

## Stratégies de chaîne d'approvisionnement

La gestion des stocks est essentielle lorsque les fournitures de secours transitent par une installation de stockage. Il existe plusieurs raisons pour lesquelles la gestion des stocks est fondamentale dans la chaîne d'approvisionnement. La raison principale consiste à permettre de livrer les fournitures en temps voulu. La gestion du stock contribue à **faire face à l'incertitude** en servant de tampon entre la demande et l'offre. Il s'agit notamment de s'adapter aux **délais de livraison** dans la chaîne d'approvisionnement, ce qui est particulièrement pertinent dans les approvisionnements internationaux. En outre, un stock bien géré peut aider à réaliser des **économies d'échelle** : l'achat de grandes quantités peut réduire le coût par article, bien qu'il faille également tenir compte des coûts de stockage permanents.

Lors de la gestion d'un stock destiné aux opérations de secours, il est fortement recommandé d'élaborer une « politique de stock » alignée sur la stratégie de chaîne d'approvisionnement de l'organisation. Les politiques de stock guident les organisations dans le processus de décision relatif à la gestion de tout type de stock en tout lieu. L'application d'une certaine logique à la gestion des stocks est la première préoccupation pour les articles cruciaux dans les opérations de secours et vaut pour tous les types d'installations de stockage.

La politique de stock est définie de manière générale par les questions suivantes :

- Où doit se trouver le stock ?
- Quels produits spécifiques doivent être disponibles sur chaque site, et en quelles quantités ?
- Quand faut-il reconstituer le stock d'un site particulier ?
- Combien faut-il commander pour renouveler le stock ?

Les réponses à ces questions dépendent de deux éléments corrélés : la stratégie de chaîne d'approvisionnement et le type de stock.

### Principales stratégies

Dans le cadre de ce guide, la « stratégie de chaîne d'approvisionnement » fait référence à la logique qui sous-tend la décision de faire circuler les marchandises dans la chaîne d'approvisionnement. Deux principales stratégies peuvent être appliquées :

#### Stratégie « push »

Dans une stratégie « push », le besoin est anticipé avant qu'une demande réelle n'existe et les fournitures sont « poussées » dans la chaîne d'approvisionnement. Les exemples les plus caractéristiques de stratégie « push » dans les opérations de secours sont courants pour les fournitures d'urgence dans le cadre d'un plan de préparation aux situations d'urgence, le lancement d'un nouveau programme, ou pour la fourniture d'articles saisonniers comme les kits d'hiver ou les moustiquaires.

En général, les systèmes « push » fonctionnent lorsque la demande est inconnue en quantité ou en temps. Les quantités sont habituellement fondées sur des estimations et dépendent d'une hypothèse relative à la situation qui peut générer la demande.

#### Stratégie « pull »

Dans une stratégie « pull », le besoin est formellement exprimé par un consommateur et les

fournitures sont « tirées » dans la chaîne d'approvisionnement. Dans les opérations de secours, la stratégie « pull » est généralement employée pour des projets à court terme, des travaux de construction ou de réfection, ou encore pour la fourniture d'équipements coûteux tels que des véhicules ou du matériel de télécommunication.

Le système « pull » fonctionne lorsque la demande est connue en temps et en quantité : les quantités sont clairement définies et les activités régulières de la chaîne d'approvisionnement déclenchent des signaux de demande provenant de l'extrémité de la chaîne d'approvisionnement. En général, la stratégie de chaîne d'approvisionnement « pull » permet aux organismes de gérer avec précision des unités de stock petites ou particulières.

## Type de détention de stock

La logique initiale d'une détention de stock détermine également le système de gestion des stocks mis en place. Les types de détention de stock les plus courants dans les opérations de secours sont les suivants :

<b>Tampon</b>	Le stock tampon est un stock qui sert de tampon entre l'offre et la demande. Il est impossible de planifier des quantités parfaites, et les stocks tampons contribuent à équilibrer la demande imprévue. La plupart des décisions relatives au stock tampon sont prises en fonction de la quantité de ces articles à conserver dans l'entrepôt de l'organisation.
<b>Mise en kit</b>	La consolidation de fournitures de nature différente en vue d'un assemblage ultérieur est appelée « mise en kit ». Dans la mise en kit, les fournitures sont dépendantes les unes des autres pour la livraison. Les déséquilibres des niveaux de stock peuvent conduire à l'inefficacité, car des flux entrants parallèles doivent être coordonnés au sein du stock. En outre, il faut gérer deux stocks différents : un pour les fournitures initiales et un pour les kits assemblés.
<b>Fractionnement</b>	On parle de fractionnement lorsque le stock est divisé à partir de grands envois en lots plus petits pour être livré à différents endroits ou consommateurs, parfois à des moments différents. Le fractionnement est surtout utilisé pour gagner en efficacité d'approvisionnement et pour obtenir des économies d'échelle. Les planificateurs ne doivent gérer qu'un seul flux entrant, mais répondre aux signaux de demande de plusieurs consommateurs aux exigences variables. Il peut être difficile de consolider ces demandes pour calculer la quantité à commander, et des stocks tampons plus importants peuvent être nécessaires.
<b>Urgence</b>	Le stock d'urgence est conservé dans le cadre d'un plan d'urgence. Il y a peu de gestion des stocks, car le stock d'urgence subit une rotation minimale. Néanmoins, si des denrées périssables font partie du stock d'urgence, elles peuvent être incluses dans un système de stock tournant.
<b>Gestion par le fournisseur</b>	L'inventaire géré par le fournisseur (VMI) ou le stock virtuel est conservé dans les installations du fournisseur jusqu'à ce qu'un ordre de sortie soit activé. Le fournisseur réserve une quantité spécifique de fournitures dans son propre stock ou accorde une certaine capacité de fabrication assortie d'un délai de livraison précis. Bien que ce type de stock puisse être utilisé à de nombreuses fins, il est couramment employé dans le cadre de certains plans d'urgence.

## Autres aspects relatifs à la politique de stock

En plus de la stratégie de chaîne d'approvisionnement et du type de détention de stock,

certaines aspects supplémentaires peuvent être pris en considération lors de la définition d'une politique de stock :

### **Origine financière du produit**

Les produits en stock peuvent avoir plusieurs origines financières :

- Approvisionnement financé par des donateurs.
- Approvisionnement financé par les fonds internes de l'organisation.
- Don en nature d'une organisation internationale, du secteur privé ou d'une ONG.
- Matériel restant d'un projet particulier transféré à un ou plusieurs projets en cours.

En fonction de l'origine du produit, certaines restrictions de gestion peuvent s'appliquer : si les produits en stock sont acquis avec un financement spécifique ou dans un but précis, les niveaux de stock doivent être gérés en conséquence. Dans certains cas, ces articles peuvent être considérés comme des stocks engagés.

### **Nature des marchandises stockées**

Le type et la nature du stock peuvent également influencer la façon dont il est géré. Il convient d'accorder une attention particulière aux denrées périssables, aux consommables et aux produits essentiels à la mise en œuvre du programme, tels que les médicaments dans un programme de santé, les denrées alimentaires dans un programme nutritionnel, ou encore le carburant.

### **Dépendance entre les articles en stock**

Le stockage de produits dont la demande est dépendante signifie que les produits en stock sont directement liés à d'autres articles du stock, notamment :

- **Mise en kit** - La consommation d'un article du stock entraîne la consommation de deux articles du stock.
- **Équipement de soutien** - Pièces détachées de machines ; l'emploi du générateur nécessite l'utilisation de ses pièces de rechange.

La demande des deux produits peut évoluer soit en tandem (comme pour les produits appartenant à un kit d'articles non alimentaires), soit en sens inverse. La demande d'un produit donné peut être estimée sur la base de la consommation d'une autre offre.

### **Valeur du stock**

Les stocks peuvent être classés en fonction de leur valeur financière, tandis que la gestion des stocks peut être influencée par les valeurs relatives des stocks. Comprendre la valeur des stocks peut aider à gérer les risques, à planifier les dépenses pour les nouveaux stocks et les stocks de remplacement, ou à donner la priorité aux ressources dans les domaines à plus grande valeur. Cependant, des articles bon marché peuvent être cruciaux pour certaines opérations de secours et ne doivent pas être négligés.

### **Niveau de comptabilité**

Dans le domaine de la gestion des stocks, une unité de gestion des stocks (UGS) fait référence à un type de produit spécifique stocké à un endroit précis. Le terme UGS désigne également un

code composé de lettres et de chiffres qui identifie un produit dans le stock. Une UGS n'est pas propre à chaque article (comme le sont les codes-barres), il s'agit du numéro utilisé pour identifier chaque type de produit dans le stock. Elle se rapporte à un seul article d'un envoi plus important. Les UGS peuvent être liées à un cycle de production ou à une date de péremption spécifique et ne peuvent désigner qu'un produit présentant des caractéristiques particulières.

L'UGS est censée être le niveau le plus désagrégé de traitement des stocks. Un stock comportant plusieurs UGS nécessite des procédures de manutention très différentes de celles d'un stock comportant peu d'UGS.

Par exemple, lors du stockage de seaux, une décision doit être prise concernant les caractéristiques pertinentes qui le définiront comme une UGS. Est-il approprié de comptabiliser tous les seaux sous la même UGS ? Ou est-il pertinent de différencier les seaux par des caractéristiques spécifiques telles que la couleur, la taille et le matériau, créant ainsi trois UGS différentes ? La conception correcte de l'UGS dépend du type de programme et de l'usage prévu du produit. Si les seaux ne sont utilisés que dans le cadre d'un kit d'articles non alimentaires (ANA), la couleur du seau peut ne pas être importante. Si les seaux sont utilisés pour séparer les déchets dans des établissements de soins de santé, la couleur du seau peut être très importante. Attributs possibles pour la désignation d'une UGS :

- Type
- Couleur
- Poids
- Volume
- Dimensions
- Emballage
- Informations techniques
- Autre

Si les UGS sont conçues pour assurer le suivi des stocks au niveau d'un produit spécifique, elles peuvent également aider à procéder au rapprochement des niveaux de stock, à analyser les produits les plus demandés ou à définir le point de réapprovisionnement des produits.