité d'offrir un espace de réinstruction du script aux organisations périphériques du réseau. En effet, les mécanismes de coordination comportent explicitement l'idée d'une synchronisation d'activités demeurant en partie indépendantes. Il ne s'agit pas de se saisir des acteurs et de les fondre dans

un amalgame uniforme, mais bien de mettre en phase la pluralité des activités et des objectifs. En ce sens, la coordination, telle que la propose ici la sociologie de la traduction dans la prise en compte de l'idée de rythme apportée par Latour, permet de croire que les mécanismes de coordination doivent prendre en compte et assumer cette ultime phase d'ajustement faite lors du désengagement momentané des intervenants une fois leur tâche accomplie.

Chapitre 4 : Questions de recherche, méthodologie et présentation du cas

Dans ce quatrième chapitre, nous indiquerons les questions qui animent notre recherche. Suivra une brève présentation de la méthodologie d'analyse. Cette présentation sera accompagnée d'une description des divers documents soumis à l'analyse et d'une explication des stratégies mobilisées pour exposer la manière dont les textes peuvent participer dans les processus de coordination logistique en situation d'urgence.

4.1 Questions de recherche

Nous avons vu, dans les chapitres précédents, que les études gestionnaires et relationnelles de la coordination des chaînes d'approvisionnement humanitaires opèrent leurs recherches dans une logique d'optimisation des relations organisationnelles. Les études relationnelles, comme celle de Hardy, cherchent surtout à comprendre comment certaines variables comme la profondeur des activités conjointes ou la bidirectionnalité des flots de connaissances et d'information affectent la qualité des relations interorganisationnelles. Ces approches ne permettent pas, selon nous, de comprendre comment et à travers quels moyens est effectué le travail de coordination logistique lors des interventions d'urgence. Comme nous l'indiquions, elles n'analysent pas directement la manière dont les relations interorganisationnelles sont médiées par des outils techniques et des mécanismes de coordination pour uniformiser et aligner les activités des organisations participantes. La gestion des relations interorganisationnelles en situation d'urgence est pourtant une dimension importante des interventions d'urgence et des ressources considérables y sont consacrées. La fonction du Cluster logistique en elle-même témoigne de la difficulté de la centralité de ce travail pour le succès d'une intervention. Malgré cela, l'étude du travail pratique de coordination, la mise en acte du processus et la manière dont

les moyens de coordination opèrent ce travail, semblent laissées en plan dans les études de gestion des chaînes d'approvisionnement.

En réponse à cette problématique, nous avons puisé dans les thèses de l'approche constitutive, essentiellement dans la pensée de Taylor et Van Every (1993; 2000; 2011) et de Cooren (2006; 2015; 2018), ainsi que dans les thèses de la sociologie de la traduction de Callon (1984; 1986) et dans la pensée de Latour (1987; 2013), afin de composer un cadre théorique à même de détailler la part communicationnelle du travail de coordination interorganisationnelle. Ce cadre théorique nous permet d'identifier la manière dont les textes et les documents participent à la diffusion du programme d'action organisationnel nécessaire à l'alignement des activités individuelles sur les objectifs logistiques collectifs. La sociologie de la traduction offre en ce sens une interprétation du rôle des textes et documents faisant d'eux des moyens de traduction dynamique entre le système des acteurs représentant le programme d'action central au système et les systèmes d'action des acteurs périphériques. En respect de cette conception du rôle des textes et des documents, les questions qui animent notre recherche sont les suivantes :

- Comment, en regard de l'approche constitutive de la communication et de la sociologie de la traduction de Callon-Latour, les textes et les documents produits par le Cluster logistique lors de son intervention au Népal en 2015 ont-ils contribué au succès de la coordination des activités logistiques ?
- De quelle manière ces textes et ces documents, en tant que moyen de coordination, peuvent-ils avoir contribué à l'enrôlement des acteurs périphériques dans le système de coordination du Cluster logistique ?

Afin de recomposer le travail de coordination, nous avons choisi, comme Taylor et Van Every (2011, chap. 4), d'étudier les textes comme étant l'une des bases constitutives des organisations. Dans leur ouvrage de 2011 ayant pour sous-titre « Case studies in the pragmatics of communication research », Taylor et Van Every abordent, en effet, de front la question du rôle des textes dans les processus organisants. Dans le même esprit que ces auteurs, ce mémoire examine les documents témoignant de la *préexistence* d'un programme organisationnel (cf. p. 178) à travers une étude de cas, celui du Cluster logistique de l'ONU. L'analyse des documents est ici une fenêtre sur la part planifiée des processus de coordination, c'est-à-dire sur l'armature des mécanismes de coordination. L'examen des documents spécifiques à l'intervention, outre leur particularité, vise à révéler les traits généraux du processus de coordination.

En appui aux thèses de Callon (1984), l'approche de Taylor et Van Every (2011) laisse supposer que les documents produits par le Cluster logistique sont des outils techniques portant le discours organisationnel (cf. p. 179). Plus encore, en écho à notre analyse des thèses de Wolbers (2016) et celles de Wolbers, Ferguson, Groenewegen, Mulder, et Boersma (2016), on peut assumer que ce processus de médiation repose sur un échange asymétrique entre les agents responsables de l'activité centrale et les organisations périphériques. L'étude des textes permet de comprendre et d'analyser la dimension mixte de l'appareil de coordination lors des interventions d'urgence. Comme l'indiquent Taylor et Van Every, cette mise en rapport peut tomber dans une dynamique adversative (cf. p. 178), mais nous avons choisi de chercher les aspects positifs dans la mesure où la participation au système de coordination du Cluster se fait sur une base volontaire de la part des acteurs, ce qui implique, selon notre point de vue, l'acceptation tacite des principes de fonctionnement.

Comme le soulignent Taylor et Van Every (2011, p. 91.), cette approche des organisations par les textes s'inscrit dans une mouvance analytique interprétant l'organisation comme un phénomène émergeant de la conversation, mais qui s'inscrit durablement *dans* les textes. En citant Anderson (2004, p. 142), Taylor et Van Every exposent clairement le processus de consolidation de l'organisation qui est mis en cause,

in the translation, from oral discussion to written text, individual experiences are converted into public and permanent representations of organizational reality. Writing and the dispersal of writing are actions by which members define the organization and ways in which they sometimes change that definition. (Taylor Van Every, 2011, p. 91)

En ce sens, dans une organisation, les textes peuvent être analysés comme les artefacts des représentations qui donnent sens aux discours organisationnels de l'organisation et aux activités quotidiennes. Les divers contrats, formulaires, comptes rendus de réunions, documents d'accompagnement, et autres résumés corporatifs deviennent autant d'artefacts publics et durables permettant de caractériser les relations entre les parties prenantes du réseau de coordination planifiée.

Les documents d'archives usuels, notamment les formulaires et les documents communs à toutes les interventions, participent dès lors du système de coordination en témoignant des discussions ayant mené à leur mise en forme. Sur un second plan, les comptes-rendus de réunions, les « *overviews* », les « *concept of operations* » et autres documents de type « situés », c'est-à-dire les documents contenant des informations produites pour répondre à une situation particulière et

unique, deviennent les artefacts des conversations particulières entretenues entre les acteurs pour organiser le réseau d'activités.

Bien que tout système comporte un équilibre entre les principes et la réalité de fonctionnement, dans le cas présent la distance entre les deux aspects nous permettra de différencier les mécanismes relevant de l'autorité et ceux associés aux dimensions participatives. Nous pourrions alors clarifier *où* et *quand* se manifestent les ouvertures dans le système de coordination du Cluster logistique. En jetant un regard complémentaire sur ces documents, il devient possible d'illustrer les sujets autour desquels s'articulent les activités coordonnées du réseau lors de l'intervention et les divers espaces souples du programme d'action, tout en identifiant « pragmatiquement » les principaux textes intervenant en tant qu'agents à part entière dans la chaîne d'action interorganisationnelle.

4.2 Méthodologie : Le cas, la collecte des données et la stratégie d'analyse

Suivant notre problématique, le but de ce mémoire est, dans un premier temps, de comprendre la contribution des textes et documents en tant que moyen de coordination, dans leur capacité à servir d'intermédiaires entre le système logistique du Cluster et ses organisations partenaires lors des interventions d'urgence. Dans un second temps, il tente de comprendre comment les textes assument ce rôle d'intermédiaire en tant qu'outil de traduction et moyen d'enrôlement des acteurs dans le système, tout en leur accordant une possibilité de réécriture du script d'action général au sens de Callon (1984). À cette fin, nous avons examiné et classé les 338 documents d'archives produits par le Cluster logistique du Programme alimentaire mondial de l'ONU lors de l'intervention au Népal en 2015-2016.

Dans le but de répondre à nos questions de recherche en nous appuyant sur la théorie de la traduction de Callon (1984), notre objectif était a) d'exposer comment les textes déclinent le problème de coordination logistique en rôles et activités opérationnelles spécifiques (problématisation), b) de caractériser la manière dont les textes traduisent simultanément les intérêts des organisations gestionnaires et les intérêts des partenaires dans le système de coordination du Cluster logistique (intéressement), c) d'identifier et de situer à travers les textes le processus de négociation des rôles (enrôlement), et d) de comprendre quand et en quels lieux les textes témoignent ultimement de la capacité du Cluster à parler au nom des autres acteurs (mobilisation).

Comme contribution plus générale au champ de la recherche en communication organisationnelle, cette démarche d'analyse de la coordination par les textes devrait être à même de fournir une explication riche des processus de traduction en détaillant, depuis un cas concret, la manière dont les textes et documents peuvent être des agents d'intégration à un système d'action, mais aussi agir à titre de médiateurs des relations entre les gestionnaires et les partenaires externes de ce système. Ce mémoire propose une explicitation des nuances textuelles qui permettent à un même texte ou document d'agir en tant que moyen de coordination auprès d'une multiplicité d'acteurs aux besoins différents en termes de traduction du discours organisationnel central.

Cette démonstration a pour objectif d'éclaircir la teneur du travail de coordination entre les organisations d'un même système lorsque l'on prend en compte le rôle des textes et des documents au sens de l'approche constitutive. Elle devrait, également, mettre en évidence la finesse des capacités communicationnelles des documents du Cluster logistique à diffuser son système de coordination, ses principes de fonctionnement et ses standards par un processus de traduction progressif de la réalité du terrain et des activités en des termes et des unités d'action «clustérisées», un facteur qui ne semble pas avoir été considéré à sa juste valeur dans les recherches en coordination logistique.

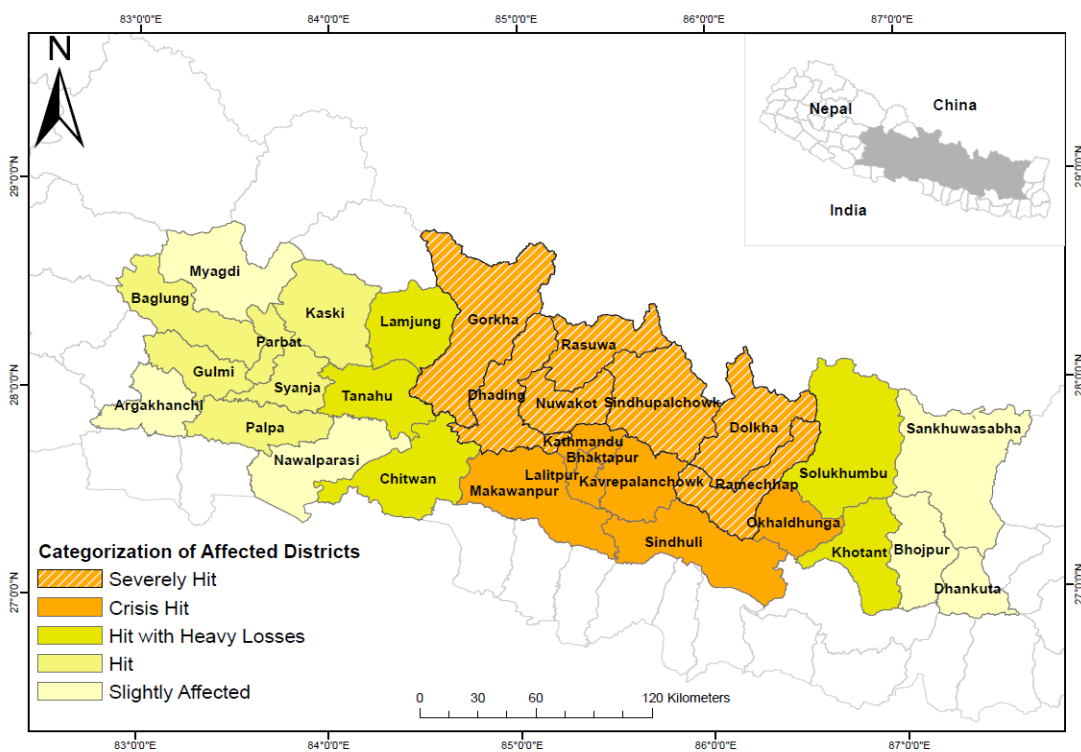
Finalement, cette analyse permettra également de mieux comprendre le rôle des textes dans la co-orientation des activités opérationnelles dans un contexte interorganisationnel, que ce soit lors d'interventions d'urgence humanitaire ou dans d'autres situations où la diversité des organisations impliquées nécessite des modulations fines de l'activité collective dans le but de maximiser l'adhésion dans un réseau ouvert de durée restreinte.

Nous avons choisi d'étudier le cas du Cluster logistique de l'ONU, car cette organisation, par sa vocation, représente un cas type en ce sens qu'elle est explicitement vouée à la coordination de la logistique interorganisationnelle en situation d'urgence. Dans la mesure où elle est une agence onusienne, une large partie de ses documents opérationnels sont accessibles en vertu de son principe même de fonctionnement. Dans le cas de l'intervention au Népal de 2015, le rôle du Cluster logistique s'est avéré majeur dans la fluidification des flots de cargos transitant par l'aéroport international et dans la mise en place du réseau de distribution en zone éloignée ou montagneuse (Logistics Cluster, 2015n). Nous avons donc cru intéressant et pertinent de nous pencher sur l'étude de cette opération spécifique.

4.2.1 Présentation du cas, les tremblements de terre de 2015 au Népal

Le samedi 25 avril 2015 à 11 h 56, un séisme de 7,6 à l'échelle Richter a frappé le village de Barpak dans le district de Gorkha à 76 km au nord-ouest de Katmandou au Népal. 31 des 75 districts gouvernementaux sont touchés, dont 14 sévèrement (GoN et MoHA, 2017, p. 3). La vie d'un tiers des Népalais, soit 8 millions de personnes, est instantanément affectée. La destruction est massive. Dans les semaines qui suivent, 8 969 morts et plus de 22 302 blessés sont recensés, 773 000 demeures sont détruites et 299 000 sont endommagées par les tremblements de terre successifs. Plus de 450 répliques ont secoué le Népal suite au 25 avril, dont quatre au-dessus de 6 sur l'échelle de Richter (MoHA, 2018). Les bâtiments du gouvernement, les habitations privées, les sites historiques, les écoles, les hôpitaux, les routes et les sentiers des régions périphériques, les ponts, les barrages, les terres agricoles, les réserves d'eau sont fortement précarisés (Shrestha et

Fig. 3. Catégorisation des districts selon les dommages



(GoN et MoHA, 2015, p. xi)

Pathranarakul, 2018, p. 1). Si la capitale (Katmandou) est gravement ébranlée, les régions montagneuses et isolées au nord de la capitale sont les plus sévèrement affectées (Fig. 3). Dans certaines régions, près 90 % des bâtiments sont détruits (Shrestha et Pathranarakul, 2018, p. 1). Craignant les répliques, les Népalais dont les maisons tiennent encore debout préfèrent dormir à l'extérieur durant les premiers jours; 16 camps sont élevés dans la vallée de Katmandou pour ces

déplacés internes (MoHA, 2015, p. 2). Les demandes en abris explosent en même temps que le besoin d'aide pour la recherche des survivants sous les décombres, les avalanches et les glissements de terrain. Le Népal étant un pays au relief fortement accidenté, de nombreux villages érigés sur des pentes escarpées se trouvent à la fois lourdement endommagés et coupés du monde par des glissements de terrain qui ont emporté les sentiers et routes secondaires, comme le montrent les images de la figure (Wolbers et al., 2016, p. 420).

Il s'agit d'un des pires scénarios de catastrophe pour le gouvernement népalais (GoN), qui, depuis le dernier grand tremblement de 1934, craint de voir se répéter une secousse majeure dans sa capitale (MoHA et DPNepal, 2015, p. 5). Selon les prévisions du plan de contingence, on s'attend alors à plus de 45000 morts et à la paralysie des services publics pour plus d'une semaine, causée à la fois par la défection momentanée du personnel directement touché par le désastre et par l'effondrement des réseaux de communication (WFP, MoHA et MoL & T, 2011, p. 6). Dès lors, dès 16 h, conformément au cadre national de réponse au désastre (NDRF), une initiative conjointe entre le GoN et le bureau de coordination des affaires humanitaires de l'ONU (OCHA¹³), le National emergency operation center (NEOC) active son système de réponse et demande officiellement l'aide

de la communauté internationale (Bisri et Beniya, 2016, p. 21; MoHA, 2013). L'OCHA mobilise en

Fig. 4 Photos post-désastres régions de Gorkha et Rasuwa en juin 2015



Crédits : Cluster logistique, 2015 b; Care, Lucy Beck, 2015; Anonyme Instagram.

¹³ Afin de simplifier la lecture des documents anglophones cités et simplifier les références aux diverses agences et organismes, seuls les acronymes anglophones seront utilisés.

quelques heures son groupe d'évaluation des désastres sur le terrain. En raison du grand nombre d'intervenants, du danger de congestion de l'unique aéroport international du pays et du fait que de larges parts de la population affectées résident en régions montagneuses ou éloignées difficiles à rejoindre même avant le tremblement de terre, ce groupe décide de faire appel au « Cluster logistique » de l'ONU pour supporter le Népal dans son effort de coordination et d'acheminement de l'aide humanitaire (Logistics Cluster, 2015n).

Dans les jours qui suivent, 134 organisations internationales provenant de 34 pays répondent à l'appel du Népal, sans compter celles déjà présentes sur le territoire. Par ailleurs, 422 millions de dollars américains provenant de 60 pays sont offerts en aide (GoN Planning Commission, 2015, p. xi)¹⁴. Ainsi, en plus d'avoir à gérer 90 % des forces de sécurité nationale mobilisées, le gouvernement népalais doit aussi contrôler les activités des quelque 39 763 ONG, des centaines d'IONG et les agences onusiennes présentes sur son territoire (cf. 2015, p. xi). La tâche est immense et l'aide du Cluster logistique permet de libérer l'État et l'armée népalaise d'une part du travail de coordination avec la communauté humanitaire. Si dans les premiers jours, le temps est à l'implantation des mécanismes de coordination des structures essentielles de la chaîne logistique, on verra se développer progressivement au fil des semaines les ramifications du réseau de distribution vers les régions les plus reculées et se stabiliser les voies d'approvisionnement jusqu'à son retrait progressif dès le début 2016.

4.2.2 Les données collectées

Le mandat du Cluster logistique, comme nous le verrons, a été rédigé de manière à générer une organisation ayant la responsabilité de la coordination logistique lors des crises. Le Cluster logistique, conjointement avec son organisation mère, le PAM, est l'organisation ayant pour obligation d'assurer le suivi et le renforcement de la capacité de réponse d'urgence des pays en difficulté lors de désastres. Ce sont ces organisations qui sont chargées de documenter le déroulement des opérations lors des interventions. À cet effet, le Cluster logistique a pour tâche d'assurer la transparence des processus de décision qui orientent les choix opérationnels lors d'opération d'urgence (IASC, 2006).

At the global level, the aim of the cluster approach is to strengthen system-wide preparedness and technical capacity to respond to humanitarian emergencies by ensuring

¹⁴ Notons que seuls 31 % de cette somme sera réellement transmise par les donateurs.

that there are predictable leadership and accountability in all the main sectors or areas of humanitarian response.

Similarly, at the country level the aim is to strengthen humanitarian response by demanding high standards of predictability, accountability and partnership in all sectors or areas of activity. It is about achieving more strategic responses and better prioritization of available resources by clarifying the division of labour among organizations, better defining the roles and responsibilities of humanitarian organizations within the sectors, and providing the Humanitarian Coordinator with both a first point of call and a provider of last resort in all the key sectors or areas of activity. The success of the cluster approach will be judged in terms of the impact it has on improving the humanitarian response to those affected by crises. (p. 2)

Pour cette raison, dans la mesure où l'organisation a un devoir de leadership et de reddition de compte, les documents qui servent à la coordination des activités sont, dans une très large part, diffusés en libre accès sur le portail internet du Cluster logistique.

Tab. 2 Liste des documents publiés sur le site du Cluster logistique pour l'intervention au Népal entre le 26 avril 2015 et le 1 juin 2016

Types de document	Nombre
Cartes	166
Comptes rendus de réunion	84
Mise à jour de situation	22
Infographie	14
Documents d'accompagnement	11
Survol des opérations	11
Instantané	11
Formulaires	8
« Concept of operations »	4
Procédures d'opérations standards	4
« Lessons learned »	2
Autres	1
Horaires	1

Comme indiqué, durant le déploiement au Népal, le Cluster logistique a mis en ligne 338 documents spécifiquement liés aux opérations. Cette banque de documents comporte notamment 166 cartes à vocation plurielle, 84 comptes-rendus de réunion, 22 mises à jour de situation, 14 pages d'infographie, 11 aperçus généraux des opérations, 11 instantanés, huit types de formulaires d'accès aux services, quatre « *concepts of operations* », quatre documents de standardisation des procédures et deux « *lessons learned* ». Leur portail comporte également des rapports de la part de

l'Inter agency standing committee (IASC) (2006, 2015), de l'OCHA (2015, 2017), du UNISDR (2013), et du ministère des Affaires intérieures du Népal (MoHA, 2013) définissant à la fois le mandat du Cluster au Népal et les formalités des relations avec le gouvernement sur le plan de la gestion des douanes, des installations conjointes, des ajustements opérationnels et des transferts de responsabilités en cours d'intervention.

Le bureau central du Cluster logistique (GLC) à Rome diffuse également un ensemble de guides directifs internes accessibles au public, lesquels permettent d'interpréter la signification de chacun des types de documents et de vérifier à quels types d'organisation sont destinés les documents. En plus de mettre de l'avant des phrases standardisées définissant le rôle assumé par le Cluster logistique dans chaque volet de ses activités, ces textes permettent de souligner les liens entre la stratégie centrale et les stratégies opérationnelles locales. À cet égard, le guide destiné à la gestion de l'information offre un ensemble de données précieuses permettant d'identifier l'étendue du contrôle exercé par le bureau central dans la mise en forme et le respect du programme d'action de l'organisation.

Tab. 3. Liste des documents consultés n'ayant pas été publiés directement pour la coordination de l'intervention de 2015 au Népal

Auteurs	Nombres
Gouvernement du Népal	2
Inter-agency Standing Committee	9
Ministère des Affaires intérieures (MoHA)	5
ONU	1
Rapport et analyses externes au GoN	4
UNHCR	1
UNISDR	1
UNOCHA	3
WFP	3
Bureau central du Cluster logistique	4

Sur un autre plan, le fait que l'intervention au Népal est maintenant terminée depuis trois ans, on voit apparaître régulièrement des analyses des politiques publiques du gouvernement népalais. Ces rapports permettent à leur tour d'illustrer et de comprendre comment s'est déroulés l'intervention du point de vue des responsables népalais à différents niveaux, allant des Village development committees (VDC) responsables de la coordination et des décisions locales (Bisri et

Beniya, 2016; Cook et al., 2016; GoN et MoHA, 2017; GoN Planning Commission, 2015; Wolbers et al., 2016) jusqu'aux responsables départementaux et ministériels, voire à l'ancien Premier ministre, dans le cas du document de Shrestha et Pathranarakul (2018). Ces textes nous donnent la possibilité de contrevérifier le sens et la temporalité des événements. Ils permettent également de nuancer les décisions évoquées dans les documents du Cluster logistique avec ceux de sources alternatives provenant des principaux partenaires de l'action.

Ces apports, bien qu'ils proviennent en partie de sources secondaires¹⁵, offrent une lecture complémentaire des événements, permettant de nuancer la lecture des événements. Si certaines nuances peuvent être faites en ce qui a trait aux documents publiés directement par le gouvernement, lesquels semblent parfois accroître la qualité de leur intervention (si l'on se fie, en tout cas, aux témoignages des intervenants rencontrés informellement sur le terrain à l'été-automne 2016), nous ne remettons pas en doute les éléments relatés de manière générale par l'ensemble des auteurs consultés.

Finalement, en vertu des diverses évocations du travail de coordination du Cluster logistique sur le terrain (Cook et al., 2016; Shrestha et Pathranarakul, 2018; Wolbers et al., 2016) et des éléments apportés par le «Lessons learned report» (Logistics Cluster, 2015n), on peut conclure que l'opération au Népal, sur le plan logistique et plus encore en ce qui a trait à la contribution du Cluster logistique lui-même, s'est avérée un succès dans sa prise en charge de la coordination.

4.2.3 La stratégie d'analyse

Pour la perspective CCO, toute organisation possède sa propre manière de fonctionner, de diviser les tâches et d'utiliser ses ressources. Les organisations ont également leur propre manière de réagir et de s'adapter aux changements qui ont lieu dans leur environnement. Cette identité particulière s'inscrit et se manifeste dans les discours et les différents échanges entre ses membres. C'est à travers le dialogue que se définit la fonction des différentes divisions de l'organisation et le rôle de chaque employé. Le discours organisationnel est ce qui guide les acteurs dans la réalisation

¹⁵ Les documents provenant des ministères népalais, à l'exception des documents conjoints ou destinés aux grandes organisations internationales, ne sont pour la plupart pas traduits du népalais, nous acceptons ici nous appuyer sur la lecture et l'interprétation des auteurs ici cités.

des objectifs productifs et collectifs de l'organisation. Chaque acteur porte ce discours et le met en actes dans son travail en tant que membre de l'organisation.

Le travail de coordination a alors pour objectif d'aligner les actions individuelles aux objectifs productifs communs. La coordination nécessite alors des moyens permettant de traduire les activités de chacun des membres dans le discours collectif. Ces moyens permettent d'uniformiser la signification des éléments qui sont pris en compte par les acteurs individuels dans l'orientation de leur travail. Ces moyens peuvent être techniques, comme des appareils physiques traduisant directement les observations en données techniques, comme un voltmètre par exemple, mais ils peuvent également être des textes, des guides et d'autres documents qui nécessitent une traduction au sens plus littéral du terme, en échangeant « mot pour mot » en quelque sorte.

À l'échelle interorganisationnelle, on peut supposer que les moyens de traduction sont ce qui permet, outre les dialogues directs entre les personnes, d'amener les acteurs humains à ajuster le sens de leurs activités et leurs pratiques concrètes avec les activités et des objectifs logistiques onusiens. Dès lors, le système de coordination en situation d'urgence nécessite la production d'un discours et une représentation du travail logistique, des rôles des tâches, et des situations. Une part de son travail est alors de générer des conditions où il sera à même de produire rapidement ce discours dès les premières heures du désastre, pour ensuite l'actualiser au fur et à mesure du progrès de l'intervention. Selon les thèses de la CCO et la sociologie de la traduction, on peut en effet comprendre le rôle de coordonnateur logistique d'urgence comme un rôle de production et de diffusion des représentations proprement logistiques de l'environnement humanitaire, mais aussi comme une responsabilité de répartition des tâches et des modes de fonctionnement logistiques aux acteurs du réseau. Pour ce faire, le responsable de la coordination doit donc déployer des moyens de coordination, des outils médiateurs capables de jouer le rôle d'intermédiaire, de « traducteur » entre les organisations. Comme nous l'avons présenté en traitant des thèses de Cooren (2015) durant la présentation de notre cadre théorique, une part de ces moyens de traduction passe par les documents et les textes produits au nom de l'organisation.

En ce sens, pour analyser les moyens de coordination du Cluster logistique a posteriori, nous avons cherché à dénicher les divers textes et documents qui transmettent et reproduisent la division du travail, des rôles, des tâches planifiés par le Cluster et ses partenaires dans la communication réalisée durant un déploiement d'urgence. Plus encore, en continuité avec les

thèses de Wolbers (2016), nous avons tenté de comprendre comment ces moyens de traduction permettent aux organisations périphériques de faire les apprentissages nécessaires pour passer les frontières limitant leur capacité à s'insérer pleinement dans le système logistique onusien en termes de connaissance des normes, du sens des informations et de standards.

Notre stratégie de recherche repose sur une analyse des documents produits par le Cluster logistique dans son effort de coordination lors de l'intervention d'urgence au Népal en 2015. Notre travail a pour but de clarifier quels sont les documents qui participent au processus de traduction des activités et d'orientation des acteurs. Nous cherchons à comprendre quelles sont les informations sélectionnées pour la diffusion, quels sont les rôles distribués par les textes, quelles sont les tâches qui s'y rapportent, etc. Dans la mesure où la stratégie de coordination par cluster est une initiative issue du Conseil général de l'ONU et des organisations mandataires, qui découle de la résolution 46/182 de 1991, nous avons d'abord cherché à reconstituer le mandat du Cluster logistique à travers l'analyse des documents qui ont donné naissance au « système de Cluster ».

À travers cette première analyse, nous avons voulu identifier une part des éléments qui pourrait avoir servi à construire les relations entre les membres des divers clusters. En d'autres termes, nous avons cherché à identifier les discours humanitaires mis de l'avant par l'ONU et ses agences, dans l'élaboration des principes guides et des valeurs qui sont inscrits dans le mandat du Cluster logistique. Cette analyse a été réalisée à partir du texte fondateur, puis à partir des textes associés aux deux réformes du système de coordination onusien. Nous avons également cherché à identifier comment ce système a été mis en place sur le terrain avec le concours des partenaires nationaux. Nous avons alors analysé les plans de préparation et de renforcement de la capacité de réponse qu'a préparés le gouvernement népalais conjointement le Programme alimentaire mondial (WFP) et le Cluster logistique.

À partir de cette première analyse, nous avons voulu brosser un portrait général du discours organisationnel qui a servi de justification à la mise en place de l'organisation qu'est le Cluster logistique. À travers l'analyse des textes traitants du processus de préparation avant l'événement, nous avons cherché à comprendre la manière dont le mandat accordé au Cluster logistique se traduit sur le terrain dans l'organisation du système logistique. Les rapports produits par le gouvernement du Népal, le Programme alimentaire mondial et le Cluster logistique permettent d'identifier qui a été consulté, quel type d'organisations sont impliquées dans la

préparation, quels sont les outils mécaniques et techniques dont ils disposent, comment a été réfléchi le système d'entrepôt et de transport en situation d'urgence, etc.

Le dernier volet de notre stratégie d'analyse est alors tout naturellement orienté sur l'examen des documents produits par le Cluster logistique durant l'intervention. Nous faisons ici la supposition que ces documents font partie des moyens mobilisés par le Cluster logistique pour la coordination des membres du réseau central et les acteurs qui lui sont périphériques. En effet, le guide de gestion de l'information produit par le Cluster logistique (Logistics Cluster, 2017b) suggère différentes fonctions coordonnatrices explicites pour ces documents. En prenant en compte leurs types, le moment de leur publication, leur contenu et leurs transformations progressives au fur et à mesure de l'intervention, nous avons cherché à comprendre comment ils remplissent leur rôle d'intermédiaires entre le Cluster et les organisations partenaires pour les coordonner, et la manière dont ils servent le dialogue interorganisationnel entre la périphérie et le centre.

Notre examen préliminaire a permis de cibler certaines des activités principales, notamment le transit du cargo aéroportuaire, les activités douanières et la gestion des contraintes à la distribution. De nombreux documents du Cluster sont dédiés à cette tâche, que ce soit pour promouvoir le service, l'expliquer, le détailler, accompagner ou réajuster les opérations.

Ces analyses devraient alors permettre de mieux comprendre la manière dont les textes et les documents participent de la coordination des chaînes logistiques en situation d'urgence en diffusant un certain programme d'action et la façon dont ils permettent d'intégrer les acteurs périphériques aux activités du noyau logistique central en opérant un processus de traduction au sens de Callon (1984).

Chapitre 5 : Analyse des données

La reconstitution des mécanismes de coordination depuis des documents d'archives requiert une minutieuse catégorisation des niveaux d'activités et des scénarios d'action. En effet, pour la théorie constitutive, les documents diffusent les informations qui contribuent au processus de coordination des activités lors des interventions d'urgences. D'un point de vue pragmatique, comprendre le rôle organisationnel d'un texte implique un patient travail de mise en contexte et

d'analyse de son contenu, des références, des acteurs mentionnés, de leurs rôles, des champs d'activités évoqués, etc.; bref de le situer dans les divers réseaux d'actions où il s'inscrit.

En effet, pour la CCO, les documents participent à la distribution des identités, des rôles et des responsabilités nécessaires au système de coordination et à la mise en opération de chacune des sphères d'activités du réseau. Or, dans un même scénario d'action, plusieurs trames d'activités et plusieurs rôles se superposent. Par exemple, la prise en charge du cargo à l'aéroport implique un chevauchement de plusieurs pratiques par de nombreux corps de métiers. Les pilotes, les contrôleurs, les manutentionnaires, peuvent être associés aux opérations aéroportuaires, les douaniers et les militaires aux contrôles des flux matériels et humains, et les transporteurs, les clients et les camionneurs aux opérations logistiques. Les relations entre ces intervenants sont pour une large part médiées par des normes, des codes, des procédures et des documents modèles uniformisant les relations entre les secteurs professionnels. Afin de comprendre le sens d'un document, il importe donc de le situer dans le contexte de son émergence, d'y différencier les sphères d'activités auxquelles il s'adresse directement ou indirectement en citant d'autres textes ou en agissant à titre de délégataire, pour ensuite analyser son incidence sur la relation entre les agents qu'il mobilise, ou la manière dont il transforme le rapport à l'environnement. C'est en ce sens que l'on peut voir émerger les différents moments de traduction de la sociologie de Callon.

Par cette analyse, on peut retracer le réseau des agents organisationnels inscrits dans les textes, qui, en se répondant les uns aux autres, produisent un emboîtement hiérarchique de mandats médiant peu à peu l'ensemble des activités concrètes entreprises au nom d'une organisation. On peut, en ce sens, concevoir une organisation comme un long syllogisme, emboîtant les logiques de sens dans un réseau d'impératifs et de médiations, allant du général au particulier et inversement, où chaque agent occupe un rôle de médiateur à part entière.

Du point de vue pratique, la méthode de recomposition de ces réseaux requiert l'identification des agents faisant concrètement le pont entre ces niveaux d'action. Cette approche suggère d'analyser les activités d'une organisation à plat, en cherchant à recomposer les références explicites aux autres agents du réseau. Le rapport entre les différents niveaux d'action doit en cela être traduit explicitement par une personne, un non-humain, un texte, qui présentifie et actualise la présence de ces éléments dans le réseau analysé. Il s'agit d'identifier ce qui matérialise les couches de sens en amont ou en aval dans la sphère d'activités sous étude pour ce qu'elle est, telle qu'elle est mentionnée. Une part du travail d'analyse des scénarios d'action sur le terrain consiste

en cela à remonter ces pistes vers les mandats plus généraux de l'organisation, pour ensuite redescendre vers les documents impliqués dans les opérations quotidiennes.

Sans faire une analyse exhaustive des diverses sphères d'activités inventoriées dans les documents du Cluster logistique, les prochaines pages offrent une recombinaison de l'emboîtement des scénarios d'action successifs à travers l'examen des archives du déploiement, mais également des documents ayant participé à la mise en place du mandat organisationnel du Cluster logistique. En analysant ces textes, nous avons cherché à identifier le scénario organisationnel général du système de coordination du Cluster et la manière dont les documents généraux se trouvent inscrits dans les documents d'intervention.

Dans le cas du Cluster logistique, comme il s'agit d'une agence onusienne, ses activités sont largement enchâssées sous plusieurs couches de mandats émanant originellement de l'Assemblée générale de l'ONU. En cela, la première partie de ce chapitre propose de remonter quelque peu en amont de l'intervention au Népal de manière à clarifier quelques aspects des mandats de l'organisation en identifiant les principaux documents possédant une agentivité sur le processus d'organisation des activités de coordination sur le terrain. À cet effet, nous présenterons entre autres les aspects moraux et juridiques du mandat originel de l'ONU, pour ensuite montrer comment ces derniers peuvent se décliner directement dans l'effort de réponse sur le terrain. En second lieu, à travers une analyse des traductions du mandat original par l'IASC, nous exposerons comment ces principes s'inscrivent et se voient transférés dans le système et les stratégies de coordination du Cluster logistique dans la phase préparatoire. Finalement, nous verrons comment le Cluster, en tant qu'agent de coordination interorganisationnel, semble opérer comme un appareil de traduction des activités ayant pour objectif la mobilisation des acteurs et leur engagement dans un système de médiation simplifié des relations entre les acteurs périphériques et les acteurs centraux contrôlant les sphères d'activités prioritaires du réseau logistique.

Sans mauvais jeu de mots, l'autorité du Cluster semble passer par sa capacité de traduction en langage « véhiculaire » des informations et des activités, notamment par la standardisation des manipulations, des données, des appellations, des volumes, des poids et autres, et par sa capacité à agir comme médiateur/média interorganisationnel des décisions de ses partenaires. Nous suspectons que c'est en partie la diffusion de cette langue composée en fonction des prédicats d'optimisation du flot d'aide, qui concrétise le rapport d'autorité souple du Cluster dans sa prise

en charge des relations entre les principaux partenaires, mais aussi, entre ces organisations et les partenaires périphériques impliqués dans l'opération.

5.1 L'organisation en amont, les mandats du Cluster logistique

Le système international de coordination des interventions d'urgence humanitaire prend racine dans la résolution 46/182 intitulée « Renforcement de la coordination de l'aide humanitaire d'urgence de l'Organisation des Nations Unies », adoptée en décembre 1991 par l'Assemblée générale de l'ONU¹⁶. Depuis cette date, les membres de l'« *Inter-agency standing committee* » (IASC)¹⁷ et le « Coordonnateur de la réponse d'urgence¹⁸ » sont chargés de mettre en place un système de coopération répondant aux principes humanitaires fondamentaux que sont l'humanité, la neutralité et l'impartialité (ONU, 1991, paragr. 2). Divisée en sept sections, la résolution énonce l'armature du système de coordination d'urgence. Elle précise dans un premier temps les principes directeurs du renforcement en mettant l'accent sur la nécessité pour la communauté internationale de suppléer aux capacités nationales des pays en situation d'urgence humanitaire (cf. paragr. 5). On y encourage les pays à risque et la communauté internationale à s'engager dans des activités de prévention des catastrophes humanitaires et dans la préparation face à ces crises (cf. paragr. 8), et ce tout en ne portant pas préjudice aux ressources destinées à la coopération internationale pour le développement (cf. paragr. 11). Le texte met également en évidence le rôle central que doit occuper l'ONU et ses agences dans la direction et la coordination des efforts de la communauté internationale (cf. paragr. 12).

À la suite de quoi, les six sections suivantes détaillent le sens pratique des principes annoncés à la section un. Ainsi, les sections deux et trois traitent des principes de coordination et de préparation en amont des crises, les sections quatre, cinq et six détaillent les mesures à adopter pour favoriser la coordination en situation d'urgence et la section sept aborde la question de la

¹⁶ La résolution dans son intégralité se trouve en seconde [annexe](#).

¹⁷ L'IASC est un forum composé des principaux membres de la communauté humanitaire alliant le UNDP, l'UNICEF, l'UNHCR, le PAM, la FAO, l'OMS, l'UN-HABITAT, l'OCHA et l'IOM en plus d'avoir comme invité l'ICRC, l'IFRC, l'OHCHR, l'UNFPA, le rapporteur spécial des Nations unies, la Banque mondiale et des réseaux d'ONG comme l'ICVA, InterAction et le SCHR. L'IASC est présidé par le « Coordonnateur de la réponse d'urgence ».

¹⁸ Le « Coordonnateur de la réponse d'urgence » est le représentant et le principal conseiller du Secrétaire général en matière d'affaire humanitaire, il est supporté dans sa tâche par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, l'OCHA. Il travaille également en étroite collaboration avec les membres de l'IASC pour la coordination des interventions d'urgence et la gestion des déplacés internes (UNOCHA, 2015)

continuité entre les phases de secours et celles de relèvement du développement. On retrouve dans ce document les structures fondamentales du système de coordination actuel. On y précise par exemple le sens des efforts à donner concernant la planification préalable, notamment en ce qui a trait à l'idée de « renforcement des capacités » nationales et régionales et la mise en place de système de partage des informations en matière d'alerte rapide (sect. 3). La section quatre, « capacité de réserve » évoque la mise sur pied d'un fonds d'urgence autorenewable (sect. 4a.) et la mise en place d'une banque de données identifiant le personnel, les équipes et le matériel spécialisés en réponse humanitaire d'urgence (sect. 4b). À la section cinq portant sur la question des appels d'aides, le document édicte même des indicateurs en précisant par exemple un délai maximum d'une semaine pour la préparation des appels d'aides et la nécessité de réactualiser l'analyse des besoins aux quatre semaines (cf. paragr. 31-32). La section intitulée « Coordination, coopération et Direction des opérations » précise le rôle du Secrétaire général dans la coordination des activités et dans sa capacité à inciter à la collaboration (cf. sect. 6a). Elle souligne le besoin de mettre sur pied un comité permanent interorganisation alliant les « entités du système des Nations Unies », le « Comité international de la Croix-Rouge », la « ligue des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge », « l'Organisation internationale pour les migrations » et « les organisations non gouvernementales concernées » (cf. sect. 6b.), que l'on peut associer à l'IASC. À la section 6c, on retrouve également des directives concernant la nomination d'un « coordonnateur résident » chargé de faciliter la coordination au niveau du pays entre les experts et les représentants des groupes locaux en vue de faciliter le passage de la phase de secours à la phase de relèvement du développement détaillée à la section sept.

Du point de vue principal, ce document cimente les fondements pratiques du système de coordination actuel et même possède parfois une agentivité directe dans les opérations quotidiennes lorsque l'équivocité d'une situation oblige à un pas en arrière sur le plan moral, par exemple.

Comme évoqué en introduction de ce chapitre, la résolution 46/182 de l'ONU, forme le mandat initial sur lequel s'appuie les mandats subséquents accordés aux organisations subordonnées à l'Assemblée générale, comme l'IASC ou l'Organisation pour la coordination des affaires humanitaires (OCHA). Comme nous l'avons présenté plus tôt, le droit international, les déclarations onusiennes, les valeurs humanitaires officielles et les textes qui les matérialisent sont des agents importants dans l'édification des cadres généraux et des principes normatifs qui

orientent les activités et les interactions organisationnelles dans l'environnement humanitaire. À travers la résolution générale 46/182, le système de coordination est créé en respect aux trois impératifs humanitaires de l'ONU (humanité, neutralité, impartialité), mais également soumis directement aux principes de souveraineté, d'intégrité territoriale et d'unité nationale proprement onusiens (ONU, 1991, paragr. 2-3).

Les principes et valeurs de la résolution ont une agentivité sur les activités entreprises en son nom. Ils sont à la fois matérialisés dans les mandats des organisations vouées à la coordination des activités d'urgence, dans leurs textes fondateurs, mais également dans leurs actions. Par exemple, lors d'interventions complexes où des conflits armés compliquent l'évaluation de l'action à entreprendre (comme en Syrie ou au Yémen), les principes humanitaires entre parfois en tension avec les principes de droit et, comme l'indique le document guide publié par l'IASC à l'intention des agences onusiennes, c'est la hiérarchie préétablie des valeurs humanitaires sur les principes de droit étatique qui auront préséance dans le processus de décision.

In some cases, Government and local authorities may be in a strong position to lead the overall humanitarian response and the role of the Humanitarian Coordinator may be to organize an international humanitarian response in support of the host Government's efforts. This would typically be the case in disasters.

In other cases, particularly in situations of ongoing conflict, the willingness or capacity of a Government or State institutions to lead or contribute to humanitarian activities may be compromised, and this will clearly influence the nature of the relationships which it establishes with international humanitarian actors.

Similarly, the nature of the relationships established between international humanitarian actors and local civil society, as well as other stakeholders, will depend on the political and security situation and on their capacities and willingness to lead or engage in humanitarian activities. (IASC, 2006, p. 9)

En ce sens, les textes généraux comme la résolution 46/182 ne dictent pas toujours directement les activités à entreprendre, ils encadrent et énoncent également une hiérarchie de valeurs permettant de guider et de justifier le processus décisionnel dans un contexte d'ambiguïté.

Comme on le note dans l'extrait, lors d'une intervention post-désastre « normale », les principes d'autonomie et d'unité nationale priment et l'organisation meneuse aura à s'assurer demeurer un *partenaire* des gouvernants locaux en veillant à ne pas compromettre les efforts de développement ou déstabiliser l'appareil bureaucratique. Toutefois, dans un contexte de conflit militaire, en Syrie, au Yémen actuellement, ou encore dans le cadre de la crise des Rohingya au

Myanmar, les impératifs humanitaires auront préséance, ce qui affectera le mode des relations avec les autorités locales et les partenaires sur le terrain¹⁹.

En cela, les activités terrain des agences et des parties prenantes des divers clusters reposent sur des principes de « négociation » d'un point de vue latéral avec les États, les autorités locales et les autres parties prenantes, mais également sur un principe d'autorité hiérarchique provenant des engagements internationaux de l'ONU et du droit international. La Charte des droits de l'ONU, la déclaration 46/182, et les divers textes fondateurs du système de cluster peuvent en ce sens, dans certaines circonstances, avoir une agentivité directe sur les actions stratégiques sur le terrain à travers les impératifs moraux qu'ils actualisent dans la réalité opérationnelle des acteurs.

5.1.1 Le système de cluster

La résolution 46/182 peut être considérée comme le document fondateur du système international de coordination humanitaire (HumanitarianResponse.info et UNOCHA, 2018). Elle peut en cela être considérée comme premier mandataire textuel des organisations qui en découlent (IASC, 2019; UNOCHA, 2019) en ce sens qu'elle matérialise une délégation de la tâche qu'est la coordination d'urgence humanitaire provenant de l'Assemblée générale et du Secrétaire général, vers le système d'agence onusienne, les membres de l'IASC, le Coordonnateur de la réponse humanitaire. Cependant, la forme pratique du système actuel, le « système de cluster » et les stratégies d'action de ses membres relèvent surtout du « Humanitarian Reform Agenda » (HumanitarianResponse.info et UNOCHA, 2018). En effet, depuis 2005, la coordination interorganisationnelle lors des interventions humanitaires est prise en charge de manière globale sous l'égide du « Système de cluster » onusien²⁰. Sous la gouverne de l'IASC et du Coordonnateur de la réponse d'urgence, la communauté humanitaire a été divisée en onze secteurs spécialisés, chacun étant mené par une organisation spécifique tenant office de « meneur sectoriel » (IASC, 2006). C'est sur la base de ce réseau interagence qu'est fondé le système de coordination actuel. On comprend donc que les grandes organisations s'inscrivant dans chacun des secteurs se trouvent alors à être tout à la fois mandataire du système à travers l'IASC, et soumise au système en tant

¹⁹ Pour un exemple portant sur la situation au Yémen et veuillez consulter l'article suivant de BBCWorld : <https://www.bbc.com/news/world-middle-east-46722502>.

²⁰ Voir [première annexe](#).

que partie prenante dans les réseaux d'organisations humanitaires pris en charge par les agences de coordination.

Comme indiqué dans la « Note d'accompagnement » de l'IASC de 2006, la stratégie première derrière la mise en place de ce système était de diviser le travail et les responsabilités en secteurs d'activités spécialisés. L'objectif étant alors de clarifier la division des tâches, limiter les chevauchements et augmenter la transparence des activités en cours en obligeant chacun des meneurs sectoriels à un processus de reddition de compte prédéfini.

In international responses to humanitarian crises, some sectors have in the past benefited from having clearly mandated lead agencies, while others have not. This has repeatedly led to *ad hoc*, unpredictable humanitarian responses, with inevitable capacity and response gaps in some areas. Recognizing this, in September 2005 the Inter-Agency Standing Committee (IASC) agreed to designate global “cluster leads” – specifically for humanitarian emergencies – in nine sectors or areas of activity²¹. The IASC Principals also agreed that the cluster approach should be applied, with some flexibility, at the country level.

In December 2005 the IASC Principals generally welcomed the “cluster approach” as a mechanism that can help to address identified gaps in response and enhance the quality of humanitarian action. It is part of a wider reform process aimed at improving the effectiveness of humanitarian response by ensuring greater predictability and accountability, while at the same time strengthening partnerships between NGOs, international organizations, the International Red Cross and Red Crescent Movement and UN agencies. (IASC, 2006, p. 1)

Négocié entre les principaux acteurs humanitaires mondiaux, l'« Humanitarian reform agenda » a contribué à repenser la coordination lors des interventions d'urgence. Parmi ses principaux objectifs, ce nouvel agenda a pour tâche de prédéterminer des réseaux d'acteurs et de les organiser par secteurs en identifiant explicitement des organisations responsables de parler en leur nom.

On peut ici faire un parallèle entre ce programme et les processus organisationnels de la sociologie de la traduction de Callon (1984). Le programme humanitaire crée une armature de base dans la structure de réponse visant à faciliter et accélérer les phases de mobilisation et de problématisation. Le processus de traduction s'initie ici alors que les parties prenantes du réseau, les membres de l'IASC, décident de se doter de programmes d'action collectifs en autorisant des acteurs à les représenter et à parler en leur nom. Ils accordent aux meneurs sectoriels le mandat

²¹ Notons qu'il y a maintenant 11 secteurs de coordination et non neuf comme le suggérait alors ce texte.

de segmenter leurs activités et de refonder leur réseau de relations autour de programmes d'action spécialisés et sectoriels.

Le système de coordination onusien a la particularité de lier d'emblée le problème initial, soit l'optimisation des secteurs d'activités, à la phase de mobilisation. Bien qu'il existait des mécanismes de coordination avant la mise en place de la réforme, l'«Humanitarian reform agenda» vient changer le rapport entre les principaux acteurs en les obligeant à trouver le moyen d'honorer leurs engagements. Dans ce contexte, le processus de traduction identifié par Callon devient, en quelque sorte, une obligation de définir des programmes d'action permettant justement aux meneurs sectoriels d'assumer cette position de représentant attribué par les membres de l'IASC, mais par l'Assemblée générale, le Coordonnateur de la réponse humanitaire et les donateurs.

Parmi ces tâches, on retrouve, par exemple, un impératif de consolidation et d'uniformisation de la couverture humanitaire, d'amélioration du leadership et de la reddition de compte. De plus, l'un des rôles centraux des clusters est de limiter les chevauchements et les failles (*gaps*) durant les opérations humanitaires d'urgence grâce à la mise en place de mesures préparatoires plus collaboratives (Logistics Cluster, 2017a). D'un point de vue organisationnel, le système de cluster mise sur la prédistribution des responsabilités et la mise en place d'ententes et d'attentes parmi les acteurs des réseaux d'organisations inscrites dans chaque secteur de l'environnement humanitaire international. Cette préarticulation des tâches vise à hausser la prévisibilité des interactions interorganisationnelles lors des déploiements d'urgence et de préparer des protocoles d'intervention dans chacun des réseaux.

At the global level, the aim of the cluster approach is to strengthen systemwide preparedness and technical capacity to respond to humanitarian emergencies by ensuring that there is predictable leadership and accountability in all the main sectors or areas of humanitarian response.

Similarly, at the country level the aim is to strengthen humanitarian response by demanding high standards of predictability, accountability and partnership in all sectors or areas of activity. It is about achieving more strategic responses and better prioritization of available resources by clarifying the division of labour among organizations, better defining the roles and responsibilities of humanitarian organizations within the sectors, and providing the Humanitarian Coordinator with both a first point of call and a provider of last resort in all the key sectors or areas of activity. The success of the cluster approach will be judged in terms of the impact it has on improving the humanitarian response to those affected by crises. (IASC, 2006, p. 2)

Ainsi, comme l'indiquait déjà la résolution 46/182 de 1991 (ONU, 1991, paragr. 3-5) le système de cluster doit servir d'appui aux gouvernants dans le respect du droit à l'autonomie et de la souveraineté de l'État affecté. Lors d'une crise, « [l]e rôle premier revient donc à l'État touché dans l'initiative, l'organisation, la coordination et la mise en œuvre de l'aide humanitaire sur son territoire » (cf. 1991, sect. 4). Cette dimension de la résolution est un élément transcendant du mandat des meneurs sectoriels et elle se trouve sublimée dans la notion de « last resort provider » que l'on retrouve ici, mais aussi dans de nombreux documents du Cluster logistique produits tant par le bureau central, que par les divisions nationales (Logistics Cluster, 2015n, 2017a, 2017b, 2018).

En ce sens, la résolution 46/182, à travers l'« humanitarian agenda » possède une agentivité sur les activités des meneurs sectoriels dans leur travail de coordination, elle détermine son identité, elle clarifie la nature collaborative de ses rapports avec les organisations qu'elle doit coordonner, tout spécialement en ce qui a trait aux États nationaux. Ici, on peut constater que le texte procède simultanément à la mise en phase de la problématique organisationnelle en définissant l'identité de l'acteur qui sera en position d'autorité. Le système de coordination onusien comporte, en son essence même, un principe de « co-orientation » de l'activité collective par l'entremise d'une négociation opérée minimalement sur trois plans, soit entre les partenaires de l'IASC représentant la communauté humanitaire internationale dans chaque secteur, dans le processus de décision propre aux réseaux sectoriels, mais également, et surtout, entre les meneurs et les représentants de l'État local, lesquels conservent normalement le pouvoir décisionnel ultime.

En vertu du « Humanitarian reform agenda », les organisations meneuses ont pour tâche de chapeauter les activités dont ils sont responsables en agissant à titre de fournisseur de « dernière instance ». En cela, le travail de coordination du Cluster logistique, par exemple, est partagé entre la préparation de la capacité de réponse locale (national) et un travail de facilitation de l'accès aux ressources collectives mise en commun lors des interventions (Logistics Cluster, 2017c, p. 2). Son travail, en situation d'urgence, est donc un travail d'accommodation, de médiateur entre les membres extérieurs au système établi et ceux du cercle intérieur possédant des liens interorganisationnels mieux définis.

Where logistics gaps need to be filled, the humanitarian organizations involved in the emergency response may first assist each other through the pooling of resources, assets and sharing of information, with the Logistics Cluster acting as a coordination forum to prioritise critical issues and develop common solutions.

Where this is not possible, WFP in accordance with its role as the Logistics Cluster Lead Agency (as per the responsibility of the “Provider of Last Resort”), will provide common logistics services to meet the identified needs of the humanitarian community. Other humanitarian organizations with relevant capacity can also make available their assets to the humanitarian community through the Logistics Cluster.

Services made available through the Logistics Cluster are not intended to replace the logistics capacities of other organizations, nor are they meant to compete with the commercial transport market. Rather, they are intended to fill identified gaps and provide an alternative service option if, and when, other service providers are not available. (cf. 2017, p.2)

La fonction du Cluster logistique est de servir de coordonnateur interorganisationnel et de fédérateur des fonds, des ressources et des informations. Il doit servir de « forum » de coordination pour la négociation des priorités et la production de solutions communes entre les partenaires, tout en étant, par l’entremise du WFP, un fournisseur de dernier recours. Son travail de coordination doit combler les failles logistiques des réseaux humanitaires et faciliter la coordination interorganisationnelle là où nécessaire.

Plus encore, son mandat ne vise pas à « remplacer les capacités des autres organisations, ni à concurrencer les marchés locaux », mais à offrir des services alternatifs, si et quand les autres fournisseurs de service ne sont pas disponibles. Cette précision est importante sur le plan de la coordination, car elle souligne l’importance accordée à la préservation des marchés locaux et la souveraineté nationale, comme nous le verrons, cela explique en partie la politique de retrait rapide du Cluster logistique.

Le programme de réforme humanitaire ajoute un autre palier à ces premiers niveaux de négociation du sens de l’action collective. À cet égard, la réforme initiée en 2005 pousse plus loin l’aspect négocié et co-orienté de l’activité en ciblant les processus sectoriels de décision lors des interventions d’urgence. Comme l’indique l’IASC (2006), l’un des principaux éléments de la réforme porte sur le besoin de consolidation des partenariats avec les acteurs de la société civile et les ONG locales lors des différentes phases d’interventions et dans le processus de décision.

A central element of the humanitarian reform process is the need to strengthen strategic partnerships between NGOs, international organizations, the International Red Cross and Red Crescent Movement and UN agencies. Indeed, successful application of the cluster approach will depend on all humanitarian actors working as equal partners in all aspects of the humanitarian response: from assessment, analysis and planning to implementation, resource mobilization and evaluation. [...]

Humanitarian partnerships may take different forms, from close coordination and joint programming to looser associations based on the need to avoid duplication and enhance complementarity. To be successful, therefore, sectoral groups must function in ways that respect the roles, responsibilities and mandates of different humanitarian organizations. There must be recognition of the diversity of approaches and methodologies that exist amongst the different actors. It is essential that sectoral groups find non-bureaucratic ways of involving all humanitarian actors in a collaborative and inclusive process focused on areas of common interest.

Some humanitarian actors may not be prepared or able to formally commit themselves to structures which involve reporting to sector leads. Sector leads should ensure, however, that all humanitarian actors are given the opportunity to fully and equally participate in setting the direction, strategies, and activities of the sectoral group. Sector leads are responsible for ensuring – to the extent possible – appropriate complementarity amongst different humanitarian actors operating in their sectors or areas of activity. (cf. 2006, p. 8)

En abordant la question du respect de la diversité des « rôles », des « responsabilités » et des « mandats » des organisations (paragr.2), la réforme témoigne d'un effort visant à recaractériser le spectre des couplages que doivent assumer les meneurs sectoriels. Elle suggère de renforcer et d'adapter les rapports interorganisationnels (paragr. 1), mais également, et c'est ce que nous cherchons ici à souligner, elle suggère d'*élargir* le réseau et de *diversifier* les modes de coordination en mettant en place des stratégies de mobilisation des acteurs périphériques.

Il s'agit là, à notre avis, de l'un des effets les plus intéressants des mandats organisationnels inscrits dans la réforme puisqu'il engage les responsables sectoriels dans un travail de redéfinition de la notion de partenariat, laquelle déborde largement les acteurs impliqués directement et « bureaucratiquement » dans la chaîne logistique en utilisant désormais le concept beaucoup plus ouvert de « domaines d'intérêts communs » (paragr.2) pour définir l'espace humanitaire couvert par chaque secteur. Cette ouverture rappelle la distinction que nous évoquions entre Xu et Beamon (2006, p. 4) lesquels définissent la coordination logistique comme « *a strategic response to the problems that arise from inter-organizational dependences within the relief chain* » et Balcik *et al.* (2010 p. 25), qui envisagent la coordination comme « *the relationship and interaction among different actors operating within the relief environment* ».

Or, comme nous commençons à le découvrir, c'est justement la manière dont les mandats du Cluster logistique opèrent la mise en équilibre de ces deux approches de la coordination dans les mécanismes du Cluster logistique qui est modifiée par cette réforme. D'une part, ces mandats imposent un renforcement stratégique des partenariats entre les principaux acteurs, et d'autre part, ils incitent à la mise en place de méthodes non contraignantes de négociation et de co-

orientation des activités à travers des stratégies de diffusion de l'information et de réduction des coûts de coordination pour les acteurs qui sont moins enclins à participer formellement à son système ou à se soumettre explicitement à ses décisions.

La citation précédente illustre bien, à notre avis, toute l'étendue de la tension entre contrôle et participation qu'ont à assumer les meneurs sectoriels dans le système onusien, laquelle demande l'inscription des acteurs périphériques dans le processus d'orientation des activités. Il s'agit là, à notre avis, d'un des principaux traits du système de coordination, lequel se caractérise par une ouverture et une facilitation des processus d'intégration au réseau logistique pourtant stricte. En effet, dans mesure où, comme l'indique Cooren (2015), la coordination repose sur un partage du travail et une négociation des rôles, l'ouverture des mécanismes de coordination du système de Cluster doit permettre une négociation des rôles et statuts à moindre coût avec les partenaires périphériques du réseau. Le mandat du Cluster logistique et des autres meneurs sectoriels, tel qu'ils sont définis par la réforme, implique donc de définir un processus d'enrôlement opérant en faveur d'acteurs périphériques et d'acteurs impliqués dans le réseau central.

En ce sens, le partage des activités du Cluster logistique selon trois axes : la coordination à proprement parler, la gestion de l'information, et l'offre de services logistiques (Logistics Cluster, 2017b, p. 9) semblent faire écho à cette obligation d'inclusion. Comme l'indique le document intitulé « Service portfolio » publié par les bureaux centraux du Cluster logistique,

The Logistics Cluster provides coordination and Information Management to support operational decision-making and improve the predictability, timeliness and efficiency of the humanitarian emergency response. Where necessary, the Logistics Cluster also facilitates access to common logistics services. (Logistics Cluster, 2017c, p. 2)

La mission du Cluster logistique se trouve donc partagée entre, d'une part, les activités de coordination et de gestion de l'information devant servir à appuyer les « processus décisionnels » sur le terrain et, d'autre part, la facilitation de l'accès aux services logistiques mis en commun pour les acteurs périphériques. Une part de l'ouverture demandée par l'« Humanitarian reform agenda » passe donc, à notre avis, par la notion d'appui aux « processus de décisions », mais surtout par la constitution de réseaux relativement ouverts et adaptables aux situations.

Cette diversification des stratégies expose, selon nous, toute l'amplitude des moyens déployés par le Cluster logistique dans son travail de coordination des activités. La coordination des interventions d'urgence, réalisée sous l'égide de l'ONU et du système de cluster, propose en

somme *des discours organisationnels parallèles*. Les uns misant sur la diffusion d'informations destinées à un public diffus éventuellement susceptible de la prendre en compte, alors que les autres misent sur l'instauration d'infrastructures de collaboration et d'ententes visant à consolider la chaîne logistique et l'accès aux ressources mises en commun. Cette approche mixte de la coordination à travers l'idée d'aide à la décision et d'ouverture des réseaux vient ici effectuer le travail de coordination plus lourd qu'implique la prise en charge de la coordination des activités logistiques. Nous verrons que les documents publiés en situation d'urgence rassemblent habilement ces niveaux d'action.

5.1.2 Le « Transformative agenda » et le cycle d'intervention humanitaire

En abordant l'« Humanitarian reform agenda », nous avons cherché à clarifier les fondements du mandat de coordination structurant le système de cluster et à donner un aperçu de l'identité organisationnelle du Cluster logistique. Comme nous venons de le voir, la réforme participe au paramétrage des activités de coordination des meneurs sectoriels. Elle explicite tout à la fois la fonction et les tâches des coordonnateurs, mais aussi la teneur idéale des rapports entre les membres du réseau coordonné par le meneur sectoriel. Ce faisant, la réforme expose l'étendue souhaitée de chacun des secteurs au-delà des organisations spécialisées. En obligeant les meneurs à prendre acte de la diversité des rôles, des responsabilités, des mandats et même des méthodologies des autres organisations; en reconnaissant le droit des organisations à une implication limitée (IASC, 2006, p.8), la réforme fournit des ressources pour guider le processus « d'engagement » qui devra se faire sur le terrain.

En effet, la réforme propose d'ouvrir les mécanismes de coordination en fonction de principes limitant le besoin de « traduction » des intérêts des partenaires périphériques pour accéder au système. Notons également que les textes de la réforme possèdent une réelle agentivité dans les mécanismes de coordination. On la retrouve fréquemment « réactualisée » et « présentifiée » (Benoit-Barné et Cooren, 2009) dans les nombreux documents qui composent les « sous-programmes » d'action des meneurs sectoriels (Logistics Cluster, 2015n, 2017b, 2017c).

Sur le plan organisationnel, la réforme a eu pour conséquence la mise en place de mécanismes de coordination pluriels, allant de la diffusion d'information à la prise en charge directe de la coordination des activités logistiques selon le type de relations et l'importance des activités à coordonner. C'est-à-dire qu'elle possède une agentivité non seulement sur la définition

des objectifs globaux et du rôle des meneurs, mais également sur l'étendue du réseau sous sa responsabilité et le ton que doivent prendre les stratégies de coordination en fonction de l'intensité des liens entretenus entre les organisations et le noyau d'activité sectoriel. Comme l'indique l'OCHA, cette première réforme du système de 1991 était pour l'essentiel centrée sur «l'implantation» du système de coordination par cluster. Avec la fin de ce premier tour d'évaluation, une seconde vague de réforme a été mise en place à partir de 2010, laquelle visait cette fois une réorientation des résultats du système de cluster.

En 2010-2011, la succession rapide de deux catastrophes de grande ampleur en Haïti et au Pakistan a exposé les limites du système de coordination tiré de la réforme de 2005 lors de déploiements simultanés (2015, p. 26). À ce moment, la communauté internationale prend conscience de la désuétude des principes de fonctionnement face aux nouvelles réalités du terrain. On constate alors que les grandes organisations ont parfois failli à coordonner leurs stratégies d'intervention et se sont souvent retrouvées en compétition entre elles. On en est venu à la conclusion qu'il s'avérait nécessaire de revoir les objectifs finaux du système d'intervention par Cluster afin de prioriser les résultats pour les partenaires nationaux et subnationaux.

It is widely acknowledged that effective preparedness saves lives, livelihoods and money. However, while the imperative for greater preparedness is clear, the international community has not fully adapted its policy and working methods to fit today's needs. Strong government leadership, supported by international inter-agency collaboration, has brought the relevant stakeholders together in support of preparedness in some countries, but in many situations the UN, NGOs, Red Cross Red Crescent, donors and multilateral development banks have not coordinated their strategies for supporting national and local (sub-national and communities) preparedness capacity.

Rather, the tendency is to reach separate agreements with national counterparts, with organisations approaching donors separately and thus competing for funding, as opposed to coming together in a collective effort. Organizations differ in their opinion on which countries most need support, as do donors, and agency commitment of resources for supporting the preparedness of at-risk countries is unreliable. (cf. 2013, p. 2)

Pour l'IASC (et leurs donateurs), la solution signifiait « simplifying processes and mechanisms, improving inter-agency communication and collaboration, and building confidence in the system as a whole » (Krüger, Derzsi-Horvath et Steets, 2016, p. 8). Afin d'accélérer les déploiements sur le terrain et le rendre plus efficace, il fallait également augmenter le volume du fonds d'urgence pour les réponses rapides, faciliter son obtention en créant des unités d'évaluation à déploiement rapide (Logistics Cluster, 2015b), mais aussi, comme la citation l'indique, renforcer le rôle des décideurs locaux dans la prise en charge des activités d'urgence. Le « Transformative

agenda» est au cœur de cette dynamique visant à consolider et uniformiser les mécanismes de coordination d'urgence des agences.

Ainsi, depuis 2010, les membres de l'AISC se sont progressivement mis d'accord sur un processus «d'amélioration substantielle du modèle de réponse humanitaire», lequel est formulé dans ses grandes lignes dans les huit documents qui composent l'«IASC transformative agenda» (IASC, 2015, p. 22-24), soit :

1. L'« Humanitarian System-Wide Emergency Activation: Definition and Procedures ».
2. Le « Concept Paper on 'Empowered Leadership' ».
3. « Responding to Level 3 Emergencies: What 'Empowered Leadership' Looks Like in Practice ».
4. L'« Inter-Agency Rapid Response Mechanism ».
5. Le « Reference Module for Cluster Coordination at the Country Level ».
6. Le « Reference Module for the Implementation of the Humanitarian Programme Cycle ».
7. L'« Accountability to Affected Populations Operational Framework ».
8. Le « Common Framework for Preparedness ».

L'une des forces de ce nouveau cadre repose sur le renforcement de mesures de préparation transcendant l'ensemble du système (systemwide preparedness) préalablement aux interventions et l'unification du calendrier d'intervention. Ces mesures ont pour objectif de mieux arrimer les efforts de développement et les efforts de préparation, tout en développant l'expertise des partenaires nationaux et sous-nationaux en matière de réponse aux urgences. Sur le plan logistique, cette méthode permet, entre autres, de collaborer entre les secteurs dans la mise en place des lieux de stockage, des inventaires, d'identifier conjointement les failles et les chevauchements potentiels en amont des urgences.

Si les documents associés au « Humanitarian reform agenda » ont largement contribué à ouvrir les réseaux de coordination sectorielle vers les acteurs périphériques, le « Transformative agenda », mis en place progressivement à partir de 2010, a, quant à lui, modifié leur programme organisationnel en uniformisant les stratégies de réponse des clusters et les calendriers d'interventions. Sur le plan communicationnel, on peut comprendre le « Transformative agenda » comme un effort d'uniformisation de la grammaire organisationnelle des clusters ayant, entre

autres, pour objectif de générer un certain nombre de points de passage obligés, lisibles par l'ensemble des acteurs.

En effet, le « Transformative agenda » a contribué à redéfinir les conditions de déploiement de manière à accélérer de lancement des interventions et, par la même occasion, de mieux préparer le retrait des unités d'urgence et limiter la dispersion des ressources. Désormais, en fonction des critères de taille, de complexité, d'urgence, de capacité nationale et de risques d'atteinte à la réputation, l'IASC et l'OCHA peuvent décider d'activer le niveau « L3 » de déploiement, à la condition qu'une demande expresse des représentants nationaux soit formulée (IASC, 2012)²². Cette décision mène alors au déclenchement des programmes d'urgences d'un ou de plusieurs des clusters, selon les besoins. La mise en place de ce niveau vise en partie à limiter le temps de déploiement, mais aussi la durée des interventions aux moments les plus forts des crises, c'est-à-dire durant les périodes où l'État confronté à la crise requiert explicitement un appui d'urgence complémentaire.

This exceptional measure will only be applied for exceptional circumstances where the gravity justifies mobilization beyond normally expected levels, while recognising the complementarity of humanitarian systems. [...]

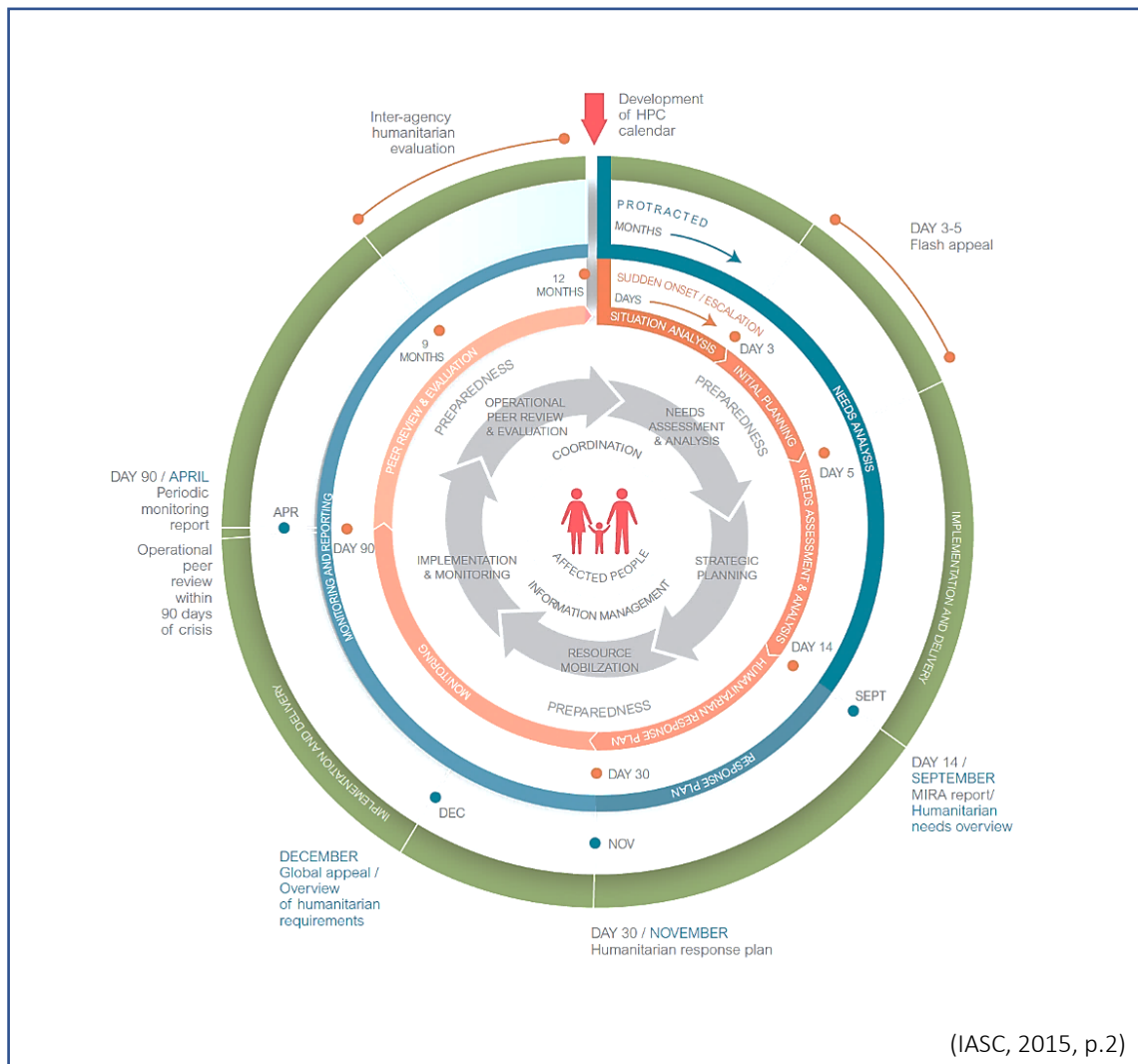
The activation period will vary but should not exceed 3 months initially. The priority will be to revert as soon as possible to the regular methods of work of the humanitarian system, under a strong national leadership. Ideally, during this period, the system would put in place the required capacities and response would get well underway, such that the activation should not have to be extended. The procedure mandates that an exit strategy be defined to that effect, and outlines steps for deactivation. (cf. 2012, p. 1)

Avec le nouveau programme, le déclenchement d'une intervention passe maintenant par une évaluation initiale conjointe réalisée par une équipe intercluster. C'est à partir des recommandations de cette équipe de déploiement rapide que s'active ou non le système de coordination onusien. Comme l'indique le second paragraphe de la citation, cette aide d'urgence comporte maintenant des objectifs temporels comprenant d'emblée, dès les premiers mois du déploiement, une stratégie de retrait.

²² Notons que le niveau L3 est le seul niveau d'urgence nécessitant une mobilisation globale du système onusien international. Le niveau L1 réfère ici aux urgences où les capacités nationales et internationales présentes dans un pays sont considérées comme suffisantes sans intervention extérieure. Le niveau L2 implique le déploiement d'un effort considérable des pays voisins et des organisations régionales pour suppléer aux besoins en biens et en services dans un pays affecté (UNOCHA, 2014).

Ce changement est significatif sur le plan organisationnel, car il oblige une adaptation structurelle des mécanismes de coordination de manière à assumer ce cycle humanitaire. Le nouveau cycle fixe des limites temporelles claires pour la réalisation des phases du déploiement et de retrait. Comme en témoigne la figure 5, produite par l'IASC (2015) -texte 6-, le nouveau cycle humanitaire est axé sur la mise en place d'un échéancier précis déterminant les six principales étapes successives des réponses humanitaires, soit l'analyse de la situation (jours 1 à 3); la

Fig. 5 Les éléments du cycle des programmes humanitaires selon le type d'intervention



planification initiale de la stratégie de réponse (jours 3 à 5); l'évaluation et analyse des besoins (jours 5 à 14); l'implantation du plan de réponse humanitaire (jours 14 à 30); le suivi des opérations (jours 30 à 90); et, pour finir, la révision par les pairs et l'évaluation (jours 90 à 365).

Comme l'expose le cercle orange dans la figure 5, le nouveau cycle humanitaire suggère un échancier précis déterminant le cheminement des efforts de coordination et de gestion de l'information. Ce nouveau mécanisme suggère aux meneurs sectoriels le respect d'un calendrier commun de déploiement comprenant des jalons spécifiques, dont la complétion de l'évaluation primaire des besoins en 48 heures maximum, une allocation automatique du fonds d'urgence CERF et le déploiement des premières équipes d'urgence en moins de 72 heures, ou encore l'élaboration d'une stratégie de retrait dans les trois premières semaines de l'intervention (IASC, 2015, p. 22-24).

Le «Cycle des programmes humanitaires» décrit dans le «Reference Module for the Implementation of the Humanitarian Programme Cycle» (IASC, 2015) propose une uniformisation de l'activité des clusters en référence à six phases, soit la prévention, la mitigation, la préparation, la réponse, la récupération et la reconstruction²³. Cette uniformisation des phases d'activités a pour objectif de faciliter l'interprétation et le sens des activités entreprises par les divers clusters dans une même zone géographique.

The "Humanitarian programme cycle" allows humanitarian actors to jointly define the overall shape of the response, position their role in relation to other organizations, and understand what needs to be done at a given moment in line with agreed objectives in order to ensure a more coherent, effective and accountable response. (IASC, 2015, p. 2)

Le nouveau cycle humanitaire, parce qu'il unifie théoriquement les phases de déploiement et de retrait, peut être considéré comme un effort visant à faciliter la coordination entre les clusters, en améliorant la lisibilité du stade de déploiement de chacun des clusters. Conjointement avec les acteurs et gouvernements locaux, le nouveau cycle demande aux meneurs sectoriels de mettre en place des initiatives liées, par exemple, à la préparation des interventions, à l'évaluation des risques ou à la mise en place de plans de contingence et de repositionnement (IASC, 2015, p. 2).

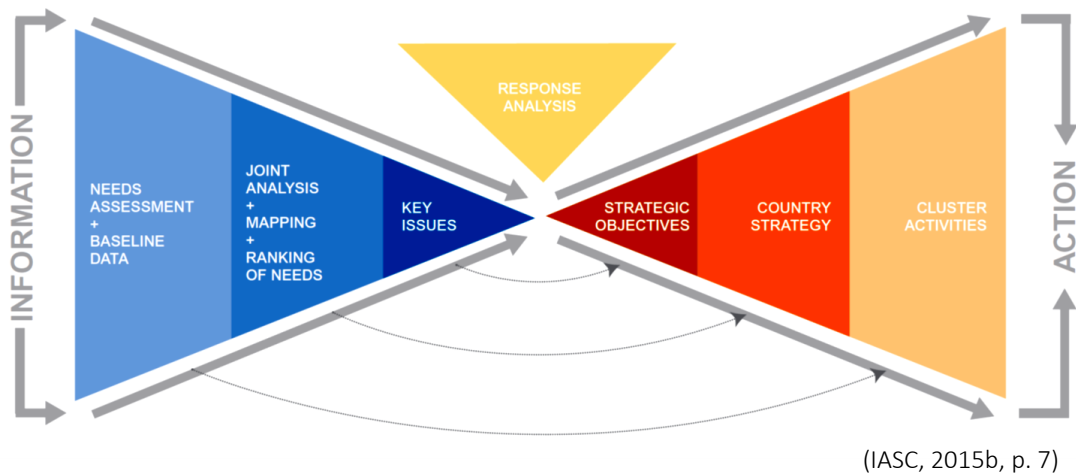
Le nouveau «Cycle de programme humanitaire» a pour but de mettre sur pied une architecture de coordination solide permettant une plus grande prévisibilité des délais de déploiement sur le terrain, une meilleure préparation et une plus grande uniformité dans la mise en forme pratique du leadership des meneurs sectoriels. En cela, on peut comprendre le «Transformative agenda» comme un effort de redéfinition du programme d'action au cœur des différents systèmes de coordination sectoriel en uniformisant les phases de l'aide humanitaire. En

²³ Voir le cycle d'intervention en gris dans [l'annexe 1](#).

un langage plus strictement communicationnel, le nouveau programme humanitaire «reproblématise» le fondement du discours organisationnel servant à coordonner les réseaux. On peut associer ce travail d'uniformisation à la mise en place d'un langage ou, comme le dirait sans doute Weick (1969), d'une «grammaire» commune de l'action au sein des meneurs sectoriels. Le «Transformative agenda» impose aux agences onusiennes des points de passage obligés, négociés et fixés collectivement par les principaux membres de l'IASC, soit les principaux acteurs. Par exemple, les instructions inscrites dans le «Reference Module for Cluster Coordination at the Country Level» exposent bien cet effort d'uniformisation et la manière dont on peut interpréter l'agentivité du «Transformative agenda» sur les activités de préparation terrain.

Comme l'indique la figure 6, la stratégie conjointe de préparation repose sur une mise en commun des efforts de collectes et d'analyse des données ayant pour objectif d'uniformiser l'interprétation des enjeux lors de la réponse, et donc d'expliquer les objectifs stratégiques nationaux et les activités liées aux différentes phases du cycle humanitaire. Les étapes identifiées ci-dessus forment, comme le présente Latour (2013), un scénario d'action général auquel se rattachent les scénarios sous-jacents.

Fig. 6 Les étapes de l'analyse conjointe des besoins de préparation



Sur le modèle présenté dans la figure 6, les documents du «Transformative agenda» imposent ainsi les mêmes étapes aux différentes agences meneuses dans la mise en place de leurs propres

mécanismes de coordination. Toutes les agences ont à procéder dans leurs domaines respectifs à une évaluation des besoins, des risques et des principaux enjeux auxquels ils font face.

Dans ce contexte, durant les phases de préparation aux désastres, le Cluster logistique produira, conjointement avec les autorités locales, divers documents permettant d'évaluer les besoins et de former une base de données initiale, le « logistics capacity assessment ». Ce document hautement standardisé propose une analyse cumulative de la capacité logistique des pays visés. On y retrouve, par exemple, une analyse des risques naturels et humains, des effets saisonniers sur le transport et l'entreposage, ainsi qu'une évaluation des capacités de réponse nationale, une liste de contacts gouvernementaux et des principales instances régulatrices. Il compile de manière exhaustive les ports, aéroports, gares et points frontaliers, les voies terrestres maritimes, les sites d'entreposage, les moulins, les services logistiques privés et publics, les services de télécommunications, les coûts de main-d'œuvre, etc. Ce document sert de base dans la définition des stratégies des partenaires du Cluster logistique sur le terrain, mais également aux acteurs des autres secteurs d'opération dans le développement de leurs stratégies d'entreposage, par exemple. Il permet aussi le passage aux étapes subséquentes de préparation et à l'évaluation des principaux enjeux logistiques pour les pays les plus à risques.

Ainsi, en complément du système de coordination mis en place par l'« Humanitarian reform agenda », lequel travaillait à définir les fondements du système de cluster, l'identité et la responsabilité de principe des meneurs sectoriels et le mode souhaité des relations, le « Transformative agenda » vient préciser et redéfinir la trame des scénarios organisationnels, en fonction de critères temporels uniformes. Il offre des ressources pour mieux coordonner les efforts préparatoires entre les agences onusiennes, mais aussi avec les acteurs locaux. À ce titre, le nouveau programme engage également un raffinement des catégories d'acteurs locaux.

Le septième texte, l'« Accountability to Affected Populations Operational Framework », définit plus clairement les différents publics à qui doivent s'adresser les documents de reddition de comptes. Dans ce document, l'IASC détaille ses engagements envers les populations affectées dans la mise en place des stratégies nationales et des programmes, ou encore par les politiques de recrutement.

Affected populations within this framework should not be understood as a homogenous group, but rather differences among population groups on the basis of sex, age, ethnicity, disability and other social markers of exclusion should be acknowledged. An understanding

of these differences will shape the way communication messages are designed and delivered and shape the way community consultations are carried out. (IASC, 2011, p. 1)

Cette redéfinition des publics bénéficiaires vise à mieux adapter les mécanismes de coordination aux particularités des acteurs. L'IASC cherche ici à aller plus loin qu'un réaligement des services sur l'utilisateur final, il cherche à détailler cet utilisateur et à en approfondir l'identité en soulignant l'importance du genre, de l'âge, de l'ethnicité, des limitations physiques et des autres marqueurs sociaux d'exclusion.

Que faut-il comprendre de ces mandats ?

Sans faire une analyse systématique des tenants et aboutissants du mandat de la coordination humanitaire d'urgence onusien, nous avons cherché à exposer les grands axes en termes de valeurs, de normes du système humanitaire onusien qui se matérialisent dans le processus de délégation depuis l'Assemblée générale de l'ONU vers le terrain. C'est ici le texte organisationnel général du système de cluster que nous avons voulu faire apparaître, car c'est lui qui, en amont des interventions, édicte les principes opérationnels du Cluster logistique sur le terrain.

Les mandats opérationnels de l'ONU et de l'IASC fonctionnent depuis un principe de segmentation des activités et une prédétermination des tâches et des stratégies à l'échelle globale vers le terrain. Par un jeu de délégation, les intentions des membres de l'ONU, ceux de l'IASC, du secrétaire général et de l'ERC qui agissent en son nom, se trouvent matérialisées dans l'« Humanitarian reform agenda » et l'« IASC transformative agenda ». Réciproquement, ces textes sont censés, théoriquement à tout le moins, avoir une agentivité directe dans les stratégies, les mesures, les protocoles et les engagements qui caractérisent les mécanismes de coordination mis en place par les meneurs sectoriels, dont le Cluster logistique.

Ces textes définissent et donnent une légitimité aux actions du Cluster logistique sur le terrain. Ils forment la trame générale de l'action. On peut donc associer la résolution de l'ONU et les deux programmes à ce que Callon (1984) nomme la phase de problématisation initiale, donnant forme au réseau de coordination central des secteurs, aux noyaux sectoriels prenant en charge, avec le meneur, la coordination. *Ces textes définissent les différents aspects du problème organisationnel général autour duquel se composent les phases préparatoires du système de coordination du Cluster logistique sur le terrain.* Comme nous le verrons, on retrouve parfois des

citations ou des références explicites à ces textes dans les documents d'intervention pour expliquer le travail du Cluster logistique.

Les programmes définissent les contraintes organisationnelles, les objectifs, les idéaux, la portée du réseau d'acteurs à coordonner, le type de relation à entretenir avec chacun des acteurs, les différents seuils à franchir et les étapes pour y arriver. En somme, ils énoncent le scénario d'action abstrait des interventions.

En écho à Callon (1984), on peut dire qu'ils « problématisent » les réseaux de relations sous la responsabilité des meneurs en fonction d'un problème d'efficacité dont les paramètres sont définis de manière générale. C'est alors ensuite aux meneurs sectoriels de réinterpréter et de traduire concrètement cette problématisation dans leur domaine d'expertise, de manière à *intéresser*, *enrôler* et *mobiliser* les acteurs dans leur réseau sectoriel, mais en vertu de divers principes politiques structurant les dimensions relationnelles des réseaux. Ces mandats donnent alors forme aux divers programmes et initiatives entreprises par les clusters. Les documents de coordination terrain, dans leurs structures générales vont reprendre ces mandats pour les matérialiser dans les actions sur le terrain dans le travail de médiation des rapports entre les acteurs, dans le travail de présentification, dans la « localisation » des efforts de coordination qu'ils évoquent.

En ce sens, les documents subséquents à ces documents mandataires vont alors participer à la mise en application du mandat onusien, à sa traduction en actions concrètes pour ainsi dire. Les documents de coordination en situation d'urgence articulent le rapport entre le mandat onusien et le terrain. Ils mettent en œuvre le projet de médiation des relations entre les acteurs des divers secteurs et participent à la mise en place du système de représentations et de significations qui découle de ces mandats au fil des traductions successives par les acteurs impliqués.

En ce sens, le « cycle des programmes humanitaires », développé dans le cadre du « Transformative agenda », est un *agent textuel* auquel a été délégué une part du mandat d'uniformisation des calendriers d'intervention par les membres de l'IASC. Il matérialise les échanges qui ont mené à la décision de mise en place de cet aspect particulier du « Transformative agenda ». Ce texte « fait faire » des échéanciers et les stratégies de sortie dans les premiers trois mois. Il fait faire des ajustements progressifs des activités coordonnées en faveur d'une réduction

du rôle de l'agence coordonnatrice. Il oblige à une médiation des activités sous son autorité. Il fait faire une traduction des activités de réponse en un langage unifiant les significations des différents systèmes d'activités. Dans les pages qui suivent, nous tenterons une analyse des documents de coordination terrain exposant la manière dont les textes assument le programme de coordination inscrit dans les mandats onusiens.

5.1.3 La préparation, les infrastructures de coordination et le réseau logistique népalais comme matérialisation de la stratégie organisationnelle

En raison de sa situation géographique particulière, alliant instabilité géophysique et une grande variété de climats, le Népal fait partie des pays les plus à risque de désastres naturels dans le monde (GoN et MoHA, 2017, p. 1). Étant confronté à de nombreux types de désastres de moyenne et de grande envergure chaque année, il fait partie des pays visés par les mesures de préparation et de renforcement de la capacité de réponse du système de Cluster. En 2009, le WFP avait fait produire un « Logistics capacity assessment » (LCA) dressant un profil du pays sur le plan des capacités humanitaires, des instances régulatrices nationales, des douanes et plus largement de l'ensemble des infrastructures, des services, des contacts et des scénarios de crises potentiels (WFP, 2009). En 2011, le WFP et les membres du cluster logistique népalais ont également préparé un plan de contingence pour les désastres majeurs contenant deux volets, l'un consacré au tremblement de terre, l'autre aux inondations (WFP et al., 2011). Ces documents, préparés conjointement entre les membres du réseau logistique népalais, forment en quelque sorte les sous-scénarios de la stratégie de coordination globale du Cluster logistique.

En 2015, le système de coordination onusien, en appui au gouvernement népalais, a déjà composé un plan de réponse et cumulé un certain nombre de données. Des entraînements ont également été réalisés à certains niveaux de la chaîne logistique pour préparer les responsables locaux et leurs partenaires internationaux à faire face à l'urgence. Parmi les signataires du plan de contingence, on retrouve les 25 organisations qui forment le noyau plus ou moins dense du secteur logistique népalais : le WFP (meneur), le ministère des Affaires intérieures (co-meneur) et le Ministère du Travail et du Transport (co-meneur) (cf. 2011, p. 1). On y trouve également quatre organisations onusiennes, l'OCHA, la FAO, l'OMS et UNICEF. La Fédération internationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, ainsi que sa branche népalaise. Huit organisations internationales ont participé directement à l'exercice, Action Aid ADRA, CARE Nepal, Concern World Wide, IDE, Lutheran World Federation, Plan international Nepal World Vision et deux ONG

locales, SAPPROS et DEPROSC. À cela s'ajoutent le Nepal Food Corporation et le Nepal Oil Corporation, l'Aviation Authority of Nepal et le National Society for Earthquake Technology, qui sont des entreprises et des agences nationales, ainsi que deux regroupements professionnels népalais, la Federation of Truck Tanker Transport Entrepreneurs of Nepal et l'Airline Operator Association of Nepal. Puis, pour finir, l'agence américaine pour le développement international.

Le plan de contingence, à la manière du LCA 2009, liste de manière précise la capacité de réponse des organisations ci-haut advenant une inondation majeure ou un tremblement de terre dans la vallée de Katmandou. On y dresse un inventaire des équipements, des aéroports, des terrains plats capables d'accueillir les sans-abris, les hélicoptères disponibles, leurs modèles, etc. On y énumère aussi, personne par personne, les responsables des différentes organisations mentionnées, les contacts chez les opérateurs aériens, l'ensemble des transporteurs associés à la Fédération de transport, les agents de dédouanement et les agents ministériels, en plus de fournir la liste des frais à déboursier dans les diverses opérations gouvernementales (cf. 2011).

Ces informations partagées par les signataires permettent donc d'unifier, en amont du désastre, les stratégies de réponse, d'identifier les acteurs logistiques principaux, les principales ressources, bref de composer un réseau logistique et, pour les agences onusiennes, d'adapter localement leur programme d'action en composant un problème organisationnel local en identifiant conjointement les faiblesses de la chaîne logistique. À cet égard, en plus de différents problèmes structureaux plus diffus, on soulignera surtout à ce moment le risque d'engorgement rapide du seul aéroport international du Népal advenant une crise majeure. En effet, dans la mesure où cet aéroport est de petite taille et ne comporte qu'une seule piste d'atterrissage, peu de stationnements pour les gros porteurs, ainsi qu'une faible capacité de débardage et d'entreposage, le ministère des Affaires intérieures et le WFP, avec le financement du Département anglais pour le développement international (DFID) vont mettre sur pied le « Humanitarian staging area » (HSA, voir fig. 7) pour accélérer le transit du cargo aérien (WFP, 2015). Le HSA de l'aéroport Tribuvan, situé tout à côté du tarmac, a été conçu afin de faciliter le transit en offrant notamment un site permanent fonctionnel dès les premiers moments de la crise, ainsi qu'un inventaire d'équipement humanitaire d'urgence prélocalisé, dont 36 unités mobiles d'entreposage et un centre opérationnel d'urgence (Logistics Cluster, 2015n, p. 16-17). Cette infrastructure peut être ici comprise comme un « appareil d'intéressement » au sens de Callon (1984). Cet espace permet d'allier et de concentrer le travail humanitaire de l'aéroport tout en le

rendant plus efficace. En ce sens, il permet d'intéresser les acteurs au réseau logistique du Cluster et plus encore d'intéresser les acteurs aux services logistiques sur place.

Par chance, cette installation, inaugurée le 23 mars 2015, est opérationnelle au moment du séisme le 25 avril. Il s'agira d'ailleurs là d'un élément clé du succès du Cluster dans son déploiement. Le HSA servira tout à la fois de lieu de réunions, de centre de coordination, de points de contrôle et d'inventaire du cargo²⁴. Comme l'indique le Cluster dans son «Lesson learned report» (cf. 2015n, p. 16), le HSA aura également permis de déployer les premiers sous-entrepôts dès le 1^{er} et le 4 mai et dès le 11 et 12 en région, ce qui représente huit jours d'économie



par rapport à la réponse aux Philippines. Il aura également limité l’empiètement sur le tarmac et accéléré la réception, le transfert modal et l’envoi de la marchandise vers les sous-entrepôts ou directement aux bénéficiaires (cf. p. 16). En ce sens, la stratégie de préparation en amont a permis de consolider le réseau logistique du noyau d’acteurs impliqués dans son bon fonctionnement et de prendre en charge les activités des organisations périphériques lors de leur arrivée sur le terrain. Comme il est attaché au principal point d’entrée, le HSA représente l’un des « points de passage obligés » imaginés par Callon. En cela, il n’est pas surprenant de retrouver de nombreux documents produits par le Cluster afin de médier les interactions vers ce point de passage de manière à faciliter l’organisation des activités qui y ont lieu.

L’exemple du « Humanitarian staging area », mis en place en 2015, expose bien où mènent concrètement les documents généraux, puis les rapports locaux en traduisant progressivement les enjeux logistiques dans la mise en place de cet instrument de gestions des relations logistique entre les acteurs. Le système de coordination onusien mène ici à l’instauration, en son nom, d’infrastructures physiques servant à médier les rapports entre les acteurs humanitaires et gouvernementaux participant au transit du cargo. Le LCA 2009 et le plan de contingence de 2011 identifient des sous-enjeux logistiques issus de la problématique première et du scénario d’action du Cluster logistique tel que défini dans son mandat. Ce sous-problème mène alors à l’élaboration de sous-scénarios d’action liés à la prise en charge de la coordination du cargo aérien. C’est en ce sens que le mandat du Cluster mène à des processus de coordination pratiques.

5.1.4 Les stratégies proprement népalaises

Sur un autre plan, en tant que premiers partenaires locaux du WFP, le gouvernement népalais, et tout particulièrement le ministère des Affaires intérieures, a également préparé de son côté des stratégies de gestion de crise. On peut ici penser à un certain nombre de documents, notamment au « Natural calamity relief act » de 1982, le « Local self-governance act » de 1999 ou encore le « Work division regulation 2064²⁵ », le « Disaster rescue and relief standard 2064 » ou le « Prime Minister natural disaster relief fund regulation 2064 » qui tous participent à la mise en place d’un volet institutionnel proprement népalais du réseau de coordination d’urgence (MoHA, 2013, p. 3). Depuis 2013, les efforts de réponse d’urgence nationale s’inscrivent dans le « National

²⁵ L’an 2064 du calendrier népalais correspond à l’année 2008 du calendrier grégorien.

disaster response framework» (NDRF) et sont directement arrimés aux initiatives de préparation du WFP et du Cluster logistique (MoHA, 2013).

En reprenant les principes du système de cluster onusien (voir tableau 4), le NDRF affecte à chacun des 11 meneurs sectoriels onusiens 11 interlocuteurs ministériels locaux devant servir de co-meneurs dans l’effort de coordination national et international (National disaster response plan, 2013, p. 9). Comme dans le système onusien, ce programme distribue un ensemble de responsabilités en termes de coordination, de préparation et de collecte d’information parmi les agences responsables et les acteurs situés sur les quatre paliers gouvernementaux allant du niveau national, au niveau régional, aux districts, puis aux localités (cf. 2013, p. 4). Par exemple, l’effort de réponse prévoit un partage du fardeau de coordination entre les «Emergency centers of operation» chargés de coordonner la chaîne logistique depuis le niveau national vers le niveau local, ou encore les «Disaster relief committees» (DRC) chargés, sur les mêmes niveaux, de collecter l’information et de gérer la distribution. On pourrait également penser aux «Village development committees» (VDC) qui ont pour responsabilité de préparer les villages localement à répondre aux désastres (cf. 2013, p. 4). Ainsi, le Cluster logistique et le réseau logistique népalais devaient normalement réussir à s’appuyer sur ce réseau d’acteurs nationaux afin de déterminer ou de négocier le sens de la réponse logistique et la stratégie de réponse.

Tab. 4. La structure de coordination par cluster du Népal en 2013

Name of cluster	Health	WASH	Shelter	Food security	Logistics	CCCM	Education	Protection	Telecom	Nutrition	Early Recovery
GoN lead	MoHP	MoUD	MoUD	MoAD	MoHA	MoUD	MoE	MoWCS/NH RC	MoIC/WFP	MoHP	MoUD
Co-Lead	WHO	UNICEF	IFRC/UNHA BITAT	WFP/FAO	WFP	IOM	UNICEF/SC	UNHCR, UNICEF, UNFPA	WFP	UNICEF	UNDP

MoHA, 2013, p. 9

Toutefois, on rapporte de nombreux manques dans l’implantation du système de coordination issue du «National disaster response framework» lors du tremblement de terre (Baharmand et al., 2016; Bisri et Beniya, 2016; GoN et MoHA, 2017; Shrestha et Pathranarakul, 2018). En effet, Shrestha et Pathranarakul (2018, p. 4) rapportent qu’une grande part des

programmes de préparation, tant nationaux qu'internationaux, ont été mal financés et peu appuyés par les autorités centrales, ce qui a eu pour effet de les limiter à de grandes lignes directrices, voire à des documents jargonneux difficilement interprétables pour les personnes responsables de leur mise en place. Parmi les témoignages recueillis par les deux auteurs, lesquels incluent celui du Premier ministre, également ministre des Affaires intérieures, plusieurs soulignent le manque de clarté en termes de responsabilité et de coordination entre les comités de direction de village, les Districts DRC et les responsables nationaux (Shrestha et Pathranarakul, 2018, p. 16). Dans plusieurs cas, les District DRC n'étaient tout simplement pas au courant de l'approche par cluster, ce qui faisait reposer l'ensemble de l'effort de réponse sur leurs épaules sans savoir qu'il leur était possible de demander l'aide des responsables nationaux (Shrestha et Pathranarakul, 2018, p. 17).

Shrestha et Pathranarakul (2018, p. 18) précisent également qu'en raison de tensions politiques récurrentes durant la décennie 2005-2015, nombres de postes élus non pas été comblé au niveau des VDC, ce qui fait que plusieurs localités n'avaient tout simplement pas implanté de mesures de préparation, ni consolidé leur capacité de réponse au moment du tremblement de terre ²⁶. Ainsi, malgré l'effort de préparation issue du LCA de 2009, du « Contingency plan » de 2011 ou encore du NDRF de 2013, le réseau d'acteurs national planifié était en 2015 fortement irrégulier et inconstant dans son implantation selon les régions, les districts et les localités, ce qui a limité grandement la capacité de certains décideurs locaux à remplir leurs responsabilités de coordination. En ce sens, bien que le système de coordination d'urgence de l'ONU trouve un écho concret en sol népalais, celui-ci n'est pas mis en place de manière pleinement effective par les autorités népalaises. Cette situation nous permet d'illustrer les limites de l'agentivité des textes qui, parfois, matérialisent le système de coordination, mais sans pour autant être mis en acte ou présentifiés par les acteurs. En effet, l'étude des textes ne mène pas nécessairement vers l'étude des actes en eux-mêmes. Rien n'oblige les acteurs à agir, à réaliser concrètement les plans d'action. En ce sens, nous avons tenu à présenter les efforts de mise en place du système de coordination réalisé par le gouvernement népalais tout en exposant parallèlement les limites de cette mise en place. Notre intention n'est évidemment pas de diminuer ces efforts, mais bien de souligner que

²⁶ Cependant, comme le précise Wolbers *et al.* (2016), dans la mesure où les services publics sont peu développés au Népal, les villageois des régions isolés tendent à posséder une autonomie locale par rapport à l'État, ce qui augmente la résilience des communautés dans le processus de reconstruction.

tous les textes n'ont pas la même agentivité sur l'action. C'est pour cette raison que nous avons choisi de limiter notre analyse du système de coordination d'urgence à l'analyse des documents publiés par le Cluster logistique et de nous concentrer sur les documents directement liés au processus de coordination en tant qu'outils, ou véhicules de l'action, en tant qu'« agents » pour ainsi dire²⁷.

5.2 L'organisation en acte, la coordination du réseau logistique au Népal

Cette ultime section est consacrée à l'analyse fine des mécanismes de traduction participant à la coordination des activités logistiques interorganisationnelles au Népal en 2015. Dans cette dernière partie du travail, nous présenterons une interprétation communicationnelle des mécanismes de coordination du Cluster à travers les textes publiés en situation d'urgence. Jusqu'ici, nous avons cherché à présenter les diverses couches de mandat du Cluster logistique, tout en soulignant, à chaque niveau d'action, la manière dont les textes décrivent et négocient le système de coordination. Cette traduction progressive du mandat crée une descente toujours plus locale. Texte par texte, programme d'action par programme d'action, on descend vers les rôles et les activités de coordination quotidiennement « actives » dans l'environnement humanitaire, sur le terrain d'action lui-même.

Dans notre analyse des documents « vivants », si l'on peut le dire ainsi, nous avons cherché à comprendre comment les textes publiés par le Cluster lors des interventions organisent et médient les activités des organisations impliquées dans son réseau. Nous avons observé comment les documents contribuent à prescrire les activités de leurs lecteurs et des organisations qu'ils représentent en faveur du plan d'action du Cluster. Nous avons cherché à identifier la manière dont ces textes diffusent les éléments communicationnels nécessaires à la coordination selon la sociologie de la traduction et la CCO. C'est-à-dire que nous avons cherché à comprendre la manière

²⁷ Nous nous permettons ici de parler d'agentivité « réelle » des documents produits lors de l'intervention par le Cluster logistique dans la mesure où le Cluster logistique, dans l'évaluation de sa performance, a publié le résultat de sondages quant à leur utilité pour les partenaires sur le terrain. Dans cette évaluation, on constate par exemple que 90 % des intervenants consultés ont considéré les cartes comme utiles à leurs opérations. On y précise aussi que les cartes, les rapports de situation, et les comptes-rendus de réunion ont été considérés comme les documents les plus utiles. On y indique aussi que le site web du Cluster logistique a été consulté 7 444 fois, et que 24 451 pages ont été visitées. Pour ces raisons, bien que nous n'ayons pas de témoignages directs de pris en compte dans ce mémoire, nous nous permettons ici tout de même de croire à une agentivité probable des textes. [Voir annexe 4 au point 4.2.](#)

dont les textes retransmettent simultanément le système d'organisation général et local du Cluster logistique ainsi que sa lecture organisationnelle de la situation d'urgence, ce tout en cherchant à identifier la manière dont le processus de traduction permet de médier les activités des organisations en vue de les faire participer à l'optimisation de l'action logistique organisée par le Cluster.

Dans notre analyse de l'intervention de 2015, comme le suggère Latour (2005), nous avons considéré les documents comme des médiateurs à part entière, comme des agents éventuellement capables de participer activement à l'organisation et la médiation des relations entre les acteurs du réseau logistique en leur faisant accomplir de tâches spécifiques. Comme lui, et comme l'École de Montréal, un réseau coordonné « n'est pas un tout supérieur aux parties » dans lequel les acteurs produisent communément une action plus grande qu'eux. Une organisation, ou un réseau coordonné sont plutôt « ce par quoi les parties, chacune prise pour un tout, parviennent à se laisser posséder, pour une fraction d'elles-mêmes et seulement pour un temps [...] » (Latour, 2011, p. 34). Nous avons donc cherché à comprendre comment les textes et documents du Cluster participent à cet effort organisationnel visant à convaincre les humanitaires de se laisser posséder par le système logistique « pour une fraction d'eux-mêmes et pour un temps ». Cette approche nous a permis de comprendre comment ces textes semblent faire bifurquer une partie de l'action des organisations en faveur d'un arrangement optimisé tel que l'envisage le Cluster logistique.

En fouillant leurs archives de l'intervention au Népal, nous avons identifié les éléments qui participent au travail de problématisation en décrivant la situation d'urgence du point de vue logistique en essayant d'identifier comment cette description participe à l'intériorisation de connaissances, de compétences cognitives et fonctionnelles dans le réseau. Nous avons essayé de comprendre comment cette analyse proprement logistique de la situation travaille également à la justification du scénario d'action que préconise le Cluster logistique. Nous estimons que c'est à travers ce processus partagé entre légitimation et intériorisation de l'environnement logistique que le Cluster opère la distribution des rôles, des sous-scénarios d'action et des responsabilités aux différents types d'acteurs impliqués.

Chaque document agit simultanément sur plusieurs scènes. Les informations sont reçues de manière plurielle par les acteurs ayant chacun des intérêts et des besoins différents, mais ces informations sont accompagnées d'une grammaire et d'un discours permettant de les enchâsser dans l'entreprise générale du Cluster. De notre point de vue, c'est précisément cette capacité à

jouer simultanément sur plusieurs niveaux d'action, et à se situer comme médiateurs entre ces niveaux, qui permet aux textes d'être des agents de coordination efficaces pour le Cluster logistique.

Un même texte peut, en effet, opérer une traduction sur plusieurs niveaux simultanément. Les documents du Cluster permettent de traduire des objectifs différenciés dans une langue possédant une grammaire logistique spécifique uniforme. Dans l'analyse qui suit, nous avons essayé de retracer dans les textes la manière dont ces derniers contribuent à distribuer le plan de coordination du Cluster logistique dès les premiers instants du désastre. Afin de comprendre quels sont exactement ces documents, comment ils relaient ces mandats, nous proposons, dans les pages qui suivent, une analyse plus ou moins chronologique des principaux types de documents publiés en début d'intervention de manière à saisir à qui s'adressent les textes publics dès les premiers instants de l'intervention et ce qu'on cherche à y transmettre. À travers la sociologie de la traduction de Callon, il devient alors possible de voir comment ces documents coordonnent les activités des membres du réseau et contribuent à l'ajustement du système de coordination aux changements de situation.

5.2.1 La tension entre stratégie et situation réelle : Le passage du mandat à la coordination

Comme nous l'avons vu, le Cluster logistique est l'un des 11 secteurs spécialisés du système de coordination onusien. Comme responsable de la chaîne d'approvisionnement humanitaire, ce secteur faisait partie de la première ligne d'intervention lors du tremblement de terre au Népal. C'est dans cet objectif qu'a été mise sur pied l'organisation vouée explicitement à la coordination d'urgence, « le Cluster logistique ». Le Cluster logistique est explicitement attaché à la coordination des chaînes humanitaires pour répondre aux hausses subites des besoins tels que le définissent la résolution 46/182, l'« Humanitarian reform agenda » et « l'IASC Transformative agenda ». Le Cluster logistique, l'organisation, est également conjointement responsable, à travers le WFP, de la préparation et de la consolidation de la capacité de réponse des pays à haut risque, comme nous venons de le présenter à la section 5.1.3.

Le mandat du Cluster logistique est donc partagé en deux volets, l'un dédié à la préparation et au renforcement de la capacité logistique locale, et l'autre dédié cette fois à la coordination et à l'organisation de l'effort de réponse lors d'urgence. Dans son rapport annuel 2017, voici comment le Cluster logistique résume ces deux mandats :

The Logistics Cluster enables global, regional and local actors to meet humanitarian needs. Before crises, we work with the stakeholders in high-risk countries and regions to strengthen local logistics capacities. In crises, where these capacities have been exceeded, we provide leadership, coordination, information and operational services.

Globally, the Logistics Cluster is a community of partners actively working to overcome logistics constraints, develop and share best practices and solutions. [...] Because of its expertise in humanitarian logistics and its field capacity, the UN World Food Programme was chosen by IASC to be the lead agency of the Logistics Cluster. In this role, when necessary, WFP act as a provider of last resort, offering common logistics services to all humanitarian responders.

At the field level, the Logistics Cluster is responsible for coordination and information management of the logistics response. When necessary, the Logistics Cluster also coordinates access to common logistics services by facilitating the delivery and storage of supplies.

The Logistics Cluster leverages the network of sixty active partners to best fit critical logistics gaps. When local infrastructure is severely damaged or inaccessible and local capacities exceeded, the Logistics Cluster coordinates access to common road transport, storage facilities, and fuel, provided by WFP, or any organization with relevant available capacity. The Logistics Cluster is therefore key to ensuring an efficient humanitarian response, reducing duplication of humanitarian effort and saving costs. (Logistics Cluster, 2018, p. 2)

Comme le présente l'extrait, à travers son service de coordination et de gestion de l'information, le Cluster agit en mobilisant non pas exclusivement ses propres ressources, mais bien les ressources des réseaux de ses partenaires. En cela, il fournit des services de coordination facilitant l'accès aux services logistiques communs fournis en partie par son premier partenaire, le WFP.

En tant qu'agents «organisants», les documents de coordination, publiés lors des urgences, ont ici une double tâche. Ils publicisent et matérialisent le réseau et les mesures composés en amont du désastre *et* ils participent à l'actualisation, à l'« ici et maintenant » du processus organisant planifié²⁸. Du point de vue constitutif, en situation de crise, les documents du

²⁸ Du point de vue pragmatiste adopté par l'École de Montréal, les documents agissent sur leur lecteur. Un texte et son contenu interpellent les lecteurs de la manière que vous lisez présentement ces lignes, soit dans un rapport entre le lecteur et le support matérialisant le texte. Le lecteur devient ainsi lui-même médiateur du texte et de l'action qu'il contient en interprétant son sens contextuel, ici et maintenant, avant de le transformer en acte. Les textes ayant une fonction organisante, comme ceux du Cluster, ont donc une portée limitée à leur contenu prescriptif spécifique, mais aussi par leur capacité à rendre effectif l'action planifiée qu'ils matérialisent. C'est en ce sens que l'organisation est un processus. Les textes doivent permettre aux acteurs, en situation pratique, d'interpréter le sens de leur environnement et d'y agir selon le plan organisationnel établi. L'intéressement et l'enrôlement sont les dimensions permettant la (re)production de

Cluster ont pour tâche de publiciser le système de coordination du Cluster, mais ils ont également pour tâche d'identifier le travail à accomplir pour faire face aux éléments qui limitent l'atteinte de ses objectifs. Pour ce faire, ils doivent alors rallier les acteurs au plan d'action optimisé par le Cluster de manière à faciliter la coordination des activités logistiques. À travers ces trois fonctions, les documents du Cluster logistique vont alors matérialiser, chacun à leur manière, ce mariage forcé entre le « programme » d'action planifié, la situation réelle et les mécanismes du système de coordination qui permettent d'aligner les activités logistiques.

Dans le cas présent, les documents analysés comporteront donc normalement des mentions abordant les activités de préparation antérieures au désastre, comme le HSA; ainsi que des références visant à expliquer le mandat général du Cluster logistique. Dans un second temps, ils devraient mettre de l'avant les enjeux du système de coordination Cluster en situation réelle. Comme l'indique la citation de la page précédente, on y identifiera les goulots d'étranglement et les failles (gaps) de la chaîne humanitaire. Finalement, on devrait également y retrouver des éléments prescriptifs qui seront alors partagés entre la diffusion des tâches planifiée et l'effort « d'actualisation » du système de coordination d'urgence. Nous soulignons ici ce partage de la fonction des textes, parce qu'il permet de faciliter leur lecture d'un point de vue organisationnel. Effectivement, en prenant en compte ces tensions entre plan et situation réelle, il devient possible d'identifier beaucoup plus clairement à quel type d'acteur s'adressent les documents et en quoi les informations qu'ils contiennent participent aux mécanismes d'organisation, d'intéressement et d'enrôlement.

Pour nous aider dans cette tâche, les indications fournies dans le « Guide de gestion de l'information » produite par le Cluster logistique (2017b) permettent d'identifier les types d'acteurs formellement ciblés par les divers documents selon la classification du Cluster (voir tableau 5). En ce qui a trait aux documents qui nous intéressent, le Cluster s'adresse généralement à trois types d'acteurs: les employés du Cluster logistique, c'est-à-dire les employés au niveau local, régional ou global; les professionnels de la logistique ayant des responsabilités opérationnelles dans un secteur où le Cluster logistique offre de la coordination, de la gestion de l'information ou facilite les services

l'organisation dans le monde. Lors d'un désastre, le système planifié fait donc le test de la reproductibilité de son système. Les textes permettent d'identifier les éléments devant être réajustés afin de préserver l'intégrité du système organisé. C'est ici ce que nous entendons par la fonction « d'actualisation ».

logistiques ; et le personnel employé par les donateurs, les ONG, ONGI ou les autres agences onusiennes ayant des responsabilités dans l'opération en question, mais possédant une expérience logistique limitée, que ce soit dans ou hors de la zone d'intervention (Logistics Cluster, 2017b, p. 25).

Tab. 5. Les publics cibles du service de gestion d'information par type de documents (vue partielle)

	Target audience			Content Guidelines	Purpose of Document
	Logistics Cluster Staff	Logistics Professionals	Donors/ Global Partners		Collect, analyse & disseminate logistics information
Operational Information	Concept of Operations	X	X	X	Develop and maintain common logistics operational plans.
	Standard Operating Procedures	X	X		Provide information related to accessing services
	Forms (to access services)		X		Provide documentation related to accessing services
	Snapshot	X	X		Provide information related to accessing services
	Schedules		X		Develop and maintain common logistics operational plans.
	Events		X		Develop and maintain common logistics operational plans.
	Situation Updates	X	X	X	Identify logistics gaps, bottlenecks or duplications in the over-all logistics operations.
	Maps	X	X		Gather and share logistics capacity information/assessments.
	Assessments	X	X		Gather and share logistics capacity information/assessments.

(Logistics Cluster 2017, p. 26)

Comme on le voit dans la colonne « Content guidelines », selon les indications du Cluster logistique, les « Concepts of operations », les procédures d'opération standards, les formulaires d'accès de service, les instantanés et les horaires ont pour objectif de « détailler la configuration de l'opération, la facilitation des services et les procédures d'accès aux services ». Ces documents servent à médiatiser le programme d'action organisationnel du Cluster, à le rendre disponible et accessible aux humanitaires. Ils participent au processus d'organisation en diffusant, sous différentes formes, le métarécit de l'opération, ses objectifs généraux, les différents types de services offerts tout en identifiant de manière générale les procédures d'accès aux services.

D'autres documents comme les « mises à jour de situation », les cartes et les évaluations offrent des « informations logistiques détaillées et spécifiques qui sont importantes pour les opérations et les programmes des organisations humanitaires, ce tout en restant orientées

clairement sur les activités opérationnelles, brèves et aussi à jour que possible »²⁹. D'un point de vue constitutif, ce second type de document initie dès lors l'identification de sous-scénarios d'action et les objets d'intérêts qui sont au centre des pratiques plus concrètes de coordination. Ces documents permettent donc théoriquement de préciser les détails du déploiement en spécifiant, par exemple, les routes dégagées, le déploiement de nouveaux sites d'entreposage ou l'ajout de camions à la flotte (Logistics Cluster, 2015o). On peut comprendre cet ensemble d'informations supplémentaires comme un complément au scénario général, précisant l'étendue du réseau sur le territoire et le volume de stockage ou encore donnant des indices sur la régularité du flot logistique aux différents goulots d'étranglement. Ces documents sont alors ceux qui témoignent du travail d'actualisation du système.

Avec ce tableau, les rouages du processus organisationnel et le rôle organisant des textes apparaissent plus clairement. Le document détaille la fonction organisationnelle « planifiée » des divers types de textes publiés durant l'intervention. Les « Concepts of operations », par exemple, ont plus pour tâche de distribuer des informations générales, en y intégrant une trame, en identifiant les principaux enjeux et objectifs de la mission, tout en identifiant les points d'entrée officiels dans le réseau (Logistics Cluster, 2017b, p. 28). Les « procédures standards d'opération » ont, quant à elles, pour tâche de fournir une information détaillée quant aux procédures d'accès aux systèmes de coordination du Cluster et de ses partenaires (Logistics Cluster, 2017b, p. 29), tandis que les « mises à jour de situation » ont pour tâche de garder la communauté humanitaire au courant des développements les plus récents des opérations terrains en ce qui a trait aux contraintes, aux goulots d'étranglement, ou aux failles dans la couverture humanitaire (Logistics Cluster, 2017b, p. 31).

En agencement avec la liste des interlocuteurs dans le tableau 5, la séparation des fonctions organisationnelles des textes proposés dans le guide de gestion de l'information permet une analyse relativement précise de la fonction organisationnelle du document en situation. Bien que cette approche ne permette pas, d'un point de vue pragmatique, de juger de l'effectivité réelle ou pratique des documents étudiés, notre approche analytique fait ressortir les principaux points de médiation logistique des activités. En retraçant l'agentivité probable ou possible des textes dans la stratégie de coordination des différents partenaires du Cluster logistique lors d'une intervention

²⁹ Il s'agit également de traductions libres

d'urgence, on comprend plus clairement la manière dont ils sont des agents de coordination majeurs qui ne peuvent être laissés pour compte dans l'étude des processus de coordination.

5.2.2 L'agentivité organisationnelle « en acte » des documents lors du déploiement de 2015

Le 25 avril 2015, un premier séisme de 7,6 à l'échelle de Richter frappe le Népal à environ 80 km au nord-ouest de Katmandou. 31 des 75 districts fédéraux sont touchés, dont des zones densément peuplées dans la vallée de Katmandou et de nombreuses zones rurales ou reculées en région montagneuse. Bien que l'évaluation ne soit qu'entamée, on rapporte dès les premières heures plus de 1000 morts et des milliers de blessés (Logistics Cluster, 2015r, p. 1). Selon le scénario du plan de contingence de 2011, on s'attend à des dizaines de milliers de morts, une centaine de milliers de blessés et près d'un million de personnes sévèrement affectées par le désastre (WFP et al., 2011, p. 6)³⁰. En raison de ces besoins anticipés et de la taille des enjeux logistiques, le gouvernement du Népal déclare immédiatement la situation d'urgence et fait appel à l'aide de la communauté internationale (GoN et MoHA, 2017). Suite aux procédures d'évaluation, le système de cluster est activé le 26 avril et l'équipe du Cluster logistique est officiellement sur le terrain dès le 27 (Logistics Cluster, 2015n, p. 1, 2015r, p. 1).

L'activation du réseau et les publications

Du point de vue opérationnel, le travail de coordination du Cluster lors de son activation est de s'assurer de l'activation rapide de son système de coordination, des entrepôts de base, et des services de gestion de l'information. Le travail du Cluster logistique en cette première journée après désastre est donc de réussir à activer le plus rapidement possible les acteurs du réseau central afin d'amener les acteurs du réseau périphérique à performer le rôle prévu pour eux. C'est-à-dire qu'ils doivent amener des acteurs plus ou moins virtuels à concrétiser leur participation et à « performer » le système mis en place pour la coordination et l'optimisation de l'effort logistique global sur le terrain. Il s'agit donc pour le Cluster, en tant que coordonnateur et co-meneur de la réponse, de prendre en charge la partie du réseau qui lui est attribué en diffusant — notamment à travers les textes et documents — les éléments discursifs nécessaires à la coordination.

³⁰ Rappelons toutefois que le nombre de morts et de blessés sera relativement plus bas que ces évaluations, mais que le nombre de personnes dans le besoin des suites du tremblement de terre avoisinera non pas 1, mais 2,8 millions (GoN et MoHA, 2017; Logistics Cluster, 2015n).

Les premiers documents publics officiels liés à l'intervention logistique sont publiés depuis Rome dès le 26 avril, soit le lendemain de la première secousse. Dans les archives, on retrouve à cette date quatre documents; une carte intitulée «Nepal general logistics planning map», un «Situation update», un «concept of operations» et une carte d'accompagnement. Si l'on se base sur le tableau 5, seul un de ces documents est adressé à l'ensemble des types d'acteurs, le «concept of operations», les autres étant destinés plus spécifiquement aux logisticiens et aux employés du Cluster logistique.

La première carte, publiée vers 11 h du matin, comporte une liste des aéroports et des pistes d'atterrissage secondaires, les principales voies ferrées indiennes et les routes principales reliant les principales villes népalaises (Logistics Cluster, 2015l). Cette carte de basse résolution et à grande échelle permet aux acteurs logistiques moins familiers avec le Népal de se familiariser avec sa géographie, ses principales villes et, surtout, avec les principaux axes de transports routiers. Elle génère d'emblée une trame générale du réseau de distribution terrestre pour les acteurs logistiques aguerris.

Suit, vers 14 h, la mise à jour de la situation (Logistics Cluster, 2015r). Comme l'indique le guide de gestion de l'information, ce type de document sert normalement, comme son nom l'indique, à produire un état de la situation. Ce premier texte est divisé en six sections; «situation overview», «land transport», «air transport», «customs», «coordination, information management and GIS» et «other logistics gaps and bottlenecks». Ces sections ne sont pas fortuites, elles regroupent le texte autour des principaux thèmes de l'intervention à ce stade. Elles indiquent les enjeux logistiques centraux au moment du déploiement de l'opération et du même coup, en elles opèrent une sélection des éléments d'intérêt logistique.

Par exemple, dans la section de survol (situation overview), le Cluster présente la situation générale en cinq points. On y aborde les raisons de l'activation du système onusien et une première lecture de l'étendue de la zone affectée par le tremblement de terre. Mais, on y présente surtout les responsabilités générales du Cluster logistique :

In accordance with official IASC cluster procedures, the Logistics Cluster will be responsible for coordination, information management, and, where necessary, logistics service provision to fill logistics gaps and ensure an effective and efficient logistics response. (Logistics Cluster, 2015r, p. 1)

Comme l'indique Callon (1984), on constate ici un effort de clarification des rôles. Plus précisément, celui du Cluster en tant que meneur et agent d'optimisation de la réponse logistique.

Dans la section portant sur le transport terrestre, le Cluster dresse un premier ensemble de problèmes logistiques. La section aborde les problèmes d'accès aux régions montagneuses et l'absence d'information quant à l'état des routes. On y signale également l'effondrement de ponts et des dommages importants à l'infrastructure routière. Cette définition peut ici clairement être associée à un effort de mise en forme, ou de problématisation de l'activité de réponse logistique en fonction de sous-problèmes liés à l'enjeu d'efficacité.

The regions affected include mountainous areas with disperse rural populations as well as some very densely populated districts and cities. Due to the mountainous geography, infrastructure damage, collapsed bridges and damaged roads, access is reported to be extremely limited and status of the roads in many of the regions affected is unclear (cf. p. 1).

Par ce paragraphe, on comprend que l'action du Cluster et de ses partenaires touche, entre autres, l'évaluation de l'accessibilité routière à travers la collecte de données traitant de l'état des routes, des ponts et des infrastructures dans les régions montagneuses éloignées. En tant qu'agent de coordination et de gestion de l'information, une telle formule consiste, à travers l'explicitation de son rôle de coordonnateur, en une description de tâche éventuelle pour les partenaires du Cluster en région éloignée. S'il s'agit là d'une interprétation fonctionnelle, ce document procédant à une distribution des rôles beaucoup plus explicite un peu plus loin dans le texte.

Par exemple, en ce qui a trait au transport aérien, le document aborde la question du fonctionnement de l'aéroport international. En abordant le sujet, le Cluster précise que l'agence UNHRD met à disposition des humanitaires 80 tonnes métriques de capacité dans un avion en partance de Dubaï le 28 avril (cf. p. 1).

UNHRD are planning to have a charter flight ex-Dubai to Katmandu on Tuesday 28th April, with the total payload of 80 tons gross. Organizations who wish to access available space should share requirements with unhrd.customerservice@wfp.org by COB Sunday 26 April. The space will be booked on "First come, first served" basis, and it will be on a cost-recovery basis (cf. p. 1).

Cet extrait, comporte ici une offre de service *et* un moyen d'y accéder. Le document amorce donc simultanément les phases d'intéressement et d'enrôlement au sens de Callon. L'offre de services aériens au rabais sert de moyen d'intéressement. Par ailleurs, les informations concernant le délai, les conditions de sélection et de paiement, ainsi que l'exigence d'un courriel contenant le détail

des besoins incitent les organisations à prendre en charge rapidement un rôle et des tâches dans le scénario d'action du Cluster.

Ainsi, sur le plan organisationnel, ces trois premières sections approfondissent la mise en récit de la situation initiée par la carte générale, en détaillant des enjeux et des contraintes de transport spécifiques susceptible d'intéresser un public de spécialistes. On y retrouve un thème général, l'activation du Cluster à la suite d'un tremblement de terre et une définition de son mandat en tant que responsable de l'optimisation de la chaîne logistique. On y trouve ensuite des ramifications de ces enjeux détaillant le scénario général, comme les problèmes soulevés par l'état des infrastructures routières ou encore les procédures liées à sa facilitation de l'accès aux services aériens. En ce sens, dès le second document, le Cluster initie l'enrôlement et la mise en acte « pour une autre première fois » des partenaires du réseau central, ici le UNHRD et ceux connaissant déjà le Cluster logistique.

Ces premiers éléments participent donc de manière plurielle aux processus de traduction. Ils suggèrent tout d'abord une traduction « logistique » de la situation en leur donnant une priorité organisationnelle sur des dimensions pourtant centrales dans une intervention humanitaire après un tremblement de terre majeur comme, par exemple, la question de recherche des survivants ou la question des soins d'urgence aux blessés, mais également en identifiant précisément des agents non-humains qui ont une agentivité sur le réseau logistique d'urgence, comme les ponts et les routes. Elles participent aussi à la problématisation de la situation organisationnelle en positionnant le Cluster comme « *Primum movens* » (Callon, 1984, p. 203) du récit en lui donnant une position centrale, notamment en tant que responsable de la coordination, mais aussi comme médiateur des relations entre le lecteur et les partenaires logistiques de son réseau. Finalement, pour les intervenants qui décideront d'accepter l'offre de transport, le document enrôle les acteurs en leur faisant faire des activités inscrites dans son réseau, notamment en leur faisant rédiger un courriel le plus vite possible pour signifier leur intérêt pour le vol planifié, mais aussi en leur faisant préparer rapidement un premier envoi de moins de 80 tonnes devant se trouver à Dubaï dans les entrepôts du UNHRD avant la date de départ du 28 avril.

D'un même mouvement, si l'on poursuit l'analyse du document, la section « Transport aérien » contribue, elle aussi, à la diffusion du programme organisationnel en nommant le HSA comme point central du système de coordination.

As part of a 2013 preparedness project in case of a large-scale emergency, a Humanitarian Staging Area located at Kathmandu International Airport is set up and serving as the main logistics hub (cf. p. 1).

Plus loin, en abordant les enjeux douaniers, le document initie la mise en forme d'un autre sous-scénario d'action en partageant un certain nombre de tâches et de responsabilités aux parties prenantes. Dans cette section, le Cluster met de l'avant les outils nécessaires à la médiation des rapports avec l'État népalais en identifiant une série de formulaires et de documents formels. Dans cette section, le Cluster précise son rôle de meneur, ou de co-meneur dans ce contexte, en se positionnant comme médiateur du rapport entre le principal partenaire, l'État, et les responsables logistiques.

The Logistics Cluster advises that Nepal has signed the "Customs agreement for the facilitation of emergency relief consignments." As per the Nepalese Customs Facilitation Agreement in Emergency Humanitarian Assistance, the following are required documents for humanitarian shipment Customs Clearance:

1. Cover letter requesting customs clearance (with list of attached documents)
2. UN Certificate duly completed by the United Nations Resident Coordinator's (RC) Office
3. Completed Customs Entry Form
4. Bill of Landing/Airway bill (contract of transport), original copy
5. Commercial Invoice or Deed of Donation
6. Packing list
7. Declaration of Origin

If cargo is being escorted by humanitarian personnel, their entry into Nepal should be facilitated by relevant procedures (cf. p. 2).

Ici, la signification de ce que signifie l'enrôlement dans le réseau logistique est soudainement beaucoup plus explicite, pour ne pas dire touffue. L'usager est soudainement amené à l'exécution des procédures implantées par l'un des partenaires centraux du Cluster. Le « situation update » se trouve en quelque sorte ici à relayer l'agentivité du « Customs agreement for the facilitation of emergency relief consignments » en suggérant de faire faire aux logisticiens l'ensemble des tâches inscrites dans ce dernier. La mise à jour de situation sert ici d'appareil de médiation au sens qu'il synthétise ici les exigences de l'État pour les non-initiés. Ce faisant, le Cluster identifie explicitement l'un des principaux sous-scénarios d'action du réseau de coordination, soit la gestion des douanes. En effet, une part importante du processus de coordination consacrée à la coordination traite des activités nécessaires à l'accélération du dédouanage à l'aéroport, nous y reviendrons.

La mise à jour de situation initie aussi la traduction du processus décisionnel du système de coordination. La section abordant les services de coordination, de gestion de l'information et

de GIS (cartographie), mentionne la tenue de réunions de coordination entre le gouvernement népalais et la communauté humanitaire ayant mené à la mise sur pied du « National emergency operating centre », sans pour autant identifier de moyen d’y accéder. Elle met cependant de l’avant des liens vers le site web du Cluster logistique dédié à la réponse au Népal et vers le LCA de 2009, en plus de souligner la présence sur le territoire népalais de son agent de coordination et l’arrivée prochaine de son chargé de gestion de l’information. Au sens de Callon (1984, p. 208), on sent dans cette section un effort de définition compétitive des identités des meneurs de la coordination. En limitant l’information concernant les instances de coordination de son co-meneur et en donnant des liens directs vers ces instances, on peut croire que le Cluster exprime un effort de « stabilisation » de son identité et de son rôle en se positionnant comme premier interlocuteur de coordination telle qu’il se définit dans la première section du texte. Ici encore, il semble que ce soit les informations disponibles dans le LCA de 2009, rendues concrètement disponibles sur la version en ligne du document, qui sont utilisées comme mécanismes d’intéressement afin de motiver les acteurs à reconnaître son rôle de « primum movens ».

Finalement, dans la dernière section « Other logistics gaps and bottlenecks », on retrouve la mention des informations dédiées à l’identification des enjeux. Le Cluster y expose sa connaissance limitée de la situation hors de la capitale et le besoin urgent d’améliorer l’accessibilité des régions montagneuses, ce qui l’amène à solliciter directement dans le texte les organisations à lui communiquer leurs informations de manière à étoffer ses données quant aux besoins, aux failles et aux contraintes logistiques. On y mentionne également le danger anticipé de congestion de l’aéroport de Katmandou.

À travers ce premier document, on peut donc brosser une part du processus de coordination du Cluster et la fonction organisationnelle des documents lors d’une intervention d’urgence. Dans un premier temps, on peut concevoir que les « situations updates » servent à annoncer et à guider le rapport des parties prenantes aux divers sous-scénarios d’action émergeant de la situation terrain et sa stratégie de réponse à l’imprévisibilité. Le travail d’actualisation du système de coordination sur les contraintes opérationnelles implique alors tout autant une médiatisation des procédures douanière et des autres goulots d’étranglement potentiels, comme la situation routière, la condition du réseau d’entrepôts ou encore l’identification des zones d’ombre impliquant une collecte d’informations pour la détermination des actions à venir.

Dans ce contexte, les « situation update » ont pour fonction, tout à la fois, de présenter le programme d'action général pour le diviser en sous-scénarios composés de rôles et de tâches plus ou moins spécifiques, mais il doit également servir de médiateur ayant pour mission de prendre en charge l'instabilité de la situation. Le « situation update » ouvre le système de coordination sur l'instabilité en relayant ses conséquences logistiques vers des tâches et des objectifs pour les acteurs. Si on l'analyse dans la durée, ce document permet alors de diffuser le progrès général du programme d'action au fur et à mesure de l'extension de la chaîne logistique en matérialisant les avancées et les reculs du réseau et en identifiant les nouvelles possibilités logistiques et les nouvelles contraintes. À cet égard, le Cluster publiera, durant l'intervention, 22 « situation update » dont 13 durant les deux premiers mois de l'intervention, c'est-à-dire au moment où la situation fluctue le plus rapidement (Logistics Cluster, 2019). Ce sont les troisièmes documents en termes de volume produits derrière les cartes (166) et les comptes-rendus de réunion (68).

Les « situations updates » sont intéressants pour les logisticiens du réseau dans la mesure où, envoyés directement par le Cluster aux intervenants par courriel, ils permettent de garder un œil, en deux pages seulement, sur l'évolution de la situation globale. Par exemple, dans le « situation update » du 29 avril, on apprend que le HSA a commencé à recevoir du matériel dans ses quatre entrepôts mobiles, que la flotte de camions du WFP est maintenant opérationnelle et que des formulaires de demande de service sont désormais accessibles pour y accéder (Logistics Cluster, 2015p). On y apprend également la mise en place de nouvelles règles limitant le poids total des avions-cargo à 190 tonnes métriques et la mise en place d'un « slot system » visant à prioriser et mieux coordonner la circulation aérienne à l'aéroport. Ces documents sont donc des agents de coordination participant à une part du processus de traduction des activités en opérant une mise en détail du programme d'action général. Il est intéressant de noter que ce sont ces documents, adressés aux spécialistes de logistique, qui sont publiés comme premiers éléments de coordination liés à l'intervention au Népal.

Le « concept of operations » et sa carte

Qu'en est-il de la fonction des deux autres documents publiés le 26 avril, soit le « concept of operations » et sa carte d'accompagnement³¹? Comme indiqué dans le tableau 5, ces deux documents ont, pour le Cluster logistique, une fonction de description générale. Officiellement,

³¹ Voir la carte d'accompagnement en [annexe 5](#).

dans le guide de gestion de l'information, le « Concept of operations » est un document visant « to develop and maintain common logistics operational plan; accountability; outlining Logistics Cluster activities based on gaps/ SO [special operations] project document » (Logistics Cluster, 2017b, p. 28). De manière concrète, lors de l'opération au Népal, ces documents vont se concentrer sur la présentation des grands axes de l'opération en annonçant l'emplacement des services du Cluster et leurs caractéristiques générales.

Parmi les titres de sections, on retrouve « background », « logistics gaps and bottleneck », « objectives », « logistics services » et « information management » (Logistics Cluster, 2015e). Ces titres reprennent la division des tâches provenant du mandat officiel du Cluster. On y retrouve des formules très générales pour définir le travail du Cluster comme :

The Logistics Cluster has been activated to support the humanitarian community in their efforts to deliver life-saving relief items across affected areas in Nepal. [...]

The foremost objective of the Logistics Cluster in Nepal is to support the Government-led response by coordinating with International and National NGOs, the UN system and the Private Sector, in order to optimize logistics efforts, and hence, the delivery of various humanitarian assistance programmes. [...]

The services made available by the Logistics Cluster are not intended to replace the logistics capacities of other agencies or organizations, but rather to supplement them through the provision of common services. [...]

As “Provider of Last Resort” WFP, through the Logistics Cluster, is responsible only for providing logistics services that fill identified gaps in logistics capacity, where access and funding permits and where these gaps limit the ability of the humanitarian community to meet the needs of the affected population. (Logistics Cluster, 2015d)

Ces extraits exposant les termes de l'agence et du système de coordination expliquent bien en quoi le « concept of operations » peut s'adresser à un public moins spécialisé que le « situation update ». En occupant une position en retrait des opérations de première ligne, ce document remplit une fonction plurielle dans le mécanisme de coordination. D'une part, il s'adresse donc aux acteurs ne demandant pas un détail précis des opérations et/ou ne connaissant que peu, ou mal, la logistique humanitaire et le rôle du Cluster. Sous cet angle, le document participe donc, entre autres, au processus de problématisation de la situation en édictant le principe de l'opération d'un point de vue abstrait.

D'autre part, il initie la description des ressources matérielles du système logistique sur le terrain et leur disposition dans l'espace. À la page 3, il indique les grands axes du réseau logistique en précisant d'abord leur existence, puis leur fonction :

- **Humanitarian Staging Area (HSA)** in Kathmandu International Airport has been set-up as part of the Logistics Response Plan drafted in 2013, as a contingency plan in the event of a natural disaster. The HAS has been established to avoid congestion at the main entry points of affected areas and ease the flow of lifesaving commodities, where large-scale relief activities are being undertaken.
- **Temporary Storage and tracking:** A logistics hub will be established in Birganj at the border with India and will be one of the main road entry points to rapidly forward relief to the affected areas of Nepal. Furthermore, hubs including temporary storage space will be made available to humanitarian organizations in three or more smaller logistics hubs to be set-up at strategic positions in country including Pokhara. These hubs will be placed at locations where the road infrastructure still allows larger trucks to reach and will support coordination and all services to the affected areas including those harder to reach locations.
- **Logistics Corridor:** The Logistics Cluster will establish a logistics corridor from India should congestion limit operations at Kathmandu International Airport. This may include road transportation from Calcutta and tactical airlift from Lucknow Airport in India to Birganj from where onward transport into the affected areas such as Pokhara can be facilitated.
- **AirTransport:** One or more helicopters will be made available for the movement of most urgent humanitarian cargo to inaccessible and remote areas. Destinations and schedule will be based on need.
- **Road Transport:** To augment the transport capacity, a dedicated truck fleet will be made available in Kathmandu for inter-agency cargo movement.
- **Cargo** stored or moved through the Logistics Cluster will be tracked using the Relief Item Tracking Application (RITA). (Logistics Cluster, 2015d, p. 3)

En étant publié tôt dans l'intervention, il permet, d'une part, d'exposer, depuis le langage commun, une représentation «logisticisée» de la situation et d'amener lentement les acteurs opérant à l'extérieur de la chaîne humanitaire vers un langage proprement logistique situé expressément au Népal. D'autre part, il offre aux acteurs expérimentés un document hautement standard facilitant la discrimination des informations logistiques spécifiques à la mission parmi les informations générales.

Ce document, ne cherche pas à faire le suivi détaillé du travail accompli par les mécanismes de coordination de la chaîne logistique, mais bien à les décrire et à expliquer leurs fonctions dans la gouvernance collective de l'effort, bref à diffuser le métarécit de l'intervention et le programme d'action général. Parallèlement, il initie l'identification des ressources matérielles qui composent le système logistique au Népal, il précise leurs fonctions respectives, leur emplacement, leur nombre comme le montre l'extrait de la page 3. On peut donc considérer que le «concept of operation» initie peu à peu la définition des rôles et des tâches déjà attribués dans le système.

Par exemple, l'extrait suivant met de l'avant quelques informations introductives au système de coordination, tout en soulignant la présence d'une cellule de coordination à Katmandou et la mise sur pied de réunions avec des partenaires, lesquelles auront pour but d'informer les parties prenantes, de mettre à jour les plans opérationnels et d'analyser les failles ou les goulots de la chaîne humanitaire.

Logistics Cluster Coordination Cell [will be] established in Kathmandu to support overall coordination of the Logistics Cluster operation in Nepal. Regular Logistics Cluster Coordination meetings will be held with partners for the purpose of briefing on, updating, and revising operational plans as needed; information sharing; analysis of existing and emerging logistics gaps & bottlenecks. (Logistics Cluster, 2015e, p. 2)

On voit ici qu'il définit les logiques de positionnement des futurs « hubs » en affirmant qu'ils seront disposés sur des routes dont l'état est suffisant pour accommoder les camions de grande taille, et que les hélicoptères servent aux transports « les plus urgents, en zone inaccessible ou/et éloignée (cf. 2015d, p. 2) ».

En ce sens, le « concept of operations » répond doublement à la phase de problématisation dans la sociologie de Callon. En réactualisant le mandat onusien de l'organisation dans le contexte opérationnel, le « concept of operations » étoffe les actions du Cluster d'un métarécit, d'un contexte humanitaire général définissant, légitimant et limitant son rôle de meneur sur le terrain.

D'autre part, les « concept of operations » contiennent des informations regroupant les éléments du cadre opérationnel de l'intervention. Ils permettent un apprentissage des fondements principal et matériel du réseau.

Ces informations matérielles, moins évidentes lorsqu'on les examine séparément, émergent lorsqu'on les soumet à une comparaison chronologique couvrant l'ensemble de la mission. En effet, l'analyse comparative des quatre « concept of operations » produit en 2015 au Népal met en évidence les changements de conditions matérielles globales de l'opération népalaise.

Par exemple, lorsqu'on soustrait du second « concept of operations » (15 mai) les informations déjà contenues dans celui du 26 avril, les nouveaux éléments font essentiellement état des nouvelles composantes du réseau physique en soulignant l'ouverture de sous-entrepôts et de centres de traitement (hubs) dans les régions les plus affectées (cf. 2015a). On apprendra, par exemple, le déploiement d'équipements supplémentaires.

- **KTM Airport capacity augmentation:** To enable rapid rotations of aircraft on the landing strip at KTM Airport, equipment including forklifts, a tele-handler, and tractors have been deployed for enabling a faster offloading of humanitarian cargo. Shunting services are available from KTM apron to the Humanitarian Staging Area (HSA). (Logistics Cluster, 2015a, p. 3)

L'œil averti remarquera également la mise en place de bases secondaires à Deurali et Chautare, l'affrètement de 25 camions lourds et 40 légers, l'activation de 2 hélicoptères de transport matériel Mi8, ou encore la mise en place de logis pour accueillir les travailleurs étrangers (Logistics Cluster, 2015a, p. 3-4).

En reprenant le même procédé d'analyse, le « concept of operation » suivant, celui du 22 septembre, semble plutôt mettre l'accent sur la fin de la gratuité des services d'entreposage et de transport et l'implantation d'une politique de recouvrement des coûts de transports. Il traite également de la volatilité de la situation sécuritaire à la frontière indienne et la mise en place de services de livraison en zone reculées à l'aide de porteurs et d'animaux (cf. 2015c). Finalement, celui du 16 décembre expose plutôt les problèmes d'approvisionnement en essence (en raison d'un embargo indien), de délais cumulés dans l'acheminement et du retrait planifié pour le 31 décembre du service de transport aérien de l'ONU (UNHAS) (cf. 2015b).

Comme on le constate, l'analyse directe du document et l'analyse transversale des documents exposent une tension entre le contenu explicite et implicite du document. Si l'on ne s'en tient pas à l'analyse stricte, mais plutôt à une analyse transversale couvrant l'ensemble du déploiement on comprend mieux pourquoi le « concept of operations », lorsqu'il est lu par des acteurs ayant l'expérience de ce document, révèle les conditions matérielles du réseau en termes de ressources et de dispersion géographique. En ce sens, il fait donc plus qu'une simple énonciation des principes de l'opération. Par ailleurs, pour les acteurs périphériques, ce document fait office d'introduction au système de coordination, au rôle du Cluster logistique et aux différentes composantes du système logistique népalais.

Ainsi, au lendemain du tremblement de terre, le « concept of operations », lequel fait suite au « situation update », semble occuper une fonction multiple sur le plan organisationnel. D'une part, il présente le mandat onusien dans le programme d'action général de l'opération. Il signale en quelque sorte l'enrôlement du Cluster et de son réseau dans le programme d'action de l'IASC. Pour les envoyés du Cluster et du WFP, ou pour les acteurs connaissant la logistique, ce document offre ainsi une entrée en matière, une vue d'ensemble de la structure de coordination au Népal et dans leur succession chronologique, ils marquent les changements des conditions générales de

l'opération. La carte jointe au document permet en un coup d'œil de synthétiser les principaux centres de service du réseau³². Cette carte traduit dans une langue géographique universelle et hautement lisible, les principales composantes du réseau d'entrepôts.

Il est intéressant de noter que le 26 avril, le Cluster initie son travail de coordination en publiant d'abord un document tout à fait général, la carte logistique comportant uniquement le nom des principales villes et des grands axes routiers, lequel est suivi quelques heures plus tard d'un document s'adressant aux membres avertis rompus à la logistique d'urgence. On sent à travers ce premier enchaînement documentaire que le Cluster lui-même cherche à faire sens de la situation en puisant initialement dans sa banque d'informations, pour ensuite proposer un premier bilan de ses activités en vue du déploiement. Dès la seconde publication, un effort de médiation des relations entre les membres du Cluster logistique est initié à travers cette première offre de transport aérien et une médiatisation des procédures douanières.

À cet égard, la publication quelques heures plus tard d'un plan général des opérations terrain synthétisant les grandes lignes du déploiement à venir dans les heures et les jours constitue certainement l'une des forces du système de préparation onusien. En quelques heures, le Cluster est non seulement à même de faire sens de la situation sur le plan logistique, mais il est à même de commencer à appuyer l'effort de déploiement des autres parties prenantes en leur indiquant les procédures à suivre pour mieux collaborer avec les autorités locales, ou obtenir du transport aérien.

Ces documents exposent bien, à notre avis, la tension entre précision et vulgarisation, entre coordination minutieuse et indications simples, qui caractérise le rôle des documents dans les mécanismes de coordination du Cluster. Les documents produits lors d'intervention dépassent rarement trois pages, quatre, s'ils contiennent une carte. De fait, 231 des 338 documents publiés comptent moins de quatre pages, dont 166 d'entre eux sont des cartes d'une page, certes, mais à haute résolution couvrant avec précision des régions entières³³. Il semble donc juste d'affirmer qu'une grande part du travail de coordination du Cluster est de synthétiser et de distribuer une

³² Voir annexe 4 et 5 pour des exemples.

³³ Pour des exemples en grand format, nous vous invitons à consulter directement les archives à l'adresse suivante :

https://logcluster.org/countries/NPL?f%5B0%5D=field_publication_date%3A2015&f%5B1%5D=field_document_type%3A27

information simplifiée et facilement lisible afin de réduire l'incertitude dans les relations entre les acteurs du réseau, mais également afin d'accomplir son mandat d'aide à la décision.

Du point de vue constitutif et selon l'approche suggérée dans la sociologie de la traduction, le travail du Cluster en début d'opération passe par la publication d'un récit général capable de légitimer son rôle de meneur (ou de médiateur) principal des activités logistiques. Pour ce faire, le Cluster s'appuie en partie sur des documents formatés de manière à projeter sur des niveaux complémentaires une représentation des activités logistiques. À partir d'une analyse croisée du contenu de ces documents et du guide de rédaction, on peut en déduire que ces projections complémentaires permettent simultanément à différentes catégories d'acteurs de faire sens de la mission du Cluster et de l'état de la situation. Du même coup, ces documents permettent la familiarisation avec le langage et le réseau d'agentivités régissant les activités logistiques, notamment en identifiant les principaux sites, principes et processus décisionnels du réseau logistique sous la responsabilité du Cluster.

L'infographie et les cartes

Une grande part des documents produits par le Cluster a pour objectif de simplifier les opérations logistiques. Cette simplification contribue à réduire l'incertitude dans l'appréhension des informations en haussant la lisibilité des documents. Du même coup, leur format bref et dense réduit l'effort nécessaire à l'assimilation des informations. À la manière de résumés corporatifs, ces documents synthétisent les informations essentielles au niveau de coordination impliquée par le document. Lors du déploiement de 2015-2016, le Cluster produira, par exemple, onze fiches infographiques intitulées « Nepal infographic earthquake response as of [date] » (Logistics Cluster, 2015m). Ces documents, destinés aux donateurs, aux cadres et aux médias, proposent un survol quantitatif des activités visant à donner une impression des avancés collectives (Logistics Cluster, 2017b, p. 26)³⁴. Ces documents ne contiennent aucun texte, qu'un ensemble de dessins et de chiffres disposés de manière à souligner les volumes et les quantités distribuées. Ces documents d'une page servent à étayer les avancés collectives de manière parlante en rééditant des données de manière hautement lisible facilitant leur médiatisation.

³⁴ Voir [annexe 6](#) pour un exemple.

De la même manière, les «UNHAS at glance» offrent des compilations de données permettant pour l'essentiel de traduire le montant des dons en données logistiques (tonnages, vols, passagers, zones desservies) (Logistics Cluster, 2015u). Ces documents fortement simplifiés ne contenant que quelques tableaux, graphiques et autres infographies ont pour objectif de consolider l'engagement des donateurs dans le réseau logistique et de cimenter leur rôle, en soulignant les bénéfices de leur engagement dans l'acheminement de l'aide humanitaire³⁵. En effet, dans le «UNHAS at glance» du 23 juin 2015, plus de la moitié de l'espace est consacrée aux images d'hélicoptères, à un tableau exposant le nombre de vols effectués, et un autre présentant les drapeaux des pays donateurs (Logistics Cluster, 2015u). Comme texte, on n'y retrouve qu'un résumé sommaire des services et des montants investis, suivi d'un paragraphe traitant des résultats des dons pour l'aide humanitaire. Ces documents synthétisent et objectifient l'intervention en une page.

Il n'est certes pas aisé de mesurer l'apport des documents infographiques à partir d'une analyse limitée aux archives en ligne. On peut toutefois supposer qu'ils participent à un effort poursuivant des objectifs de médiatisation des résultats du réseau, de légitimation du système et dans un effort de sollicitation des donateurs. Cependant, on retrouve un autre type de document simplifié dans les archives s'adressant plus directement aux acteurs expérimentés, aux logisticiens d'urgence, aux transporteurs, aux pilotes d'hélicoptère et autres membres du noyau logistique : les cartes.

Les cartes sont l'un des principaux outils communicationnels du Cluster. Elles totalisent près de la moitié de l'ensemble des publications lors du déploiement (166 / 338). Elles offrent une opportunité d'analyse privilégiée aux partenaires impliqués directement dans la chaîne humanitaire pour interpréter le développement de la situation sur le terrain. Les cartes sont également un outil de simplification important des données de mission. Comme elles sont nécessaires à de nombreux acteurs de la chaîne, le Cluster logistique offre un service de cartographie «SIG». Ce service produit sur demande, et de son propre chef, des cartes géographiques de tous les types s'adressant tant aux spécialistes logistiques, aux ONG périphériques, qu'aux autres agences humanitaires. Du point de vue communicationnel, nous croyons que les cartes sont parmi les principaux vecteurs de communication et de problématisation

³⁵ Voir [annexe 7](#) pour un exemple.

de l'environnement humanitaire pour le Cluster. En effet, par leur nombre, leur lisibilité et leur utilité dans la planification des chaînes de distribution, les cartes semblent participer grandement à la constitution et à la médiatisation des enjeux logistiques du Cluster parmi ses partenaires. Elles permettent à elles seules de réaliser simultanément les différentes phases de traduction nécessaires à l'intéressement, l'enrôlement et la mobilisation dans le réseau logistique.

Tab. 6. Liste des types de cartes produites par le Cluster logistique durant l'intervention au Népal en 2015-2016 par type et par mois selon les données du site internet du Cluster logistique

Types de cartes	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril	Totaux
Carte de planification logistique	2	12												14
Cartes topographique des régions, zones and districts	4		8	2										14
Carte des distances routières	1													1
Carte des pistes d'atterrissage	1			2										3
Carte des héliports	1	1			2	1	1	1						7
Carte des contraintes d'accès	1	1	8	8	14	10	3	7	2	3	2	1	1	61
Carte de concept d'opération	1	2	4	1	1			1		1	3	1	1	16
Carte d'évaluation des accès et dégâts			3	1										4
Carte des opérations d'accès éloignés				6			2	9	8	2	4			31
Carte des réseaux routiers						7								7
Carte de distribution des glissements de terrain							2							2
Carte des points de distribution d'essence							6							6
Total	11	19	27	13	17	20	21	17	4	8	5	2	2	166

Les cartes, selon leurs types, permettent de diffuser rapidement l'état de la situation aux intervenants logistiques aguerris pour planifier leurs activités. Comme on le voit dans le tableau 6, le Cluster et son service de cartographie produisent des cartes de toutes sortes : des cartes de planification logistique (cf. 2015k), des cartes topographiques régionales (cf. 2015g), des cartes de district auxquelles sont attachées des photos des zones affectées prises depuis les airs (cf. 2015f), des cartes d'évaluation, des cartes des glissements de terrain, etc. En raison de leur volume, de la cadence de production et de leur apparition très tôt dans le cycle de diffusion après désastre, on peut affirmer que les cartes représentent pour le Cluster un moyen privilégié de coordination. Les cartes de contraintes d'accès permettent par exemple d'appuyer les membres du Cluster dans leurs processus de prise de décision dans l'acheminement ou dans leur effort de remise à niveau, par exemple. À ce titre, le lien intime entre les cartes et le développement de la situation devient apparent lorsque l'on regarde le rapport entre le type de carte et leurs nombres selon les mois d'intervention.

En observant le tableau 6, on constate tout d'abord que la plus grande partie des cartes (61/166) sont des cartes permettant le suivi des contraintes d'accès routiers. On retrouve ensuite les cartes d'accessibilité des régions éloignées (31/166)³⁶. À eux deux, ces cartes représentent un peu plus du quart de l'ensemble des publications. Elles sont les principaux agents textuels servant à médier le rapport à la situation de crise. La position géographique des services et des sinistrés, les points d'entreposages, l'altitude, la fluctuation du climat des zones affectées, les routes libres ou entravées, le niveau de destruction, le réseau de sentiers, les héliports, etc., sont autant de facteurs particularisant l'intervention des acteurs sur le terrain. En ce sens, les cartes de contraintes et les cartes des opérations d'accès éloignées ont une agentivité sur les processus de prise de décision des logisticiens, mais aussi des spécialistes en réhabilitation et les transporteurs par exemple. Elles mènent à faire des choix quant aux modes de transport, lesquels peuvent être adaptés selon les conditions en privilégiant des camions lourds ou légers, des tracteurs, des animaux, des porteurs, ou encore le transport aérien, selon l'altitude de la destination finale, son éloignement, les conditions météorologiques saisonnières, les glissements de terrain, les chutes de neige, etc. Par ces informations, les cartes diffusent de manière accessible et rapide la représentation, selon le Cluster logistique, de l'environnement humanitaire et les conditions de la situation aux partenaires du réseau.

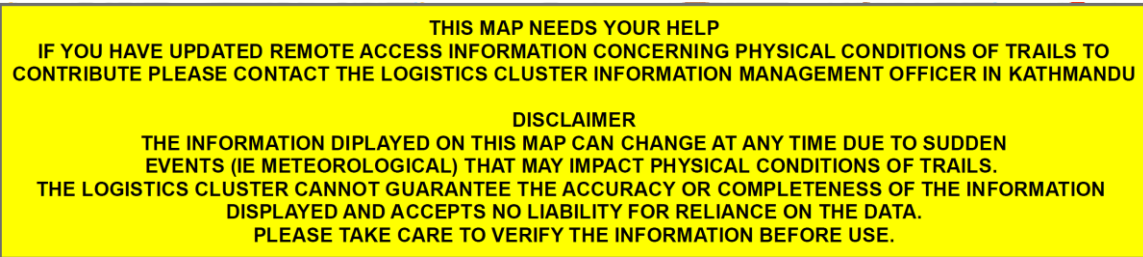
Comme l'indique la figure 8, les cartes ont également une vocation collaborative, comme l'indique la notice standard au bas de chacune d'entre elles (Logistics Cluster, 2015g). Elles rassemblent et traduisent en des termes logistiques les informations des partenaires du Cluster. En ce sens, dans la mesure où ces cartes servent à redéfinir les priorités de livraison du matériel et les zones à risque, les informations apportées par les partenaires du Cluster contribuent à la négociation du programme d'action collectif du réseau. Elles peuvent négocier directement le

³⁶ On notera ici que ces cartes arrivent plus tard dans le cycle de publication. Dans la mesure où l'intervention au Népal avait pour centre Katmandou, les opérations en régions éloignées par la voie terrestre ont pris un certain temps à se mettre en place. Le Népal étant composé de vallées profondes, il fallait tout d'abord rétablir les principaux points d'accès avant de pouvoir s'avancer vers les zones montagneuses reculées. Nous vous invitons à consulter en ligne ces cartes à l'adresse suivante :

https://logcluster.org/countries/NPL?f%5B0%5D=field_publication_date%3A2015&f%5B1%5D=field_document_type%3A27

contenu en orientant les activités des acteurs du centre, et potentiellement celles des acteurs périphériques qui s'en serviront comme outils d'aide à la décision.

Fig. 8. Notice de la carte « Gorkha District Topographic Map » de juin 2015



(Logistics Cluster, 2015f)

En offrant des services de cartographies aux organisations qui en font la demande, le Cluster se dote ainsi d'une plateforme lui permettant de centraliser les informations provenant de ses partenaires. On retrouve à cet effet, dans les légendes des cartes, la liste des contributeurs, dont des agences onusiennes, le gouvernement népalais, des ONG et ONGI, mais aussi des sites de cartographie collaborative comme Openstreetmap (Logistics Cluster, 2015j). Les cartes offrent en ce sens un moyen d' enrôlement dans le réseau. On notera également comment ces cartes composent avec la situation dans le second volet de la notice exposant la précarité des informations cartographiques dans un contexte de désastre naturel sévère. En revenant à la sociologie de la traduction, les cartes apparaissent comme des outils de traduction opérant en quelque sorte dans un langage universel « transorganisationnel », en une langue véhiculaire si l'on peut le dire ainsi. Les cartes servent donc tout à la fois à la problématisation logistique de la situation, à la mise en commun des informations et à leur négociation, mais aussi à l'intéressement des acteurs en produisant des outils convoités pour la planification de l'acheminement de l'aide, et à l' enrôlement en demandant explicitement la contribution des acteurs. Plus encore, parce qu'elle représente les divers éléments et acteurs du réseau logistique par des pictogrammes, les cartes mobilisent les acteurs du centre en autorisant le Cluster à parler au nom des membres du réseau et à les transposer en données « mobiles », en composantes, du réseau qu'il mène.

Les textes dans la traduction progressive des standards logistiques : L' enrôlement technique

Si les cartes contribuent grandement à la diffusion de la signification logistique de l'environnement humanitaire en situation d'urgence après désastre, les formulaires et les autres documents misent sur la collecte d'informations techniques nécessaires à l'optimisation de la chaîne humanitaire. Ce sont ces documents qui, à notre avis, forment à la fois la base du système

d'optimisation logistique du Cluster et l'aboutissement de sa stratégie communicationnelle de coordination. Ces documents opèrent, à notre avis, le second volet de l'opération de traduction du Cluster. Ce sont eux qui vont mener à la traduction des activités de transport des partenaires selon les standards établis par le Cluster afin de faciliter le passage des barrières fonctionnelles entre les organisations. Ces standards facilitent la communication interorganisationnelle entre les organisations du centre du réseau (l'État, les douanes, les transporteurs, les manutentionnaires, les services d'entreposage ou encore les répartiteurs des différentes organisations partenaires), mais aussi entre le centre et les acteurs périphériques souhaitant user des services logistiques.

Les standards vont traduire les activités de transport en des termes propres au Cluster logistique. Ils vont uniformiser les types de cargos, leurs formats d'emballage, les mesures, les unités, les procédures d'envois, les appellations, etc. Différents indices indiquent l'importance de ces standards pour la coordination logistique. Le fait que le Cluster offre de nombreux documents introductifs destinés aux ONG ainsi qu'aux autres organisations souhaitant intervenir en acheminant du matériel vers des équipes terrain semble être l'un des principaux indicateurs ou en apportant un soutien fin.

On retrouvera par exemple dans le «How does humanitarian logistics work in Nepal» (Logistics Cluster, 2015h) une synthèse de l'ensemble de la chaîne logistique népalaise en une page (la figure 9 en est une reproduction intégrale). On y voit, en condensé, l'ensemble des segments du réseau logistique ainsi que les protocoles centraux de l'acheminement et l'offre de service du Cluster. Ce survol regroupe les informations essentielles à la familiarisation aux services logistiques. On y mentionne le besoin d'envoyer 24 heures à l'avance un «service request form» (SRF), le besoin de gérer à l'avance le dédouanage et la nécessité de passer par le Cluster logistique et son formulaire pour accéder aux services aériens du UNHAS. On y souligne également la présence du HSA pour appuyer le déchargement et transport de la marchandise, le site web, le «concept of operations», les services de transport aérien, la présence de «hubs» dans les zones les plus

affectées (Gorka, Sindhupalchok) et la présence d'un service s'occupant du « dernier mille » de transport, soit le dernier lien vers l'utilisateur final.

Fig. 9. Reproduction intégrale du « How does humanitarian logistics work in Nepal? »



(Logistics Cluster, 2015g)

Les documents d'introduction menant au formulaire SRF nous semblent former l'un des volets les plus significatifs des mécanismes de coordination auxquels participent les documents. En fait, si l'on ordonne les documents en termes de complexité et en termes de proximité avec la chaîne logistique terrain, on remarque une suite linéaire s'initiant avec des documents aussi synthétiques que l'infographie de la page précédente pour ensuite passer, par exemple, aux

« concepts of operations », aux « situations updates », pour descendre tranquillement vers une participation directe à la chaîne logistique et à l'expédition. C'est à travers ce cheminement graduel que s'opère, selon nous, le processus de traduction des activités pratiques.

Comme nous l'avons vu, les « concepts of operation » et les « situations updates » offrent une lecture complémentaire permettant, tout d'abord, de cadrer l'opération dans un contexte humanitaire général pour ensuite caractériser plus directement la situation concrète et faire un suivi de son évolution. En suite logique à ces deux documents, on pourrait faire suivre le « standard operating procedure » (SOP)³⁷. Comme indiqué en première ligne de ce texte, ce document « provides an overview of how to access the storage and transport services made available by the Logistics Cluster (LC) to all humanitarian actors responding to the crisis in Nepal » (Logistics Cluster, 2015t, p. 1). À cet égard, le SOP fait donc un pas de plus que les deux autres documents. Il est un agent du passage entre la phase de problématisation et d'intéressement aux services logistiques vers la phase d'enrôlement.

En effet, on peut supposer que l'organisation intéressée par l'offre de service du Cluster veuille s'informer des processus d'utilisation des services offerts par le réseau logistique. Le SOP opère ici la médiation entre les deux phases. Il facilite la traduction de l'intention et des besoins du nouvel utilisateur en termes logistiques, notamment en le renvoyant à des outils logistiques lui présentant les paramètres des actions dans le réseau mené par le Cluster. Le SOP précise encore une fois le sens du récit et des activités du Cluster en raffinant sa présentation des opérations logistiques et les endroits où se trouvent les informations complémentaires à leur sujet. Par exemple, à propos de l'entreposage, on retrouvera les informations suivantes dans la version du 15 mai 2015³⁸ :

The Logistics Cluster currently provides services to the humanitarian community for:

- Cargo storage (including handling and reporting) in the following locations
 - Humanitarian Staging Area (HSA) at Kathmandu International Airport. The HSA has been established to limit congestion at the main entry point. Storage

³⁷ Bien que le SOP soit le onzième document publié lors de l'intervention au Népal, veuillez noter qu'il s'agit ici d'une suite figurative servant à illustrer la contribution des textes aux processus organisationnels et non d'une suite temporelle. Bien que le SOP soit effectivement publié après le « situation update » et le « concept of operations », plusieurs autres items sont publiés entretemps, notamment des cartes, comme nous l'indiquions dans la section précédente.

³⁸ Nous reproduisons ici la mise en page utilisée dans le document.

- is available for all incoming humanitarian cargo. The staging area is directly accessible from the tarmac;
- A storage facility in Dhulikhel (Kavre district) has also been established to increase the HSA capacity, to help decongest KTM and to offer storage capacity for international air shipments before onward movement.
- A Logistics Base at Deurali, Gorkha District serves as an advanced storage facility to rapidly forward relief to the Western region, and to support local air operations;
- A Logistics Base at Chautara, Sindupalchock District, serves to rapidly forward relief to the Eastern Region and to support local air operations;
- A staging area at Bharatpur in Chitwan District is in place to accommodate inbound cargo received from India via Nepalgunj, Belaihya and Birgunj for onward delivery to the affected areas;
- Additional hubs are also being established. SOPs will be updated accordingly once they are operational. (Logistics Cluster, 2015s, p. 1)

Ici débute de manière explicite l'enrôlement des nouveaux intervenants. Le SOP s'adresse donc aux acteurs beaucoup plus près de la chaîne logistique. Il offre une traduction nettement plus détaillée des activités et de la fonction des points de transit. Dans l'extrait, on voit précisément comment il négocie avec le lecteur les rôles et la fonction des ressources d'entreposage. Comme on peut le voir dans l'extrait suivant, la même dynamique est opérée concernant le transport routier et le transport aérien.

- Road Transport:
 - Kathmandu: A fleet of twenty-five 15 mt capacity trucks is available to the humanitarian community at no cost to the user. The fleet operates from the HAS in Kathmandu to contribute to the positioning of relief items in the affected areas.
 - Deurali (Gorkha District) and Chautara (Sindupalchock District): Fleets of 20 vehicles with off-road capacity are available ex Deurali and Chautara. These fleets serve to facilitate the final delivery of relief supplies to destinations with reduced road capacity.
- Air Transport:
 - The Logistics Cluster, through UNHAS, facilitates two MI-8 cargo helicopters for essential cargo and passenger transport to remote and inaccessible areas. Maximum capacity is 2.5 mt per aircraft depending by distance and altitude.
 - Dedicated staff are in place to manage civil-military relations for the use of international military air assets (helicopters) in country to support the humanitarian community. Residual airlift capacity is made available by some of these actors to the humanitarian community to assist the common relief effort. Requests are channelled through the Logistics Cluster to ensure the most efficient use of military resources. Destinations and schedule are based on need.(cf. 2015s, p. 1)

Dans ces extraits, en plus de négocier le rôle et la fonction des maillons du réseau logistique, on assiste également à une négociation de l'autorité du Cluster qui se positionne alors comme « point

de passage obligé» dans l'accès aux organisations militaires contrôlant certains des hélicoptères. On peut alors supposer que les SOP sont des agents de coordination dont la fonction est alors de matérialiser et de négocier le rôle des maillons logistiques du réseau, mais aussi de participer à la médiation des relations des lecteurs du document avec les ressources contrôlées et distribuées grâce au système de coordination.

Dans un contexte où nombre des victimes du tremblement de terre se trouvent en régions isolées, en altitude et que de nombreux sentiers ont été emportés, le contrôle des ressources de transport aérien renforce largement la position de meneur du Cluster parmi les intervenants sur le terrain. L'accès au transport aérien gratuit est également un motif d'intéressement au sens de Callon. Notons que l'accès à une flotte de camions en utilisation gratuite est aussi une motivation sérieuse poussant les organisations à se plier aux principes de fonctionnement déterminés par le Cluster. Il n'est donc pas surprenant de retrouver, dans la section suivante, un lien vers le formulaire de demande de service ainsi qu'une description des procédures et des normes logistiques inscrites dans l'entente contractuelle.

C'est en ce sens que le SOP est un document de passage. Sur le plan organisationnel, il permet de pousser plus en avant l'appropriation du programme d'action coordonnant les activités du réseau logistique. Le SOP permet d'énumérer et de détailler encore plus en avant les différents sous-scénarios organisationnels concernant l'usage des infrastructures logistiques de transports terrestres et aériens. Ce faisant, il approfondit la problématisation amorcée par les autres documents, et renforce la phase d'intéressement en détaillant les usages logistiques disponibles pour les partenaires du réseau. De plus, comme il décrit les procédures standards d'opération, ce document participe au processus d'habilitation logistique des lecteurs en vue de leur intégration dans les sphères d'activités liées directement à la chaîne logistique. Le SOP permet d'approfondir l'intériorisation des informations et des connaissances permettant de réfléchir les besoins d'expédition dans la considération des conditions sur le terrain, des services offerts et des procédures locales. Cet apprentissage, ainsi que l'intériorisation et l'usage de ces connaissances fonctionnelles propres à l'utilisateur actif du réseau logistique que favorise le SOP, engagent donc encore plus en avant l'acteur dans le processus d'enrôlement que soutiennent les documents d'opérations du Cluster.

En relation avec les documents simplifiés, le SOP fait ainsi figure d'agent de traduction avancé du système organisationnel du Cluster. Il n'est pas consacré à la présentation simple du

mandat, mais des fonctions organisationnelles des points de transit. Il donne l'opportunité aux lecteurs de réfléchir à leur transport de matériel d'un point de vue «clusterisé» impliquant des agents logistiques dont les fonctions spécifiques sont déterminées par le Cluster. Ce faisant, le SOP amène plus loin la négociation du rôle d'«usagers» et l'enrôlement du lecteur en détaillant les tâches à exécuter :

How to request storage or transport services

- Service Request Form (SRF) and Release Order Form (RLO) are available for download here: <http://www.logcluster.org/ops/nepal>³⁹. These documents will be regularly updated as the situation evolves, and operational requirements develop.
- The Requesting Organisation (RO) must submit a Service Request Form (SRF) 48 hours in advance by email to nepal.cargo@logcluster.org. Exceptions can only be made in case of lifesaving nature which are approved at the discretion of the LC Coordinator.
- For storage, the amount of space and length of time available may change according to level of usage/needs.
- The SRF must be submitted as an Excel file, and without alterations to the file format. (cf. 2015s, p. 2)

Comme on le constate dans cet extrait, le SOP comporte une dimension impérative, des contraintes de temps, de format, des limites, un type de fichier électronique à utiliser. En détaillant les procédures d'accès standard, le SOP s'adresse à des lecteurs à la marge du réseau, aux utilisateurs en devenir. Le SOP a pour fonction de décrire les tâches et les contraintes du réseau. Il participe à une phase de négociation avancée aux acteurs déjà engagés, déjà intéressés, mais pas tout à fait enrôlés. Le SOP est en lui-même un agent d'enrôlement au sens pragmatique. Les hyperliens intégrés dans le texte encouragent une action directe, un passage à l'acte immédiat dans le mouvement du curseur et le téléchargement des formulaires de requête de service et de remise, ou encore à leur envoi par courriel aux logisticiens du Cluster logistique.

La section suivante du SOP est également significative sur le plan organisationnel, car elle donne aux lecteurs des informations extrêmement précises permettant de comprendre ce qui constitue une requête de service. Ce document matérialise, en effet, les travaux de standardisation réalisés en amont afin de segmenter les trajets d'acheminement de marchandise en «unité», en blocs transposables et standardisés de transport unifiant les démarches à travers le réseau. En

³⁹ L'opération au Népal étant terminée, cet hyperlien n'est plus actif. Nous avons toutefois cru bon de mettre en annexe une image d'archive du site au 29 avril 2015. Voir annexe 7.

traitant des «service request forms» (SRF), cet extrait énonce clairement ce que signifie l'engagement dans le réseau en tant que mandataire d'un envoi.

- One SRF is required per storage or transport request, indicating the type of service required within form.
 - A single storage request can have only:
 - One Storage Location;
 - One requesting organization (RO);
 - One date when cargo will be ready to enter the storage location;
 - One date by which all cargo will be removed from the storage location;
 - One collection address, in cases where the RO is asking the LC to arrange collection of the cargo from them at the beginning of the service provision.
 - A single transport request can have only:
 - One point of origin (where cargo is handed over by the RO for services to begin);
 - One destination (where cargo will be delivered to the RO or another organization specified by the RO);
 - One RO, or 'Consignor';
 - One organization who will receive cargo at the specified destination, or 'Consignee';
 - One date when cargo will be ready for transport. (cf. 2015s, p. 2)

Sous l'angle que nous proposons ici, le SOP peut être donc interprété comme un moteur de familiarisation aux normes logistiques du système onusien de coordination. Chaque envoi doit être réfléchi et segmenté sur la base ici énoncée : un mandataire, un seul point de collecte, une date de collecte, un point d'origine, une destination, un receveur, etc. Le SOP est un outil de diffusion des normes, il diffuse les conditions logistiques négociées par le Cluster et les organisations du centre du réseau afin de faciliter la médiation des relations interorganisationnelles entre les différents intervenants. En ce sens, le SOP matérialise expressément les outils de médiation développés pour optimiser les relations entre les organisations participant directement à la chaîne logistique du Cluster et les organisations périphériques.

Or, ces normes logistiques sont complexes et à tout le moins équivoques sur de nombreux points. Qu'est-ce qu'un point d'origine, par exemple ? Peut-on donner un aéroport, une adresse, un entrepôt, une ville ? À cet égard, le SOP n'est donc pas le seul document d'accompagnement. En appui au SOP, toujours plus près de la chaîne logistique et plus en avant dans le processus d'enrôlement, le «Service request form - User instructions» négocie encore plus finement le rôle de mandataire et d'agent de réception (cf. 2015q). On y approfondit l'ensemble des normes logistiques du réseau. On y spécifie, par exemple, la nécessité de lister séparément les items. Le sens de chacune des cases du formulaire y est explicité et des exemples sont fournis à l'appui de

chaque phase (cf. 2015 l, p. 1). À la page 2 (cf. 2015q), les indications en bas de page mettent en évidence et de manière concrète la façon dont doit s’opérer le processus de traduction : «Final destinations should be clearly stated in the “To” [section] only and not specific locations such as “old warehouse 1” or “NGO Agency Compound, Kathmandu.». Cette phrase expose toute l’étendue, et sans doute toute la nécessité, du processus de traduction standardisé des activités logistiques afin de réussir une pleine intégration fonctionnelle au réseau et une participation nette à l’optimisation du flot de la chaîne humanitaire. On peut, en effet, facilement imaginer comment peuvent se décliner de manière très générale les destinations dans les pays où les adresses civiques sont inexistantes, si l’on ne cadre pas de manière explicite la façon de remplir le formulaire de demande de service.

Plus loin dans le document on retrouve des guides linguistiques permettant de catégoriser adéquatement les items à transporter. Le document encourage la classification des produits en fonctions des enjeux logistiques précis qui les particularisent. Par exemple, on retrouvera les catégories «bien fragile», «dangereux», nécessitant une «chaîne de froid [réfrigéré]», ou encore items «régulés» (cf. 2015q, p. 3). De la même manière, les unités d’emballage acceptées sont énumérées :

Accounting Units – These are the lowest level of units being shipped. The Total No. of items can only be a whole number and the Unit Type needs to describe the items accurately. Right now users can only pick from a drop-down menu of choices in order to ensure standardization of item info from the users. This can easily be expanded if required. Unit choices:

Bag 25 kg	Bale	Carton	Each	None	Sack	Vial
Bag 50 kg	Box	Crate	Gallon	Pack	Set	
Bag 90 kg	Bulk	Dose	Kit	Pallet	Unit	
Bag	Bundle	Drum	Litre	Roll	Vehicle	

(cf. 2015q, p. 4).

Plus encore, l’annexe du document en page six (cf. 2015q) est, à notre avis, un guide de traduction explicite permettant de faire le pont entre les catégories générales et les produits comme le montre la figure 10.

Fig. 10. Extrait de la page 8 du « Service Request Form - User Instructions »

Category	Description	Common Examples
 Agriculture	Products for direct support of agriculture programs	Seeds, hoes, plastic hosing for irrigation, fishing nets, tractors

(Logistics Cluster, 2015o, p. 8)

En cela, dans le cadre d'une analyse constitutive du rôle organisationnel des documents, le « service request form - User instructions » agit en tant que traducteur du sens commun. Il matérialise les interactions et les enchaînements logiques qui ont mené à la détermination des normes. L'extrait de l'annexe ci-haut expose de manière on ne peut plus littérale le jeu d'équivalences qu'impose le réseau de coordination du Cluster pour enrôler les acteurs dans son système de significations. Il identifie les points qui ont été discutés et le résultat des décisions qui ont mené à la caractérisation de l'offre de service hautement standardisé du Cluster et de ses partenaires en termes de poids, de volume, d'emballage, de catégorie et de type d'item, mais également en termes de dénomination des points de livraison. Il est ici le point final de cet effort de traduction avant la complétion de l'enrôlement qui s'opèrera lors de la rédaction du SRF en lui-même. Car, en effet, même si ce document contient un ensemble de notes et de références extrêmement précises afin d'opérer la traduction de l'action lors de la phase d'enrôlement, ce n'est pas lui qui l'opère, mais bel et bien le SRF lors de sa signature finale et de son envoi.

Fig. 11. Extrait du « Service Request Form » section 3

3. CONSIGNOR, CONSIGNEE, CLEARING AGENT DATA

INSTRUCTIONS FOR USE: Please complete this form as complete as possible and attach a full packing list as a supplement. The form and packing list may be sent electronically to the Logistics Cluster as an **Excel file**. If there is insufficient space in the Load Description area, please use additional forms - please do NOT add lines to the current form.

Email to:		• : indicate mandatory fields	CONSIGNEE •:	
CONSIGNOR •:			Contact Name •:	
Contact Name •:			Telephone No •:	
Telephone No •:			E-Mail •:	
E-Mail •:			SRF Number (Issued by WFP)	
Consignor Reference				
Clearing Agent			Telephone No •:	
Contact Name •:			E-Mail •:	

Logistics Cluster, 2015h

À cet égard, sans repasser sur l'ensemble des caractéristiques du SRF en lui-même, il est intéressant de noter la manière dont s'y opère ultimement l'enrôlement, soit littéralement et pratiquement à travers une expression de l'engagement personnel de l'acteur humain à titre de

«consigneur» ou de «consigné» comme le montre la figure 11 (Logistics Cluster, 2015i). L' enrôlement comprend ici une dimension contractuelle. Comme l'expose la figure 12, elle passe aussi par engagement de l'organisation consignatrice à travers la signature d'un acteur humain agissant en son nom (cf. 2015h).

Fig. 12. Extrait du «Service Request Form» section 8

8. SIGNATURE AND AUTHORISATION

39	1. All customs/government/taxation/transport issues should be complete and the cargo available at the departure location as requested by the Logistics Officer at the respective loading location. Please note that WFP cannot held liable for any damage or loss of any goods		
40	2. This Service Request Form is not a document of transport. It is issued for administrative convenience and is not intended to replace, substitute or supersede the transport document that may be issued in connection with any movement under the SFR or any other form.		
41	3. I hereby certify that the details above are complete/correct and that the listed cargo is the property of a humanitarian organisation and is for humanitarian purposes only. The required documentation will be ready to be transported on the date entered above. I declare that all the information contained in this form to be true and correct.		
42	Name :	<input type="text"/>	Date (DD/MM/YY): <input type="text"/> Logistics Cluster, 2015h
43	Position :	<input type="text"/>	Signature : <input type="text"/>

Logistics Cluster, 2015h

Finalement, le SRF est également un agent de «mobilisation». En effet, le SRF met en évidence l'une des manières dont l' enrôlement de l'acteur se finalise dans la phase de mobilisation, au sens d'une traduction finale en données mobilisables pour représenter les interactions et les items dans le réseau, soit à travers l'émission du code de traçage et de sa version picturale, le code QR. En effet, une fois l'ensemble des démarches réalisées, le code QR reçu par le consigneur devient le symbole, la matérialisation la plus synthétique de l'ensemble des relations logistiques, sorte de médiateur logistique ultime des relations se produisant sous l'égide du système de coordination du Cluster.

6. Conclusions

La gestion des relations interorganisationnelle ne va pas de soi. Comme nous l'avons vu, la mise en place de moyens de coordination d'urgence demande des efforts considérables. En raison de la taille des interventions et de pluralité des agences impliquées, le système de coordination de l'ONU demande l'emboîtement de plusieurs niveaux d'activité pour venir à bout des incertitudes et assurer une certaine stabilité de réponse. De l'assemblée générale au terrain, plusieurs couches de mandats se superposent et s'agencent de manière à donner une orientation générale aux programmes tels qu'ils se matérialisent sur le terrain. La figure 13 synthétise ici les textes qui, selon notre étude, semblent avoir un rôle structurant dans la mise en forme du système de gestion de la chaîne logistique d'urgence au Népal en 2015. Bien sûr, il ne s'agit pas d'une liste exhaustive, mais on y retrouve les principaux documents ayant une fonction d'objectivation des décisions, c'est-à-dire ceux auxquels les documents voués à la coordination sur le terrain réfèrent pour justifier le mandat du Cluster logistique et ses efforts de prise en charge.

Fig. 13. Rôles organisationnels des textes structurant le système logistique du Cluster au Népal en 2015



D'un point de vue constitutif, ces textes forment une progression, un enchaînement de mandats, qui, tour à tour, objectivent les principes des phases antérieures vers l'application pratique, sur le terrain. Selon la sociologie de traduction, on peut croire que le SRF est l'outil textuel ultime de cette chaîne. Il est le document à travers lequel, selon nous, aboutit le processus de

traduction et de mobilisation des acteurs périphériques dans le réseau de coordination central. Il est l'agent d'organisation marquant la soumission des représentants d'une organisation et l'organisation elle-même aux principes, aux normes, aux standards et à l'autorité du Cluster logistique en ce qui a trait aux opérations logistiques conjointes sur le terrain.

En usant du SRF, le logisticien, au nom de son organisation, prend part à l'action et reconnaît le Cluster logistique comme meneur en ce qui a trait aux envois ou au transit du cargo humanitaire par l'un des maillons de la chaîne humanitaire au Népal. Le SRF est l'aboutissement du processus de traduction en langage clusterisé des activités logistiques du partenaire. Le SRF scelle donc la « clusterisation » de l'activité logistique des acteurs qui acceptent d'être mobilisés par le système collectif.

Pour les acteurs non-initiés, ceux que nous avons nommés « les acteurs périphériques », le SRF est ainsi la sortie de l'entonnoir. Alors que leurs activités sont progressivement circonscrites et traduites par les infographies, les cartes et les « situation updates », puis par les documents exposant les services et les procédures d'accès, etc., le SRF peut être considéré, sur un plan communicationnel constitutif, comme le point d'assimilation des acteurs périphériques. Au fil du processus de traduction, les documents du Cluster agissent comme moyens de coordination en négociant les modalités d'actions dans le système logistique « clusterisé ».

Si l'on reprend la pensée de Callon (1984), la signature, comme sceau final menant à l'attribution du numéro de suivi, prend un caractère symbolique. L'envoi du document « mobilise » l'activité de l'organisation en la transformant en une donnée technique, en un symbole alphanumérique assorti d'un code QR. Le SRF est un document de passage. Il opère la permutation entre l'activité du participant et le système de gestion du Cluster logistique. Après validation de conformité par le Cluster logistique, le cargo et l'intention d'envoi de l'organisation sont pris en charge par le système. Le système peut alors prendre en charge le colis, mais également générer des données au sujet de ce dernier. En ce sens, il le « mobilise » en tant que donnée interne et il peut l'inscrire dans son système statistique, en parler, l'évaluer, l'optimiser.

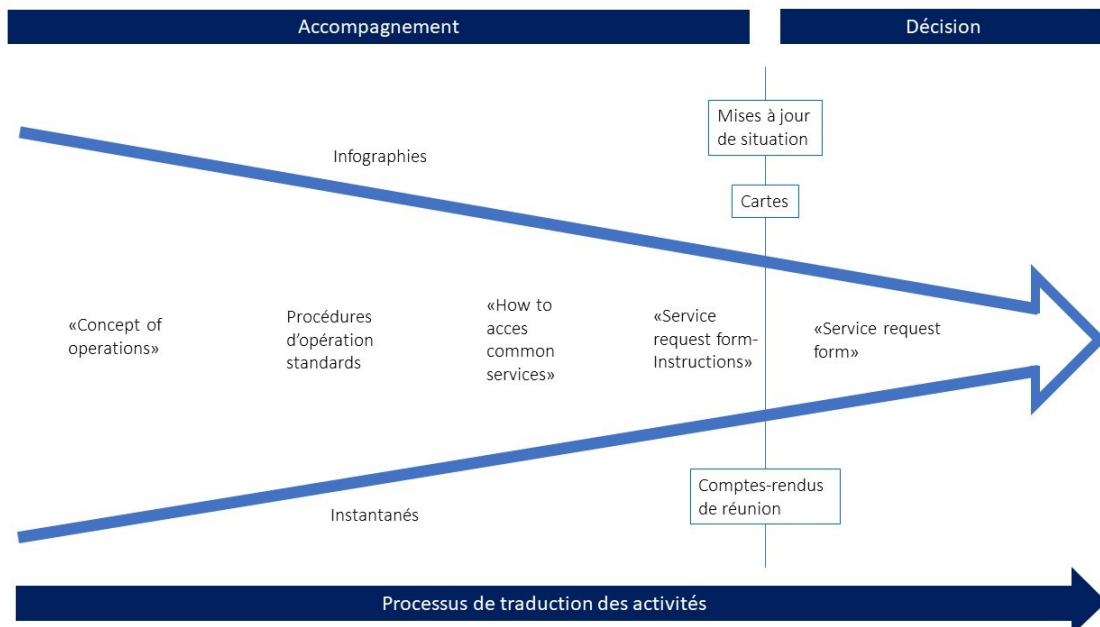
Or, le SRF ne pourrait accomplir ce travail seul. C'est bel et bien parce qu'il s'inscrit dans un large réseau, dans un système de médiations, qu'il peut être cet agent. Il lui faut, pour cela, l'appui d'autres agents du réseau, ceux qui préparent et consolident ses structures, qui les diffusent et qui amorcent le processus d'appropriation nécessaire à cette mise en acte optimisée. Comme

nous l'avons vu, les documents participent à l'élaboration du mandat du Cluster. Par leur agentivité, ils déterminent l'étendue des acteurs à considérer et ils agissent sur les mécanismes de préparation des chaînes logistiques en amont des interventions. Ils matérialisent les normes et les principes humanitaires onusiens devant guider le fonctionnement et les objectifs du système de coordination. Plus encore, ils matérialisent les négociations survenues entre les principaux acteurs humanitaires pour la mise en forme du système de coordination sectoriel.

Lorsque l'on aborde la question de la coordination *in situ*, lors des événements au Népal en 2015, on remarque que les documents participent à la constitution de l'environnement logistique généré par le système de coordination du Cluster durant ses efforts de préparation conjoints avec l'État népalais. Les documents «vivants» comme les cartes, les mises à jour de situation, participent à la constitution de la situation d'urgence et au suivi de son évolution. On peut penser que les comptes-rendus de réunions participent au suivi de la situation, mais aussi sans doute au suivi des décisions liées à la gestion du système de coordination en lui-même.

Dans un même temps, et parallèlement, les documents vivants comme les cartes et les mises à jour de situation participent avec les «concept of operations», les SOP, le SRF et ses documents d'accompagnement, à un processus d'apprentissage des connaissances techniques et fonctionnelles permettant peu à peu aux lecteurs d'intérioriser les composantes et les jeux de significations qui composent le système logistique du Cluster.

Fig. 14. Le processus de traduction des activités pris en charge par les textes



Ces documents s'adressent simultanément à de nombreux acteurs humanitaires. Dans les premières minutes, ils permettent aux acteurs aguerris de trouver des repères quant à la situation logistique locale. Dans un même temps, ils facilitent la descente progressive vers l'engagement concret et effectif des partenaires dans le système, vers l'apposition de la signature du représentant qui certifie, à tout le moins sur papier, la mobilisation de l'organisation partenaire.

À notre avis, l'une des forces du système de coordination du Cluster est justement de réaliser cette transition complexe, cette « clustérisation » des activités, à travers une succession de documents simples allant de deux à trois pages. Ces documents sont habiles en ce sens qu'ils semblent permettre tout à la fois de distribuer le programme d'action du Cluster et de le légitimer comme meneur, mais aussi de négocier délicatement le rôle des partenaires et les tâches qu'ils ont à accomplir pour s'intégrer au système logistique mis en commun.

Ce travail de traduction est appuyé et renforcé par les moyens efficaces d'intéressement du Cluster, lequel passe, en grande partie, par sa mainmise sur des ressources matérielles, financières et énergétiques considérables de l'ONU, et le maintien d'un coût d'enrôlement relativement bas. Comme l'exprime la figure 14, le processus de traduction ici imaginé est partagé en une *phase d'accompagnement* liée à l'apprentissage des principes et des normes du système, mais aussi d'une prise de connaissance des contraintes logistiques de l'intervention en termes d'équipement, de goulots d'étranglement, d'obstacles physiques et de stade de déploiement du réseau sur le plan géographique. Durant cette phase, de problématisation de l'environnement logistique d'urgence, les documents appuient également le processus d'enrôlement lié à la division des tâches et à la négociation des rôles qui incombent aux partenaires périphériques. Ce travail de négociation permet alors de passer à la phase finale du processus de traduction, c'est-à-dire au moment où les partenaires, informés du système et de son fonctionnement, passent aux actes en prenant des décisions logistiques « clustérisées », la mobilisation. C'est à ce moment qu'ils s'inscrivent dans le réseau logistique du Cluster et que leurs actions sont exprimées dans le langage du Cluster et selon les standards du Cluster.

Pour les acteurs aguerris, la phase de problématisation peut être allégée, elle ne nécessite pas l'apprentissage des principes généraux du système. La lecture des documents plus généraux peut alors faire office d'introduction générale à cette itération du système, à sa version proprement « népalaise ». Pour ces partenaires, la lecture des cartes et des mises à jour de situation permettra sans doute un raffinement de la stratégie de réponse selon une prise en compte des contraintes

logistiques contextuelles. Ces acteurs sont déjà au fait des principes logistiques du Cluster, leur inscription est antérieure, ou elle relève d'un autre cheminement

Plus encore, on peut supposer que des acteurs autonomes, sur le plan logistique, puissent utiliser les informations pour appuyer leur processus de décision afin de se synchroniser indirectement de manière autonome avec le système onusien dans leurs décisions.

En fonctionnant par requête, le système d'optimisation logistique du Cluster limite le niveau d'implication des acteurs périphériques à une action localisée et restreinte dans le temps. En ce sens, si la mobilisation des acteurs implique de « se laisser posséder, pour une fraction d'elles-mêmes et seulement pour un temps » (Latour, 2011, p. 34), ce système ne demande alors que de soumettre une part très restreinte des activités liées à un envoi précis. De plus, le fonctionnement par requête permet au Cluster de contrôler et de prioriser les envois selon les besoins identifiés collectivement et donc de filtrer les biens qui circulent par la chaîne logistique sous son contrôle (HCT, 2015). En effet, grâce aux données collectées, le Cluster a pu utiliser sa liste « Prioritization for inter-agency cargo transport » (HCT, 2015) pour ordonner les envois des partenaires. Cette liste identifie par secteur d'intervention (abris humanitaires, nourriture, santé, sanitaire, éducation ou nutrition) les zones géographiques plus à risque, afin de hiérarchiser les priorités en termes d'items (riz, huile, graines, tôle corruguée, etc.) (HCT, 2015, p. 2). En ce sens, le SRF permet non seulement de faciliter la collaboration entre les organisations, mais également de mettre en place un système de collecte de données permettant d'améliorer le processus collectif d'aide à la décision.

Ce mode de fonctionnement comporte également une dimension participative contribuant à décloisonner le processus de décision central. En fonctionnant par requêtes, le système de coordination du Cluster ouvre le processus décisionnel à une négociation des activités. Sur papier à tout le moins, le système déployé au Népal offre une part de l'initiative de transport aux usagers périphériques et non uniquement aux décideurs logistiques du réseau central. Comme l'indique Latour (2013), chaque requête peut être comprise comme un moment de réécriture du script d'action général. En effet, si l'envoi d'une requête implique de se soumettre au protocole, le processus de décision menant à la requête en elle-même est un moment hors du système composé en vertu d'un processus de décision relativement autonome de la part de l'organisation impliquée, en fonction de ses besoins propres. En connaissance des contraintes physiques, structurelles et situationnelles, l'organisation et son logisticien désigné sont libres de décider le où et le quoi de sa logistique. Il est appuyé par le réseau, et non pas uniquement soumis. Bien sûr, le système de

coordination implique un processus de priorisation des besoins humanitaires, mais ces limites ont été mises en place dans l'objectif de maximiser la qualité de la réponse offerte aux sinistrés qui sont, il ne faut jamais l'oublier, les véritables bénéficiaires des services logistiques coordonnés. Les textes et les documents sont ici des moyens de coordination au sens où ils permettent de communiquer et de négocier les informations avec les partenaires, mais aussi parce qu'ils permettent de relayer correctement et à moindre coût les demandes logistiques clustérisées. Les documents offrent donc, comme nous l'avons montré, un moyen de transmission des normes, pratiques et fonction du système, mais également un moyen d'habilitation des acteurs à agir dans l'urgence de manière coordonnée.

L'approche de Latour (2013) est intéressante sur un autre point pour expliquer la contribution des textes aux mécanismes de coordination d'urgence au Népal. Elle offre une interprétation riche de l'agilité du système de coordination face aux aléas des situations de crise. Le système de coordination du Cluster, comme nous l'indiquons en première section de ce chapitre, est explicitement structuré sur un cycle humanitaire court. Une part du travail du Cluster logistique est donc de favoriser l'enchaînement des programmes d'action de manière à absorber les changements de situation et progressivement réduire son implication et favoriser un retour à la normale. En cela, le Cluster logistique est lui-même inscrit dans un processus de réévaluation de son programme d'action. Les textes et documents semblent participer à ce transit entre les différentes phases. Ces moments de transition nous semblent ponctués par la publication des «concepts of operations», qui marquent les changements généraux des conditions opérationnelles. Le Cluster, en raison du programme humanitaire promu par l'IASC, est lui-même en perpétuelle réévaluation de ses activités lors d'un déploiement. Pour cette raison, le travail de coordination interorganisationnel semble renvoyer, pour une grande part, à la capacité d'assumer et de médier ces changements successifs de l'environnement organisationnel pour les membres du réseau. Ici, la gestion des relations implique un retrait progressif du coordonnateur d'urgence une fois les capacités logistiques régulières rétablies, les fonds d'urgence épuisés, où si l'une des conditions de déploiement disparaît.

Notre mémoire permet d'amorcer l'interprétation de cette souplesse opérationnelle du Cluster et sa capacité à prendre en charge les scénarios successifs durant l'intervention à travers le processus de traduction des activités imaginé par Callon. En ce sens, les textes, formulaires, documents d'accompagnement, cartes et autres textes publiés par le Cluster au fil de son

intervention matérialisent non seulement le travail de prise en charge du système de coordination, mais aussi l'agilité de la chaîne logistique dans sa capacité à assumer les changements progressifs des conditions d'opération et des objectifs au fil de l'intervention en vue de son retrait.

Nos analyses du rôle des textes semblent, en effet, démontrer que les documents permettent une dynamique d'enchaînement et d'adaptation rapide des scénarios d'action, depuis un travail de standardisation du rôle de mandataire dans le processus de coordination. En écho à la notion de pulsation rythmique du script de Latour, le SRF, conjointement aux documents de suivi de la situation et des opérations, semble permettre un processus d'adaptation et de contrôle des envois, sans pour autant imposer une autorité ferme lors de l'intervention au Népal. Le contrôle s'opère à travers la «souplesse» de son mécanisme de coordination par requête et sa capacité à accueillir et épauler les décisions de ses partenaires. Cette souplesse témoigne, à notre avis, de la place importante accordée à la négociation des scénarios et donc au processus de co-orientation du programme d'action lors de la mise en place du système de coordination onusien. Ces conclusions complètent les thèses de Boersma *et al.* (2016) et celles de Wolbers (2016) suggérant une tension entre les processus de coordination «émergents» et spontanés entre les sinistrés, et les processus de coordination spécialisés du centre en créant un espace mitoyen de négociation entre les organisations périphériques et celles du centre. En réinterprétant partiellement la notion de périphérie pour y inclure les «acteurs possédant une expérience logistique limitée», notre analyse permet de mieux saisir le travail de coordination du Cluster en y ajoutant un volet lié à la «mobilisation» des acteurs outre le noyau logistique central, tout en offrant de nouvelles pistes «textuelles» pour l'élargissement des moyens de coordination pris en compte.

Aussi, contrairement aux chercheurs logistiques et à l'approche gestionnaire, nous avons analysé l'intervention du Cluster logistique à travers la valeur communicationnelle des textes et leur capacité à constituer un système d'activités organisées. Nous avons traité les textes comme des agents capables de médier l'action des partenaires du réseau que coordonne le Cluster logistique et non comme des éléments passifs ne servant qu'à communiquer l'information. En reprenant l'approche de Callon et de Latour, la sociologie de la traduction, nous avons identifié comment les textes sont des moyens de coordination négociant chacun à leur manière la part des activités auxquelles ils participent.

On peut en effet supposer que leurs médiations font agir les acteurs selon les principes mis de l'avant par le Cluster logistique dans leur contenu. Les textes sont ici les délégués de la

« clustérisation » nécessaire au système. S'ils n'agissent pas seuls, ils semblent être des éléments importants de la structure de contrôle des activités, que ce soit d'un point de vue suggestif en tant qu'aide à la décision, ou en tant qu'agent d'enrôlement et de mobilisation. Les textes et documents du Cluster opèrent un processus de rabattage qui, paradoxalement, mène les parties prenantes vers les points de passage obligés, vers les étranglements systémiques obligeant l'acceptation des normes logistiques, des standards, des procédures et plus largement de l'« ethos » clustérisé d'efficacité. Les documents matérialisent pas à pas, à coup de pages et d'images, l'environnement clustérisé, mais aussi les directives qui permettent d'y fonctionner de manière optimale.

D'un point de vue communicationnel, les textes produits par le Cluster logistique lors de la crise servent donc de médiateurs du rapport à la situation, mais également des relations interorganisationnelles en négociant le sens de la situation d'urgence. Ils donnent accès aux fondements principaux du programme d'action collectif par un jeu de délégation et ils exposent la manière dont peut potentiellement se produire dynamiquement la gestion des relations interorganisationnelles lors d'une intervention. Le processus menant à la maîtrise des codes, des normes, des standards nécessaires à chaque organisation pour jouer le rôle que cherche à lui accorder le Cluster devient beaucoup plus clair lorsque l'on prend en compte le rôle constitutif des textes dans la coordination des activités interorganisationnelles. En ce sens, notre analyse permet de pousser plus loin l'analyse des mécanismes de coordination de la logistique humanitaire en situation d'urgence en y illustrant le possible rôle constitutif des textes et des documents dans la négociation de rôles et des tâches attribuées aux partenaires logistiques.

Finalement, pour répondre à nos questions de recherche, le programme d'action du Cluster logistique n'est pas composé d'un discours unique. Il doit être interprété dans la prise en compte des niveaux d'action et d'analyse des parties prenantes. En ce qui a trait au mandat onusien initial et aux révisions de l'IASC, le programme d'action du Cluster logistique est un assemblage de multiples strates. Ces strates permettent de diversifier le rôle coordonnateur d'un même document selon les lecteurs et le sujet de leur attention dans le texte.

Cet assemblage de strates permet de traiter simultanément plusieurs secteurs d'activités et donc de pluraliser le rôle organisationnel des documents comme le « concept of operations » ou encore le « Standard operation procedures » qui traitent de plusieurs aspects de l'intervention simultanément.

Comme le mettent de l'avant la théorie constitutive et la sociologie de la traduction, ces textes forment un réseau d'agents et l'ensemble de ces documents portent collectivement une part du fardeau de la coordination. Chaque texte et document y est un médiateur à part entière permettant de faire progressivement bifurquer l'action des intervenants ponctuels en favorisant la traduction et l'intériorisation de l'environnement et des directives du Cluster. Les processus de traduction (la problématisation l'intéressement, l'enrôlement et la mobilisation) sont pris en charge de manière mixte par les documents.

Dans la mesure où chaque document est reçu de manière variée, il ne contribue pas nécessairement de manière uniforme à l'une ou à l'autre des phases du processus de traduction. La réception varie en fonction de l'interlocuteur. Notre analyse du guide de gestion de l'information (Logistics Cluster, 2017b) suggère que c'est en partie la capacité du Cluster à moduler la diffusion et la réception des informations qui permet de densifier et de réduire la taille des documents et, de ce fait, de simplifier son processus de coordination.

Cette analyse des processus de coordination mis en place par le Cluster permet de compléter les analyses techniques et économétriques de la coordination par une analyse de la coordination en acte. Elle permet, nous l'espérons, une prise en compte des processus cognitifs et des nécessités d'apprentissages fonctionnels dans l'analyse d'efficacité du système de coordination, mais également du processus de négociation progressif du rôle et des tâches propres aux partenaires coordonnés par le réseau. Réussir un processus de coordination, surtout dans l'urgence, implique un processus de diffusion et d'acceptation des moyens de gestion des relations et de leurs principes, mais aussi des normes et des standards qui s'y rapportent.

Il serait intéressant de pousser plus loin la logique en se penchant sur la question de l'implication directe des sinistrés dans le processus de coordination du Cluster. En effet, ne serait-il pas intéressant de leur faire un portail de manière à ce que leurs connaissances puissent s'objectiver dans les textes et dans le système sans être déjà médiées par des partenaires, des photos de reconnaissances, des outils d'évaluation des dégâts ? Ne pourrait-on pas développer des documents de coordination s'adressant directement à eux ? Comment insérer leurs apports dans le système de coordination onusien en situation d'urgence ? Comment les documents pourraient-ils contribuer à leur enrôlement et mobilisation active dans le système ?

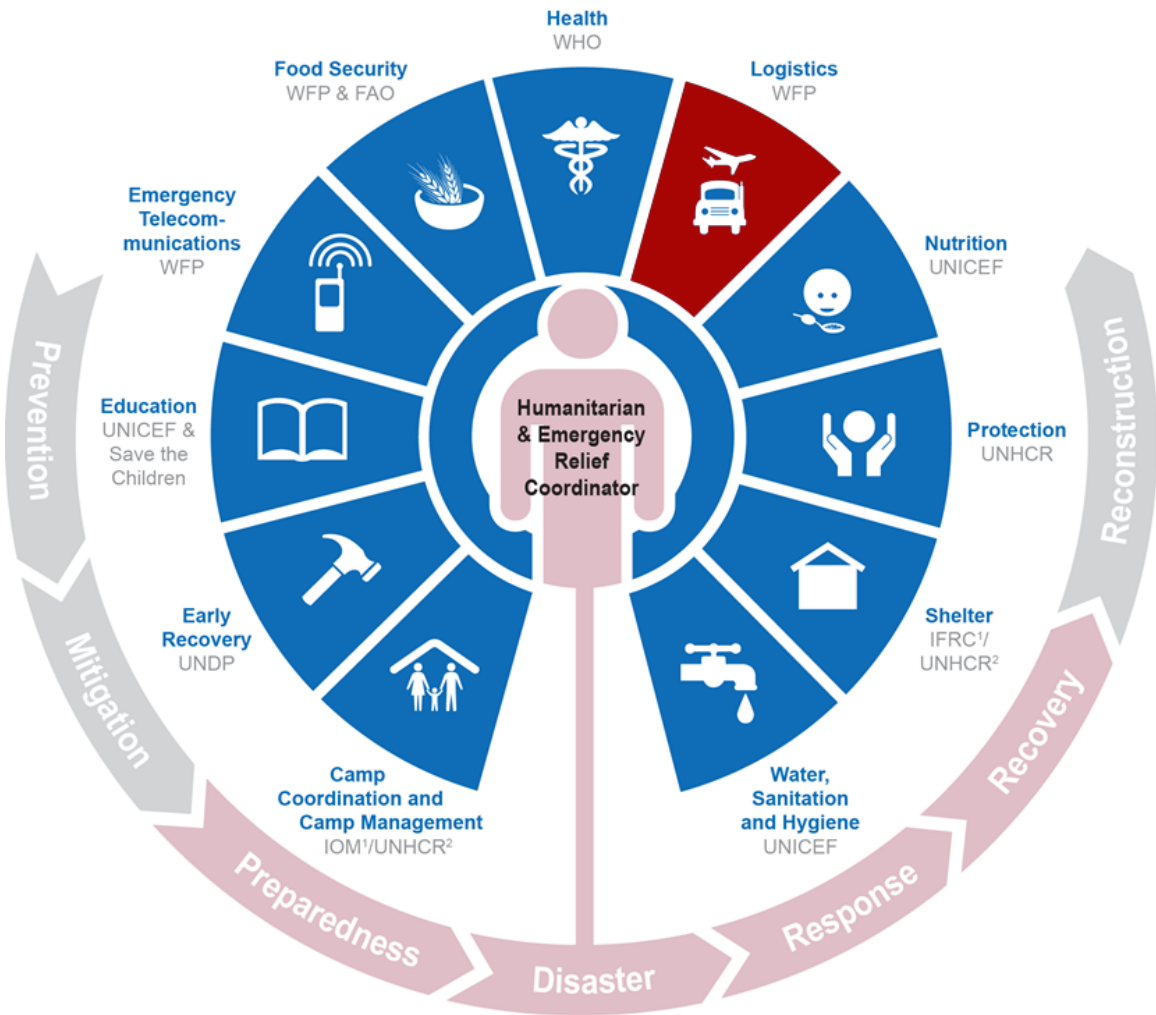
Les limites de notre recherche

Il serait intéressant de pousser plus en avant l'analyse en opérant une série d'entrevues de proximité avec les acteurs concernés afin de clarifier si, d'un point de vue pragmatique, notre analyse du rôle des textes dans le processus de traduction s'avère être juste. Dans la mesure où les évaluations de performance du Cluster logistique et des analystes en gestion des chaînes humanitaires n'évaluent que brièvement et indirectement le rôle des textes dans la coordination, peu de données permettent d'étayer nos assertions directement. Outre le «Lessons learned» et ses statistiques d'utilisation, il serait intéressant d'avoir accès aux documents d'évaluation de la stratégie de communication du Cluster que produisent les agents de gestion de l'information. De la même manière, ils seraient pertinents d'accompagner des ONG dans leur démarche d'intervention pour analyser concrètement le rôle et le poids qu'ils accordent à chacun des documents. Dans nos recherches, nous avons eu accès à différents acteurs présents lors de l'intervention de manière informelle et c'est en partie à partir de leurs témoignages que nous avons orienté nos recherches et que nous avons priorisé l'analyse des documents menant au SRF.

L'étude du rôle des documents dans la coordination, et plus encore dans la mise en place des processus de traduction, a un fort potentiel pour l'interprétation des mécanismes de coordination au niveau individuel. Dans les faits, la coordination logistique interorganisationnelle s'initie en partie par la lecture des documents et des rapports logistiques par le logisticien intéressé et attaché à l'organisation mandataire. À notre avis, comme pour Jensen et Hertz (2016) la coordination interorganisationnelle est en partie un phénomène interindividuel, localisé et foncièrement pratique relevant d'une lecture des documents d'accompagnement, mais également du travail d'un manutentionnaire, d'un camionneur, d'un agent de douane, etc. C'est au niveau interindividuel que se situent certaines des clés de la coordination interorganisationnelle, et ce même entre des agences aux aspirations planétaires telles que le WFP et la Croix-Rouge internationale. C'est à ce niveau qu'il serait intéressant d'analyser le rôle des documents, les facteurs contextuels affectant les interprétations selon les corps de métier, là où le travail s'opère, là où les textes mobilisent.

7. Annexe

Annexe 1 : Les 11 secteurs de coordination et leurs meneurs respectifs



(HumanitarianResponse.info et UNOCHA, 2018)

Annexe 2 : La résolution 46/182 de l'Assemblée générale de l'ONU de 1991

52

Assemblée générale — Quarante-sixième session

2. *Déclare* que la Décennie internationale de l'élimination du colonialisme a pour objectif final le libre exercice, par les peuples de tous les territoires encore non autonomes, sans exception, de leur droit à l'autodétermination conformément à la résolution 1514 (XV) et à toutes les autres résolutions et décisions pertinentes adoptées par l'Assemblée générale;

3. *Déclare* que le droit à l'autodétermination doit être exercé librement et sans pression externe, d'une manière qui reflète les intérêts et aspirations authentiques des peuples des territoires non autonomes, l'Organisation des Nations Unies jouant le rôle qui lui revient;

4. *Adopte* les propositions contenues dans l'annexe du rapport du Secrétaire général, en date du 13 décembre 1991, qui constitueront un plan d'action pour la Décennie internationale de l'élimination du colonialisme¹⁷⁶;

5. *Invite* les Etats Membres, l'ensemble des organismes des Nations Unies et les organisations gouvernementales et non gouvernementales à appuyer résolument le plan d'action et à prendre part à son exécution.

78^e séance plénière
19 décembre 1991

46/182. Renforcement de la coordination de l'aide humanitaire d'urgence de l'Organisation des Nations Unies

L'Assemblée générale,

Rappelant sa résolution 2816 (XXVI) du 14 décembre 1971 et ses résolutions et décisions plus récentes sur l'aide humanitaire, y compris sa résolution 45/100 du 14 décembre 1990,

Rappelant également sa résolution 44/236 du 22 décembre 1989, à laquelle est annexé le Cadre international d'action pour la Décennie internationale de la prévention des catastrophes naturelles,

Profondément préoccupée par les souffrances des victimes de catastrophes et de situations d'urgence, les pertes en vies humaines, les flux de réfugiés, les déplacements massifs de populations et les destructions matérielles,

Consciente qu'il faut renforcer encore et rendre plus efficaces les efforts collectifs déployés par la communauté internationale, en particulier par le système des Nations Unies, en vue de fournir une aide humanitaire,

Prenant acte avec satisfaction du rapport du Secrétaire général sur l'évaluation des capacités et de l'expérience des organismes des Nations Unies, ainsi que des arrangements de coordination en matière d'assistance humanitaire¹⁷⁷,

1. *Adopte* le texte figurant en annexe à la présente résolution en vue de renforcer la coordination de l'aide humanitaire d'urgence du système des Nations Unies;

2. *Prie* le Secrétaire général de lui rendre compte, à sa quarante-septième session, de l'application de la présente résolution.

78^e séance plénière
19 décembre 1991

ANNEXE

I. — PRINCIPES DIRECTEURS

1. L'aide humanitaire est d'une importance capitale pour les victimes des catastrophes naturelles et autres situations d'urgence.

2. L'aide humanitaire doit être fournie conformément aux principes d'humanité, de neutralité et d'impartialité.

3. La souveraineté, l'intégrité territoriale et l'unité nationale des Etats doivent être pleinement respectées en conformité avec la Charte des Nations Unies. Dans ce contexte, l'aide humanitaire devrait être fournie avec le consentement du pays touché et en principe sur la base d'un appel du pays touché.

4. C'est à chaque Etat qu'il incombe au premier chef de prendre soin des victimes de catastrophes naturelles et autres situations d'urgence se produisant sur son territoire. Le rôle premier revient donc à l'Etat touché dans l'initiative, l'organisation, la coordination et la mise en œuvre de l'aide humanitaire sur son territoire.

5. L'ampleur et la durée d'un grand nombre de situations d'urgence risquent de dépasser la capacité d'intervention de bien des pays touchés. La coopération internationale en vue de faire face à des situations d'urgence et de renforcer la capacité d'intervention des pays touchés revêt par conséquent une grande importance. Cette coopération devrait être fournie conformément au droit international et à la législation nationale. Les organisations intergouvernementales et non gouvernementales agissant de façon impartiale et dans un but strictement humanitaire devraient continuer à apporter une contribution importante en venant s'ajouter aux efforts nationaux.

6. Les Etats dont les populations ont besoin d'une aide humanitaire sont invités à faciliter la mise en œuvre par ces organisations de l'aide humanitaire, notamment l'apport de nourriture, de médicaments, d'abris et de soins médicaux, pour lesquels un accès aux victimes est indispensable.

7. Les Etats situés à proximité de zones sinistrées sont instamment priés de participer étroitement aux efforts internationaux de coopération avec les pays touchés, en vue de faciliter, dans la mesure du possible, le transit de l'aide humanitaire.

8. Les gouvernements concernés, ainsi que la communauté internationale, devraient accorder une attention particulière à la prévention des catastrophes et à la planification préalable dans ce domaine.

9. Il existe un lien manifeste entre les situations d'urgence, le relèvement et le développement. Pour que le passage des mesures de secours au relèvement et au développement se fasse sans heurts, l'aide d'urgence devrait être fournie de manière à appuyer la reconstruction et le développement à long terme. Par conséquent, les mesures d'urgence devraient être considérées comme une étape sur la voie du développement à long terme.

10. En l'absence de croissance économique et de développement durable, un pays est handicapé dans la prévention des catastrophes naturelles et autres situations d'urgence et la planification préalable dans ce domaine. Nombre de situations de ce genre sont le reflet de la crise latente du développement à laquelle font face les pays en développement. L'aide humanitaire devrait donc s'accompagner d'un engagement renouvelé de contribuer à la croissance économique et au développement durable des pays en développement. Dans ce contexte, des ressources appropriées devraient être assurées pour remédier aux problèmes de développement de ces pays.

11. Les contributions à l'aide humanitaire devraient être fournies d'une manière qui ne porte pas préjudice aux ressources destinées à la coopération internationale pour le développement.

12. L'Organisation des Nations Unies a un rôle central et unique à jouer dans la direction et la coordination des efforts que fait la communauté internationale pour aider les pays touchés. Elle devrait veiller à ce que les secours soient acheminés avec rapidité et sans heurts, dans le plein respect des principes visés plus haut et compte tenu également des résolutions pertinentes de l'Assemblée générale, y compris les résolutions 2816 (XXVI) du 14 décembre 1971 et 45/100 du 14 décembre 1990. Le système des Nations Unies doit être adapté et renforcé afin de pouvoir faire face de manière efficace et cohérente aux problèmes actuels et à venir. Il devrait être doté des ressources correspondant aux besoins futurs, l'insuffisance de ses moyens ayant été l'un des principaux obstacles à l'intervention efficace de l'Organisation des Nations Unies en cas de situation d'urgence.

II. — PREVENTION

13. La communauté internationale doit aider comme il convient les pays en développement à renforcer leurs capacités en ce qui concerne la

prévention des catastrophes et l'atténuation de leurs effets, à la fois sur les plans national et régional, notamment par l'établissement de programmes intégrés ou le renforcement des programmes existant dans ce domaine.

14. Afin de réduire les effets des catastrophes, il faudrait insister davantage sur la nécessité de stratégies d'atténuation des effets des catastrophes, notamment dans les pays sujets aux catastrophes naturelles. Il faudrait accroître l'échange et la diffusion d'informations techniques, existantes et nouvelles, relatives à l'évaluation et à la prévision des catastrophes, ainsi qu'à l'atténuation de leurs effets. Comme demandé dans la Décennie internationale de la prévention des catastrophes naturelles, il faudrait intensifier les efforts afin d'élaborer des mesures visant à prévenir les catastrophes naturelles et les situations d'urgence du même ordre, et à atténuer leurs effets, par le biais de programmes d'assistance technique et de modalités facilitant l'accès aux technologies correspondantes et leur transfert.

15. Il conviendrait de renforcer et d'élargir le programme de formation à la gestion des catastrophes récemment lancé par le Bureau du Coordonnateur des Nations Unies pour les secours en cas de catastrophe et par le Programme des Nations Unies pour le développement.

16. Il faudrait doter de ressources suffisantes et immédiatement disponibles les organismes des Nations Unies contribuant au financement et à la fourniture d'une assistance dans le domaine de la prévention des situations d'urgence.

17. Il est instamment demandé à la communauté internationale de fournir l'appui et les ressources nécessaires aux programmes et activités mis en œuvre aux fins de promouvoir les buts et objectifs de la Décennie.

III. — PLANIFICATION PRÉALABLE

18. Les secours fournis par la communauté internationale doivent appuyer les efforts que font les pays en développement pour être mieux à même d'atténuer rapidement et efficacement les effets des catastrophes naturelles et de faire face à toutes les situations d'urgence. Le système des Nations Unies devrait aider plus activement ces pays à renforcer leur capacité de faire face aux catastrophes, aux niveaux national ou régional, selon les cas.

Alerte rapide

19. Sur la base des mandats existants et des arrangements de suivi établis dans le cadre du système, l'Organisation des Nations Unies devrait intensifier ses efforts, utilisant les capacités des organisations et entités compétentes des Nations Unies en vue de centraliser, d'analyser et de diffuser systématiquement les informations disponibles en matière d'alerte rapide concernant les catastrophes naturelles et situations d'urgence du même ordre. Dans ce contexte, l'Organisation des Nations Unies devrait envisager d'utiliser, selon que de besoin, les capacités des gouvernements, des organisations intergouvernementales et des organisations non gouvernementales dans ce domaine.

20. Les informations en matière d'alerte rapide devraient être communiquées sans délai ni délai à tous les gouvernements et autorités intéressés, notamment dans les pays sinistrés ou sujets aux catastrophes naturelles. Il faudrait renforcer leur capacité de recevoir, d'utiliser et de diffuser ces informations. A ce sujet, il est instamment demandé à la communauté internationale d'aider ces pays, sur leur demande, à mettre en place des systèmes nationaux d'alerte rapide ou à renforcer ceux qui existent déjà.

IV. — CAPACITÉ DE RÉSERVE

a) Mécanismes de financement pour imprévus

21. Les organisations et entités du système des Nations Unies devraient continuer de répondre aux demandes de secours d'urgence dans le cadre de leurs mandats respectifs. Les dispositions prises par ces organisations et entités pour constituer des réserves et autres mécanismes de financement pour imprévus devraient être examinées par leurs organes directeurs respectifs afin de renforcer encore leur capacité opérationnelle d'intervenir rapidement et de façon coordonnée en cas de situation d'urgence.

22. En outre, il est nécessaire de prévoir un mécanisme central de financement complémentaire afin de disposer de ressources suffisantes lors de la phase initiale d'une situation d'urgence qui appelle des mesures à l'échelle du système.

23. A cette fin, le Secrétaire général devrait créer, sous son autorité, un fonds central autorénewable d'urgence qui devrait être conçu comme un mécanisme d'autofinancement permettant aux organismes du système d'intervenir rapidement et de façon coordonnée.

24. Ce fonds devrait être initialement doté d'un montant de 50 millions de dollars des Etats-Unis. Il serait alimenté par des contributions volontaires. Les donateurs éventuels devraient tenir des consultations à cette fin. Pour atteindre cet objectif, le Secrétaire général devrait leur adresser un appel et convoquer une réunion de ces donateurs au cours du premier trimestre de 1992 afin d'obtenir que des contributions soient versées au fonds sur une base sûre, diversifiée et additionnelle.

25. Des ressources devraient être avancées aux organisations opérationnelles du système, étant entendu que celles-ci rembourseraient le fonds par prélèvement prioritaire sur les contributions volontaires reçues en réponse aux appels conjoints.

26. Le fonctionnement du fonds devrait être réexaminé après deux ans.

b) Mesures supplémentaires visant à assurer une intervention rapide

27. En utilisant les capacités existantes des organisations compétentes, l'Organisation des Nations Unies devrait établir un fichier central de tous les personnels spécialisés et équipes de spécialistes techniques, ainsi que des fournitures, matériels et services d'urgence disponibles au sein du système des Nations Unies et auprès des gouvernements, organisations intergouvernementales et organisations non gouvernementales et pouvant être rapidement mis à contribution par l'Organisation des Nations Unies.

28. L'Organisation des Nations Unies devrait continuer à prendre des dispositions appropriées avec les gouvernements, organisations intergouvernementales et non gouvernementales intéressés pour s'assurer, en cas de besoin, un accès rapide à leurs moyens de secours d'urgence, y compris leurs réserves alimentaires, leurs réserves de secours, leur personnel et leur appui logistique. Dans le cadre du rapport annuel à l'Assemblée générale qui est mentionné à l'alinéa i du paragraphe 35 ci-après, le Secrétaire général est prié de rendre compte des progrès accomplis à cet égard.

29. L'Organisation des Nations Unies devrait établir des règles et procédures spéciales pour les cas d'urgence, afin que toutes les organisations puissent décaisser rapidement les fonds d'urgence, acheter les fournitures et le matériel nécessaires et recruter le personnel indispensable.

30. Les pays sujets aux catastrophes devraient mettre au point des procédures spéciales d'urgence, afin d'accélérer l'achat et le déploiement des matériels et fournitures de secours.

V. — APPELS COMMUNS

31. Lorsqu'une situation d'urgence nécessite une intervention coordonnée, le Secrétaire général devrait veiller à ce qu'un appel initial commun, auquel seraient associées toutes les organisations compétentes du système et qui serait préparé en consultation avec l'Etat touché, soit lancé aussi rapidement que possible et, en tout état de cause, dans un délai maximal d'une semaine. Dans le cas de situations d'urgence prolongées, cet appel initial devrait être actualisé et précisé dans les quatre semaines suivantes, à la lumière des informations complémentaires reçues.

32. Les donateurs éventuels devraient prendre les mesures nécessaires pour augmenter leurs contributions et en accélérer le versement et notamment prévoir une réserve de ressources financières et autres qui seraient rapidement utilisables par le système des Nations Unies en réponse aux appels communs du Secrétaire général.

VI. — COORDINATION, COOPÉRATION ET DIRECTION DES OPÉRATIONS

a) Rôle de direction du Secrétaire général

33. Le rôle de direction que joue le Secrétaire général est critique et doit être renforcé pour permettre une meilleure préparation ainsi qu'une intervention rapide et cohérente en cas de catastrophe naturelle ou autre situation d'urgence. A cette fin, il faudra coordonner l'appui aux mesures de prévention et de planification préalable et notamment assurer le recours optimal à un comité permanent interorganisations, à des appels communs, à un fonds central autorénewable d'urgence et à un fichier des capacités de réserve.

34. A cette fin, et étant entendu que les ressources nécessaires envisagées au paragraphe 24 ci-dessus seraient fournies, un fonctionnaire de rang élevé (coordonnateur des secours d'urgence) serait nommé par le Secrétaire général et chargé de travailler en liaison étroite avec lui, avec possibilité d'accès direct, en coopération avec les organisations et entités du système des Nations Unies qui s'occupent de l'aide humanitaire, dont les mandats seraient pleinement respectés, et sans préjudice de toute décision que prendrait l'Assemblée générale au sujet de la restructuration globale du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies. Ce fonctionnaire de

rang élevé combinerait les fonctions de coordination de l'action des Nations Unies actuellement exercées par les représentants du Secrétaire général dans les situations d'urgence complexes et de grande ampleur, ainsi que par le Coordonnateur des Nations Unies pour les secours en cas de catastrophe.

35. Sous l'égide de l'Assemblée générale et sous la direction du Secrétaire général, le fonctionnaire de rang élevé exercerait les responsabilités suivantes :

a) Traiter les demandes d'assistance urgente présentées par les Etats Membres touchés lorsqu'une action coordonnée est nécessaire;

b) Garder une vue d'ensemble de toutes les situations d'urgence, notamment en assurant le regroupement et l'analyse systématiques des renseignements obtenus grâce à l'alerte rapide, comme envisagé au paragraphe 19 ci-dessus, afin de coordonner et de faciliter l'aide humanitaire du système des Nations Unies lorsque la situation exige une action coordonnée;

c) Organiser, en consultation avec le gouvernement du pays affecté, une mission commune interorganisations d'évaluation des besoins et préparer un appel unifié qui serait lancé par le Secrétaire général, puis des rapports périodiques sur la situation contenant des renseignements sur toutes les sources d'aide externe;

d) Faciliter activement, y compris par la négociation si nécessaire, l'accès des organisations opérationnelles aux zones sinistrées, pour permettre la fourniture rapide d'une aide d'urgence, en obtenant le consentement de toutes les parties concernées, au moyen de modalités telles que la mise en place, si nécessaire, de couloirs temporaires pour l'acheminement des secours, la désignation de zones et de journées de tranquillité et d'autres mesures analogues;

e) Gérer, en consultation avec les organisations opérationnelles concernées, le fonds central autorenewable d'urgence et aider à la mobilisation des ressources;

f) Assurer la liaison avec les gouvernements, les organisations intergouvernementales et non gouvernementales en ce qui concerne les opérations de secours d'urgence des Nations Unies et, si cela est approprié et nécessaire, mobiliser leurs capacités de secours d'urgence, y compris au moyen de consultations menées en sa qualité de président du Comité permanent interorganisations;

g) Fournir des informations récapitulatives, y compris des informations concernant l'alerte rapide en cas de situations d'urgence, à tous les gouvernements intéressés et aux autorités concernées, aux pays particulièrement affectés et sujets aux catastrophes, en faisant appel aux capacités des organisations du système et à d'autres sources disponibles;

h) Promouvoir activement, en collaboration étroite avec les organisations concernées, un passage sans heurts de la phase des secours à celle du relèvement et de la reconstruction, lorsque les opérations de secours dont il s'occupe sont sur le point de s'achever;

i) Préparer à l'intention du Secrétaire général un rapport annuel sur la coordination de l'aide humanitaire d'urgence, contenant notamment des renseignements sur le fonds central autorenewable d'urgence, ledit rapport devant être présenté à l'Assemblée générale par l'intermédiaire du Conseil économique et social.

36. Le fonctionnaire de rang élevé devrait être assisté par un secrétariat constitué des services renforcés du Bureau du Coordonnateur des Nations Unies pour les secours en cas de catastrophe, ainsi que des divers services qui s'occupent à l'heure actuelle des situations d'urgence complexes et qui seraient regroupés. Ce secrétariat pourrait être complété par du personnel détaché par les organismes concernés des Nations Unies. Le fonctionnaire de rang élevé devrait travailler en liaison étroite avec les organisations et entités du système des Nations Unies, ainsi qu'avec le Comité international de la Croix-Rouge, la Ligue des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, l'Organisation internationale pour les migrations et les organisations non gouvernementales concernées. Au niveau des pays, le fonctionnaire de rang élevé se tiendrait en contact étroit avec les coordonnateurs résidents, auxquels il fournirait des directives au sujet des questions liées à l'aide humanitaire.

37. Le Secrétaire général veillerait à la mise en place des arrangements nécessaires entre le fonctionnaire de rang élevé et toutes les organisations concernées et fixerait les responsabilités en vue d'une action rapide et coordonnée en cas de situation d'urgence.

b) *Comité permanent interorganisations*

38. Il serait créé un comité permanent interorganisations qui serait placé sous la présidence du fonctionnaire de rang élevé, dont le secrétariat serait assuré par les services renforcés du Bureau du Coordonnateur des

Nations Unies pour les secours en cas de catastrophe et aux travaux duquel participeraient toutes les organisations opérationnelles, une invitation permanente étant adressée au Comité international de la Croix-Rouge, à la Ligue des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et à l'Organisation internationale pour les migrations. Les organisations non gouvernementales concernées pourraient être invitées à participer à ses travaux sur une base ad hoc. Le Comité devrait se réunir aussitôt que possible en cas de situation d'urgence.

c) *Coordination au niveau des pays*

39. Dans le cadre global décrit ci-dessus et en vue d'appuyer les efforts des pays touchés, le coordonnateur résident devrait normalement coordonner l'aide humanitaire du système des Nations Unies au niveau du pays. Il devrait faciliter la planification préalable en ce qui concerne le système des Nations Unies et contribuer à un passage rapide de la phase des secours à celle du développement. Il devrait promouvoir l'utilisation de tous les moyens de secours disponibles sur le plan local ou régional. Le coordonnateur résident devrait assurer la présidence d'un groupe de représentants locaux et d'experts du système s'occupant des opérations d'urgence.

VII. — CONTINUITÉ ENTRE LA PHASE DE SECOURS ET CELLE DU RELÈVEMENT DU DÉVELOPPEMENT

40. L'aide d'urgence doit être fournie dans des conditions qui favoriseraient le relèvement et le développement à long terme. Les organisations d'aide au développement qui font partie du système des Nations Unies devraient intervenir aussitôt que possible et collaborer étroitement, dans le cadre de leurs mandats respectifs, avec les responsables des secours d'urgence et du relèvement.

41. La coopération et le soutien de la communauté internationale aux activités de relèvement et de reconstruction devraient se poursuivre avec une intensité soutenue après la phase initiale des secours. La phase de relèvement devrait offrir la possibilité de restructurer et d'améliorer les installations et services détruits pour leur permettre de mieux parer à de futures situations d'urgence.

42. Il conviendrait d'accélérer la coopération internationale pour le développement des pays en développement et de contribuer ainsi à réduire à l'avenir la fréquence et les effets des catastrophes et des situations d'urgence.

46/219. *Activités opérationnelles du système des Nations Unies*

L'Assemblée générale,

Réaffirmant la validité de ses résolutions 2688 (XXV) du 11 décembre 1970, 3362 (S-VII) du 16 septembre 1975, 32/197 du 20 décembre 1977, 42/196 du 11 décembre 1987, 44/211 du 22 décembre 1989, S-18/3 du 1^{er} mai 1990 et 45/199 du 21 décembre 1990,

Soulignant la nécessité de renforcer les activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies comme elle l'a indiqué dans les résolutions mentionnées ci-dessus,

Réaffirmant que les activités opérationnelles du système des Nations Unies doivent avoir pour caractéristiques fondamentales, entre autres, l'universalité, le caractère volontaire et gratuit, la neutralité et le multilatéralisme, ainsi que la capacité de répondre aux besoins et préoccupations des pays en développement, à leur demande et conformément à leurs propres plans, priorités et objectifs de développement,

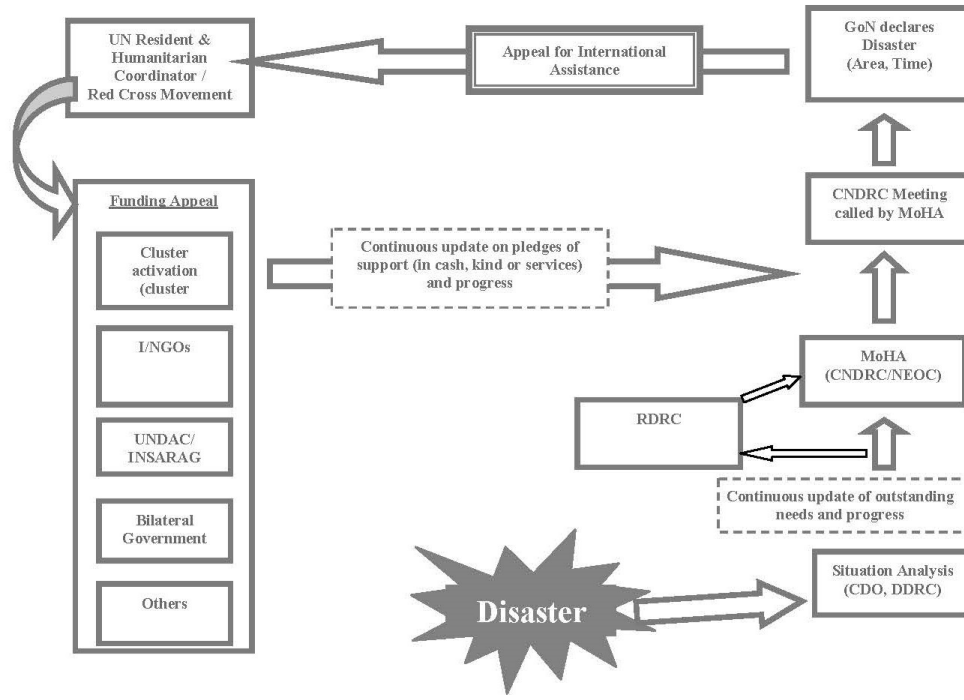
Préoccupée de constater que les progrès dans l'application de certaines parties de sa résolution 44/211 ont été décevants et soulignant qu'il convient de redoubler d'efforts pour que la résolution soit appliquée dans les domaines où elle ne l'a pas été de façon satisfaisante,

Estimant qu'il faut donner au Directeur général au développement et à la coopération économique internationale certaines orientations en vue du rapport qu'il établira pour le prochain examen triennal des activités opérationnelles,

(ONU, 1991)

Annexe 3 : La structure organisationnelle népalaise de coordination de la réponse d'urgence, page sept du « National disaster response framework » de 2013.

1 The national and international assistance and coordination structure during emergency shall be as follows:



2 The coordination structure in Nepal is presented as below:

Name of clusters	Health	WASH	Shelter	Food security	Logistics	CCCM	Education	Protection	Telecommunication	Nutrition	Early Recovery Network
Cluster leads (Government)	MoPH	MoUD	MoUD	Mo AD	MoHA	MoUD	MoE	MoWCSW / NHRC	MoIC	MoHP	MOFALD
Cluster Co-leads (Humanitarian Agencies)	WHO	UNICEF	IFRC/ UNHABITAT	WFP/FAO	WFP	IOM	UNICEF/ SC	UNHRC/ UNICEF/ UNFPA	WFP	UNICEF	UNDP

- As requested by the Government of Nepal, UN Humanitarian Coordinator of Nepal shall coordinate for International Urban Search and Rescue (USAR) team (based on UN INSARAG Guidelines) and UN Disaster Assessment and Coordination Team.
- Government of Nepal shall ensure the coordination of international humanitarian communities and facilitate the establishment of Reception and Departure Centre for them at the airport and set up Base Camp for the Search and Rescue Team.
- Members of Search and Rescue Team and other humanitarian assistance groups should inform the National Emergency Operation Centre of return upon completion of the work.

Annexe 4 : Extrait du « Lessons learned report » 2015.



area which could be strengthened. In the first Logistics Cluster meeting, the cluster raised the need for a prioritisation list endorsed by the Humanitarian Country Team, the list was finalised in June. Despite these efforts, some organisations felt that WFP cargo was prioritised even when it was lower on the priority list. In terms of prioritisation, some found that linkage between district and central level priorities could have been stronger. Table 2 below lists some of the key visible coordination results.

Table 2 - Overview of key coordination results

Function	Description	Results: April - September 2015
Coordination	Coordination through Logistics Cluster meetings and <i>ad hoc</i> bilateral meetings with organisations in Kathmandu and in the field: (Government representatives, OCHA, HC, HCT, ICCG, Civ/Mil, Private companies (DHL, the LET group (Agility, Maersk Group and UPS), implementing organisations (Handicap International and Plan International) and donors.	Support obtained for the Logistics Cluster members through partnerships: <ul style="list-style-type: none"> • Government representative in Logistics Cluster meetings (MOHA) • Equipment for hubs (DFID) • DHL support in HSA – movement of cargo • Establishment of 5 additional hubs managed by NGO. In Charikot (Plan International), and in Bidur, Dhading Besi, Dhulikel, and Dunche all by Handicap International. • Use of American Air Force air assets and access to Indian Military Air Force air assets • Raise of issues (customs) (HC, OCHA, donors) • Support at Indian border (Agility through LET) • Support with forklift drivers (UPS through LET) • Container donation (Maersk)

4.2. INFORMATION MANAGEMENT (IM)

The objective of the information management function was to contribute to an efficient and effective response facilitating sharing of logistics information among all organisations conducting response operations. The information management function was found to be relevant, appropriate and effective by respondents of the surveys and of the face-to-face interviews.¹⁸ It was found chaotic by some in the first days, but nevertheless highly appreciated by the majority. The key reasons for the strong performance in the Information Management (IM) function are detailed here below.

Relevant and useful Information Management products and tools, sufficient resources available

Feedback from respondents was that the IM function provided consistent, timely, up-to-date, accessible and useful information, which was relevant for their operation. The website was very user-friendly, accessible and content posted was useful and up to date. The maps, situation reports and meeting minutes were rated as the most useful and relevant IM products available. In terms of maps, more than 90 percent of respondents in the two surveys found the maps useful for their operations, and in interviews the printing service of maps was also highlighted as helpful (see annex 5 for survey results).

The combination of tools used for sharing information worked well – the Nepal website page have had 7,444 visitors since the earthquake till end of September, producing 24,451 page visits – as well as having a dedicated mailing list for Nepal information with almost 800 recipients. While the number of recipients seems high, similar numbers have been reached in recent emergencies (the Haiti earthquake had 1,364 recipients, the Philippines 713, and Yemen currently has 513 recipients). Participation in Logistics Cluster

¹⁸ In the September survey, 70 percent of respondents found IM to be very good or excellent.



meetings was substantial (see figure 2 above), with 70 participants in each meeting in the initial weeks. The well-attended meetings provided an excellent venue for facilitation and promotion of information sharing. Having dedicated resources for IM and GIS helped to provide updated, timely and relevant information. Despite substantial preparedness efforts done by the WFP Nepal Country Office and Regional Bureau, the Logistics Capacity Assessment (LCA) was not updated prior to the earthquake – the last update was in 2009. This was mentioned by some organisations as a limiting factor for obtaining logistics information in the first days of the response.

Table 3 lists key outputs produced by the IM function up till end of September.

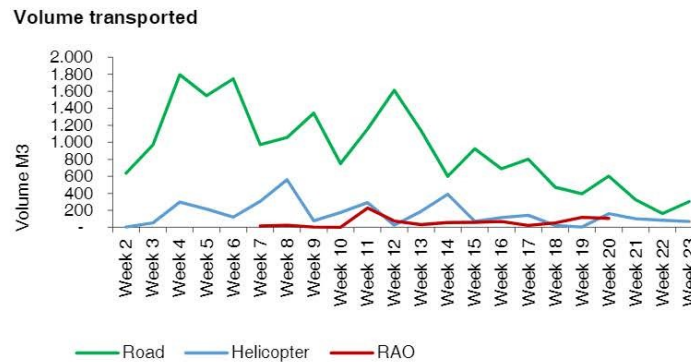
Table 3 - Key IM outputs

Function	Description	Outputs: April - September 2015
Information Management	Sharing of information through Logistics Cluster meetings, through a mailing list and through the cluster website. IM products include GIS information, minutes, procedures, snapshots, and <i>ad hoc</i> situation information.	234 IM products were produced and shared from 26 April till end of September. The products were: Maps (109), Information on situation and minutes (85), and information related to the operation and procedures for the same (39). Besides being shared on the website and in meetings, these were shared with up to 782 recipients on the mailing list. The mail list recipients include staff from NGOs, IOs, government representatives, donors and the UN (the last constituted 24% including Logistics Cluster staff). 7,444 users have visited the website and viewed 24,451 pages.

4.3. COMMON LOGISTICS SERVICES DELIVERY

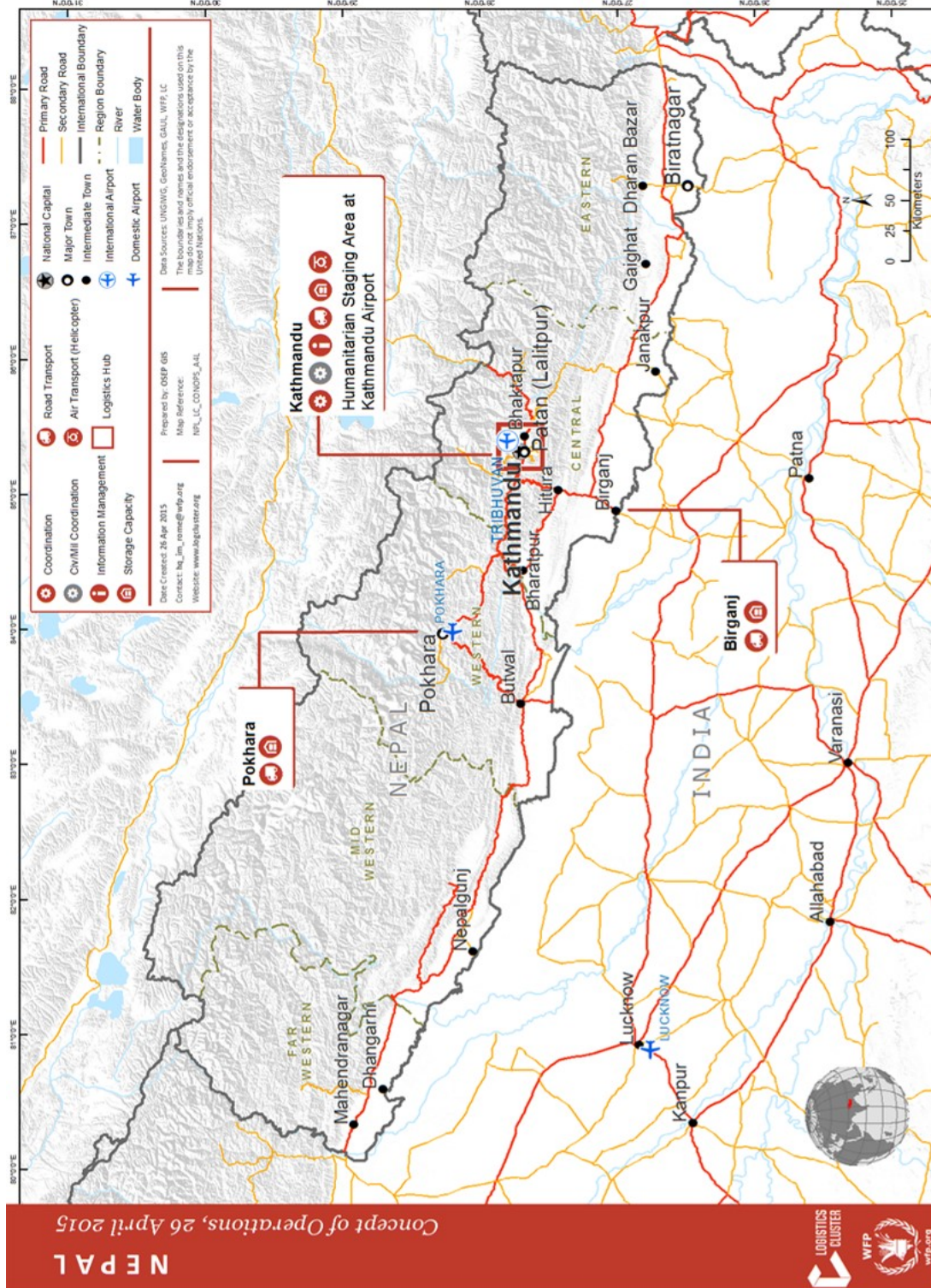
The objective of the Logistics Cluster services was to support the humanitarian community with services, which could help them effectively and efficiently reach the affected areas. The services are assessed in terms of relevance/appropriateness, efficiency and effectiveness per service area here following.

Figure 3 - Overview of use of Logistics Cluster services in terms of volume transported 2 May - 2 October 2015¹⁹



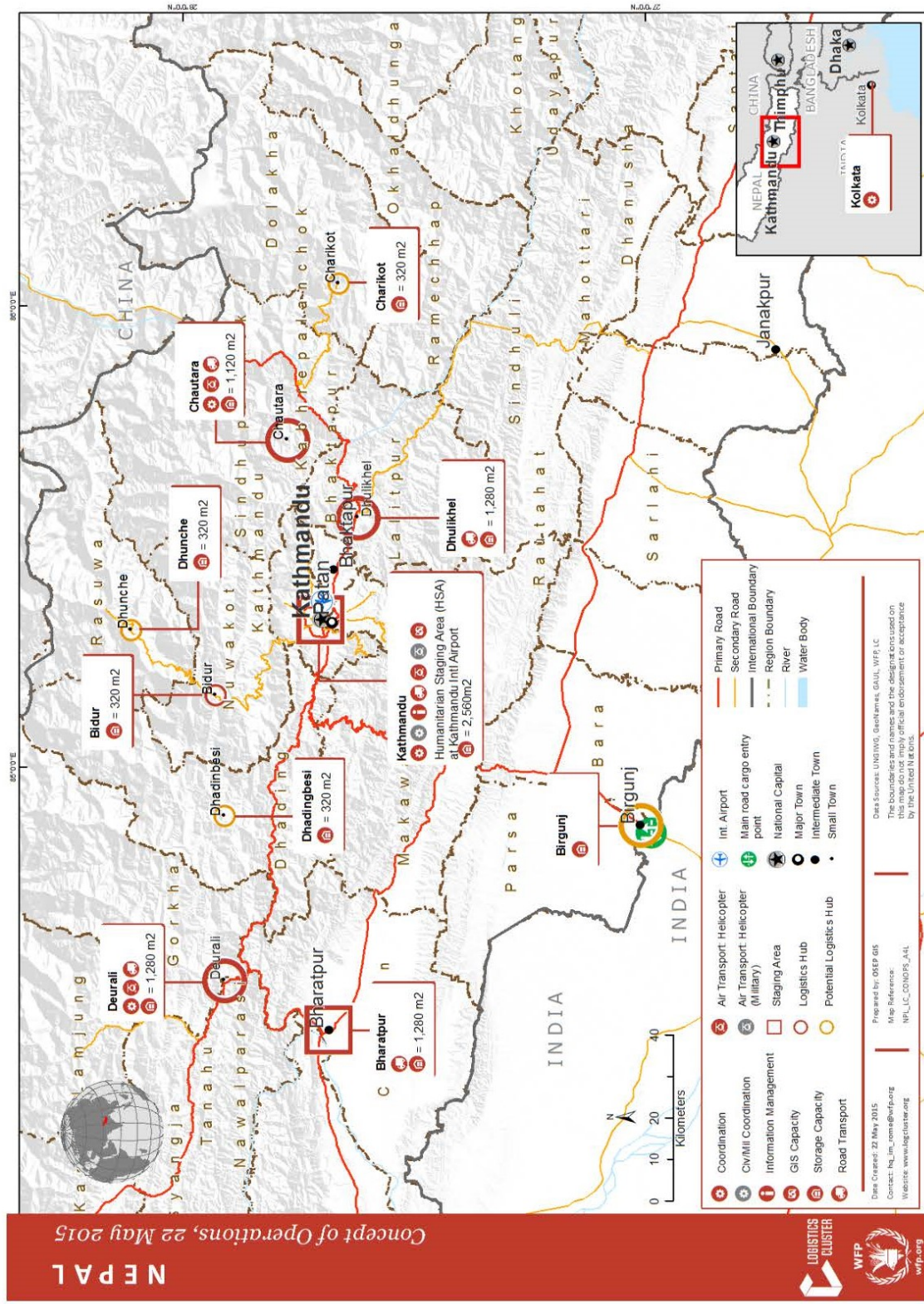
¹⁹ The information is based on data from RITA continuing to the 2 October to allow for week 23 to be completed. Some data may not have been captured in RITA as of the end of the report and is therefore not reflected here.

Annexe 5 : Carte d'accompagnement tirée du « Concept of operations » 26 avril 2015

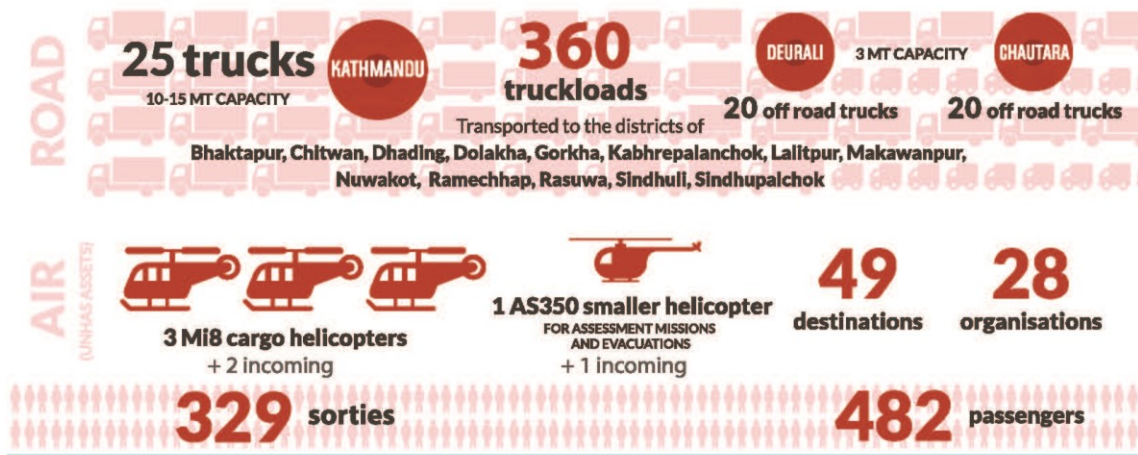
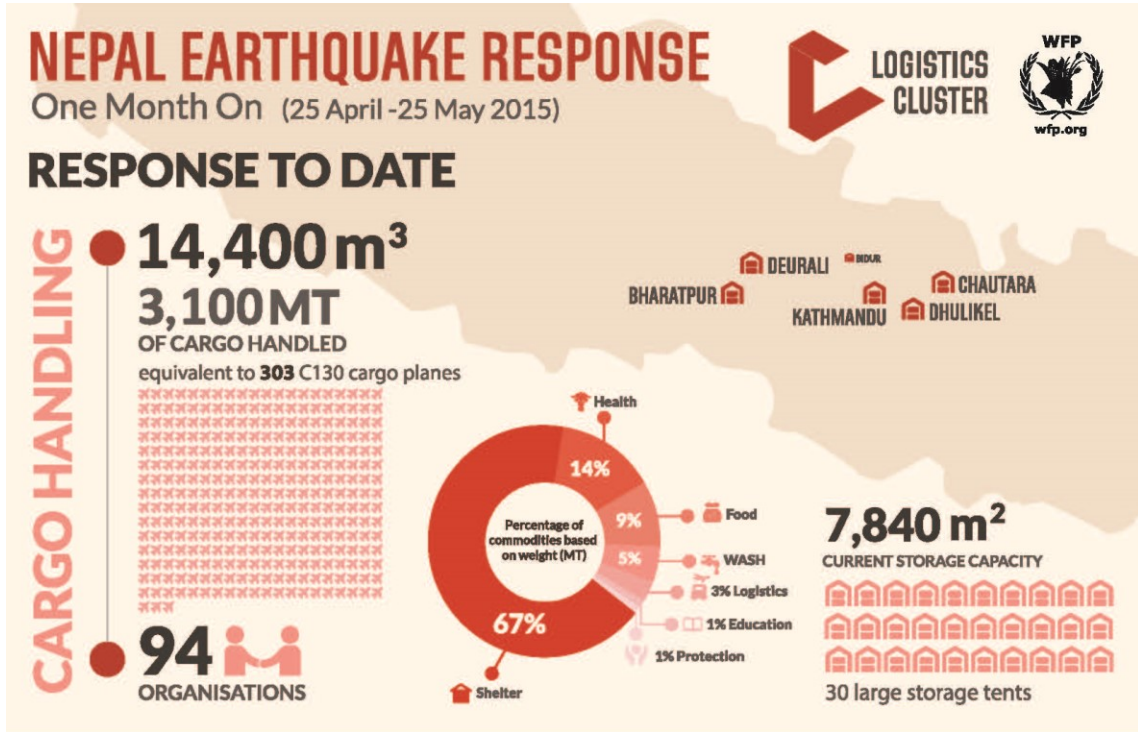


(Logistics Cluster, 2015d, p. 4)

Annexe 6 : Carte d'accompagnement tirée du « Concept of operations » 15 mai 2015 avec carte révisée le 22 mai



(Logistics Cluster, 2015a, p. 4)





UNHAS Nepal

UNHAS Nepal at a Glance

- With a fleet of four MI-8 and two AS350 helicopters, UNHAS provides services to more than 90 user organizations comprising NGOs, UN agencies, donors, the diplomatic community and humanitarian implementing partners.
- Air services provided include:
 - ◊ Passenger Service
 - ◊ Dedicated Flights for assessments or monitoring and evaluation missions requiring time on ground at destination
 - ◊ Medical Evacuations
 - ◊ Cargo Service
- Once Budget Revision 1 is approved, requirements will increase to US\$ 13.1 million (budget under revision due to increased needs).
- Shortfall as of 23 June 2015 taking Budget Revision 1 into account: US\$ 4.3 million

Improving Humanitarian Access

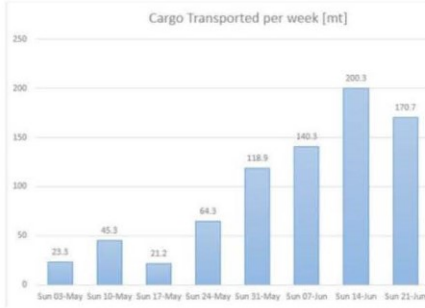
Managed by the World Food Programme, the United Nations Humanitarian Air Service (UNHAS) seeks to provide the entire humanitarian community with timely access to hard-to-reach locations and to deliver urgent humanitarian supplies, thus facilitating the implementation and monitoring of life-saving projects. Using a fleet of passenger and cargo helicopters, UNHAS Nepal started its service delivery on 28 April 2015. So far, UNHAS has transported more than 1,600 passengers and over 843 mt of cargo to 117 locations for 91 organizations. With the increasing need for air capacity to reach remote and mountainous areas which cannot be accessed by road, the UNHAS operation is scaling up its fleet in the country to respond to the growing number of requests from the humanitarian community.

UNHAS Nepal is a fully donor-funded service and free of charge to transport staff and cargo of the humanitarian community responding to the Nepal earthquakes.


For more information or bookings, please contact: unhas.nepal@wfp.org

Thanks for the generous support from our donors





Week	Cargo Transported [mt]
Sun 03-May	23.5
Sun 10-May	45.3
Sun 17-May	21.2
Sun 24-May	64.3
Sun 31-May	118.9
Sun 07-Jun	140.3
Sun 14-Jun	200.3
Sun 21-Jun	170.7



Provision of Humanitarian Air Services in Nepal

(Logistics Cluster, 2015o)

Liste des références

- Akhtar, P., Marr, N. E. et Garnevska, E. V. (2012). Coordination in humanitarian relief chains: chain coordinators. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 2, 85-103. doi:10.1108/20426741211226019
- Anderson, D. L. (2004). The Textualizing functions of writing for organizational change. *Journal of Business and Technical Communication*, 18(2), 141-164. doi:10.1177/1050651903260800
- Baharmand, H., Boersma, F. K., Meesters, K., Mulder, F. et Wolbers, J. J. (2016). A multidisciplinary perspective on supporting community disaster resilience in Nepal. Dans A. Tapia, P. Antunes, V. A. Bañuls, K. Moore et J. Porto (dir.), *ISCRAM 2016 Conference Proceedings – 13th International Conference on Information Systems for Crisis Response and Management*. Rio de Janeiro, Brésil : Federal University of Rio de Janeiro. Repéré à <https://research.vu.nl/en/publications/a-multidisciplinary-perspective-on-supporting-community-disaster->
- Balcik, B., Beamon, B. M., Krejci, C. C., Muramatsu, K. M. et Ramirez, M. (2010). Coordination in humanitarian relief chains: Practices, challenges and opportunities. *International Journal of Production Economics*, 126, 22-34. doi:10.1016/j.ijpe.2009.09.008
- Balcik, B., Silvestri, S., Rancourt, M.-È. et Laporte, G. (2019). Collaborative prepositioning network design for regional disaster response. *Production and Operations Management*, 0(0). doi:10.1111/poms.13053
- Basu, R. et Wright, J. N. (2010). *Total supply chain management*. Londre, R.U. : Routledge.
- Benoit-Barné, C. et Cooren, F. (2009). The accomplishment of authority through presentification: How authority is distributed among and negotiated by organizational members. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 5-31. doi:10.1177/0893318909335414
- Bigley, G. A. et Roberts, K. H. (2001). The incident command system: High-reliability organizing for complex and volatile task environments. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1281-1299. doi:10.5465/3069401
- Bisri, M. B. F. et Beniya, S. (2016). Analyzing the National Disaster Response Framework and Inter-Organizational Network of the 2015 Nepal/Gorkha Earthquake. *Procedia Engineering*, 159, 19-26. doi:10.1016/j.proeng.2016.08.059
- Callon, M. (1984). Some elements of a sociology of translation: Domestication of the scallops and the fishermen of St Briec bay. *The Sociological Review*, 32(1), 196-233. doi:10.1111/j.1467-954X.1984.tb00113.x
- Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction : La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'Année sociologique*, 3, 169-208.

- Çankaya, E., Ekici, A. et Özener, O. Ö. (2018). Humanitarian relief supplies distribution: an application of inventory routing problem. *Annals of Operations Research*, 1-23.
- Castor, T. et Cooren, F. (2006). Organizations as hybrid forms of life: The implications of the selection of agency in problem formulation. *Management Communication Quarterly*, 19(4), 570–600.
- Cook, A. D. B., Shrestha, M. et Htet, Z. B. (2016). *International Response to 2015 Nepal Earthquake Lessons and Observations*. S. Rajaratnam School of International Studies. Repéré à https://www.rsis.edu.sg/wp-content/uploads/2016/10/NTS_Report_4_Nepal_final_04Oct2016.pdf
- Cooren, F. (2006). The organizational world as a plenum of agencies. Dans *Communication and organizing: empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation* (p. 81-100). Mahwah, É.U. : Erlbaum.
- Cooren, F. (2015). *Organizational discourse: communication and constitution*. Cambridge, R.U. ; Malden, É.U. : Polity Press.
- Cooren, F. (2018). Materializing communication: Making the case for a relational ontology. *Journal of Communication*, 68(2), 278-288. doi:10.1093/joc/jqx014
- Dettmer, P., Beyer, B. et Geldermann, J. (2017). *An optimisation model for intermodal transportation in humanitarian logistics: Development of a decision support tool for supply network design in East Africa* (Maîtrise). Georg-August-Universität Göttingen, Allemagne.
- Dufour, É., Laporte, G., Paquette, J. et Rancourt, M.-È. (2018). Logistics service network design for humanitarian response in East Africa. *Omega*, 74, 1-14.
- Fredriksen, A. (2012). *Making Humanitarian Spaces Global Coordinating Response Through the Cluster Approach*. Columbia University, New York.
- Fredriksen, A. (2014). Emergency shelter topologies: locating humanitarian space in mobile and material practice. *Environment and Planning : Society and Space*, 32(1), 147-162.
- Fredriksen, A. (2016). Crisis in ‘a normal bad year’: Spaces of humanitarian emergency, the integrated food security phase classification scale and the Somali famine of 2011. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 48(1), 40-57. doi:10.1177/0308518X15597446
- GoN et MoHA. (2017). Disaster risk management in Nepal: Status, achievements, challenges and ways forward (p. 1-9). Communication présentée au National Position Paper for the Global Platform on Disaster Risk Reduction, Cancun, Mexique. Repéré à <http://drrportal.gov.np/uploads/document/892.pdf>
- GoN Planning Commission. (2015). *Nepal earthquake 2015: Post disaster needs assessment, Vol. A: key findings*. Katmandou, Népal : Government of Nepal.

- Hardy, C., Phillips, N. et Lawrence, T. B. (2003). Resources, knowledge and influence: The organizational effects of interorganizational collaboration. *Journal of Management Studies*, 40(1), 321-347. doi:10.1111/1467-6486.00342
- HCT. (2015). Prioritisation list inter-agency cargo transport (15 July 2015). Repéré à https://logcluster.org/sites/default/files/prioritisation_list_interagency_cargo_transport_humanitarian_country_team_150715.pdf
- HumanitarianResponse.info et UNOCHA. (2018). What is the Cluster Approach ? *Humanitarian response.info*. Repéré 28 septembre 2018, à <https://www.humanitarianresponse.info/fr/coordination/clusters/what-cluster-approach>
- IASC. (2006). *Guidance note on using the cluster approach to strengthen humanitarian approach*. Genève : IASC (Inter-Agency Standing Committee). Repéré à https://interagencystandingcommittee.org/system/files/legacy_files/Cluster%20implementation%2C%20Guidance%20Note%2C%20WG66%2C%2020061115-.pdf
- IASC. (2011). Accountability to affected population operational framework, Final revision. Repéré à https://interagencystandingcommittee.org/system/files/legacy_files/AAP%20Operational%20Framework%20Final%20Revision.pdf
- IASC. (2012). System-Wide (Level 3) Activation. Repéré 29 janvier 2019, à https://interagencystandingcommittee.org/system/files/legacy_files/2.%20System-Wide%20%28Level%203%29%20Activation%20%2820Apr12%29.pdf
- IASC. (2015). IASC reference module for the implementation of the humanitarian programme cycle (version 2.0). Repéré à <https://interagencystandingcommittee.org/iasc-transformative-agenda/documents-public/iasc-reference-module-implementation-humanitarian>
- IASC. (2019). Welcome to the IASC | IASC. Repéré 26 janvier 2019, à <https://interagencystandingcommittee.org/>
- Jahre, M., Ergun, O. et Goentzel, J. (2015). One size fits all? Using standard global tools in humanitarian logistics. *Procedia Engineering*, 107, 18-26. doi:10.1016/j.proeng.2015.06.054
- Jahre, M. et Jensen, L.-M. (2010). Coordination in humanitarian logistics through clusters. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40, 657-674. doi:10.1108/09600031011079319
- Jahre, M., Kembro, J., Rezvanian, T., Ergun, O., Håpnes, S. J. et Berling, P. (2016). Integrating supply chains for emergencies and ongoing operations in UNHCR. *Journal of Operations Management*, 45, 57-72. doi:10.1016/j.jom.2016.05.009
- Jensen, L.-M. et Hertz, S. (2016). The coordination roles of relief organisations in humanitarian logistics. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 19, 465-485. doi:10.1080/13675567.2015.1124845

- Kanda, A. A. et Deshmukh, S. G. (2008). Supply chain coordination: Perspectives, empirical studies and research directions. *International Journal of Production Economics*, 115(2), 316-335.
- Krüger, S., Derzsi-Horvath, A. et Steets, J. (2016). *IASC Transformative Agenda: A Review of Reviews and Their Follow-Up*. GPPi. Repéré à <http://www.gppi.net/publications/humanitarian-action/article/iasc-transformative-agenda-a-review-of-reviews-and-their-follow-up/?L=0>
- Latour, B. (1987). *Science in action: How to follow scientists and engineers through society*. Cambridge, É.U. : Harvard University Press.
- Latour, B. (2005). *Reassembling the social: An introduction to actor-network-theory* (1st edition). Oxford, R.U. : Oxford University Press.
- Latour, B. (2011). La société comme possession : la preuve par l'orchestre. Dans D. Debaise (dir.), *Philosophie des possessions* (p. 9-34). Paris, France : Les Presses du Réel. Repéré à <https://hal-sciencespo.archives-ouvertes.fr/hal-00973034>
- Latour, B. (2013). What's the story, organizing as a mode of existence. Dans D. Robichaud et F. Cooren (dir.), *Organization and organizing: materiality, agency and discourse*. Londre, R.U. : Routledge.
- Latour, B., Woolgar, S. et Salk, J. (1986). *Laboratory Life: The Construction of Scientific Facts*. Princeton, É.U. : Princeton University Press.
- Logistics Cluster. (2015a). Concept of operations - 15 may 2015. Repéré à <https://logcluster.org/document/concept-operations-nepal-15-may-2015>
- Logistics Cluster. (2015b). Concept of operations - 16 december 2015. Repéré à <https://logcluster.org/document/concept-operations-nepal-16-december-2015-1>
- Logistics Cluster. (2015c). Concept of operations - 22 september 2015. Repéré à <https://logcluster.org/document/concept-operations-nepal>
- Logistics Cluster. (2015d). Concept of operations - 26 april 2015. Repéré à <https://logcluster.org/document/concept-operations-nepal-26-april-2015>
- Logistics Cluster. (2015e). Concept of operations map - 26 april 2015. Rome. Repéré à https://logcluster.org/sites/default/files/maps/npl_lc_conops_a4l_20150426_final.png
- Logistics Cluster. (2015f). Dolakha - Remote Area Field Assessment - 27 May 2015. Nepal. Repéré à <https://logcluster.org/map/dolakha-remote-area-field-assessment-27-may-2015>
- Logistics Cluster. (2015g). Gorkha District Topographic Map - June 2015. Nepal. Repéré à <https://logcluster.org/map/gorkha-district-topographic-map-june-2015>
- Logistics Cluster. (2015h). How does humanitarian logistics work in Nepal. Repéré à <https://logcluster.org/document/how-does-humanitarian-logistics-work-nepal>

- Logistics Cluster. (2015i). Nepal - Service Request Form (SRF). Repéré à <https://logcluster.org/document/nepal-service-request-srf>
- Logistics Cluster. (2015j). Nepal access constraint map - 30 April 2015. Repéré à https://logcluster.org/sites/default/files/maps/npl_op_accessconstraints_a3l_20150430.pdf
- Logistics Cluster. (2015k). Nepal Central Region Map - 29 April 2015. Nepal. Repéré à <https://logcluster.org/map/nepal-central-region-map-april-2015>
- Logistics Cluster. (2015l). Nepal general logistics planing map - 26 April 2015. Repéré à https://logcluster.org/sites/default/files/maps/npl_glpn_a2l_20150426_v2.pdf
- Logistics Cluster. (2015m). Nepal infographic earthquake response, one month on. Repéré à <https://logcluster.org/document/nepal-earthquake-response-infographic>
- Logistics Cluster. (2015n). *Nepal lessons learned report* (Rapport de mission). Logistic cluster. Repéré à <http://www.logcluster.org/global-meeting-document/nepal-lessons-learned-report>
- Logistics Cluster. (2015o). Nepal situation update - 1 May 2015. Repéré à <https://logcluster.org/document/nepal-situation-update-1-may-2015>
- Logistics Cluster. (2015p). Nepal situation update - 29 April 2015. Repéré à <https://logcluster.org/document/nepal-situation-update-29-april-2015>
- Logistics Cluster. (2015q). Service Request Form - User Instructions. Repéré à <https://logcluster.org/document/service-request-form-user-instructions>
- Logistics Cluster. (2015r). Situation Update - 26 April 2015. Repéré à <https://logcluster.org/document/nepal-situation-update-26-april-2015>
- Logistics Cluster. (2015s). Standard operating procedures -15 May 2015. Repéré 23 février 2019, à <https://logcluster.org/document/nepal-standard-operating-procedures-sops>
- Logistics Cluster. (2015t). Standard operation procedure - 29 april 2015. Repéré à <https://logcluster.org/document/standard-operating-procedures-sops-29-april-2015>
- Logistics Cluster. (2015u). UNHAS Nepal at a Glance - 23 June 2015. Repéré à <https://logcluster.org/document/unhas-nepal-glance-23-june-2015>
- Logistics Cluster. (2017a). About us/ background. *Logistics Cluster*. Repéré 3 octobre 2017, à <http://www.logcluster.org/about-us>
- Logistics Cluster. (2017b). Information management guide 2017. Repéré à https://logcluster.org/sites/default/files/logistics_cluster_im_guide.pdf
- Logistics Cluster. (2017c). Logistics Cluster Service Portfolio. *Logistics Cluster*. Repéré 28 janvier 2019, à <https://logcluster.org/global-meeting-document/logistics-cluster-service-portfolio>

- Logistics Cluster. (2018). *Annual report 2017*. Rome. Repéré à <https://logcluster.org/document/logistics-cluster-2017-annual-report>
- Logistics Cluster. (2019). Nepal archives, latest documents. Repéré 17 février 2019, à https://logcluster.org/countries/NPL?f%5B0%5D=field_document_type%3A156
- Maon, F., Lindgreen, A. et Vanhamme, J. (2009). Developing supply chains in disaster relief operations through cross-sector socially oriented collaborations: a theoretical model. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(2), 149-164. doi:10.1108/13598540910942019
- Metcalf, M. (2005). 'Conjecture-first' problem solving. *Systems Research and Behavioral Science*, 22(6), 537-546. doi:10.1002/sres.654
- MoHA. (2013). *National disaster response framework*. Katmandou.
- MoHA. (2015). *Nepal earthquake 2072 : Situation update as of 11th May*. Katmandou, Népal : Ministry of Home Affairs. Repéré à <http://drrportal.gov.np/uploads/document/14.pdf>
- MoHA. (2018). Nepal DRR earthquake data per VDC for 2015. *Nepal Disaster Risk Reduction Portal*. Repéré 19 octobre 2018, à <http://www.drrportal.gov.np/home>
- MoHA et DPNet-Nepal. (2015). *Nepal disaster report 2015* (p. 180). Katmandou, Népal.
- Morrice, D. J., Cronin, P., Tanrisever, F. et Butler, J. C. (2016). Supporting hurricane inventory management decisions with consumer demand estimates. *Journal of Operations Management*, 45, 86-100. doi:10.1016/j.jom.2016.05.006
- Moshtari, M. (2016). Inter-organizational fit, relationship management capability, and collaborative performance within a humanitarian setting. *Production and Operations Management*, 25, 1542-1557. doi:10.1111/poms.12568
- Oh, N. et Lee, J. (2015). Activation and variation of the United Nation's cluster coordination model: a comparative analysis of the Haiti and Japan disasters. *Journal of Risk Research*, 20(1), 41-60. doi:10.1080/13669877.2015.1017826
- ONU. Renforcement de la coordination de l'aide humanitaire d'urgence de l'Organisation des Nations Unies. , n° A/RES/46/182 (1991). Repéré à <https://undocs.org/fr/A/RES/46/182>
- Opdyke, A. et Javernick-Will, A. (2014). Resilient and sustainable infrastructure systems: The role of coordination, stakeholder participation, and training in post-disaster reconstruction. Dans *Engineering Project Organization Conference Devil's Thumb Ranch, Colorado, USA*.
- Opdyke, A., Javernick-Will, A., Koschmann, M. et Moench, H. (2015). Emergent coordination practice in post-disaster planning of infrastructure systems. Dans *Conference Paper. Engineering Project Organization conference* (p. 24-26).

- Opdyke, A., Lepropre, F., Javernick-Will, A. et Koschmann, M. (2017). Inter-organizational resource coordination in post-disaster infrastructure recovery. *Construction Management and Economics*, 35(8-9), 514-530.
- Overstreet, R. E., Hall, D., Hanna, J. B. et Kelly Rainer, R. (2011). Research in humanitarian logistics. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 1, 114-131. doi:10.1108/20426741111158421
- Payan, J. M., Hair, J., Svensson, G., Andersson, S. et Awuah, G. (2016). The precursor role of cooperation, coordination, and relationship assets in a relationship model. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 23, 63-79. doi:10.1080/1051712X.2016.1148455
- Provan, K. G. et Kenis, P. (2008). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252. doi:10.1093/jopart/mum015
- Putnam, L. L. et Mumby, D. K. (2013). *The SAGE Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*. Thousand Oaks, É.U. : SAGE Publications.
- Rancourt, M.-È., Cordeau, J.-F., Laporte, G. et Watkins, B. (2015). Tactical network planning for food aid distribution in Kenya. *Computers & Operations Research*, 56, 68-83. doi:10.1016/j.cor.2014.10.018
- Roberts, N. (2000). Wicked problems and network approaches to resolution. *International Public Management Review*, 1(1), 19.
- Shrestha, B. et Pathranarakul, P. (2018). Nepal Government's Emergency Response to the 2015 Earthquake: A Case Study. *Social Sciences*, 7(8), 127. doi:10.3390/socsci7080127
- Tatham, P. et Houghton, L. (2011). The wicked problem of humanitarian logistics and disaster relief aid. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 1(1), 15-31. doi:10.1108/20426741111122394
- Taylor, J. R. (1993). *Rethinking the theory of organizational communication: how to read an organization*. Norwood, É.U. : Ablex Pub. Corp.
- Taylor, J. R. et Van Every, E. J. (2011). *The situated organization: Case studies in the pragmatics of communication research*. New York, É.U. : Routledge.
- UNHCR. (2017). Cluster Approach (IASC) - UNHCR|Emergency Handbook. Repéré 5 octobre 2017, à <https://emergency.unhcr.org/entry/61190/cluster-approach-iasc>
- UNISDR. (2013). *Global assessment report on disaster risk reduction*. Repéré à <https://www.unisdr.org/we/inform/publications/33013>
- UNOCHA. (2014). *On-Site Operations Coordination Centre (OSOCC) Guidelines* (p. 46). Repéré à https://www.unocha.org/sites/dms/Documents/2014%20OSOCC%20Guidelines_FINAL.pdf

- UNOCHA. (2015). The Under-Secretary-General and Emergency Relief Coordinator. Repéré 5 octobre 2017, à <https://www.unocha.org/legacy/about-us/headofOCHA>
- UNOCHA. (2017). Cluster Coordination.
- UNOCHA. (2019). Who We Are. *OCHA*. Repéré 26 janvier 2019, à <https://www.unocha.org/about-us/who-we-are>
- Van Wassenhove, L. N. (2006). Humanitarian aid logistics: supply chain management in high gear. *Journal of the Operational Research Society*, 57(5), 475-489. doi:10.1057/palgrave.jors.2602125
- Weick, K. E. et Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity* (1 édition). San Francisco, É. U. : Jossey-Bass.
- WFP. (2009). Logistics capacity assessment Nepal. Repéré à https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/FFC6C770233AD0508525777D00727D23-Full_Report.pdf
- WFP. (2015, 27 mars). Nepal Opens First Humanitarian Staging Area, Built With Government & UK Aid Support. Rome, Italie. Repéré à <https://www.wfp.org/news/news-release/nepal-opens-first-humanitarian-staging-area-built-government-uk-aid-support>
- WFP, MoHA et MoL&T. (2011). *Nepal emergency logistics cluster contingency plan 2011 : Two scenarios, 1. major earthquake in KTM, 2. Flood in Terai*. Katmandou, Népal. Repéré à <http://un.info.np/Net/NeoDocs/View/5996>
- Wolbers, J. (2016). Enhancing network centric operations doctrine to support civil military cooperation in disaster management. Dans R. Beeres, G. Bakx, E. de Waard et S. Rietjens (dir.), *NL ARMS Netherlands Annual Review of Military Studies 2016: Organizing for Safety and Security in Military Organizations* (p. 115-130). T.M.C. Asser Press.
- Wolbers, J., Ferguson, J., Groenewegen, P., Mulder, F. et Boersma, K. (2016). Two Faces of Disaster Response: Transcending the Dichotomy of Control and Collaboration During the Nepal Earthquake Relief Operation. *International journal of mass emergencies and disasters*, 34, 419-438.
- Xu, L. et Beamon, B. M. (2006). Supply Chain Coordination and Cooperation Mechanisms: An Attribute-Based Approach. *Journal of Supply Chain Management*, 42(1), 4-12. doi:10.1111/j.1745-493X.2006.04201002.x