

Gestion des entrepôts et des stocks

11 décembre 2024

Points clés

- Veiller à mettre en place des SOP locales sur la gestion des entrepôts et des stocks, qui constituent un élément essentiel de la chaîne d'approvisionnement du HCR, et s'assurer que le personnel concerné est informé du contenu de ces procédures.
- Stockez les différents lots (numéros de lot/de commande) d'un même article dans des piles distinctes, en veillant à ce que chaque pile dispose d'une fiche d'emplacement/de pile mise à jour immédiatement après chaque mouvement des stocks. Cette fiche indique à tout moment la quantité initiale, les mouvements d'entrée et de sortie, ainsi que la quantité actuelle d'un article. Chaque emplacement ou pile ne doit contenir qu'un seul type d'article portant un seul numéro de commande. Les fiches d'emplacement et de pile facilitent la préparation des commandes et les décomptes physiques.
- Veiller à enregistrer tous les mouvements d'entrée et de sortie de l'entrepôt, conformément à la procédure opérationnelle standard en vigueur
- S'assurer que la documentation et les informations sont correctement préparées et échangées entre le bureau du HCR et l'entrepôt, que les instructions données à l'entrepôt sont correctement exécutées et que les registres d'inventaire de l'entrepôt et du Progiciel de gestion intégrée (PGI) sont mis à jour quotidiennement et concordent
- NE PAS remettre au lendemain le suivi, la mise à jour, l'échange ou la rectification des documents. Il est essentiel d'archiver les transactions de manière précise et dans les délais impartis pour garantir une bonne gestion des entrepôts
- NE PAS oublier qu'une gestion inefficace des entrepôts et des stocks peut entraîner : a) la sortie de quantités incorrectes ; b) l'enregistrement de données incorrectes ; c) de mauvaises décisions ; d) des niveaux de stocks excessifs ; e) une utilisation inefficace des fonds ; et f) des dommages et des pertes pour le HCR, au détriment des personnes déplacées de force et des apatrides.

1. Aperçu

Une gestion efficace des entrepôts et des stocks est indispensable et doit couvrir l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, jusqu'à la distribution finale aux familles ou aux particuliers. Ces processus sont essentiels à la bonne tenue des registres, à la prévention des ruptures de stock ou des excédents, et à l'optimisation des niveaux de stock pour répondre à la demande tout en minimisant les coûts.

Suite à la mise en œuvre des normes comptables internationales du secteur public (IPSAS), la valeur monétaire des stocks est indiquée dans les états financiers du HCR. Il est du devoir et de la responsabilité de la fonction Approvisionnement du HCR dans toutes les opérations et des responsables d'entrepôt (qu'il s'agisse du personnel du HCR, de partenaires ou d'entreprises commerciales gérant les stocks du HCR) de s'assurer que les conditions de stockage sont sûres et adéquates, que les opérations de l'entrepôt sont efficaces et que tous les mouvements de stocks sont enregistrés de manière complète et précise dans Cloud ERP.

Stocks du HCR	Entrepôts du HCR
Les stocks du HCR comprennent : a) tous les objets destinés à être distribués aux personnes déplacées de force et aux apatrides (par exemple, les tentes, les couvertures et les articles de cuisine) ; et b) tous les articles ayant une valeur matérielle pour l'organisation, y compris les consommables (autres matériels ou fournitures utilisés par le HCR dans le cadre de ses opérations), lorsque ces articles ont une valeur matérielle. Par exemple, les masques, les gants et les blouses destinés au personnel et aux partenaires du HCR sont également considérés comme relevant des stocks.	Un entrepôt du HCR est défini comme un espace aménagé, géré par le personnel du HCR, un partenaire ou une entité commerciale, où les stocks appartenant au HCR sont entreposés et enregistrés.

Cette section décrit l'importance d'une bonne gestion des entrepôts et des stocks pour toutes les opérations, y compris dans les situations d'urgence. Elle décrit les rôles et les responsabilités liés à ces activités de gestion de la chaîne d'approvisionnement au sein du HCR, qui s'appliquent tant aux situations d'urgence qu'aux opérations ordinaires. Cette section fournit des conseils essentiels aux opérations pour mener à bien les activités d'entreposage et d'inventaire, dans le respect des directives et des procédures opérationnelles standards du HCR.

2. Pertinence pour les opérations d'urgence

L'ampleur et l'augmentation considérables des activités de gestion des stocks et des entrepôts du HCR ces dernières années, liées à l'augmentation des déplacements forcés et des cas d'apatridie, ainsi qu'au nombre croissant de situations d'urgence déclarées, rendent ces activités cruciales pour le HCR dans les situations d'urgence. Des processus efficaces doivent donc être mis en place pour soutenir les interventions d'urgence du HCR, ce qui implique une utilisation efficace des stocks permettant au HCR de fournir rapidement des produits de première nécessité

dans les contextes d'urgence. Pour atteindre cet objectif, les activités de gestion des entrepôts et des stocks du HCR doivent donc garantir :

1. un relevé précis des stocks et de leurs mouvements afin d'établir des registres complets et précis de l'état des stocks (y compris les stocks disponibles, les stocks réservés, les stocks tampons, les stocks distribués, les stocks d'urgence et les stocks en transit) ;
2. des conditions de stockage adéquates pour les produits nécessaires en cas d'urgence, de manière à ce que les biens détenus soient utilisables et en état de fonctionner le moment venu ;
3. des mesures adéquates pour assurer la sûreté et la sécurité des biens détenus, l'entretien des stocks conformément au plan d'aménagement et de stockage, et l'empilage pratique des articles.

En cas d'urgence, des installations de stockage ou d'entreposage peuvent être nécessaires pour : i) le stockage initial à proximité d'un port d'entrée ; ii) le stockage des articles en transit dans un lieu de transbordement clé ; iii) le stockage local à moins d'une journée de transport des personnes déplacées de force et des apatrides ; ou iv) le stockage dans les camps.

3. Conseils principaux

3.1. Rôles, responsabilités et équipements

✓ Chaque opération du HCR qui détient des stocks doit confier les fonctions suivantes du PGI à du personnel dûment formé, et désigner un remplaçant pour chacun des rôles et fonctions mentionnés :

- **Coordination des stocks** : fonction Approvisionnement.
- **Réception des commandes et des ordres de transfert** : fonction Approvisionnement.
- **Préparation des demandes de matériel et des ordres de transfert** : fonction Approvisionnement.
- **Approbation des demandes de matériel** : fonction Programmes.
- **Prélèvement et expédition du matériel demandé** : fonction Approvisionnement.

✓ Il incombe au responsable d'entrepôt de veiller à ce que les rôles et responsabilités clés répertoriés ci-dessous soient attribués. Dans les grands entrepôts, ces rôles doivent être séparés. Dans les petits entrepôts, une même personne peut assumer plusieurs rôles :

Rôles	Responsabilités
-------	-----------------

Responsable d'entrepôt/superviseur/magasinier	Supervise les activités de l'entrepôt. Contrôle le stockage, les mouvements et les entrées/sorties des stocks. Au sein d'une opération du HCR, le responsable principal de l'approvisionnement a la responsabilité globale de la gestion des entrepôts et des stocks. Cette personne doit s'assurer que cette fonction est correctement mise en œuvre, que les effectifs sont suffisants et que la gestion est adéquate
Contrôleur/pointeur	Compare les quantités physiques aux documents de réception/de sortie, et s'assure que les registres d'inventaire (fiches d'emplacement/de pile et fiches de stock) correspondent à l'inventaire physique
Agent chargé de la tenue des registres	Met à jour et suit les fichiers d'inventaire et les documents d'expédition, en veillant au respect des procédures d'archivage
Agent de sécurité	Assure la sécurité des locaux de l'entrepôt et des articles stockés 24 heures sur 24

Le **coordonnateur des stocks du HCR** et le **responsable d'entrepôt** doivent garantir un flux d'informations efficace pour permettre le suivi et le contrôle des activités planifiées. Tous deux doivent veiller à ce que les inventaires soient mis à jour rapidement et avec précision. Tout problème qui se pose doit être communiqué ouvertement et immédiatement par le gestionnaire d'entrepôt au bureau du HCR (ou inversement) et doit être géré conjointement.

Il incombe à la **fonction Approvisionnement**, en coopération avec la fonction Programmes, de veiller à ce que chaque entrepôt (qu'il soit géré par le HCR ou par du personnel extérieur) dispose d'un responsable d'entrepôt désigné, qui assume la responsabilité globale de la gestion de l'entrepôt et de ses activités.

✓ Veiller à ce que les formulaires suivants soient toujours disponibles en quantité suffisante :

- **Fiches de stock**
- **Fiches d'emplacement**
- **Bordereaux de transport numérotés**
- **Bons de réception numérotés**

- **Formulaires, grands livres et autres articles de papeterie**

✓ Pour que l'entrepôt puisse fonctionner correctement, les équipements et ressources suivants doivent être disponibles :

ÉQUIPEMENT DE BASE	ÉQUIPEMENT SPÉCIALISÉ	AGENTS DE SÉCURITÉ
--------------------	-----------------------	--------------------

Une liaison téléphonique ou radio		
Une connexion Internet ou un fax (idéalement, la connexion Internet doit permettre un lien direct avec le bureau du HCR)		
Un ordinateur et une imprimante multifonction (copieur, imprimante, scanner, fax)		
Des outils pour ouvrir les caisses (marteaux, pieds de biche, pinces coupantes, etc.)		
Des sacs de rechange, des aiguilles, de la ficelle et de petits récipients ou cartons pour reconditionner les fournitures lorsque l'emballage a été endommagé		
Des balances pour peser les marchandises, des tamis de taille appropriée et des chariots à deux roues, manuels ou à vérins, pour déplacer les biens		
Des balais, des pelles à poussière, des brosses et des poubelles		
Une trousse de premiers secours, des lampes de poche, des extincteurs et d'autres équipements de lutte contre les incendies, à l'intérieur et à l'extérieur du bâtiment de stockage		
Des câbles d'alimentation ou des rallonges et des raccords pneumatiques		
Mise à disposition de groupes électrogènes de secours si l'approvisionnement en électricité est instable		
	Des groupes électrogènes, des chariots élévateurs et des tapis roulants peuvent être nécessaires pour la manutention de grandes quantités de fournitures ou d'objets lourds. Cela doit être déterminé avec l'aide d'un expert.	Des agents de sécurité doivent assurer la protection des locaux de l'entrepôt et des articles stockés 24 heures sur 24

3.2 Mesures à prendre :

✓ **Planification de l'infrastructure**

La planification est une étape indispensable avant la conception et l'installation d'un entrepôt dans un pays ou dans le cadre d'une opération. Le processus de planification et d'évaluation doit comprendre une étude de faisabilité et un plan d'infrastructure de l'entrepôt (où, quoi et comment). Se référer à la [Note d'orientation sur l'étude de faisabilité d'un entrepôt et l'évaluation du réseau](#) (en anglais) ainsi qu'à son annexe I [Modèle d'étude de faisabilité](#), disponibles sur la page Intranet de la Section de la gestion de l'approvisionnement du HCR [consacrée à la gestion des entrepôts et des stocks](#).

✓ **Examen (optimisation) du réseau d'entrepôts**

Lorsque des entrepôts et des installations de stockage sont déjà utilisés dans une zone d'intervention, le personnel chargé de l'approvisionnement doit les évaluer afin de déterminer si les modalités de stockage prévues sont efficaces et répondent aux besoins de l'opération du HCR. Se référer à la [Note d'orientation sur l'étude de faisabilité d'un entrepôt et l'évaluation du réseau](#) (en anglais) ainsi qu'à son annexe II [Examen et optimisation du réseau d'entrepôts](#), disponibles sur la page Intranet de la Section de la gestion de l'approvisionnement du HCR [consacrée à la gestion des entrepôts et des stocks](#).

Parmi les résultats possibles d'une évaluation figurent des recommandations de « fermeture », de « déménagement », de « expansion », de « consolidation », de « maintien » ou de « création de nouvelles installations ».

Il faudra décider si le personnel chargé de l'approvisionnement doit gérer un entrepôt lui-même ou confier cette tâche à une entreprise commerciale ou à un partenaire. Cette décision doit être prise en fonction de l'expertise et de l'expérience disponibles, d'une analyse minutieuse des besoins actuels et prévus en matière de stockage et d'une analyse des coûts des différentes options disponibles.



Inspection des installations et de la sécurité des entrepôts

Si la décision est prise de créer un nouvel entrepôt dans le cadre d'une situation d'urgence ou d'opérations ordinaires, la solution ou les locaux choisis doivent correspondre aux exigences, aux normes et au budget du HCR.

Parmi les options à envisager figurent l'externalisation (partenaires d'exécution), la location d'installations, le partage d'installations, les installations temporaires, les entrepôts publics existants (qui peuvent être utilisés s'ils répondent aux exigences opérationnelles) ou la construction d'une nouvelle structure.

S'il n'existe pas d'installations de stockage appropriées, il peut être nécessaire d'en construire. Dans une perspective à long terme, il est souvent judicieux d'utiliser des techniques, des pratiques et des matériaux locaux. Pour une construction rapide, il peut toutefois être nécessaire d'utiliser temporairement des entrepôts préfabriqués (tentes).

L'emplacement de ces entrepôts doit être choisi avec soin. Ils doivent être protégés des eaux de surface, ce qui suppose de creuser des tranchées si nécessaire et d'installer des plateformes surélevées à l'intérieur (palettes ou bâches posées sur du sable). Le matériel stocké ne doit pas être en contact avec les parois de la tente. Des entrepôts préfabriqués sont conservés dans le stock central d'urgence du HCR. Ils mesurent 24 mètres de long sur 10 mètres de large et offrent une capacité de 750 à 1 100 m³.

Avant d'occuper un entrepôt, il convient de procéder à une inspection des installations et de la sécurité du bâtiment. Les entrepôts doivent être bien construits, secs, correctement ventilés et protégés contre les rongeurs, les insectes et les oiseaux. Le bâtiment doit être facile d'accès, avec un sol plat et stable. Des aménagements appropriés doivent être prévus pour le chargement et le déchargement (par exemple, une rampe ou une plateforme). Les entrepôts doivent être accessibles en toutes saisons et par tous les temps. Il convient d'anticiper les saisons hivernales ou pluvieuses.

✓
**Choix d'un
entrepôt**

**Les éléments suivants doivent être vérifiés lors du
choix d'un entrepôt :**

- L'état de la toiture et la ventilation
- L'état des murs et leur étanchéité
- L'état du sol, sa qualité d'isolation et le système général d'évacuation des eaux
- Le nombre d'allées de circulation et de portes
- La disponibilité des équipements de manutention et de la main-d'œuvre
- Les équipements collectifs (eau, électricité, toilettes, protection contre les incendies)
- Les bureaux et les logements pour les chauffeurs et les gardiens
- Les configurations spéciales si nécessaire (par exemple, pour le carburant, les matériaux de construction, les réserves d'eau)
- Les clôtures, les dispositifs de protection ainsi que les portes et les fenêtres sécurisées

✓
**Création d'un
code d'unité de
travail dans
Cloud ERP**

Demander à l'Unité de services globaux et à la Section de la gestion de l'approvisionnement d'autoriser l'attribution d'un code d'unité de travail dans le système PGI (progiciel de gestion intégré), en complétant [Formulaire de demande d'ouverture d'un entrepôt](#), disponible sur la page Intranet de la Section de la gestion de l'approvisionnement du HCR [consacrée à la gestion des entrepôts et des stocks](#).

✓ **Assurance**

Certains dommages pendant le transport ou le stockage sont inévitables. Or, des sommes considérables peuvent être en jeu. Les fournitures achetées au niveau international dans le cadre de la Section de la gestion de l'approvisionnement du Siège sont assurées contre la perte ou les dommages subis pendant le transport depuis le fournisseur ou les stocks mondiaux du HCR (GSM). Les demandes d'indemnisation doivent être communiquées à la Section de la gestion de l'approvisionnement pour être traitées.

✓ **Entreposage et
gestion des stocks**

Les [procédures opérationnelles standards \(SOP\) du HCR sur la gestion des entrepôts et des stocks](#) (qui servent de lignes directrices aux partenaires chargés de la gestion des entrepôts et des stocks du HCR) doivent définir les principales obligations et bonnes pratiques en vue d'une gestion efficace. L'annexe A de cette section résume quelques bonnes pratiques et obligations clés dans ce domaine, telles qu'elles sont décrites dans les procédures opérationnelles standards du HCR.

4. Apprentissage et pratiques de terrain

Consultez la page Intranet de la [Section de la gestion de l'approvisionnement de la Division des situations d'urgence, de la sécurité et de l'approvisionnement](#) pour obtenir des informations sur le module d'apprentissage et des conseils supplémentaires.

5. Liens

[Page consacrée à la gestion des entrepôts et des stocks Manuel des approvisionnements Cloud ERP Guidance Note on Warehouse Feasibility Study and Network Evaluation \(Note d'ori... Modèle de faisabilité d'un entrepôt du HCR, Annexe I de la Note d'orientation « Examen et optimisation du réseau d'entrepôts du HCR », Annexe II de la Note d... « Formulaire de demande d'ouverture d'un entrepôt du HCR », Annexe III de la No... HCR, « Outil de gestion des risques : Gestion des stocks et des actifs » HCR, « Outil de gestion des risques pour la prévention de la fraude. »](#)

6. Contacts principaux

Unité en charge de l'inventaire de la Section de la gestion de l'approvisionnement de la Division des situations d'urgence, de la sécurité et de l'approvisionnement : hqsf03@unhcr.org