ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

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

## Support de cours · Semaine 4 : Contrats fournisseurs, incoterms, coût total et contrôle qualité

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-4/**

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

# Semaine 4 : Contrats fournisseurs, incoterms, coût total et contrôle qualité

**Objectifs**

- Choisir l'incoterm adapté et en tirer les conséquences sur les coûts, les risques et les documents.
- Comparer des offres au coût total de possession et négocier des clauses contractuelles protectrices (pénalités, garanties, paiement).
- Organiser le contrôle qualité et l'évaluation de la performance des fournisseurs.

## Les incoterms

Les **incoterms** (règles de la Chambre de commerce internationale, version 2020) fixent, pour une vente, le point où les **risques** passent du vendeur à l'acheteur et qui paie quels **coûts**. Ils ne règlent ni le transfert de propriété ni le paiement.

- **EXW** (à l'usine) : l'acheteur prend tout en charge dès l'usine, y compris le chargement et l'export. Risque maximal pour l'acheteur.
- **FCA** (franco transporteur) : le vendeur remet la marchandise, dédouanée à l'export, au transporteur désigné par l'acheteur.
- **FOB** (franco à bord, maritime) : risques transférés quand la marchandise est à bord du navire au port d'embarquement.
- **CFR / CIF** (maritime) : le vendeur paie le fret jusqu'au port de destination (et l'assurance minimale pour CIF), mais le risque passe à l'acheteur dès le chargement au port de départ.
- **CPT / CIP** (tous modes) : équivalents de CFR/CIF pour tous modes ; CIP exige une assurance de couverture étendue.
- **DAP** (rendu au lieu de destination) : le vendeur livre au lieu convenu, non dédouané à l'import.
- **DDP** (rendu droits acquittés) : le vendeur prend tout en charge, y compris le dédouanement et les droits à l'import. Souvent impossible ou inadapté quand l'organisation bénéficie d'exonérations, car c'est le vendeur qui importe.

> Piège fréquent : sous CIF, le vendeur paie le fret, mais si le navire coule, c'est l'acheteur qui supporte la perte et réclame à l'assurance. Vérifier toujours le niveau de couverture.

## Comparer au coût total

Deux offres avec des incoterms différents ne se comparent pas sur le prix affiché. On ramène chaque offre au même point (le **coût rendu** à l'entrepôt), et pour les équipements on calcule le **coût total de possession** (TCO) : achat + transport + installation + énergie + entretien + pièces + valeur résiduelle négative.

**Exemple de générateurs** sur 5 ans :

| Poste | Générateur A | Générateur B |
|---|---|---|
| Prix rendu | 12 000 | 18 000 |
| Consommation | 4 l/h | 3 l/h |
| Carburant (8 h/jour, 300 j/an, 1,20 USD/l, 5 ans) | 57 600 | 43 200 |
| Entretien sur 5 ans | 9 000 | 6 000 |
| Coût total | 78 600 | 67 200 |

B, 50 % plus cher à l'achat, coûte 11 400 USD de moins sur 5 ans. Carburant de A : 4 × 8 × 300 × 5 × 1,20 = 57 600. Le comité peut retenir B si les critères annoncés incluaient le coût total ; sinon, l'appel d'offres suivant doit les inclure.

## Les clauses contractuelles clés

Un bon de commande ou un contrat protège l'organisation par quelques clauses essentielles :

- **Objet, quantités, spécifications** (en annexe), incoterm et lieu de livraison.
- **Délai de livraison** et **pénalités de retard** : par exemple 0,5 % du montant par jour de retard, plafonnées à 10 %.
- **Conditions de paiement** : à la livraison et après réception conforme ; éviter les avances, ou les plafonner (20 à 30 %) avec une garantie bancaire.
- **Garantie** technique (12 mois pour les équipements) et **garantie de bonne exécution** pour les gros contrats (souvent 5 à 10 %).
- **Inspection et réception** : droit d'inspecter avant expédition ; rejet des articles non conformes aux frais du fournisseur.
- **Clauses éthiques** : anti-corruption, sanctions, travail des enfants, exploitation et abus sexuels, droit d'audit.
- **Résiliation**, force majeure et règlement des litiges.

**Calcul de pénalité.** Contrat de 60 000 USD, livraison avec 12 jours de retard, pénalité 0,5 % par jour, plafond 10 %. Pénalité = 60 000 × 0,5 % × 12 = 3 600 USD (6 %, sous le plafond de 6 000 USD). Avec 25 jours de retard : 7 500 USD calculés, ramenés au plafond de 6 000 USD.

## Le contrôle qualité

Le contrôle qualité intervient à trois moments :

- **Avant expédition** : inspection chez le fournisseur par l'organisation ou une société d'inspection, pour les gros volumes, les médicaments et les articles critiques.
- **À la réception** : comptage, contrôle visuel, échantillonnage selon un plan (par exemple 1 colis sur 20), vérification des dates de péremption et des lots.
- **À l'utilisation** : retours des équipes et des bénéficiaires (suivi post-distribution).

**Rapport de réception.** Il note les quantités reçues, manquantes, endommagées et non conformes. Il est signé par le magasinier et un témoin, jamais par le seul demandeur. Une réception « sous réserve » est notée sur le bon de livraison du transporteur, sinon la réclamation devient très difficile.

Pour les **médicaments et produits de santé**, des règles spécifiques s'appliquent : fournisseurs préqualifiés (par exemple par l'OMS ou des centrales d'achat humanitaires reconnues), bonnes pratiques de distribution, contrôle des dates et des conditions de stockage. Acheter un médicament sur un marché local non contrôlé expose au risque de produits falsifiés.

## Évaluer et gérer les fournisseurs

Chaque fournisseur important est évalué après chaque contrat, sur une grille simple :

- **Délai** : part des livraisons à temps et complètes (OTIF, on time in full).
- **Qualité** : taux de non-conformité à la réception.
- **Prix** : stabilité et compétitivité.
- **Service** : réactivité, documents corrects, gestion des réclamations.
- **Conformité** : éthique, respect du contrat.

**Exemple OTIF.** 40 livraisons sur l'année : 34 à temps, dont 31 complètes ; 6 en retard. OTIF = 31 / 40 = 77,5 %. Une cible de 90 % n'est pas atteinte : entretien avec le fournisseur, plan d'amélioration, et recherche de fournisseurs alternatifs.

Gérer la relation, c'est aussi **payer à temps** : une organisation qui paie à 90 jours perd les meilleurs fournisseurs locaux ou paie un prix plus élevé.

## Achats locaux et marchés

Acheter localement réduit les délais et soutient l'économie, mais exige une **analyse de marché** :

- Le marché peut-il fournir les quantités sans faire flamber les prix pour la population ?
- La qualité est-elle constante ?
- Les fournisseurs ont-ils la capacité financière d'accepter un paiement à la livraison ?

**Exemple d'effet prix.** Un marché local écoule habituellement 50 t de haricots par mois. Une organisation veut acheter 40 t en une fois. C'est 80 % de l'offre mensuelle : risque fort de hausse des prix pour les ménages qui n'ont pas d'aide. Options : étaler l'achat sur plusieurs mois, combiner local et régional, ou passer par des transferts monétaires si le marché peut répondre progressivement.

Les analyses de marché (par exemple les outils de type MSMA ou les suivis de prix du PAM) aident à décider entre aide en nature, achats locaux et transferts monétaires.

## Exercice d'application : deux offres, deux incoterms

**Situation.** Achat de 2 000 rouleaux de bâches. Offre 1 : 28 USD le rouleau EXW (usine à l'étranger) ; frais à la charge de l'acheteur : chargement et export 0,80 USD, fret maritime 4,20 USD, assurance 0,30 USD, dédouanement et frais portuaires 1,20 USD, transport jusqu'à l'entrepôt 1,50 USD. Offre 2 : 36 USD le rouleau DAP entrepôt (non dédouané) ; dédouanement à la charge de l'acheteur 1,20 USD. Délai : offre 1 = 12 semaines ; offre 2 = 7 semaines. Pénalités prévues : 0,5 % par jour, plafond 10 %.

**Travail demandé.** 1) Coût rendu par rouleau de chaque offre. 2) Écart total. 3) Si l'offre 2 est livrée avec 15 jours de retard, quelle pénalité ? 4) Quelle offre, à quelles conditions ?

**Corrigé.** 1) Offre 1 : 28 + 0,80 + 4,20 + 0,30 + 1,20 + 1,50 = 36 USD ; offre 2 : 36 + 1,20 = 37,20 USD. 2) Écart : 1,20 × 2 000 = 2 400 USD en faveur de l'offre 1. 3) Montant de l'offre 2 : 72 000 USD ; pénalité 0,5 % × 15 × 72 000 = 5 400 USD (7,5 %, sous le plafond de 7 200 USD). 4) Si le besoin est dans moins de 12 semaines, l'offre 2 l'emporte malgré 2 400 USD de surcoût (3,3 %) ; sous EXW, l'organisation porte aussi tous les risques dès l'usine et doit organiser l'export, ce qui exige un transitaire fiable. Si le délai n'est pas critique, l'offre 1, avec un transitaire et une assurance correcte.

## À retenir

- Les incoterms règlent risques et coûts, pas la propriété ni le paiement.
- Sous CIF et CFR, le risque passe à l'acheteur dès le chargement au port de départ.
- Comparer au coût rendu et, pour les équipements, au coût total de possession.
- Pénalités plafonnées, paiement après réception conforme, garanties et clauses éthiques protègent l'organisation.
- Acheter localement exige une analyse de marché pour ne pas faire flamber les prix.

## Quiz

1. Sous l'incoterm CIF, à quel moment le risque passe-t-il à l'acheteur ?
   A. À l'arrivée au port de destination
   B. À l'entrepôt de l'acheteur
   C. Au chargement à bord au port de départ
   D. À l'usine

2. Contrat 40 000 USD, 8 jours de retard, pénalité 0,5 % par jour, plafond 10 %. Pénalité :
   A. 1 600 USD
   B. 4 000 USD
   C. 160 USD
   D. 3 200 USD

3. 50 livraisons, dont 42 à temps et 38 à temps et complètes. L'OTIF est :
   A. 84 %
   B. 92 %
   C. 76 %
   D. 50 %

4. Un générateur consomme 2 l/h, 10 h/jour, 300 jours par an, carburant 1,50 USD/l. Coût annuel du carburant :
   A. 6 000 USD
   B. 4 500 USD
   C. 3 000 USD
   D. 9 000 USD

5. Pourquoi l'incoterm DDP est-il souvent inadapté pour une ONG exonérée ?
   A. Il est trop cher
   B. C'est le vendeur qui importe, et l'exonération de l'ONG ne s'applique pas
   C. Il est interdit par les bailleurs
   D. Il n'existe pas en maritime

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