ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA humanitaire : diriger une organisation humanitaire

Support de cours · Semaine 8 : Supply chain humanitaire : achats stratégiques, stocks et coût total

Programme de direction de 3 mois exactement (12 semaines, 144 heures) : leadership, stratégie, cycle de projet, MEAL, finance et budgets bailleurs, conformité et fraude, levée de fonds, supply chain, RH et safeguarding, risques et sécurité, négociation et plaidoyer, changement et gouvernance. Exercices chiffrés corrigés, trois examens mensuels exigeants avec études de cas, et un diplôme vérifiable de l'Académie Humanitaire.

https://humanitairejobs.org/fr/academie/mini-mba-humanitaire/semaine-8/

Document gratuit de l'Académie Humanitaire. Il peut être imprimé et partagé librement à des fins de formation, sans modification.

Semaine 8 : Supply chain humanitaire : achats stratégiques, stocks et coût total

Objectifs

- Piloter la chaîne d'approvisionnement comme un enjeu stratégique : délais, coûts, qualité, risques et impact environnemental.
- Concevoir une stratégie d'achats (matrice de Kraljic, accords-cadres, prépositionnement) et appliquer les seuils et procédures des bailleurs.
- Dimensionner les stocks et le transport avec des calculs simples (stock de sécurité, point de commande, coût total de possession, Incoterms).

Pourquoi la supply chain est un sujet de direction

On estime couramment que la logistique et les achats représentent une part majeure des dépenses humanitaires, souvent citée autour de 60 à 80 % (van Wassenhove, 2006). Un gain de 5 % sur ces dépenses vaut souvent plus que tous les efforts de réduction des frais de siège. La supply chain conditionne aussi la **rapidité** de la réponse, la **qualité** de l'aide et une grande partie des **risques de fraude**.

La tension centrale est celle de la **rapidité contre le coût** : un fret aérien d'urgence coûte souvent 5 à 10 fois plus cher que le fret maritime, mais livre en jours au lieu de semaines. Les dirigeants doivent fixer les règles du jeu à l'avance : quelles catégories sont prépositionnées, quand le fret aérien est justifié, quels délais sont acceptables par type d'intervention.

Indicateurs clés à suivre au niveau d'un pays : **délai de traitement** des demandes d'achat (de la demande à la livraison), **taux de livraison complète et à temps**, **part des achats sous accord-cadre**, **rotation et péremption des stocks**, **coût logistique par tonne livrée** et **taux de conformité** des dossiers d'achat en audit.

Stratégie d'achats : Kraljic et accords-cadres

La **matrice de Kraljic** (1983) classe les catégories d'achats selon leur **impact financier** et le **risque d'approvisionnement** :

Quadrant	Exemples humanitaires	Stratégie
Non critiques (impact faible, risque faible)	Fournitures de bureau, petit matériel	Simplifier : catalogues, cartes d'achat, regroupement
Leviers (impact fort, risque faible)	Bâches, kits d'hygiène, carburant en zone desservie	Mise en concurrence, accords-cadres pluriannuels, achats groupés inter-agences
Goulets (impact faible, risque fort)	Pièces détachées de véhicules spécifiques, médicaments rares	Sécuriser : stocks de sécurité, fournisseurs alternatifs, standardisation
Stratégiques (impact fort, risque fort)	Aliments thérapeutiques, médicaments essentiels, transport en zone de conflit	Partenariats durables, prépositionnement, plans de continuité

Les **accords-cadres** sont l'outil le plus puissant pour concilier rapidité et conformité : la mise en concurrence est faite une fois, en amont, puis les commandes sont passées en quelques jours pendant la crise. Les procédures des bailleurs (par exemple les règles applicables aux partenaires humanitaires de la Commission européenne, ou les seuils fixés par chaque organisation) prévoient des **seuils** au-delà desquels la procédure s'alourdit : achat direct, consultation de plusieurs fournisseurs, appel d'offres ouvert local, puis international. Elles prévoient aussi des **procédures d'urgence** (négociation directe justifiée), qui doivent être documentées par une note de dérogation.

> Pour le manager : chaque dérogation à la procédure normale doit être motivée par écrit, approuvée au bon niveau et classée dans le dossier. Une urgence réelle mais non documentée devient, à l'audit, une dépense inéligible.

Gestion des stocks : formules et décisions

Trois calculs couvrent l'essentiel des décisions de stock :

- **Stock de sécurité** (approche simple) : consommation moyenne journalière × marge de délai, ou plus finement z × écart-type de la demande pendant le délai de réapprovisionnement.
- **Point de commande** = consommation moyenne journalière × délai de réapprovisionnement + stock de sécurité.
- **Quantité économique de commande** (formule de Wilson) : QEC = √(2 × D × S / H), où D est la demande annuelle, S le coût fixe d'une commande et H le coût annuel de stockage d'une unité.

Exemple. Un programme nutritionnel consomme 40 cartons d'aliment thérapeutique par jour. Le délai de réapprovisionnement est de 60 jours ; on retient un stock de sécurité de 20 jours de consommation. Point de commande = 40 × 60 + 40 × 20 = 2 400 + 800 = 3 200 cartons : dès que le stock atteint 3 200 cartons, il faut commander. Si le délai passe à 90 jours à cause d'une rupture portuaire, le point de commande monte à 40 × 90 + 800 = 4 400 cartons.

La règle **PEPS** (premier expiré, premier sorti) s'impose pour les médicaments et les aliments. Les inventaires physiques doivent être au moins trimestriels et inopinés pour les stocks sensibles, avec rapprochement avec les fiches de stock et le système.

Transport, Incoterms et coût total de possession

Le **coût total de possession** (TCO) ajoute au prix d'achat tous les coûts jusqu'à l'utilisation : transport, assurance, droits et taxes (souvent exonérés pour les ONG enregistrées, mais avec des délais administratifs), stockage, pertes, maintenance et élimination. Un fournisseur international moins cher peut coûter plus cher qu'un fournisseur local une fois tous les coûts et délais comptés ; à l'inverse, un produit local de qualité insuffisante coûte cher en pertes et en dommages à la réputation.

Les **Incoterms 2020** de la Chambre de commerce internationale définissent le partage des coûts et des risques entre vendeur et acheteur. Les plus utilisés : **EXW** (l'acheteur prend tout en charge dès l'usine), **FCA** (le vendeur remet la marchandise dédouanée à l'export au transporteur désigné), **CIF** (le vendeur paie fret et assurance jusqu'au port de destination, mais le risque passe à l'acheteur au chargement), **DAP** (livré au lieu convenu, non dédouané à l'import), **DDP** (livré dédouané, droits payés). Choisir un mauvais Incoterm peut laisser l'ONG porter un risque qu'elle croyait transféré.

Exemple de TCO. 10 000 bâches : offre internationale à 9,50 USD l'unité en FCA, plus fret et assurance 2,80 USD, frais de dédouanement et transport intérieur 1,20 USD, délai de 10 semaines ; offre régionale à 12,60 USD livrée DAP entrepôt, délai de 3 semaines. TCO international : 13,50 USD ; régional : 12,60 USD plus environ 0,40 USD de dédouanement = 13,00 USD. L'offre régionale est moins chère et plus rapide, à condition que la qualité soit conforme aux spécifications (inspection et échantillons).

Risques, localisation et durabilité de la supply chain

La cartographie des **risques de la chaîne** couvre : la dépendance à un fournisseur ou à un corridor unique, la volatilité des prix et des changes, l'insécurité des routes, les restrictions d'import, la saisonnalité de l'accès et la fraude. Les réponses : fournisseurs multiples qualifiés, corridors alternatifs, prépositionnement régional, clauses d'indexation, assurance, et coordination via le **cluster Logistique** (partage d'informations sur l'accès, services communs de transport et de stockage).

Les **transferts monétaires** déplacent une partie de la supply chain vers les marchés locaux : la décision se prend avec une analyse des marchés (capacité des commerçants à absorber la demande, intégration, prix) et un suivi continu des prix. Ils ne suppriment pas les risques : ils les déplacent vers les prestataires de paiement et la protection des données.

La **durabilité environnementale** devient une exigence des bailleurs : la Charte sur le climat et l'environnement pour les organisations humanitaires (2021) engage les signataires à réduire leurs émissions, notamment celles du transport et des achats. Leviers : préférer les achats locaux ou régionaux de qualité, réduire le fret aérien par le prépositionnement, réduire les emballages, gérer les déchets et les plastiques, et choisir des produits plus durables.

Exercice d'application : stock de sécurité, point de commande et choix du fournisseur

Partie 1. Une base distribue en moyenne 250 kits d'hygiène par semaine. Le fournisseur principal livre en 6 semaines. La demande varie, et vous voulez couvrir 3 semaines supplémentaires de consommation. Calculez le stock de sécurité et le point de commande en kits. Que se passe-t-il si une épidémie de choléra double la consommation pendant 2 mois ?

Partie 2. Demande annuelle de 12 000 kits, coût fixe d'une commande (procédure, transport, réception) de 400 USD, coût de stockage de 2,40 USD par kit et par an. Calculez la quantité économique de commande. Pourquoi ne pas l'appliquer telle quelle en zone de conflit ?

Corrigé. Partie 1 : stock de sécurité = 250 × 3 = 750 kits ; point de commande = 250 × 6 + 750 = 2 250 kits. Si la consommation double à 500 kits par semaine, le point de commande devient 500 × 6 + 750 = 3 750 ; il faut déclencher une commande d'urgence et activer un accord-cadre ou un prêt de stock inter-agences via le cluster. Partie 2 : QEC = √(2 × 12 000 × 400 / 2,40) = √4 000 000 = 2 000 kits par commande. En zone de conflit, l'accès peut être coupé : on privilégie des stocks plus élevés et un prépositionnement, car le coût d'une rupture dépasse de loin le coût de stockage.

À retenir

- La supply chain est un levier stratégique : vitesse, coût, qualité, risque de fraude.
- Kraljic : non critiques, leviers, goulets, stratégiques ; accords-cadres pour concilier vitesse et conformité.
- Point de commande = consommation × délai + stock de sécurité ; QEC = √(2DS/H).
- Comparer les offres en coût total de possession et vérifier l'Incoterm : qui paie et qui porte le risque, à quel moment.
- Toute dérogation d'urgence est motivée par écrit et classée ; sinon la dépense devient inéligible.

Quiz

1. Consommation de 30 unités par jour, délai de réapprovisionnement de 45 jours, stock de sécurité de 15 jours. Le point de commande est :

   A. 1 350 unités

   B. 1 800 unités

   C. 450 unités

   D. 2 250 unités

2. D = 8 000 unités par an, S = 250 USD par commande, H = 4 USD par unité et par an. La quantité économique de commande est :
   A. 500
   B. 1 000
   C. 2 000
   D. 4 000

3. Avec l'Incoterm CIF, le risque de perte en mer est supporté par :
   A. Le vendeur jusqu'au port de destination
   B. L'acheteur, dès le chargement à bord au port d'embarquement, même si le vendeur paie le fret et l'assurance
   C. L'assureur uniquement
   D. Le transitaire

4. Selon Kraljic, les aliments thérapeutiques prêts à l'emploi dans une crise nutritionnelle sont plutôt :
   A. Non critiques
   B. Leviers
   C. Goulets
   D. Stratégiques

5. Offre A : 20 USD FCA + 6 USD de fret et assurance + 2 USD de dédouanement, délai 12 semaines. Offre B : 27 USD DDP, délai 2 semaines, qualité équivalente. Que conclure ?
   A. A est moins chère de 7 USD
   B. B coûte 1 USD de moins en coût total et livre 10 semaines plus tôt
   C. Les deux coûtent exactement le même prix
   D. On ne peut pas comparer des Incoterms différents

Corrigé du quiz : 1. B · 2. B · 3. B · 4. D · 5. B