ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

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

Support de cours · Semaine 9 : Préparation, prépositionnement et distributions du dernier kilomètre

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-9/

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

Semaine 9 : Préparation, prépositionnement et distributions du dernier kilomètre

Objectifs

- Dimensionner un stock de contingence et choisir où le prépositionner, en arbitrant entre coût et rapidité.
- Organiser une distribution en nature sûre, digne et redevable, du calcul des quantités à la preuve de remise.
- Choisir entre aide en nature, coupons et transferts monétaires, et en tirer les conséquences logistiques.

La préparation logistique

La **préparation** (preparedness) consiste à faire, avant la crise, tout ce qui ralentirait la réponse après :

- **Accords-cadres** signés avec fournisseurs, transporteurs, transitaires, entrepôts.
- **Évaluation logistique du pays** : ports, aéroports, routes, capacités de stockage, fournisseurs, douanes (le cluster logistique publie des évaluations de capacité par pays).
- **Stocks de contingence** pour les premiers jours.
- **Procédures d'urgence** approuvées à l'avance (seuils relevés, délégations temporaires).
- **Listes de personnel** mobilisable et formé.
- **Exercices de simulation** réguliers.

Plusieurs études sur le prépositionnement et la préparation ont montré qu'investir avant une crise fait gagner des jours et réduit les coûts de réponse, en particulier en évitant le fret aérien. L'argument doit cependant être chiffré pour chaque contexte.

Dimensionner un stock de contingence

Le stock de contingence se dimensionne à partir d'un **scénario de planification** : nombre de personnes touchées, part que l'organisation couvrira, articles et durée à couvrir avant l'arrivée des approvisionnements normaux.

Exemple. Scénario : inondation touchant 30 000 ménages ; l'organisation s'engage à couvrir 20 % pendant les 4 premières semaines, le temps que les achats régionaux arrivent. Kits par ménage : 1 kit d'hygiène, 1 kit de cuisine, 2 bâches, 2 moustiquaires. Ménages couverts : 6 000. Stock : 6 000 kits d'hygiène, 6 000 kits de cuisine, 12 000 bâches, 12 000 moustiquaires.

Coût du stock. Valeur : 6 000 × (18 + 25) + 12 000 × (12 + 4) = 258 000 + 192 000 = 450 000 USD. Coût de détention annuel (stockage, assurance, rotation, pertes, capital) souvent estimé à 15 à 25 % de la valeur : à 20 %, 90 000 USD par an. Ce coût se justifie si le stock permet d'éviter un fret aérien ou de gagner les jours critiques.

Les articles à durée de vie limitée (vivres, médicaments, chlore) doivent **tourner** : intégrés aux programmes réguliers avant leur péremption, et remplacés.

Où prépositionner ?

Trois niveaux de stocks se combinent :

- **Global ou régional** : dépôts de réponse humanitaire (par exemple le réseau UNHRD), entrepôts régionaux des grandes organisations. Économies d'échelle, mais délai et coût de transport vers le pays.
- **National** : entrepôt dans la capitale ou près du port. Bon compromis.
- **Local** : petits stocks dans les zones à risque. Très rapides, mais coûteux, exposés au pillage et à l'humidité.

Exemple d'arbitrage. Option A : stock régional, transport aérien en urgence (5 jours, 2,80 USD/kg). Option B : stock national, transport routier (3 jours, 0,25 USD/kg), coût de détention supplémentaire de 30 000 USD par an. Pour une réponse de 200 t : A coûte 200 000 × 2,80 = 560 000 USD de fret ; B coûte 200 000 × 0,25 = 50 000 USD. Si une telle réponse se produit au moins une fois tous les 10 ans, B est déjà plus économique (510 000 USD d'économie contre 300 000 de détention sur 10 ans), et plus rapide.

Organiser une distribution en nature

Une distribution réussie se prépare avec le programme et la communauté :

- **Liste des bénéficiaires** vérifiée, cartes ou jetons de distribution, sans doublons.
- **Calcul des quantités** par site, avec une petite marge (par exemple 2 à 3 %) pour les erreurs et les cas vulnérables identifiés le jour même.
- **Choix du site** : accessible, sûr, ombre et eau, séparation des files, accès pour les personnes âgées et handicapées, distance raisonnable du domicile.
- **Organisation** : zones d'attente, de vérification, de remise, de sortie ; personnel féminin et masculin ; affichage des droits (ce que chacun doit recevoir).
- **Redevabilité** : comité de plaintes, ligne téléphonique, interdiction explicite d'exiger quoi que ce soit en échange (exploitation et abus sexuels).
- **Documentation** : liste de distribution signée ou empreinte, rapprochement quantités sorties, distribuées et restituées.

Débit d'un site. Un point de remise sert environ 1 ménage par minute. 2 400 ménages en une journée de 6 heures demandent 2 400 / 360 ≈ 7 points de remise. Mieux vaut répartir sur deux jours ou deux sites que faire attendre les gens de longues heures sous le soleil.

Rapprocher et suivre après la distribution

Après chaque distribution, la logistique et le programme **rapprochent** : quantités sorties de l'entrepôt = quantités distribuées + quantités restituées + pertes justifiées.

Exemple. Sorties : 2 500 kits. Liste signée : 2 410 ménages. Retour à l'entrepôt : 70 kits. Écart : 2 500 − 2 410 − 70 = 20 kits non justifiés (0,8 %). Au-delà d'une tolérance faible, enquête : erreur de comptage, kits remis sans signature, détournement.

Le **suivi post-distribution** (PDM) vérifie auprès d'un échantillon de ménages : ont-ils reçu la bonne quantité ? les articles conviennent-ils ? les ont-ils vendus (signe d'un besoin mal identifié) ? ont-ils subi des pressions ? Ses résultats améliorent les distributions suivantes.

> Une distribution sans rapprochement ni suivi ne prouve pas que l'aide est arrivée ; elle prouve seulement qu'elle a quitté l'entrepôt.

En nature, coupons ou transferts monétaires ?

Le choix de la **modalité** change toute la chaîne :

Modalité	Conditions	Conséquences logistiques
Nature	Marchés défaillants, articles spécifiques (médicaments, abris), urgence aiguë	Chaîne complète : achats, transport, stockage, distribution
Coupons	Marchés fonctionnels mais besoin de restreindre les articles ou de garantir la qualité	Contrats avec commerçants, contrôle des prix et de la qualité, paiement des commerçants
Transferts monétaires	Marchés fonctionnels, accès sûr à l'argent, acceptation	Contrats avec opérateurs financiers, suivi des prix, gestion des données des bénéficiaires

La logistique reste essentielle dans les transferts monétaires : **analyse de la chaîne d'approvisionnement des marchés** (les commerçants peuvent-ils se réapprovisionner ?), contrats avec les prestataires de paiement, et parfois appui aux commerçants. Le coût de transfert (coûts de livraison / montant transféré) d'un programme monétaire est souvent bien inférieur à celui de l'aide en nature, mais la comparaison doit inclure tous les coûts et l'effet sur les marchés.

Exercice d'application : préparer une saison cyclonique

Situation. Scénario : 40 000 ménages touchés ; votre organisation couvre 15 % pendant 3 semaines. Par ménage : 1 kit abri (30 USD, 15 kg), 1 kit hygiène (20 USD, 8 kg). Options : stock régional, envoi aérien à 3 USD/kg ; ou stock national, transport routier à 0,30 USD/kg, avec un coût de détention de 20 % par an de la valeur du stock. Distribution prévue sur un site principal, en 2 jours de 6 heures.

Travail demandé. 1) Quantités et valeur du stock. 2) Coût du transport dans chaque option. 3) Coût de détention annuel du stock national et nombre d'années « couvertes » par l'économie de transport d'une seule réponse. 4) Points de remise nécessaires.

Corrigé. 1) 40 000 × 15 % = 6 000 ménages ; 6 000 kits abri et 6 000 kits hygiène ; valeur 6 000 × 50 = 300 000 USD ; poids 6 000 × 23 = 138 000 kg. 2) Aérien : 138 000 × 3 = 414 000 USD ; routier : 138 000 × 0,30 = 41 400 USD. Économie : 372 600 USD. 3) Détention : 20 % × 300 000 = 60 000 USD par an ; une seule réponse évitée en aérien couvre 372 600 / 60 000 ≈ 6,2 ans de détention. Dans une zone frappée en moyenne tous les 2 à 3 ans, le stock national est clairement justifié (et plus rapide). 4) 6 000 ménages sur 2 × 360 minutes = 720 minutes ; à 1 ménage par minute et par point, il faut 6 000 / 720 ≈ 8,3, donc 9 points de remise (ou 3 jours avec 6 points).

À retenir

- Préparer avant la crise : accords-cadres, évaluations, stocks, procédures d'urgence, personnel, simulations.
- Stock de contingence = scénario × part couverte × articles × durée jusqu'aux approvisionnements normaux.
- Coût de détention souvent 15 à 25 % de la valeur par an, à comparer au fret aérien évité et aux jours gagnés.
- Distribution : liste vérifiée, site sûr et accessible, redevabilité, documentation, rapprochement.
- La modalité (nature, coupons, transferts monétaires) change toute la chaîne ; analyser les marchés.

Quiz

1. 10 000 ménages touchés, couverture 25 %, 2 bâches par ménage. Bâches à stocker :
   A. 2 500
   B. 5 000
   C. 10 000
   D. 20 000

2. Stock de 200 000 USD, coût de détention 20 % par an. Coût annuel :
   A. 4 000 USD
   B. 20 000 USD
   C. 40 000 USD
   D. 200 000 USD

3. 1 800 ménages à servir en 5 heures, 1 ménage par minute et par point. Points de remise :
   A. 6
   B. 5
   C. 4
   D. 9

4. Sorties 1 000 kits ; liste signée 960 ; retour 30. Kits non justifiés :
   A. 40
   B. 30
   C. 0
   D. 10

5. Des ménages revendent massivement les articles reçus. Cela indique surtout :
   A. Une fraude des ménages
   B. Un besoin mal identifié ou une modalité inadaptée
   C. Un bon fonctionnement des marchés
   D. Une erreur de transport

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