Bilan et évaluation de la stratégie MSF Supply 2022→2025

MSF Supply

Le bilan de la stratégie 2022→2025

Après quatre années de mise en œuvre, la stratégie 2022–2025 de MSF Supply arrive à son terme. Conduite en étroite collaboration avec l'OCB et avec de nombreux partenaires du mouvement MSF, elle s'est inscrite dans un contexte international exigeant, marqué par une augmentation des urgences, une complexification des contraintes réglementaires et des attentes accrues en matière d'efficacité, de fiabilité et de responsabilité.

Ce document propose une lecture synthétique des principaux enseignements tirés de cette période. Il s'adresse à la fois aux équipes de l'OCB et à nos partenaires, avec l'objectif de partager une compréhension commune des avancées réalisées, des capacités développées et des axes que nous souhaitons poursuivre collectivement dans la prochaine phase stratégique.

Mieux servir les missions

Les actions menées sur l'Orientation Missions ont confirmé que la performance de la supply chain repose avant tout sur une coordination étroite et continue entre les différentes entités du mouvement ainsi que sur la collaboration avec nos partenaires. Les avancées réalisées en matière d'accès à l'information, de collecte des contraintes d'importation au plus tôt pour s'adapter aux besoins des programmes, de clarification des processus, de segmentation du lead time ont contribué à renforcer la bonne gestion des flux et la lisibilité des services fournis aux missions.

La réponse aux urgences constitue l'un des enseignements les plus marquants de la stratégie. Le renforcement des échanges avec l'OCB et les équipes terrain, ainsi que la capitalisation systématique sur les retours d'expérience, ont permis d'améliorer la qualité, la cohérence et la rapidité des réponses apportées. Ces résultats rappellent toutefois que la préparation et la coordination doivent être entretenues dans la durée afin de rester adaptées à un contexte opérationnel en constante évolution.

Par ailleurs, les actions menées autour de la qualité au prix juste ont démontré qu'un alignement continu des pratiques d'achat et de gestion des stocks au sein du mouvement permet de réduire les gaspillages, d'optimiser les flux logistiques et de générer des économies pour l'organisation.

Renforcer la cohérence du mouvement

La stratégie 2022–2025 a mis en évidence la valeur d'une approche concertée entre MSF Supply, l'OCB, les centrales d'approvisionnement et les plateformes internationales. La formalisation progressive de cadres de collaboration et le développement de projets communs (Ex : lettre d'intention signée entre MSF Supply et MSF Logistique) ont contribué à clarifier les rôles et responsabilités de chacun, tout en renforçant la confiance et la cohérence globale de la chaîne d'approvisionnement du mouvement.

La régionalisation, notamment à travers l'expérience MSF Supply Kenya, illustre cette volonté de construire des réponses complémentaires et adaptées aux réalités des terrains. Elle ouvre des perspectives intéressantes en matière de délais, de coûts et d'impact environnemental, tout en soulignant la nécessité d'un pilotage partagé et d'un accompagnement du changement sur le long terme.

Consolider les systèmes, les données et les processus

La révision des systèmes d'information a constitué un tournant majeur de la période. Ce chantier structurant a nécessité des arbitrages partagés et une adaptation continue des priorités, mais il a également permis de poser les bases d'un socle commun plus harmonisé en matière de données, de processus et d'interopérabilité entre MSF Supply et MSF Logistique.

Les avancées réalisées sur la gestion des contraintes pays que ce soit la révision des articles en stock pour répondre aux maximum de contraintes ou à l'automatisation de l'analyse des commandes prenant en compte les spécificités de chaque pays, la qualité des données et la simplification des processus ont renforcé une compréhension désormais largement partagée : ces dimensions doivent être intégrées dès la conception des outils afin de garantir à la fois la conformité réglementaire et la flexibilité opérationnelle nécessaires aux opérations.

Responsabilité environnementale

La stratégie a également permis de structurer, en lien avec les partenaires du mouvement, une approche commune de la responsabilité environnementale des activités supply. La mesure de l'empreinte carbone, l'élaboration d'une feuille de route environnementale et le lancement de premières actions concrètes constituent des jalons importants dans cette démarche.

Ces travaux posent aujourd'hui un cadre de référence partagé, appelé à être consolidé et opérationnalisé dans la prochaine stratégie, en cohérence avec les orientations globales du mouvement MSF.

Les équipes au cœur de la dynamique

Les résultats obtenus en matière de clarification des rôles et responsabilités, de développement des compétences et de mobilité confirment que la performance de la supply chain repose avant tout sur l'engagement des équipes. Ces avancées ont renforcé la lisibilité des responsabilités, le dialogue managérial et les possibilités de parcours, au bénéfice de l'ensemble du mouvement.

Parallèlement, de nombreuses initiatives portées par les collaborateurs ont démontré la capacité des équipes à être force de proposition lorsque le cadre et la confiance sont au rendez-vous. Cette dynamique d'initiative et d'appropriation constitue un atout majeur qu'il conviendra de préserver et de structurer dans les années à venir.

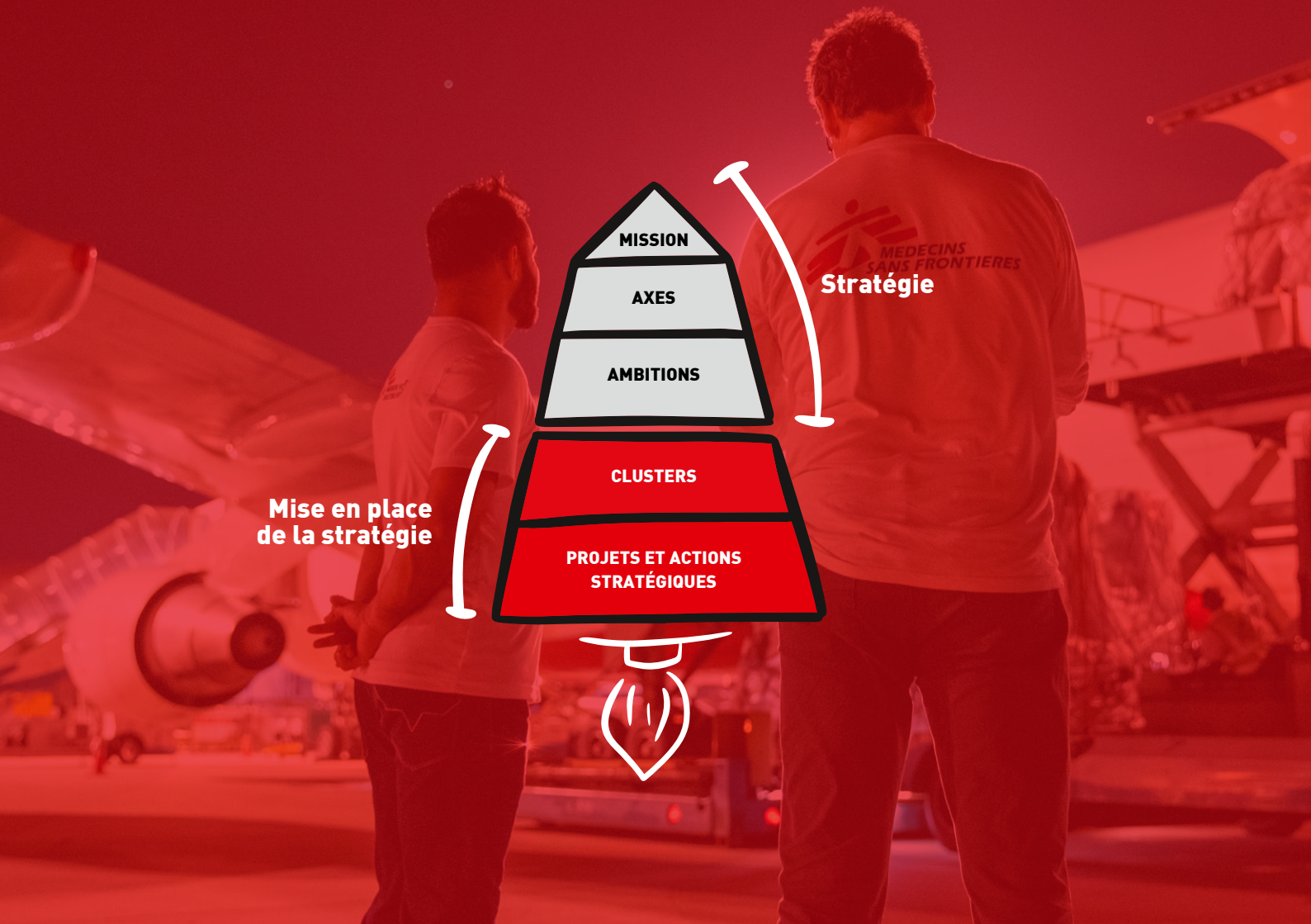
Construire la suite ensemble

À l'issue de la stratégie 2022–2025, MSF Supply, avec l'OCB et l'ensemble de ses partenaires, dispose d'enseignements solides pour aborder la prochaine phase stratégique. Les acquis sont réels, même si certains bénéfices se déploieront pleinement dans la durée.

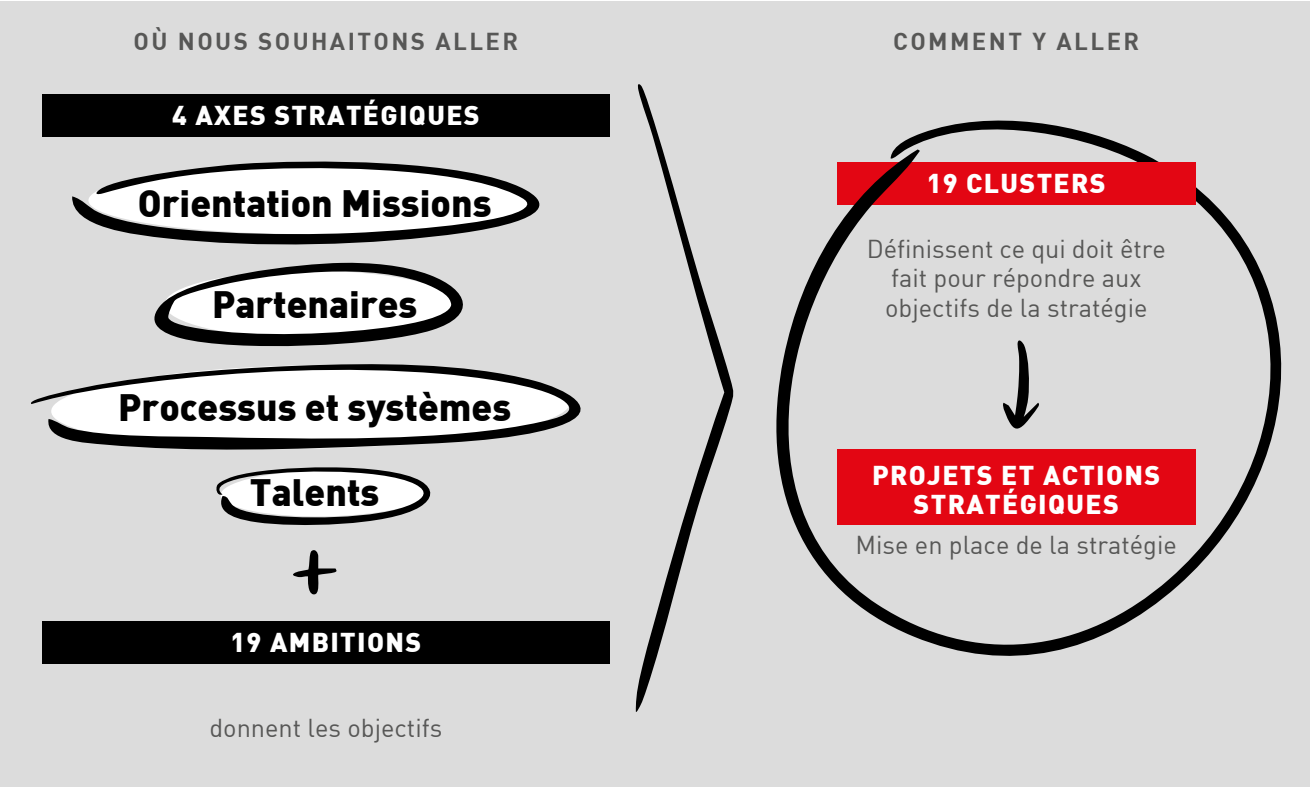
Ces enseignements invitent à poursuivre collectivement les efforts engagés en matière de collaboration, d'harmonisation et d'innovation, afin de continuer à renforcer la capacité du mouvement à répondre efficacement et de manière responsable aux besoins des opérations médicales.

1 Présentation et mise en œuvre de la stratégie

MSF SUPPLY, ACTEUR CLÉ DU RÉSEAU MÉDECINS SANS FRONTIÈRES, A POUR MISSION DE FOURNIR DES PRODUITS ET SERVICES DE HAUTE QUALITÉ, RÉPONDANTS AUX BESOINS D'ORGANISATIONS HUMANITAIRES MÉDICALES, TOUT EN S'ADAPTANT AUX DÉFIS D'UN ENVIRONNEMENT EN CONSTANTE ÉVOLUTION.



La stratégie de MSF Suppy, orientée vers les missions, a été créée selon les besoins de nos partenaires.



2 Bilan Global

128
ACTIONS STRATÉGIQUES

17
PROJETS STRATÉGIQUES

40
PERSONNES IMPLIQUÉES DANS LES CLUSTERS ET PROJETS STRATÉGIQUES

92%
DE RÉALISATION DE NOS OBJECTIFS

2 659 146 €
D'ÉCONOMIES

(1) Grâce aux projets stratégiques menés entre 2024 et 2025, qui ont généré 786 000 € d'économies sur les achats, 284 000 € liées aux risques de destruction de produits et 251 146 € grâce à la consolidation des boîtes Keep Cool, auxquels s'ajoutent 1 338 000 € d'économies de transport réalisées par MSF Supply Kenya.

3 Analyse de la progression de la stratégie

Axe orientation missions

UNE RÉPONSE AUX BESOINS D'APPROVISIONNEMENT.

Dans le cadre de notre stratégie, MSF Supply souhaitait répondre de manière proactive aux besoins des missions, en tenant compte de nos spécificités respectives ainsi que de l'environnement réglementaire. Les missions se sentent écoutées et reconnaissent à la fois notre niveau de service et notre capacité à proposer des solutions adaptées.

AMBITION 1

Optimisation du lead time

70%

OBJECTIF SPÉCIFIQUE

Augmenter notre niveau de fiabilité sur les délais annoncés

70%

BILAN DE L'AMBITION

L'objectif principal a été de fournir à nos partenaires les informations nécessaires sur nos lead time afin de leur permettre de prendre les bonnes décisions en temps voulu, ainsi que d'anticiper et d'optimiser nos temps de traitement des commandes.

RÉALISATIONS MAJEURES

- Compilation et suivi systématique des chronogrammes des commandes partenaires, permettant une meilleure anticipation des besoins et de la charge de travail
- Mise en place d'une segmentation des articles afin de communiquer des délais d'approvisionnement plus précis à nos partenaires. Cette démarche contribue à de meilleures décisions dès l'encodage des commandes.
- Lancement du projet Short Shelf Life, visant à optimiser la gestion des produits à durée de vie courte et à fluidifier le flux d'approvisionnement.
- Amélioration de l'accès à l'information, tel que les ruptures de longue durée

LIMITES RENCONTRÉES

- Bien que la segmentation du catalogue dans le Portail soit opérationnelle, le manque de recul ne permet pas encore d'en mesurer pleinement les effets sur la performance et la fiabilité globales.
- La planification des chronogrammes demeure très aléatoire et demande un alignement plus fort avec nos partenaires dont OCB

PERSPECTIVES

Renforcer le travail collaboratif avec l'OCB dans le cadre de la nouvelle stratégie, afin d'améliorer la planification globale

AMBITION 2

Réponse aux urgences

100%

OBJECTIF SPÉCIFIQUE

Répondre au mieux aux urgences y compris en cas d'intervention dans les pays à contraintes

100%

BILAN DE L'AMBITION

Dans la cadre de notre stratégie, un travail a été mené afin d'améliorer la capacité de MSF Supply à répondre aux urgences.

RÉALISATIONS MAJEURES

- Révision des scénarios de stock d'urgence, un exercice qui n'avait pas été réalisé depuis plus de 10 ans.
- Harmonisation des formations, pratiques et documentations destinées aux coordinateurs des urgences.
- Mise en place d'un comité d'accompagnement MSF Supply, chargé de sélectionner, soutenir et accompagner le développement de l'équipe de coordinateurs d'urgence.
- Renforcement de la collaboration avec le pool d'urgence, grâce aux actions du cluster, notamment en capitalisant sur le partage d'expérience entre le pool d'urgence et MSF Supply (retours d'expérience terrain, contraintes d'approvisionnement, stockage, rotation des stocks). La mise en place de rencontres régulières a été nécessaire et bénéfique.
- Amélioration continue de la qualité de service et de la capacité de MSF Supply à répondre aux urgences, confirmée par les retours positifs de l'Epool.

LIMITES RENCONTRÉES

La réponse aux urgences demeure complexe, incertaine et ponctuelle par nature. Même avec des scénarios prédéfinis, chaque urgence comporte ses spécificités opérationnelles, logistiques ou réglementaires.

Le même commentaire s'applique pour le suivi des coordinateurs d'urgence. Malgré une formation et un accompagnement, chaque urgence est différente et demande un suivi particulier.

PERSPECTIVES

Bien que le cluster soit désormais clôturé, la réponse aux urgences reste un travail de long terme :

- Intégration continue des retours d'expérience,
- Révision régulière des scénarios,
- Renégociation et renouvellement des contrats partenaires.

Une collaboration soutenue avec l'Epool OCB sera essentielle pour maintenir cette dynamique.

La réponse aux urgences doit rester un axe stratégique majeur, afin de garantir une capacité d'intervention adaptée à un contexte international en constante évolution.

AMBITION 3

La qualité au prix juste

75%

OBJECTIF SPÉCIFIQUE

Le prix est en adéquation entre la demande et l'offre du marché, et le rapport qualité-prix respecte les besoins établis par les missions

75%

BILAN DE L'AMBITION

Les synergies renforcées avec l'OCB, MSF Logistique, APU et la GPU ont permis de réduire les destructions et d'améliorer l'efficacité des achats. Le projet Politique tarifaire a progressé malgré des délais prolongés liés à la complexité IT, confirmant la nécessité de renforcer les capacités d'analyse.

RÉALISATIONS MAJEURES

- Mise en place d'une méthodologie claire pour la gestion des péremptions.
- Suivi trimestriel des économies par les acheteurs.
- Analyse de trois projets clés : Consolidation des boites Keep Cool 2-8°C, MSF Supply Kenya, Short Shelf Life – version partielle.
- Avancées sur la Politique tarifaire dont la mise en œuvre a eu lieu fin 2025.

LIMITES RENCONTRÉES

- Retards liés à la traduction des besoins métier en solutions IT.
- Transfert de deux projets à l'équipe du projet de Révision des Systèmes d'Information (RSI), empêchant leur finalisation dans les délais initiaux.

PERSPECTIVES

Dans le cadre de la prochaine stratégie, le focus sera mis sur l'analyse du Top 5 contrats de structure, la finalisation des projets transférés à la RSI (Automatisation des frais globaux et Short Shelf life - version complète) et déploiement de la Politique tarifaire début 2026.

AMBITION 4

Adaptation aux nouvelles contraintes

90%

OBJECTIF SPÉCIFIQUE

Améliorer la gestion des contraintes avec les missions (suivi, définition, modifications plus rapides, etc.)

90%

BILAN DE L'AMBITION

Dans la cadre de notre stratégie, un travail a été mené afin d'améliorer la gestion des contraintes d'importation avec nos partenaires, avec un accent particulier sur notre capacité à récolter ces contraintes rapidement pour adapter nos process au plus vite.

RÉALISATIONS MAJEURES

- Standardisation des fiches pays : les contenus ont été clarifiés et le processus de mise à jour a été simplifié, permettant un accès plus fluide et une meilleure fiabilité de l'information.
- Déploiement des plateformes de collaboration avec chaque pays, afin de mettre un cadre et de pourvoir discuter et mettre en avant les spécificités de chaque pays.
- Création de la fiche service « Gestion des contraintes d'importation » : Éclaircissement du service que nous pouvons offrir pour répondre aux contraintes d'importation, nos limites ainsi que du processus de validation à suivre afin de renforcer la cohérence au sein du mouvement.

LIMITES RENCONTRÉES

Le processus d'amélioration des fiches pays s'est avéré plus long qu'anticipé et a été fortement conditionné par les capacités techniques de l'outil actuel. Ces contraintes ont restreint les développements que l'on voulait faire au départ.

PERSPECTIVES

Dans le cadre de la nouvelle stratégie et de la modernisation de nos systèmes d'information, une refonte complète des fiches pays a été décidée afin de répondre pleinement aux besoins des équipes.

Concernant les plateformes, l'enjeu principal est désormais de pérenniser leur utilisation et de les inscrire dans les pratiques quotidiennes de nos équipes.

AMBITION 5

La communication et l'image de MSF Supply

85%

OBJECTIF SPÉCIFIQUE 1

Développer une image attractive de MSF Supply

70%

OBJECTIF SPÉCIFIQUE 2

Développer notre visibilité au sein de l'OCB

100%

BILAN DE L'AMBITION

L'objectif principal a été de développer l'image de MSF Supply auprès de nos partenaires externes et d'améliorer la connaissance de nos métiers. Ce travail a été effectué grâce à l'utilisation de canaux spécifiques et d'actions permettant de représenter, de manière plus claire, notre structure.

RÉALISATIONS MAJEURES

- Amélioration de la visibilité extérieure du bâtiment par la pose d'une nouvelle bâche
- Ajout d'articles sur les réalisations de MF Supply dans la newsletter du département Supply
- Création du nouveau site internet de MSF Supply
- Création d'une brochure, distribuée lors des visites, avec les chiffres clés de MSF supply.

LIMITES RENCONTRÉES

La multitude de canaux déjà existants, nous a obligé à trouver des solutions innovantes afin de communiquer sans surcharger les collaborateurs tout en étant efficace. Ces contraintes ont redessiné nos plans de départ.

PERSPECTIVES

Dans le cadre de la prochaine stratégie, une revue des différents moyens de communication sera mise en place. Un groupe de travail sera constitué afin d'être plus efficace encore.
Grâce à l'utilisation de canaux spécifiques et d'actions permettant de présenter de manière plus claire notre structure, nous avons pu créer nos propres canaux de diffusion de nos projets et de notre stratégie.

Axe Collaboration Partenaires

Les départements de l'OCB, les plateformes internationales, les centres MSF Supply. Ensemble, nous mutualisons nos efforts et ressources, optimisons nos coûts, partageons et valorisons notre savoir-faire, et faisons face ensemble aux nouveaux défis et contraintes.

AMBITION 6

Mutualiser nos efforts avec les centrales d'approvisionnement MSF :

97%

harmoniser ensemble les processus, prendre des décisions conjointes pour améliorer la cohérence dans notre mode de fonctionnement et mettre en place des décisions plus pertinentes

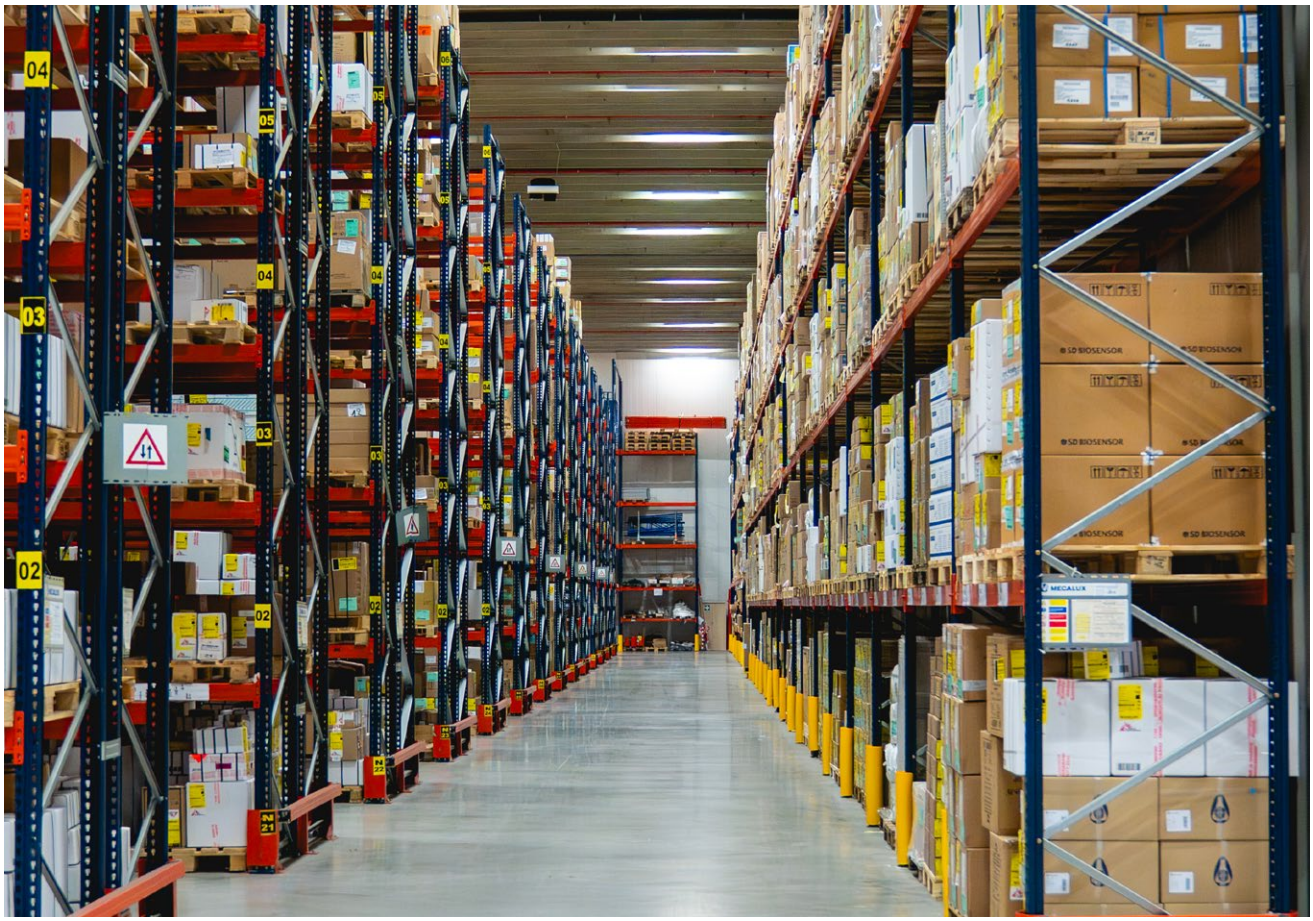
OBJECTIF SPÉCIFIQUE

Avoir un accord sur les principes entre les centrales d'approvisionnement MSF pour travailler ensemble

100%

BILAN DE L'AMBITION

La lettre d'intention signée entre nos deux centrales constitue un engagement clair et durable à travailler ensemble dans la même direction. Parmi les différents projets d'interopérabilité — dont la révision de nos systèmes d'information est l'élément central — il est indispensable de maintenir une continuité afin de préserver et de renforcer les efforts déjà engagés. L'ensemble des actions, ainsi que les projets en cours et futurs présentant une réelle valeur ajoutée, y sont répertoriés. Cette lettre a été formalisée dans une période de transition, avec la nomination d'un nouveau General Manager chez MSF Logistique.



AMBITION 7

Être force de proposition dans l'élaboration et la mise en place des stratégies des centrales d'approvisionnement MSF et l'OCB Supply Chain, notamment sur la régionalisation et sur la réduction de l'empreinte carbone pour renforcer notre cohésion et notre cohérence face aux partenaires

100%

OBJECTIF SPÉCIFIQUE

Avoir un accord avec Kenya Supply Unit (KSU), Supply Network East Africa (SNEA) et l'OCB Supply Chain sur le cadre de collaboration.
Devenir un acteur de la régionalisation dans le cadre de la stratégie supply internationale

100%

BILAN DE L'AMBITION

MSF Supply Kenya s'inscrit dans la stratégie de régionalisation de MSF et vise à renforcer l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement en Afrique de l'Est. Après une phase test réussie pour OCB en 2023, l'entité à Nairobi a progressivement élargi son stock, passant de neuf références initiales à une soixantaine en 2025, avec l'ambition d'atteindre soixante-dix courant 2026.

RÉALISATIONS MAJEURES

- L'intégration au scope des centres opérationnels OCP, OCG, OCBA et WACA a permis de desservir sept pays de la région, favorisant une coopération entre différentes entités du mouvement. Cette organisation a déjà démontré son efficience, notamment lors d'une urgence en République Démocratique du Congo où l'acheminement routier depuis Nairobi a permis d'économiser 160.000EUR de coût de transport et de réduire fortement l'empreinte carbone.
- Les opérations MSF Supply Kenya sont intégrées au sein de la gouvernance MSF Supply alors que des analyses et discussions supplémentaires sont en cours pour l'implémentation d'activités.
- MSF Supply est devenu un acteur clé de la régionalisation, en partenariat avec l'International Office et les autres centres d'approvisionnement, notamment MSF Logistique (dont leur plateforme régionale à Dubaï). Cette approche vise à harmoniser les pratiques et à consolider une stratégie commune pour une meilleure performance opérationnelle.

PERSPECTIVES

La régionalisation continuera à être au cœur de notre prochaine stratégie. La régionalisation permet à MSF Supply de trouver des réponses adéquates aux défis rencontrés à Bruxelles (gestion de l'espace de stockage, sources alternatives, émission de CO_2, coûts de transport, etc.).

L'entité se doit d'être en recherche active de solutions innovantes en utilisant les différentes initiatives régionales existantes ou à venir, en partenariat avec le Bureau International Supply.

En se positionnant comme acteur proactif de cette transformation, MSF Supply souhaite contribuer à une organisation optimisée, capable de répondre aux besoins avec plus de cohérence et jouer un rôle déterminant dans le développement de la stratégie future.

AMBITION 8

Accroître la collaboration avec l'ensemble des départements de l'OCB, les plateformes internationales et les centrales d'approvisionnement MSF

70%

pour travailler en amont sur les besoins et ainsi fournir une meilleure réponse et support aux missions, notamment via les prévisions.

OBJECTIF SPÉCIFIQUE 1

Compiler l'existant des relations formelles et informelles avec nos partenaires (OCB, International Office (IO))

70%

OBJECTIF SPÉCIFIQUE 2

Clarifier le fonctionnement de MSF Supply et sa position dans le réseau Supply auprès des stakeholders (il n'y a plus d'ambigüité), notamment auprès des départements Médical, Logistique et, Pharma à l'OCB

70%

OBJECTIF SPÉCIFIQUE 3

Recueillir les besoins en matière de collaboration et de communication de nos partenaires à court (2025) et long terme

70%

BILAN DE L'AMBITION

Au cours du cycle, la participation active aux différents espaces de collaboration (formels et informels) avec nos partenaires du Mouvement a permis de mieux comprendre leurs attentes, d'améliorer l'alignement stratégique et de renforcer notre positionnement institutionnel.

RÉALISATIONS MAJEURES

- Plateformes régulières (finance, achats, Management team, etc.)
- Échanges PMO bimensuels
- Association MSF – plus d'échanges avec MSF Supply
- Communication sur les projets et la stratégie MSF Supply

PERSPECTIVES

La rencontre avec des partenaires clés à l'OCB a permis de réaffirmer un besoin de maintenir la dynamique de collaboration actuelle. Ceci sera un point clé lors de la prochaine stratégie.

Axe Processus et Systèmes

MSF Supply voulait absorber les nouvelles contraintes (les pays avec des restrictions d'importation par exemple) de manière indolore et flexible. MSF Supply souhaitait réduire son impact écologique dans ses activités principales.

AMBITION 9

Système (Flexibilisation)

33%

OBJECTIF SPÉCIFIQUE

Donner la priorité aux actions et projets permettant d'améliorer les services MSF Supply fournis aux missions et de résoudre les blocages opérationnels majeurs

33%

RÉALISATIONS MAJEURES

- Le projet Dépacking constitue une réalisation importante. Il a permis d'optimiser la gestion des flux physiques en clarifiant les étapes de déconditionnement, en garantissant la traçabilité des produits remis en stock et en facilitant le contrôle financier. Il a renforcé l'efficacité des opérations dans le magasin grâce à une standardisation des pratiques et une meilleure coordination entre les équipes.
- Malgré les contraintes liées à l'arrivée du projet Révision SI et l'annulation de certains projets IT, le cluster a tout de même obtenu plusieurs résultats qui serviront pour notre futur ERP/WMS. Il a permis de développer des processus opérationnels clés, comme la Confirmation OP/AC et le processus MOQ/MOV, qui améliorent la qualité et la fiabilité des opérations.

LIMITES RENCONTRÉES

Les objectifs ont dû être revus avec l'arrivée du projet Révision SI.

PERSPECTIVES

Nos priorités seront de renforcer les outils collaboratifs, d'impliquer davantage les analystes, de clarifier certains projets et de nommer un responsable dédié. Ces mesures seront intégrées en 2026 avec la création de l'unité SIS, qui regroupera l'IT, les analystes et les chefs de projet.

AMBITION 10

Système (Interopérabilité et Mutualisation)

90%

OBJECTIF SPÉCIFIQUE

Créer des synergies et des projets communs avec MSF Logistique dans le cadre de la révision des systèmes d'information, là où il y a un intérêt à mutualiser ou un intérêt en termes d'interopérabilité pour MSF Supply (par exemple : systèmes Portail ou Nodhos).

90%

RÉALISATIONS MAJEURES

- La collaboration avec les deux autres centrales d'approvisionnement s'est intensifiée au cours des quatre dernières années, avec un nombre croissant de projets communs, parfois initiés au niveau international par SPINCO. La méthodologie de gestion de projet a également été revue, tout comme l'adoption d'une plateforme commune de gestion de projets et de portefeuille. Ces expériences montrent qu'une communication régulière est essentielle et que l'harmonisation des processus en amont se révèle parfois plus simple que l'exécution des projets eux-mêmes. Cela peut s'expliquer par une sous-évaluation initiale de la complexité ou par des interactions plus difficiles avec les prestataires techniques lorsqu'elles impliquent deux centrales.
- Avant même la fin de la stratégie, ces points d'amélioration avaient été identifiés et une dynamique constructive avait été engagée. À la suite de l'échec du projet de Migration Portail et Extranet, dû principalement à l'incapacité du prestataire de comprendre et traduire nos besoins, un RETEX a été commandé afin de mieux comprendre et d'améliorer notre manière de travailler entre centrales.

LIMITES

MSF Supply et MSF Logistique, en raison de cultures et d'organisations différentes, fonctionnent avec des visions, des rythmes et des modes d'interaction distincts. Cette diversité peut générer une complexité dans la mise en œuvre de certains projets.

PERSPECTIVES

Pour autant, ces difficultés ne doivent pas occulter les bénéfices de la mutualisation, de l'interopérabilité et les nombreuses actions déjà menées avec succès et que nous continuerons durant la prochaine stratégie.

AMBITION 11

Système (Pays à contraintes – Process - Stock & Sourcing)

100%

OBJECTIF SPÉCIFIQUE 1

Adaptation des processus et systèmes en amont pour répondre aux contraintes des pays

100%

RÉALISATIONS MAJEURES

Lors du sourcing et de la mise en stock, les produits capables de répondre simultanément à plusieurs types de contraintes — notamment l'origine, la langue du label et de la notice, ainsi que la disponibilité de certificats liés au lot — doivent être privilégiés. Cela permet de maximiser la compatibilité multi-pays et d'améliorer la flexibilité opérationnelle.

LIMITES RENCONTRÉES

Certaines limites d'outils qui ont empêché la massification.

PERSPECTIVES

Une stratégie de mise en stock tenant compte des consommations spécifiques des pays soumis à des contraintes particulières devrait être étudiée dans le cadre du projet Révision SI, notamment via l'optimisation du Calcul du Besoin Net (CBN).

OBJECTIF SPÉCIFIQUE 2

dapter les processus et systèmes pour répondre aux contraintes des pays

100%

BILAN

Une forte augmentation du nombre de pays à contraintes et une complexification des contraintes a nécessité une amélioration des systèmes et processus à MSF Supply. Un grand nombre d'analyses concernant les contraintes étaient effectuées manuellement, augmentant le risque d'erreur et le temps de gestion.

RÉALISATIONS MAJEURES : Projet Pays à Contraintes

- Nouvelle matrice des contraintes d'importation pour MSF Supply : systématisation de l'encodage des contraintes d'importation, permettant l'utilisation de ces informations dans les analyses de commandes.
- Nouvel outil d'analyse de stock : outil prenant en compte les contraintes d'importation dans l'analyse du stock et des commandes en cours, permettant de réduire les erreurs et d'augmenter l'efficacité des Desk OP.
- Nouvel outil de gestion des OP affectées : clarification des rôles et responsabilités, optimisation du flux de transmission d'information et génération de commandes fournisseurs directement depuis l'outil sur une source validée d'un point de vue des contraintes pays.

LIMITES RENCONTRÉES

Développements très complexes menant à des délais. Disponibilité limitée de prestataires externes pour les développements Nodhos liés au projet.

PERSPECTIVES

Le nouveau mode de gestion des exigences d'importation à MSF Supply sera utilisé comme une référence pour le projet Révision SI, conjointement avec la solution développée à MSF Logistique.

BILAN

Les deux objectifs de cette ambition ont été pleinement atteints, permettant d'adapter et d'améliorer les processus et systèmes de MSF Supply afin de mieux répondre à la croissance et à la complexification des contraintes pays, malgré certaines limites techniques avec une ouverture à une intégration plus poussée dans le cadre du projet Révision SI.

AMBITION 12

Une qualité des données élevée

qui permettra aux collaborateurs de prendre des décisions stratégiques et opérationnelles en toute confiance

90%

OBJECTIF SPÉCIFIQUE

Avoir une qualité des données élevée qui permettra aux collaborateurs de prendre des décisions stratégiques et opérationnelles en toute confiance

BILAN

Ces dernières années ont permis de poser les bases d'une gestion structurée et fiable de la donnée au sein de MSF Supply. Malgré un contexte organisationnel mouvant, les avancées réalisées constituent un socle solide pour poursuivre l'amélioration de la qualité des données.

RÉALISATIONS MAJEURES

- Mapping des données essentielles : la création d'un mapping structuré, incluant la définition des données et l'attribution de responsabilités, a permis de clarifier les données critiques pour l'organisation. Cet objectif a été atteint fin 2023.
- Nettoyage des données : un inventaire des données non utilisées ou non mises à jour a été réalisé. Chaque donnée a ensuite été catégorisée pour suppression ou mise à jour, avec un objectif de finalisation à 100 % d'ici fin 2024.
- Gouvernance de gestion de données : un document de référence a été rédigé et proposé au Comité de gestion. Il définit les données essentielles, attribue un responsable à chacune et précise les champs obligatoires et bloquants. Cette gouvernance va constituer un cadre structurant pour l'ensemble des pratiques liées à la donnée.
- Dashboard de suivi des données : un premier dashboard a été développé avec le département IT, basé sur des quick wins et les données jugées essentielles.

LIMITES RENCONTRÉES

Les objectifs n'ont pas tous pu être atteints à 100% en raison de différentes évolutions telles que le projet révision SI et le changement de pilote du cluster en dernière année.

Ces éléments ont ralenti ou bloqué certains processus. Les progrès sont cependant significatifs et démontrent la pertinence de poursuivre les efforts engagés.

PERSPECTIVES

Plusieurs points d'attention se dégagent pour le futur de la qualité des données :

- Construire les futurs indicateurs en cohérence avec les évolutions du projet révision SI
- Faire vivre et consolider la gouvernance des données

AMBITION 13

Baisser les émissions de CO_2 de 50% d'ici à 2030

BILAN

Ces quatre années ont permis de construire un socle solide pour atteindre notre objectif de réduction de 50% de notre empreinte carbone d'ici 2030. Les avancées réalisées témoignent d'un engagement croissant et structuré au sein de MSF Supply.

RÉALISATIONS MAJEURES

- **Mesure de notre emprunte carbone en 2021** : cette mesure constitue la base de référence pour le suivi de nos progrès et l'ajustement de nos actions dans les années à venir.
- **Élaboration et publication de notre feuille de route environnementale** : en collaboration avec le Climate Action Accelerator, MSF Logistique et nos équipes internes, nous avons développé une feuille de route qui définit nos priorités, nos engagements et les actions à déployer afin de réduire durablement notre impact environnemental.
- **Certification Ecovadis** : nous avons complété l'évaluation EcoVadis, une plateforme internationale qui analyse les pratiques RSE selon 21 critères répartis en quatre thèmes : Environnement, Social & Droits humains, Éthique et Achats responsables. Cette démarche nous permet de positionner notre performance, d'identifier des axes d'amélioration et de renforcer la transparence auprès de nos partenaires.
- **Recrutement d'une Référente Réduction Carbone** : la création de ce poste dédié nous permet de structurer et d'accélérer nos initiatives de réduction carbone, d'améliorer la coordination interne et externe, et de renforcer le suivi de nos actions.
- **Initiatives de l'Ecoteam** : l'Ecoteam de MSF Supply a mené diverses activités de sensibilisation, de mobilisation et d'amélioration des pratiques, contribuant à instaurer une culture environnementale durable au sein de l'organisation.

LIMITES RENCONTRÉES

Les défis rencontrés étaient principalement liés à la nouveauté et à la transversalité du sujet, mobilisant de nombreux acteurs et créant, de fait, des dépendances pouvant ralentir certaines prises de décision. Le recrutement d'une Référente Réduction Carbone permettra désormais de pallier en partie ces difficultés, en renforçant la coordination interne, la structuration des actions et la fluidité des échanges avec nos partenaires.

PERSPECTIVES

- Dans le cadre de la nouvelle stratégie, nous continuerons à intégrer des pratiques responsables dans l'ensemble de nos activités, à renforcer la culture interne de durabilité grâce à une Ecoteam active, et à développer des synergies avec MSF Logistique, l'OCB et nos partenaires pour coordonner notre système de mesure carbone et harmoniser nos actions environnementales.

Axe - Les Talents

Les équipes de MSF Supply sont autonomes, proactives et prennent des décisions dans le cadre de leur périmètre de responsabilité défini, tout en coopérant entre elles. Les employés développent continuellement leurs compétences. Ils sont polyvalents et peuvent se remplacer mutuellement. La communication interne est fluide, les canaux sont en place et fonctionnels. Les employés se sentent libres de s'exprimer. Ils sont engagés et motivés à venir travailler. Les employés sont mobiles.

AMBITION 14
L'empowerment

BILAN

Bien qu'aucun cluster n'ai été officiellement lancé sur ce sujet, de nombreuses initiatives portées par les salariés de MSF Supply ont émergé et ont eu un impact notable sur l'organisation et l'efficacité de la structure. Ces projets, qu'ils répondent à des problèmes ou des opportunités identifiées, incluent par exemple les projets Dépacking, Optimisation des envois Keep Cool ou Shiptify.

Par ailleurs, plusieurs plateformes utiles ont été créées, telles que la Plateforme de Collaboration du Magasin (PCM), l'Ecoteam et la Plateforme Collaborative d'Analyse des Sujets Transversaux (PCAST).

Toutes ces initiatives ont été possibles grâce à une culture interne qui encourage les collaborateurs à être force de proposition et à un management qui favorise la concrétisation des idées apportant une réelle plus-value à MSF Supply. La combinaison de ces deux facteurs crée un environnement propice à l'empowerment, qui sera sans doute approfondi dans le cadre de la future stratégie afin d'être porté à un niveau supérieur.

AMBITION 15

La mobilité

100%

OBJECTIF SPÉCIFIQUE 1

Le cadre est écrit et connu de tout MSF Supply. Les canaux officiels de mobilité (externe et interne) sont respectés.

100%

OBJECTIF SPÉCIFIQUE 2

Les coordinateurs sont sensibilisés, convaincus et facilitent la mobilité.

100%

OBJECTIF SPÉCIFIQUE 3

Mobilité externe : Les nouvelles demandes de détachement sont centralisées par le service des Ressources Humaines et communiquées aux coordinateurs concernés. Cela permet un processus de sélection juste et neutre pour tous.

100%

OBJECTIF SPÉCIFIQUE 4

La continuité de l'activité est assurée (transfert des informations, procédures, formations, etc).

100%

RÉALISATIONS MAJEURES

Les réussites majeures du cluster résident dans la motivation du groupe, investi et force de proposition, qui respectait des deadlines clairement définies. L'information au Comité des coordinateurs (Cocoo) et Cogest élargi était fluide.

Les impacts majeurs sont illustrés ci-dessous :

- Meilleure communication et clarté autour des mobilités, ce qui évite les frustrations et fait tourner les effectifs
- Centralisation des demandes de mobilité chez les RH et création de canaux structurés à respecter
- Meilleure sensibilisation des coordinateurs
- Meilleure information des employés (via Coffee & Learn, mise à jour et publication des politiques, diffusion dans Qualios, etc.)
- Ajout des données de mobilité lors du partage des bilans et indicateurs RH présentés au Comité Exécutif (CE), au Conseil d'Administration (CA) et au Cogest

LIMITES RENCONTRÉES

Les difficultés rencontrées sont liées à l'alignement avec des politiques existantes du Mouvement MSF, par exemple sur le sujet de la mobilité internationale (ex : différence entre mobilité opérationnelle et de développement ou la refacturation).

PERSPECTIVES

Les recommandations pour les futures activités sont de favoriser les appels à candidatures pour former les clusters car cela permet d'avoir des personnes motivées et investies, de communiquer régulièrement via les Coffee & Learn par exemple qui permettent de synthétiser, de clore le cycle et d'informer les employés.

Par ailleurs, il y a des discussions en cours pour favoriser la mobilité interne avec l'OCB.

AMBITION 16

L'identification et reconnaissance des compétences

100%

OBJECTIF SPÉCIFIQUE

Les managers et les employés sont outillés pour les entretiens individuels. Ils s'intègrent au sein d'un cadre de développement suivi et monitoré

100%

RÉALISATIONS MAJEURES

Le cluster a permis de mettre en place des bases solides pour assurer le suivi et le développement des compétences des employés. Un flux efficace a été instauré entre les ressources humaines et les autres départements, couvrant l'ensemble des étapes clés : entretiens individuels (annuels et de suivi des objectifs), feedback du cluster et discussions entre RH et coordinateurs afin d'assurer les suivis d'équipe/individuels. Le dictionnaire des compétences offre à chaque employé une vision claire des attentes liées à son poste et favorise le dialogue lors des entretiens. De plus, la procédure « Personal Improvement Plan », qui détaille objectivement les axes d'amélioration, contribue à instaurer un échange constructif et à proposer un accompagnement personnalisé si nécessaire.

L'implémentation du logiciel HealthBoxHR, ainsi que l'intégration du staff de MSF Supply Kenya dans ce même processus d'entretiens individuels, constituent des réussites majeures du cluster, malgré l'aspect peu « user-friendly » du logiciel.

Dans son ensemble, l'impact sur notre activité RH tient à un suivi formel, maitrisé et systématisé et l'instauration d'un dialogue qui doit bénéficier à toutes les parties.

PERSPECTIVES

Les recommandations pour le futur se concentrent sur :

- Les entretiens individuels des coordinateurs
- Une meilleure structure de suivi pour les plans de formation
- L'instauration d'une talent review

AMBITION 17

Les rôles et responsabilités

100%

OBJECTIF SPÉCIFIQUE

Clarifier et diffuser les Rôles et Responsabilités (R&R)

100%

RÉALISATIONS MAJEURES

L'organisation autour des R&R est un système transparent où chacun peut consulter les fiches de poste qui sont mises à jour régulièrement. Cela permet aux coordinateurs d'évaluer les besoins de leurs départements respectifs et organiser au mieux les actions.

Les coordinateurs ne se sont pas approprié tous les outils de la même manière :

- le team charter et le mapping restent peu utilisés, tandis que les fiches de poste et les R&R sont perçus comme très utiles pour clarifier les attentes, structurer le recrutement et faciliter les évaluations. Cela a engendré un gain en transparence et en structuration de la communication interne.
- La démarche d'évaluation inspirée de méthodes structurées, comme HAY, est jugée aidante et cohérente avec la dynamique d'harmonisation du mouvement.

LIMITES RENCONTRÉES

Des limites persistent néanmoins, comme une approche parfois trop centrée sur les job descriptions, ainsi que des impacts encore inégaux au quotidien.

Une communication régulière, notamment lors des passations entre coordinateurs, serait à l'avantage de ce système.

97
80
68
76
31
79
62
03
03

© Crédits photo : MSF Belgique

MSF Supply