ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA Logistique et supply chain humanitaire : approvisionner vite, bien et juste

Support de cours · Semaine 1 : La chaîne d'approvisionnement humanitaire : acteurs, flux et coûts

Programme de 3 mois exactement (12 semaines, 144 heures) pour diriger une chaîne d'approvisionnement humanitaire : cartographie et coût rendu, prévision de la demande et stocks de sécurité, achats et mise en concurrence, incoterms et contrats, transport, entrepôts et inventaires, flotte et carburant, douanes et exonérations, prépositionnement et distributions, produits de santé et chaîne du froid, performance, coûts et environnement, contextes contraints et protection des données. Exercices chiffrés corrigés, trois examens mensuels avec études de cas, et un diplôme vérifiable de l'Académie Humanitaire.

https://humanitairejobs.org/fr/academie/mini-mba-logistique-supply-chain/semaine-1/

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

Semaine 1 : La chaîne d'approvisionnement humanitaire : acteurs, flux et coûts

Objectifs

- Décrire les étapes et les flux (physiques, d'information, financiers) d'une chaîne d'approvisionnement humanitaire.
- Situer le rôle de la logistique dans le coût et la réussite d'une réponse, et identifier ses principaux acteurs et mécanismes de coordination.
- Cartographier une chaîne réelle et repérer ses goulots d'étranglement et ses risques.

Pourquoi la logistique décide de la réponse

La logistique et les achats représentent souvent **60 à 80 % des dépenses** d'une opération humanitaire, si l'on compte les biens achetés, le transport, le stockage et le personnel qui les gère. Une distribution qui arrive trois semaines en retard, une chaîne du froid rompue ou un stock périmé ont des conséquences directes sur les personnes aidées.

La **supply chain** (chaîne d'approvisionnement) va au-delà de la logistique au sens strict. Elle couvre l'ensemble : identification du besoin, planification, achat, transport international et local, dédouanement, stockage, distribution jusqu'au bénéficiaire, et retour d'information. Elle relie trois flux :

- **Flux physique** : les biens, du fournisseur au bénéficiaire, parfois en sens inverse (retours, rebuts).
- **Flux d'information** : besoins, commandes, stocks, suivi des expéditions, preuves de livraison.
- **Flux financier** : budgets, engagements, paiements, coûts de transport et de stockage.

> Une chaîne n'est jamais plus rapide que son maillon le plus lent : souvent le dédouanement, l'approbation interne ou le dernier kilomètre, rarement le transport international.

Les étapes de la chaîne

Une chaîne d'approvisionnement humanitaire typique suit sept étapes :

- **1. Besoin** : évaluation, spécifications techniques, quantités (avec le programme).
- **2. Planification** : plan d'approvisionnement, calendrier, budget, choix d'acheter localement, régionalement ou internationalement.
- **3. Achat** : mise en concurrence, contrat, contrôle qualité.
- **4. Transport** : international (mer, air, route), puis national et local.
- **5. Dédouanement** : documents, exonérations, inspections.

- **6. Stockage** : entrepôt principal, entrepôts de terrain, gestion des stocks.
- **7. Distribution** : dernier kilomètre, remise aux bénéficiaires, preuve de livraison et suivi post-distribution.

Le **délai total** (lead time) se calcule en additionnant les étapes en série. **Exemple :** spécifications 1 semaine, appel d'offres international 5 semaines, production 4 semaines, fret maritime 5 semaines, dédouanement 2 semaines, transport intérieur 1 semaine, distribution 1 semaine = **19 semaines**. Un achat régional par route peut ramener ce délai à 8 ou 10 semaines, souvent pour un coût unitaire plus élevé mais un coût de transport et de stockage plus faible.

Les acteurs et la coordination

La chaîne humanitaire mobilise de nombreux acteurs :

- **Organisations opérationnelles** : ONG, agences des Nations unies, mouvement Croix-Rouge et Croissant-Rouge, chacune avec ses procédures.
- **Le cluster logistique**, dirigé par le PAM : coordination, information (cartes d'accès, état des routes et des aéroports), services communs (transport, stockage partagé) quand des lacunes existent.
- **Services communs** : UNHAS (service aérien humanitaire), dépôts de réponse humanitaire (UNHRD), plateformes de stockage partagées.
- **Gouvernement** : douanes, autorité de gestion des catastrophes, ministères techniques, autorités portuaires.
- **Secteur privé** : fournisseurs, transitaires, transporteurs, banques, opérateurs de téléphonie.

Les services communs sont une option, pas une obligation : on compare leur coût et leur fiabilité à ceux du marché. Ils sont précieux quand le marché ne fonctionne pas (accès aérien, zones d'insécurité) et pour la mise en commun de l'information.

Le coût logistique complet

Le prix d'achat d'un article ne dit pas son vrai coût. Le **coût rendu** (landed cost) ajoute tout ce qui est nécessaire pour l'amener au point d'utilisation :

- prix d'achat et emballage ;
- transport international et assurance ;
- droits et taxes (si non exonérés), frais de dédouanement et de transitaire ;
- transport intérieur, manutention, stockage ;
- pertes, dommages et péremption ;
- coût du temps : retard d'une activité, coût du capital immobilisé dans les stocks.

Exemple. Bâches plastiques : offre internationale à 9 USD pièce, fret et assurance 2,40 USD, dédouanement 0,60 USD, transport intérieur 1,20 USD, stockage et manutention 0,30 USD, pertes 2 % : coût rendu = (9 + 2,40 + 0,60 + 1,20 + 0,30) / 0,98 ≈ 13,78 USD. Offre régionale

à 11,50 USD avec transport routier 1,10 USD, dédouanement 0,40, intérieur 0,80, stockage 0,30, pertes 1 % : (11,50 + 1,10 + 0,40 + 0,80 + 0,30) / 0,99 ≈ 14,24 USD. L'offre internationale est moins chère de 0,46 USD par pièce, mais arrive 9 semaines plus tard : si la saison des pluies commence dans 8 semaines, l'offre régionale est la seule utile.

Urgence, relèvement, développement

La chaîne n'a pas les mêmes priorités selon la phase :

Phase	Priorité	Pratiques typiques
Urgence aiguë	Vitesse, disponibilité	Stocks prépositionnés, fret aérien, procédures d'urgence, achats locaux sans long appel d'offres
Crise prolongée	Coût, fiabilité	Accords-cadres, transport routier ou maritime, planification de la demande, entrepôts stables
Relèvement	Marchés locaux, durabilité	Achats locaux, transferts monétaires, renforcement des fournisseurs locaux

Une erreur fréquente est de garder des pratiques d'urgence (fret aérien, achats directs) longtemps après la phase aiguë : les coûts explosent et les contrôles s'affaiblissent. Une autre est l'inverse : appliquer des procédures lourdes au premier jour d'une catastrophe. Les procédures d'urgence doivent être prévues, limitées dans le temps et documentées.

Cartographier sa chaîne

La **cartographie de la chaîne** est le premier outil du responsable logistique. Elle représente, sur une page : les fournisseurs, les points d'entrée (ports, aéroports, frontières), les entrepôts, les axes de transport, les points de distribution, avec pour chaque lien le délai, la capacité, le coût et le risque.

Exemple de lecture. Port A → entrepôt principal (2 jours, 600 t/semaine) → entrepôt de terrain (5 jours en saison sèche, 12 en saison des pluies, 150 t/semaine) → points de distribution (1 jour). Besoin : 220 t par semaine en saison des pluies. Le goulot est l'axe entrepôt principal → terrain : 150 t/semaine ne suffit pas. Options : prépositionner avant la saison des pluies (220 − 150 = 70 t de déficit par semaine, soit 70 × 16 = 1 120 t pour 16 semaines de pluie), louer des camions supplémentaires adaptés, ou utiliser un autre mode (barges, aérien ponctuel).

> Cartographier, c'est poser la question « où est le goulot ? » avant qu'il ne bloque la réponse.

Exercice d'application : choisir une source d'approvisionnement

Situation. Vous devez fournir 20 000 kits d'hygiène avant le début de la saison des pluies, dans 10 semaines. Deux options : 1) fournisseur international : 14 USD le kit, fret maritime et assurance 3 USD, dédouanement 0,50 USD, transport intérieur 1,50 USD, pertes 2 %, délai total 16 semaines ; 2) fournisseur régional : 17 USD le kit, transport routier 1,20 USD, dédouanement 0,30 USD, transport intérieur 1 USD, pertes 1 %, délai 7 semaines. Le budget prévoit 21 USD par kit rendu.

Travail demandé. 1) Calculez le coût rendu de chaque option. 2) Coût total pour 20 000 kits et écart au budget. 3) Recommandation.

Corrigé. 1) International : (14 + 3 + 0,50 + 1,50) / 0,98 = 19 / 0,98 ≈ 19,39 USD. Régional : (17 + 1,20 + 0,30 + 1) / 0,99 = 19,50 / 0,99 ≈ 19,70 USD. 2) International : 20 000 × 19,39 ≈ 387 800 USD (économie d'environ 32 200 USD sur un budget de 420 000) ; régional : 20 000 × 19,70 ≈ 394 000 USD (économie d'environ 26 000 USD). 3) L'option internationale est moins chère d'environ 6 200 USD mais arrive 6 semaines après le début des pluies : elle ne répond pas au besoin. Recommandation : achat régional, en documentant la justification (délai) dans le dossier d'achat ; envisager un accord-cadre international pour reconstituer le stock de contingence avant la saison suivante.

À retenir

- La logistique et les achats représentent souvent 60 à 80 % des dépenses d'une opération.
- Trois flux à piloter ensemble : physique, information, finances.
- Délai total = somme des étapes en série ; le goulot est rarement le transport international.
- Comparer les offres au coût rendu, pertes et délai compris, jamais au seul prix d'achat.
- Cartographier la chaîne pour trouver le goulot avant qu'il ne bloque la réponse.

Quiz

1. Spécifications 1 semaine, appel d'offres 4, production 3, fret 6, dédouanement 2, transport intérieur 1. Le délai total est :

   A. 6 semaines

   B. 17 semaines

   C. 12 semaines

   D. 15 semaines

2. Article à 10 USD, frais rendus 3 USD, pertes 5 %. Le coût rendu est d'environ :
   A. 13,00 USD
   B. 12,35 USD
   C. 13,68 USD
   D. 13,65 USD

3. Le cluster logistique est dirigé par :
   A. L'UNICEF
   B. Le HCR
   C. L'OCHA
   D. Le PAM

4. Capacité d'un axe 150 t/semaine, besoin 200 t/semaine pendant 12 semaines. Quantité à prépositionner :
   A. 600 t
   B. 2 400 t
   C. 50 t
   D. 1 800 t

5. Garder le fret aérien six mois après la phase aiguë est généralement :
   A. Une bonne pratique de vitesse
   B. Une source de coûts excessifs à corriger
   C. Obligatoire
   D. Sans effet

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