ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

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

Support de cours · Semaine 12 : Diriger la supply chain : contextes contraints, numérique, organisation et projet final

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-12/

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

Semaine 12 : Diriger la supply chain : contextes contraints, numérique, organisation et projet final

Objectifs

- Adapter la chaîne aux contextes contraints : conflits, sanctions, accès limité, gestion à distance.
- Choisir et déployer des outils numériques adaptés (gestion des stocks, suivi des achats, données de distribution) en protégeant les données.
- Organiser la fonction supply chain d'une organisation et réaliser le projet final : un plan d'approvisionnement complet pour une réponse.

Chaînes en contextes de conflit et de sanctions

Dans les conflits armés, la chaîne d'approvisionnement doit respecter les principes humanitaires et le droit :

- **Neutralité et indépendance** : fournisseurs et transporteurs vérifiés pour qu'ils ne soient pas liés aux parties au conflit ; aucun paiement aux groupes armés.
- **Sanctions** : vérification systématique des fournisseurs, transporteurs et partenaires contre les listes de sanctions (Conseil de sécurité des Nations unies, Union européenne, États-Unis et autres selon les financements). Les exemptions humanitaires existent (par exemple la résolution 2664 du Conseil de sécurité, adoptée en 2022), mais elles ont des limites et ne dispensent pas de la diligence.
- **Biens à double usage** : engrais, produits chimiques, équipements de communication : licences et suivi de l'utilisation finale.
- **Risque de détournement** : contrôle des distributions, rapprochements, suivi post-distribution, mécanismes de plainte.

Un détournement d'aide au profit d'une partie au conflit peut entraîner la suspension des financements de toute l'organisation : la logistique est en première ligne pour le prévenir et le détecter.

La gestion à distance

Quand le personnel international ou même national ne peut pas accéder à une zone, la chaîne est gérée **à distance**, souvent avec des partenaires ou des prestataires locaux. Contrôles adaptés :

- **Vérification par des tiers** (third-party monitoring) : sociétés ou organisations indépendantes qui visitent entrepôts et distributions.
- **Preuves numériques** : photos horodatées et géolocalisées, enregistrements de signature électronique, suivi GPS des camions.

- **Appels aux bénéficiaires** sur un échantillon, par un centre d'appels indépendant.
- **Rapprochements renforcés** et seuils de tolérance plus bas.
- **Transfert du risque mesuré** : ne pas transférer aux partenaires des risques de sécurité qu'ils ne peuvent pas gérer, et financer leurs coûts de sécurité.

Exemple de vérification par appels. 3 000 ménages servis ; échantillon de 300 appelés ; 255 joints, dont 240 confirment la réception complète, 9 une réception partielle et 6 une non-réception. Taux de confirmation = 240 / 255 ≈ 94 %. Les 15 cas problématiques (5,9 %) sont transmis au mécanisme de plainte et vérifiés ; extrapolé à 3 000 ménages, cela représente environ 176 ménages potentiellement mal servis.

Outils numériques

Les outils numériques améliorent la fiabilité et la vitesse s'ils sont **adaptés au contexte** (connectivité, compétences, coût) :

- **Gestion des stocks et des entrepôts** : du tableur structuré au logiciel spécialisé ; plusieurs outils sont développés pour le secteur humanitaire, certains libres et gratuits.
- **Suivi des achats** : tableau de bord des demandes, délais et statuts, relié à la finance.
- **ERP** intégrant achats, stocks, flotte et finance, pour les organisations d'une certaine taille.
- **Données de distribution** : enregistrement des bénéficiaires, distribution par carte, code QR ou biométrie, rapprochement automatique.
- **Suivi des véhicules et des expéditions**.

Protection des données. Les données des bénéficiaires (identité, localisation, biométrie) sont sensibles : dans un conflit, une liste de bénéficiaires peut mettre des personnes en danger. Principes : minimisation (ne collecter que le nécessaire), consentement éclairé, sécurité (chiffrement, droits d'accès), durée de conservation limitée, prudence extrême avec la biométrie, et analyse d'impact avant tout nouveau système.

Organiser la fonction supply chain

Une fonction supply chain efficace repose sur :

- **Une structure claire** : responsable supply chain pays, avec des responsables achats, entrepôts, flotte et transport ; des logisticiens de base en terrain ; un lien fonctionnel avec le siège pour les normes et les achats internationaux.
- **Des procédures écrites** et un manuel à jour, adapté au contexte, avec des modèles (demande d'achat, bon de commande, fiches de stock, carnets de bord).
- **Des délégations** d'autorité adaptées : trop centralisées, elles ralentissent tout ; trop larges, elles affaiblissent le contrôle.
- **Des compétences** : formation continue, certifications professionnelles du secteur, parcours de carrière pour le personnel national.
- **Un partenariat avec les programmes et la finance** : réunions de planification, indicateurs partagés, la logistique présente dès la conception des projets et des budgets.

> La logistique qui n'est consultée qu'après la signature d'un projet hérite de budgets irréalistes et de délais impossibles. Sa place est à la table dès la note conceptuelle.

Coordination et services communs

Aucune organisation ne peut tout faire seule dans une grande crise. La coordination logistique apporte :

- **Information partagée** : état des routes, des ports et des aéroports, capacités, procédures douanières, prix du transport.
- **Services communs** quand le marché fait défaut : transport routier, aérien (UNHAS), fluvial, stockage partagé, carburant, télécommunications d'urgence (cluster télécommunications d'urgence).
- **Plaidoyer collectif** pour l'accès, les exonérations et la facilitation douanière.
- **Achats communs** et partage d'accords-cadres entre organisations.

Utiliser un service commun ne dispense pas de ses obligations : l'organisation reste responsable de ses biens, de ses documents et de la redevabilité envers les bénéficiaires et les bailleurs.

Projet final : plan d'approvisionnement d'une réponse

Le projet final du Mini MBA Logistique et supply chain consiste à rédiger, pour une crise réelle (avec des données publiques) ou fictive mais réaliste, un **plan d'approvisionnement complet** de 6 à 10 pages :

- **1. Contexte et scénario** : population ciblée, besoins, phase, contraintes d'accès et de sécurité.
- **2. Cartographie de la chaîne** : points d'entrée, entrepôts, axes, délais, capacités, goulots.
- **3. Besoins chiffrés** : articles, spécifications, quantités, calendrier, stock de sécurité et point de commande.
- **4. Stratégie d'achat** : local, régional ou international, procédures, accords-cadres, coût rendu comparé.
- **5. Transport, douanes et stockage** : modes, rotations, documents, exonérations, dimensionnement des entrepôts.
- **6. Distribution et redevabilité** : sites, débit, rapprochement, suivi post-distribution, protection des données.
- **7. Budget logistique et indicateurs** : coût par tonne ou par ménage, tableau de bord, empreinte environnementale.
- **8. Risques et contrôles** : fraude, détournement, sanctions, sécurité routière, plan de contingence.

Critères d'évaluation : exactitude des calculs, cohérence entre les parties, réalisme des délais et des coûts, respect des règles (achats, douanes, sanctions), qualité de la redevabilité et

clarté. Le projet fait partie de l'examen du troisième mois.

Exercice d'application : reprendre une chaîne en difficulté

Situation. Vous prenez la direction supply chain d'une opération dans une zone de conflit. Constats : délai d'achat médian 52 jours ; OTIF des fournisseurs 64 % ; 2 entrepôts sur 5 sans inventaire depuis 9 mois ; un transporteur local appartient au frère d'un commandant d'un groupe armé ; les listes de bénéficiaires sont partagées par messagerie non chiffrée ; vérification par appels : 88 % de confirmation sur un échantillon de 250 ménages joints ; la logistique n'est pas invitée aux réunions de conception des projets.

Travail demandé. Classez les problèmes par gravité et proposez un plan à 30, 60 et 90 jours.

Corrigé. Gravité : 1) le transporteur lié à un groupe armé (risque de financement d'une partie au conflit, violation possible des sanctions et des règles des bailleurs) ; 2) les listes de bénéficiaires non protégées (risque pour la sécurité des personnes) ; 3) le taux de confirmation de 88 % (12 % de problèmes, soit environ 30 ménages sur 250 : risque de détournement) ; 4) les entrepôts sans inventaire ; 5) les délais et l'OTIF ; 6) l'absence de la logistique à la conception. Plan. 30 jours : suspendre le transporteur et vérifier les autres prestataires contre les listes de sanctions, informer la direction et, selon les contrats, les bailleurs ; arrêter le partage non chiffré, sécuriser les listes, informer les équipes ; inventaires complets dans les 2 entrepôts avec une équipe extérieure ; enquête sur les cas non confirmés. 60 jours : nouvel appel d'offres transport avec diligence renforcée ; décomposition du délai d'achat et délégations revues ; revue de performance des fournisseurs. 90 jours : tableau de bord mensuel ; participation de la logistique à toutes les notes conceptuelles ; procédures de protection des données et formation.

À retenir

- Conflits et sanctions : vérifier tous les prestataires, aucun paiement aux parties, diligence malgré les exemptions humanitaires.
- Gestion à distance : vérification par des tiers, preuves numériques, appels aux bénéficiaires, rapprochements renforcés.
- Données des bénéficiaires : minimiser, sécuriser, limiter la conservation, prudence avec la biométrie.
- La logistique doit être à la table dès la conception des projets et des budgets.
- Les services communs aident, mais chaque organisation reste responsable de ses biens et de sa redevabilité.

Quiz

1. Échantillon de 400 ménages joints, 368 confirment une réception complète. Taux de confirmation :
   A. 92 %
   B. 8 %
   C. 86 %
   D. 96 %

2. Un transporteur appartient à un proche d'un commandant armé. La première action :
   A. Négocier un meilleur tarif
   B. Suspendre son utilisation et appliquer la diligence renforcée
   C. L'ignorer s'il est fiable
   D. Lui demander une attestation sur l'honneur

3. Le principe de minimisation des données signifie :
   A. Stocker les données sur un petit disque
   B. Supprimer toutes les données
   C. Ne collecter que les données nécessaires à la finalité
   D. Partager les données avec moins de bailleurs

4. Dans un conflit, utiliser un service commun de transport :
   A. Transfère toute la responsabilité au service commun
   B. Est interdit
   C. Dispense des rapprochements
   D. Ne dispense pas l'organisation de ses obligations sur ses biens et sa redevabilité

5. Pourquoi la logistique doit-elle participer à la conception des projets ?
   A. Pour réduire le budget
   B. Pour que budgets, délais et faisabilité soient réalistes dès le départ
   C. Pour choisir les bénéficiaires
   D. Parce que les bailleurs l'exigent toujours

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