Approvisionnement

Il est courant de considérer l'approvisionnement comme un goulot d'étranglement et une activité chronophage, généralement associés à des retards et à une bureaucratie stricte. Cependant, les activités d'approvisionnement peuvent être souples et pratiques si les organismes comprennent le rôle qu'elles jouent, leur raison d'être, leurs principes directeurs et la manière de gérer les procédures. À travers les activités d'approvisionnement, les organismes acquièrent les fournitures et les services nécessaires à la réalisation de leurs activités structurelles quotidiennes.

Définition

> " L'approvisionnement est le processus de repérage et d'obtention de biens et de services. Il comprend la recherche de sources d'approvisionnement, les achats et couvre toutes les activités depuis le repérage de fournisseurs potentiels jusqu'à la livraison aux utilisateurs ou au bénéficiaire par le fournisseur (Global Logistics and Supply Chain Management, 2008).

Il est important de noter que l'approvisionnementn'est pas une action unique, mais un processus : une série d'activités visant à répondre aux besoins des projets humanitaires ainsi qu'à notre fonctionnement en général. Ce processus est normalisé de manière à pouvoir être reproduit quel que soit le lieu, le moment ou le contexte. En même temps, le processus doit être suffisamment souple pour englober chacun des différents défis auxquels le responsable de l'approvisionnement est confronté.

Les termes « achat » et « approvisionnement » sont fréquemment utilisés de manière interchangeable ; bien que courante, l'utilisation de ces deux termes de manière interchangeable n'est pas nécessairement exacte. Les achats ne sont qu'une partie du processus d'approvisionnement, une partie importante, mais seulement la fonction spécifique associée à l'achat effectif de biens et de services auprès de fournisseurs. Ce guide fait en ce sens la distinction entre achat et approvisionnement.

Termes courants en matière d'approvisionnement

Comité/panel d'évaluation	Comité composé d'un nombre impair de membres (au moins trois) possédant les compétences techniques et administratives nécessaires pour donner un avis éclairé sur les offres ou les demandes de subvention.
MRQP	Abréviation de « meilleur rapport qualité-prix » : meilleure combinaison disponible d'exigences monétaires et non monétaires qu'une organisation peut obtenir de sa sélection de fournisseurs.
CAH	Abréviation de « centrales d'achat humanitaires ». Organisations sans but lucratif spécialisées dans la gestion technique et commerciale des fournitures et services nécessaires à la mise en œuvre d'actions humanitaires. Elles peuvent fournir une assistance technique en matière d'approvisionnement ou fournir des stocks préétablis, des capacités d'achat ou de logistique.
ISO	Abréviation d'« Organisation internationale de normalisation ». Entité indépendante qui a réfléchi aux formules décrivant la meilleure façon de faire quelque chose et les a normalisées.

Certification	Garantie qu'un produit et/ou une société a suivi un processus de qualité.
Délai d'exécution	Temps compris entre le lancement de l'acquisition des biens et services et le moment de la livraison.
Analyse du marché	Composante essentielle de l'analyse du contexte, recueillant des informations qui seront utiles pour programmer l'intervention et la manière de la mettre en œuvre.
Étude de marché	Activités et moyens déployés pour repérer des fournisseurs sur un marché spécifique.
Procédure négociée	Procédure sans publication préalable d'un avis de marché, dans laquelle le pouvoir adjudicateur consulte le ou les candidats de son choix et négocie les conditions du contrat avec un ou plusieurs d'entre eux.
Approvisionnement	Processus de repérage et d'obtention de biens et de services
Achat	Fonction spécifique associée à l'achat effectif de biens et de services auprès de fournisseurs.
AQ	Abréviation d'« assurance de la qualité » : procédure visant à garantir la qualité des produits ou des services en prévenant les erreurs et les défauts dans les produits fabriqués et en évitant les problèmes lors de la livraison des produits ou des services aux bénéficiaires.
CQ	Abréviation de « contrôle de la qualité » : vérifications visant à garantir la qualité d'un produit ou d'un service.
Qualité	Ensemble des éléments et caractéristiques constituant le produit et contribuant à sa conformité avec les spécifications techniques définies.
Recherche de sources d'approvisionnement	Repérage des fournisseurs appropriés et collaboration avec ceux-ci.
Services	Services intellectuels et non intellectuels.
Séparation des tâches	Principe selon lequel il faut plus d'une personne pour mener à bien une activité d'approvisionnement.
CTP	Abréviation de « coût total de possession » : coût lié à l'achat et à l'utilisation d'un produit dans le temps.

Procédure d'appel d'offres	Ensemble du processus d'appel d'offres pour un contrat, commençant par la publication d'un avis de marché et se terminant par l'attribution du contrat proposé.
Travaux	Conception et/ou exécution d'une réfection, d'une construction, etc. conformément aux exigences préalablement spécifiées.

Principes d'approvisionnement

Principes d'approvisionnement dans le contexte humanitaire

Certains principes régissent la manière dont une activité d'approvisionnement est menée. Ces principes ne sont pas aléatoires ou choisis par hasard ; ils sont le résultat de l'expérience. Les acteurs humanitaires peuvent avoir un impact financier important sur les contextes dans lesquels ils travaillent, et l'approvisionnement joue un rôle majeur dans la mesure où il est lié à l'échange d'argent, à la sélection de prestataires, aux distributions dans des contextes peu sûrs et à l'exposition constante à divers risques.

Une série de principes généraux a été élaborée pour régir les actions d'approvisionnement, auxquels il est fortement conseillé aux entités adjudicatrices de se conformer. Le but ultime de ces principes est de mettre en œuvre une intervention économique et efficace présentant le meilleur rapport qualité-prix.

Meilleur rapport qualité-prix

> “ Le meilleur rapport qualité-prix (MRQP) fait référence à la meilleure combinaison disponible des exigences monétaires et non monétaires qu'une organisation peut obtenir de sa sélection de fournisseurs. Il ne s'agit pas d'obtenir l'offre la moins chère, mais d'équilibrer les attributs tels que la qualité et la disponibilité en fonction des besoins de l'organisation (Manuel ULS).

La combinaison à laquelle se réfère le MRQP est celle du coût, de la qualité et de la durabilité qui répond le mieux aux exigences de l'organisation.

- Le **coût** est compris comme le coût de l'ensemble du cycle de vie du produit ou du service. Le coût total de possession (CTP) prend en compte non seulement le prix, mais aussi tous les coûts liés à l'achat et à l'utilisation d'un produit dans le temps.
- La **qualité** est comprise comme des spécifications suffisantes pour répondre aux exigences de l'organisation.
- La **durabilité** prend en considération les incidences économiques, sociales et environnementales.

Les responsables de l'approvisionnement doivent rechercher le coût total le plus bas pour obtenir le meilleur retour sur investissement.

Concurrence

La sélection des fournisseurs (et donc l'approvisionnement en produits et services) est fondée sur un processus concurrentiel. Cela signifie que les documents d'appel d'offres doivent être remis à plusieurs fournisseurs différents, ce qui permet une concurrence effective. La concurrence implique :

- De promouvoir une culture de spécifications neutres (éviter la surspécification/sous-spécification).
- De donner aux fournisseurs une notification adéquate afin de garantir qu'ils disposent de suffisamment de temps pour participer aux processus d'approvisionnement.
- D'assurer l'évaluation complète, impartiale et rapide des offres.

Une bonne pratique consiste à donner un retour d'information aux soumissionnaires non retenus, en leur expliquant les raisons pour lesquelles ils n'ont pas été sélectionnés, afin de leur permettre d'améliorer leurs processus.

Transparence

Les achats s'inscrivent dans le cadre de l'action conjointe de nombreux acteurs : siège, chefs de projet, services techniques, personnel de terrain, fournisseurs et communautés. Il est essentiel que chaque partie connaisse les processus associés à la réalisation des objectifs d'approvisionnement. Les procédures doivent être communiquées à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation afin que chaque personne ou groupe puisse les comprendre et les remettre en question. La transparence ne signifie pas qu'une organisation humanitaire perd son indépendance, mais plutôt qu'elle peut réfléchir aux actions et préciser les principes directeurs utilisés dans l'achat de biens ou de services.

La transparence est également un élément majeur de la gestion de la sécurité, car une perception de partialité ou de manque de transparence pourrait entraîner des menaces ou accroître les risques pour les équipes sur le terrain.

Proportionnalité

Il est vivement conseillé d'augmenter les mesures et procédures de contrôle proportionnellement à la valeur du contrat ou de l'approvisionnement. Plus cette valeur est élevée, plus il faudra prendre des mesures, mobiliser des ressources et appliquer des procédures strictes. Inversement, si la valeur est limitée, les procédures devraient être plus souples. Ce principe forme la base des différentes procédures d'approvisionnement.

Équité

Les organisations d'aide humanitaire sont généralement des acteurs économiques considérables dans les endroits où elles interviennent, en raison du volume élevé de produits et de services associés aux opérations humanitaires. Normalement, les organisations d'aide interviennent sur des marchés très petits ou perturbés, il est donc recommandé de prêter attention aux évaluations du marché et de les garder à l'esprit dans chaque analyse du contexte.

Les organisations humanitaires doivent être conscientes de la composition du marché local et des différents acteurs concernés. Lorsqu'elles conçoivent et mettent en œuvre des interventions, les organisations doivent évaluer et analyser les marchés locaux ainsi que les chaînes d'approvisionnement qui les soutiennent afin de faciliter leur relance. Tous les fournisseurs potentiels disposent des mêmes outils et informations pour concourir équitablement ; les organismes doivent être clairs dans leurs exigences et les critères appliqués à tous les contrats attribués.

Séparation des tâches

> *La séparation des tâches est un principe fondamental du contrôle interne et doit être préservée dans toutes les actions d'approvisionnement. Selon le principe de séparation*

> *des tâches, aucune personne ou équipe ne doit contrôler toutes les étapes du processus d'approvisionnement* (Manuel d'achat de biens et services du PAM, 2020)

Dans un souci de qualité et de contrôle, la séparation des responsabilités au cours du processus d'achat permet non seulement de repérer des erreurs en ajoutant des étapes de révision et de surveillance, mais aussi de limiter les possibilités de fraude. Le fait que plus d'une personne participe au processus contribue également à protéger les personnes responsables de l'approvisionnement contre les accusations.

Une bonne pratique pourrait être la séparation des tâches entre des personnes ayant des points de vue, des connaissances et des idées différents. Les décisions ont plus de chances d'aboutir lorsque tout le monde est informé et d'accord. Le tableau ci-dessous présente différents exemples de la manière d'assurer la séparation des tâches :

La personne chargée de :	**Ne doit pas être la seule personne à :**
Demander un article et/ou compléter la demande d'achat	Approuver le bon de commande (BC)
Exécuter la procédure d'attribution de contrat/d'acquisition	Approuver le bon de commande ou le contrat/l'accord-cadre
Sélectionner le fournisseur	Approuver le bon de commande ou le contrat/l'accord-cadre
Approuver le bon de commande (BC)	Réceptionner les biens/services, par exemple approuver un bon de réception des marchandises
Exécuter la procédure d'attribution de contrat/d'acquisition	Réceptionner les biens/services, par exemple approuver un bon de réception des marchandises
Réceptionner les biens/services, par exemple approuver un bon de réception des marchandises	Créer une demande de paiement/préparer le paquet de paiement/autoriser le paiement

Source : Save the Children International. Procurement Manual 2.0 01.01.2020.

Éthique

L'aide humanitaire a élaboré son propre code de conduite de facto. Cet ensemble de principes a conduit à l'établissement de multiples normes, voire de règles, que les organismes observent lors de la mise en œuvre des programmes. Il existe (par exemple) des codes de conduite, compris et signés par tous les collaborateurs, qui peuvent contenir les règles imposées au personnel humanitaire :

- Ne pas utiliser son autorité ou son statut à des fins personnelles.
- Maintenir un niveau élevé d'intégrité et d'éthique dans les relations d'affaires.
- Utiliser les ressources et les actifs de l'organisation de manière responsable.
- Ne pas accepter de cadeaux personnels de la part des fournisseurs et ne se livrer à aucune autre pratique anticoncurrentielle.

- Agir et se comporter de manière professionnelle en qualité de représentant de l'organisation et des donateurs, et éviter tout ce qui pourrait jeter le discrédit sur l'organisation ou les donateurs.

Dans la mesure du possible, la meilleure pratique consiste à inclure des exigences éthiques dans les appels d'offres publiés et à utiliser le respect des exigences éthiques comme critère de sélection. Souvent, les fournisseurs ne disposent pas de certifications normalisées et n'ont pas l'habitude de se conformer à des normes éthiques, d'où l'importance d'une bonne analyse du marché. Il est également essentiel de procéder à des visites régulières dans les locaux des fournisseurs pour évaluer leurs méthodes de travail.

Normes, protocoles et contrôles

Chaque organisation doit mettre en place des contrôles pour gérer les manquements et y réagir. L'application des normes et protocoles de manière pertinente et dans des contextes opérationnels spécifiques constitue un défi permanent pour les organisations humanitaires. Ces principes d'action sont généralement compris comme un guide, et peuvent inclure les éléments suivants :

- **Responsabilité humanitaire -** « Ne pas nuire » (prévention des conséquences négatives, « nous sommes des visiteurs », respect des cultures locales).
- **Protection des victimes -** Présence protectrice auprès des victimes.
- **Collaboration avec les parties prenantes (locales, internationales) -** Échange de savoir-faire, optimisation des ressources, autonomisation, durabilité.
- **Engagement à améliorer l'éducation et la formation des équipes (personnel national) et des bénéficiaires**.
- **Priorité accordée aux groupes les plus vulnérables**.
- **Participation maximale des bénéficiaires**.
- **Respect de l'environnement -** Solutions techniques respectueuses de l'environnement, recherche et développement, analyse d'impact, sensibilisation des communautés.
- **Approche intégrée des interventions/coordination avec d'autres organisations.**

Pour guider et appliquer ces principes, des politiques spécifiques doivent être rédigées, abordant chaque question en profondeur, expliquant le pourquoi et le comment, et établissant des mesures correctives. Voici quelques-unes des politiques internes les plus courantes :

- **Politique de protection des « lanceurs d'alerte » :** protection contre d'éventuelles représailles pour avoir signalé des manquements et pour avoir coopéré à des audits et des enquêtes dûment autorisés.
- **Politique en matière de harcèlement, de harcèlement sexuel et d'abus de pouvoir :** veiller à ce que des abus, des comportements offensants, du harcèlement, des abus de pouvoir ou de la discrimination ne se produisent dans aucun des lieux de travail. Il s'agit également de promouvoir une culture de travail dans laquelle chaque collaborateur comprend ses responsabilités personnelles en matière de maintien de la dignité de ses collègues de travail et est capable de les assumer.

Il ne suffit pas nécessairement de s'assurer que ces principes sont respectés en interne, mais ceux-ci doivent être appliqués dans les relations avec les tiers. Pour faciliter cela, il est courant que les contrats comprennent des politiques spécifiques auxquelles les tiers doivent se conformer. Voici quelques exemples de ces politiques :

- Politique antifraude et anticorruption.
- Prévention du travail des enfants.

- Prévention de l'esclavage moderne.
- Meilleures pratiques en matière de gestion des déchets.
- Antiterrorisme.

Ces politiques et mécanismes de retour d'information peuvent également être inclus ou mentionnés dans les conditions générales (CG) jointes à tout bon de commande, permettant aux fournisseurs de comprendre leurs obligations et d'informer les organismes de tout problème potentiel.

Conflits d'intérêts

Un conflit d'intérêts peut être défini comme toute incompatibilité réelle, perçue ou potentielle entre les intérêts privés d'un collaborateur et ses fonctions officielles ou les intérêts de l'organisation. Un conflit d'intérêts peut porter, sans s'y limiter, sur les éléments suivants :

- Un collaborateur semble profiter, directement ou indirectement, d'une activité d'approvisionnement.
- Un tiers profite indûment de son association avec un collaborateur.
- Toute personne au sein d'une organisation détient un intérêt financier dans une entreprise qui s'engage dans une affaire ou une transaction avec l'organisation.

Exemples de conflits d'intérêts :

- Accepter des cadeaux de la part de personnes ou d'entités externes avec lesquelles l'organisation est en relation, y compris les vendeurs, les consultants et les gouvernements.
- Accepter des activités de divertissement offertes par des personnes et des organisations qui cherchent à faire des affaires avec l'organisation ou à l'influencer.
- Soutenir une organisation externe par son travail, par des dons financiers majeurs ou en prêtant son nom ou sa réputation à une démarche.
- Utiliser la réputation de l'organisation à des fins personnelles.
- Relation financière ou familiale directe avec des personnes ou des entités externes avec lesquelles l'organisation est en relation.

Meilleures pratiques

Les organismes d'aide sont encouragés à introduire et à suivre les meilleures pratiques tout au long du processus d'approvisionnement. Un tableau général des meilleures pratiques acceptées est présenté ci-dessous :

Domaines de meilleures pratiques	Exemple

Comportement individuel.	• Respecter les règles et règlements de l'organisation • Toujours garder à l'esprit l'intérêt de l'organisation • Appliquer les principes de professionnalisme, d'efficacité et d'intégrité • Lors de la gestion d'un contrat, équilibrer la nécessité d'obtenir la confiance du fournisseur et celle de maintenir les distances • S'abstenir de communiquer des informations confidentielles • Agir dans l'intérêt de l'organisation, mais en tenant compte des règles et des procédures • Essayer de comprendre l'« esprit de la loi » et le raisonnement qui sous-tend les règles • Faire attention aux « signaux d'alerte » potentiels • Discuter ouvertement en cas de difficultés • Faire part de ses connaissances en matière d'approvisionnement au sein de son unité • Accroître la sensibilisation aux valeurs éthiques dans son unité • Veiller au respect des procédures d'approvisionnement correctes • Améliorer ses connaissances des règles et procédures d'approvisionnement • Savoir qu'il existe de nombreux documents pouvant aider à gérer les « zones grises » • S'assurer de consigner et d'archiver tout écart par rapport aux règles correctes • Montrer l'exemple • En cas de doute : demander
Pratiques de travail avec les fournisseurs.	• Les activités doivent être menées pendant les heures de travail normales • Les réunions avec les fournisseurs doivent se tenir en présence d'au moins deux membres du personnel de l'organisation • Les fournisseurs ne doivent pas être invités dans les bureaux du personnel de l'organisation, mais à la cafétéria ou dans une salle de réunion • Les réunions doivent avoir un ordre du jour et un procès-verbal • Veiller à prendre suffisamment de distance lors du travail avec les fournisseurs, surtout s'il s'agit du même depuis de nombreuses années • S'assurer de connaître les politiques pertinentes et de savoir comment appliquer les principes éthiques de l'organisation dans son travail

Éviter les excuses au sein de l'équipe et avec des collaborateurs. L'éthique consiste à faire « ce qui est juste », même en dehors du lieu de travail. Il est important d'être vigilant et de ne pas relâcher son comportement au travail.	• « Je dois faire des économies pour atteindre mon objectif. » • « Je n'ai pas le temps/les ressources nécessaires pour faire ce qui est juste. » • « Mes pairs attendent de moi que j'agisse de cette façon. » • « Mes supérieurs veulent des résultats. » • « Je ne pense pas que ce soit vraiment mal ou illégal. » • « D'autres penseraient que c'est un bon choix. » • « Personne ne verra jamais la différence. » • « J'ai peur de faire ce que je sais être juste. » • « Cela s'est toujours fait ainsi. » • « Soyons pratiques. »
Faire attention aux signaux d'alerte. Rechercher les symptômes possibles d'un comportement contraire à l'éthique et être vigilant.	• Écarts par rapport aux procédures correctes • Mauvaise tenue des dossiers/dossiers manquants • Secret excessif • Réticence à déléguer • Protection de certains fournisseurs • Résistance à l'audit • Réunions inutiles avec les fournisseurs • Surfacturation par le fournisseur

Planification des approvisionnements

Catégories de marché

Le concept de « catégories de marché » permet de regrouper et de combiner les achats de manière plus structurée en fonction de leur nature et de leurs spécificités, ainsi que de garantir le respect des principes d'approvisionnement tout en facilitant le processus d'approvisionnement en mettant en place des normes et des outils. En outre, il est possible que les différentes catégories de marché possèdent des seuils différents. En général, il existe quatre catégories principales ou « marchés » avec lesquels les organisations humanitaires travaillent, mais des variantes et des catégories supplémentaires peuvent exister et existent effectivement.

Biens/fournitures	La catégorie des biens ou des fournitures comprend l'achat d'articles tangibles et/ou de leurs ensembles connexes. En général, un marché est considéré comme concernant des biens/fournitures lorsqu'il y a un transfert de propriété de produits tangibles. Un produit est défini par deux éléments : • Spécifications techniques ou description détaillée (incluant des images si nécessaire) • Unité d'achat (kg, L, pièce, etc.) Tous les coûts associés à la production, à la préparation, à l'installation, à l'entretien et à l'élimination des produits achetés (coût total de possession) peuvent être considérés comme faisant partie du marché des biens si les services supplémentaires ont été acquis, fournis et facturés ensemble et tant que ces coûts restent inférieurs au coût d'achat total. Les achats caractéristiques sur le marché des biens comprennent les denrées alimentaires, les outils, les matériaux de construction, les fournitures de bureau, les équipements, etc.
Construction/entretien	La construction/l'entretien est une catégorie de marché qui comprend la conception de l'ouvrage et/ou son exécution conformément aux exigences préalablement spécifiées. Les procédures d'approvisionnement et de suivi sur le marché de la construction/maintenance comprennent généralement une visite du lieu où les travaux doivent être réalisés avec les entrepreneurs potentiels, ce qui leur permet de mieux comprendre les besoins et les exigences afin de soumettre une offre plus précise. Comme la finalisation des travaux prend en général du temps, les plans doivent inclure un calendrier d'exécution et préciser les moments où les visites d'inspection doivent être effectuées. Des exemples courants sont la réfection d'un bâtiment (en tout ou partie), tout type de construction, des tronçons de route, etc.
Services	La catégorie de marché des services comprend les services intellectuels et non intellectuels qui ne correspondent pas aux définitions des marchés des biens et des travaux. Les évaluations, l'assistance technique ou toute autre activité n'impliquant pas le transfert d'un produit tangible sont considérées comme des services. Dans le cadre de ce marché, il est possible de recourir aux services d'expéditeurs, de juristes, de consultants, à des services de traduction, de transport, etc.

Immobilier/location	Les marchés immobilier/locatif concernent la location de biens immobiliers, qu'il s'agisse de terrains ou de bâtiments, quelle que soit leur destination. Ce marché possède certaines caractéristiques qui rendent le processus de recherche de sources d'approvisionnement et de sélection légèrement différent par rapport aux autres marchés : • Il n'y a pas de fournisseurs ou de prestataires, mais des propriétaires. • Il n'y a pas de transfert de propriété, mais un droit d'utilisation pendant une période donnée. • Il existe des lois spécifiques s'appliquant à l'immobilier. La complexité du marché immobilier fait qu'il est difficile d'évaluer deux ou plusieurs locaux exactement selon les mêmes critères. Bien qu'il existe certains aspects comparables tels que l'emplacement, la structure, la répartition interne, les questions de sécurité, le processus de sélection est plus complexe. Le personnel chargé de la logistique associée à l'approvisionnement doit évaluer le marché local (activement) et choisir l'option la plus économique qui correspond le plus possible aux exigences initiales.

Stratégie d'approvisionnement

Toute stratégie d'approvisionnement doit respecter les principes fondamentaux d'approvisionnement établis par une organisation et doit intégrer des plans d'approvisionnement différents pour les programmes ou les projets dont les besoins sont prédéfinis. Les organismes doivent savoir ce qui est nécessaire, où et quand, et choisir une stratégie d'approvisionnement de soutien en prêtant attention au coût total de possession (par exemple achat initial, frais d'expédition, d'exploitation, d'entretien et d'élimination), aux conditions spéciales sur le terrain et à la capacité réelle d'acquérir et de fournir les matériaux et les services nécessaires. Si les organismes n'abordent pas l'approvisionnement de manière stratégique, ils risquent de ne pas pouvoir répondre à tous les besoins, de ne pas respecter les restrictions budgétaires et s'exposent à des risques financiers, pour leur réputation ou même leur sécurité.

Une stratégie doit être flexible et prête à être révisée en fonction de l'évolution des conditions, des exigences ou du contexte dans lequel évolue l'organisation. Chaque intervention doit disposer d'un plan d'approvisionnement séparé qui reflète les informations minimales sur les besoins prévus, permettant :

- D'améliorer la recherche de sources d'approvisionnement, et donc d'accroître la concurrence.
- D'atténuer le risque de redondance en réduisant les coûts de transaction et les prix grâce à la consolidation des actions d'approvisionnement.
- D'augmenter l'utilisation efficace des ressources en évitant les actions de dernière minute.
- De prévenir le non-respect des règlements, des règles et des procédures en raison d'un oubli ou de contraintes de temps.

Les plans d'approvisionnement forment la base de tout processus d'approvisionnement : ils doivent être préparés avant le début de tout(e) action, programme ou projet, et doivent être fondés sur une analyse du budget, du nombre de bénéficiaires et des activités. L'exercice est

un effort commun entre tous les participants, y compris le personnel du projet et du programme, le personnel chargé de la logistique associée à l'approvisionnement et le personnel financier qui contrôle les budgets. Le plan doit formaliser les détails suivants :

- Description des biens/services à acquérir.
- Estimation des coûts et des quantités des biens et services nécessaires.
- Catégories de biens et de services.
- Méthodes d'appel d'offres.
- Dates de livraison prévues (calendrier/programme).

Il est possible que les organisations d'aide ne puissent pas prévoir tous les besoins pendant toute la durée du projet, et qu'un plan donné subisse des modifications majeures ou mineures en raison de l'évolution des conditions. Cependant, il existe en général des besoins récurrents qui peuvent être anticipés, et certaines estimations raisonnables peuvent être basées sur des expériences passées dont les planificateurs peuvent extraire des informations.

Il est essentiel de définir clairement les besoins pour chaque bien ou service nécessaire lors de la phase de planification. Cela permet aux personnes chargées de l'approvisionnement de mieux comprendre la fonction, les prestations et les spécifications techniques qui seront nécessaires pour satisfaire les besoins du demandeur, de déterminer la meilleure solution pour y répondre et d'établir les critères d'évaluation pour garantir le respect des normes de qualité.

Documentation

Documents courants en matière d'approvisionnement

Les documents suivants peuvent porter des noms différents dans chaque organisation.

Étape du processus d'approvisionnement	Sigle	Nom du document	Définition
Source d'approvisionnement	**DQE**	**Détail quantitatif estimatif**	Document utilisé pour les appels d'offres dans le sec de la construction, détaillant les matériaux, les pièce main-d'œuvre (ainsi que leurs coûts).
	EDI	**Demande d'expression d'intérêt**	Avis officiel visant à déterminer la capacité, l'intérêt disponibilité de fournisseurs potentiels sur le march fournir les biens et services requis.
	DI	**Demande d'information**	Utilisée pour compléter la rédaction des annexes techniques aux documents d'appel d'offres, assurer celles-ci sont exactes et comportent un ensemble co d'exigences.
	DA	**Demande d'achat**	Formulaire standard et officiel pour demander un ac

Étape du processus d'approvisionnement	Sigle	Nom du document	Définition
Demande	**EDT**	**Énoncé des travaux**	Les EDT peuvent être utilisés dans différents context • Les EDT peuvent être employés dans tous les ty de services de génie civil, mécanique, électriqu autres services d'ingénierie/installation pour le travaux, ainsi que pour la fourniture de matéri d'équipements de construction qui y sont inclu fournissent toutes les informations nécessaires permettre à l'entrepreneur d'exécuter les trava • Les EDT sont également utilisés pour les spécifications détaillées des produits, lorsque l organisations doivent largement participer au processus de conception des produits, y compr spécifications matérielles détaillées.
	CDC	**Cahier des charges**	Description du travail à réaliser, du niveau de qualité d'engagement, du calendrier et des éléments livrabl utilisée afin de définir les exigences de performance des services qui ne peuvent pas être facilement quar
	-	**Spécifications techniques**	Document rédigé par le pouvoir adjudicateur qui exp ses besoins et/ou objectifs en matière de fournitures précisant, le cas échéant, les méthodes à mettre en œuvre, les ressources à mobiliser et/ou les résultats atteindre.
Appel d'offres	**DD**	**Demande de devis**	Demande écrite adressée aux fournisseurs pour l'ach biens ou de services, jusqu'à une valeur maximale ét par l'organisation.
	IS	**Invitation à soumissionner**	Lettre envoyée aux candidats sélectionnés dans le ca d'une procédure restreinte ou d'une procédure concurrentielle avec négociation, les invitant à soum une offre. Ce terme est utilisé de manière interchang avec « DD » dans ce guide.
	DP	**Demande de proposition**	Demande écrite adressée aux fournisseurs en vue d' achat complexe dépassant la valeur maximale établi l'organisation. Ce terme est utilisé de manière interchangeable avec « dossier d'appel d'offres » dar guide.
	-	**Dossier d'appel d'offres**	Dossier constitué par le pouvoir adjudicateur et cont tous les documents nécessaires à la préparation et à présentation d'une offre.
Évaluation	**TE**	**Tableau d'évaluation**	Outil visant à comparer les différentes offres reçues les présenter dans un tableau comparatif.
	-	**Rapport d'appel d'offres**	Document présentant tous les détails d'un processus d'appel d'offres, y compris un tableau comparatif et proposition motivée d'attribution du contrat.

Étape du processus d'approvisionnement	Sigle	Nom du document	Définition
Commande et conclusion du contrat	**BC**	**Bon de commande**	Engagement financier confirmant les détails de l'ach (unités, quantité, prix, délai et lieu de livraison, etc.) formalisant la commande.
	CG	**Conditions générales**	Règles applicables à l'achat d'un produit, de services travaux.
	-	**Contrat**	Accord juridiquement contraignant entre l'organisat le fournisseur. Il définit les conditions générales de l fourniture de biens et de services, ainsi que les droit obligations connexes des signataires (voir Contrats).
	ALT ou AC	**Accord à long terme ou accord-cadre**	Contrat conclu entre un pouvoir adjudicateur et un opérateur économique dans le but d'établir les cond essentielles régissant une série de contrats spécifiqu attribuer au cours d'une période donnée, notammer ce qui concerne la durée, l'objet, les prix, les conditic d'exécution et les quantités envisagées (voir ALT).
Réception	**BL**	**Bon de livraison**	Preuve documentaire que les engagements du fourr ont été respectés.
	BR	**Bon de réception**	Preuve documentaire du transfert de responsabilité cargaison.
	-	**Facture commerciale**	Document mentionnant les parties concernées par l transaction, décrivant les biens achetés et indiquant valeur.

Gestion de la documentation

Chaque achat spécifique doit être conforme aux procédures d'approvisionnement propres à chaque organisation et aux exigences des donateurs. Chaque processus d'approvisionnement doit être justifié et consigné de manière approfondie, dans son propre dossier contenant tous les documents liés à une procédure. Un dossier d'approvisionnement peut être considéré comme un ensemble de documents qui justifient les étapes d'une procédure particulière. Tous les dossiers ne seront pas identiques en matière de volume et de complexité, mais tous les dossiers doivent être conservés pour une utilisation ultérieure.

Un système de classement adéquat garantit que les documents sont correctement conservés pendant une période déterminée pour un usage interne et externe.

- **En interne** - Un système de classement adéquat augmente l'efficacité et réduit les pertes de temps lors de la préparation des rapports et des audits. Le dossier approprié reflète les principes de l'organisation, assure le professionnalisme et la transparence.
- **En externe** - L'organisation est chargée de justifier l'acquisition, l'utilisation et l'élimination des matériaux, des services, des équipements, etc. auprès des donateurs.

Un système de classement n'a aucune valeur si les documents ne sont pas dûment complétés et signés. Seuls des collaborateurs à qui cette responsabilité a été formellement attribuée doivent être autorisés à signer les documents. Ces collaborateurs doivent comprendre la signification de leur signature en matière de responsabilités et de conséquences pour l'organisation. Les dossiers doivent être conservés pendant des mois ou des années, en fonction des exigences des donateurs ou des directives d'audit interne.

Outils de normalisation

Codes

La plupart des formulaires traités par le personnel chargé de la logistique ont ou devraient avoir des codes (références) spécifiques qui permettent de les relier et d'en assurer ensuite le suivi. Généralement, un formulaire comprend sa propre référence pour faciliter son identification, ainsi qu'une ou plusieurs références pour le relier aux autres documents. Les formulaires sont classés en fonction de leurs références, et l'utilisation appropriée des références a une incidence directe sur les archives. Lorsqu'une personne (interne ou externe) a besoin d'informations sur l'historique de nos opérations, l'utilisation correcte des références (encodage) en facilite l'accès.

Ces codes peuvent comprendre des informations sur le pays, le bureau et le département qui demande l'achat, ainsi qu'un numéro courant.

À titre d'exemple, une demande d'achat pour l'équipe chargée de la logistique à Rome pourrait suivre la convention suivante.

Numéro unique	Type de document	Pays	Bureau auxiliaire	Département
1234	**DA**	**IT**	**RM**	**LOG**
	« Demande d'achat »	**« Italie »**	**« Rome »**	**« Logistique »**

Une fois écrit, le code pourrait ressembler à ceci :

« 1234/PR/IT/RM/LOG »

Ce code abrégé permettra à toute personne de repérer rapidement les documents et d'accéder au moins à un certain niveau d'information sur le document. Les types d'informations sur la commande sont toutefois spécifiques à l'organisme qui gère les dossiers. Certains organismes peuvent souhaiter utiliser la date comme code unique, tandis que d'autres peuvent choisir d'utiliser une séquence de numéros courants. De même, certains organismes préfèrent avoir des séquences de numéros uniques pour chaque type de document (DA/BC), tandis que d'autres souhaitent avoir des numéros particuliers qui ne changent pas d'un document à l'autre du dossier. La nécessité de chacun de ces systèmes est spécifique aux besoins des différents organismes.

Étiquetage

Les interventions d'urgence impliquent couramment de grands volumes et de nombreux types de documents. Il est important d'étiqueter chaque dossier et/ou boîte de la manière la plus harmonisée possible en pensant aux personnes qui viendront après la phase d'intervention initiale. L'approche d'archivage commun permet de suivre les documents plus facilement, tout en permettant de repérer plus rapidement les dossiers sensibles en cas d'urgence. Tous les

dossiers connexes doivent être clairement étiquetés et séparés à l'aide d'une couleur, d'un numéro ou d'un autre motif identifiable, et stockés dans un endroit sûr, sec et protégé. Les systèmes de classement électronique doivent correspondre aux dossiers sur papier.

Processus d'approvisionnement

Dans un contexte instable, avec toutes les difficultés externes et internes et en tenant compte de la capacité de l'aide humanitaire à avoir un impact sur le marché local, il est crucial d'avoir et de mettre en œuvre sur l'ensemble du processus des normes qui pourraient guider et garantir le respect des principes d'approvisionnement. Tout processus d'approvisionnement cohérent comporte six étapes de base.

1. Recherche et repérage des fournisseurs
2. Demande de produit/service
3. Appel d'offres
4. Évaluation et attribution
5. Commande et conclusion du contrat
6. Réception et paiement

Recherche et repérage des fournisseurs

Les actions d'approvisionnement se fondent sur une concurrence équitable et transparente entre les différents fournisseurs. Une certaine forme d'étude de marché doit être réalisée afin de recueillir des informations sur le produit souhaité et les fournisseurs potentiels susceptibles de le fournir.

> " *Les études de marché sont utilisées pour repérer les fournisseurs, contribuer à l'élaboration de spécifications techniques, de cahiers des charges et d'énoncés des travaux, vérifier les informations tarifaires librement disponibles (par exemple catalogues des sociétés) et obtenir des informations sur les technologies disponibles* (Manuel d'achat de biens et services du PAM, 2020).

Il est pratique de disposer d'une base de données de fournisseurs à partir de laquelle des devis sont demandés. Si une telle base de données n'existe pas, il est recommandé d'en créer une. Une base de données de fournisseurs doit être mise à jour régulièrement, et les organismes peuvent se tourner vers des plateformes ou des sources d'information telles que :

- Revues spécialisées
- Chambres de commerce
- Réunions et séminaires d'affaires
- Associations professionnelles
- Listes de fournisseurs externes
- Communautés en ligne
- Pages jaunes
- Recherche sur les moteurs de recherche
- Autres

Dans le processus de repérage des fournisseurs, les organismes peuvent souhaiter suivre un processus formel. De nombreux organismes délivrent des documents officiels, notamment :

- Demande d'information (DI)
- Demande d'expression d'intérêt (EDI)

Ces demandes formelles doivent être basées sur des modèles qui permettront aux utilisateurs de bénéficier d'une vision plus précise du produit ou du service ainsi que de sa disponibilité dans le contexte de l'intervention.

Demande de produits et de services

Tout approvisionnement en biens ou services doit être fondé sur les besoins. Une fois les besoins repérés, mesurés et planifiés par une équipe ou une personne au sein d'un organisme, ils doivent être communiqués officiellement à l'équipe chargée de l'approvisionnement de l'organisation, généralement à travers une demande d'achat formellement définie précisant :

- L'unité demandeuse.
- Les exigences, y compris les critères d'évaluation.
- La quantité.
- Le coût estimé ou le montant maximal autorisé des dépenses (si possible).
- La date et le lieu de livraison.
- La confirmation de disponibilité des fonds.

Un élément clé de toute demande d'achat doit être l'inclusion des spécifications techniques. Il existe de nombreuses façons pour les fournisseurs de définir les spécifications techniques. Celles-ci peuvent comprendre les éléments suivants :

Marchandises physiques	• Photographies • Composants matériels • Besoins de performance (par exemple espace de stockage d'un ordinateur, volume d'une benne) • Normes de qualité (exemple : ISO)
Construction	• Plans • Cartes • Nomenclature/éléments de construction matérielle

En d'autres termes, le demandeur doit fournir toutes les informations et compléter les formulaires comme convenu lors de la planification. Si un plan préalable n'a pas été établi, la demande peut être retardée pendant l'évaluation de la faisabilité.

La demande d'achat est généralement le formulaire standard et officiel pour demander un achat. La demande d'achat est l'endroit où les différents membres participant au processus d'approvisionnement combinent et valident les détails, transformant les demandes en approvisionnement réel :

- L'unité demandeuse s'engage à ce que toutes les informations contenues dans la demande d'achat soient exactes et suffisantes. Joindre des spécifications détaillées si nécessaire.
- L'unité adjudicatrice s'engage à fournir les biens ou services demandés établis dans la demande d'achat en respectant la qualité, le prix et le délai.
- L'unité financière s'engage à libérer les fonds disponibles.

L'une des meilleures façons de s'assurer que chaque demande est bien présentée, comprise et acceptée par toutes les unités associées au processus est de créer un espace de coordination à

cet effet. L'outil de coordination habituel est l'organisation de réunions récurrentes entre les demandeurs, les chefs d'unité et l'équipe chargée de l'approvisionnement, au cours desquelles les demandes peuvent être discutées et validées.

Appel d'offres

Une fois que les fournisseurs potentiels ont été sélectionnés (ou avant de lancer un appel d'offres ouvert), les documents d'appel d'offres doivent être soigneusement préparés. La façon dont les offres sont sollicitées et reçues influence le reste du processus ; il existe une relation inverse et directe entre ce qui est sollicité et ce qui est proposé. Les équipes chargées de l'approvisionnement ne choisiront que parmi les options proposées par les fournisseurs, mais ce qui est proposé dépend largement de la manière dont les fournisseurs ont été sollicités et de ce qu'ils ont été invités à proposer. Les spécifications des produits ou services requis doivent être claires, et les conditions de l'offre demandée doivent être bien définies.

Les critères de sélection des fournisseurs doivent être établis et communiqués clairement et à l'avance aux fournisseurs, garantissant ainsi l'égalité de traitement. Il est important de prendre le temps d'établir et/ou de comprendre les critères de sélection, étant donné que les critères de sélection des fournisseurs ne peuvent être modifiés ou changés une fois qu'ils ont été communiqués à ces derniers.

Les documents relatifs au processus d'appel d'offres peuvent être différents selon le type de concurrence qui s'applique (voir Procédures d'approvisionnement), la nature et la complexité des biens et services à acquérir. Il est décisif que toute la documentation contienne des détails sur les éléments procéduraux, techniques, financiers et contractuels que les fournisseurs doivent suivre lors de la soumission de leur offre. Ces documents sont basés sur des modèles, adaptés en fonction de la spécificité de la procédure engagée et complétés par les détails applicables à chaque appel d'offres.

En général, tout document d'appel d'offres, quelle que soit la procédure, contient :

Ce qui est demandé	• En fonction de la nature :
	  ◦ **Pour les biens** : spécifications techniques ou énoncé des travaux (EDT) (spécifications fonctionnelles, de conformité et de performance pour les produits).
	  ◦ **Pour les services :** cahier des charges (CDC) (contexte, objectifs, éléments livrables, normes à respecter, méthode d'évaluation des performances, délais, etc.).
	  ◦ **Pour les travaux ou services de construction :** l'énoncé des travaux (EDT) doit fournir toutes les informations nécessaires pour permettre à l'entrepreneur de réaliser les travaux (par exemple emplacement, calendriers d'exécution des travaux, informations pertinentes sur le chantier et autres exigences techniques jugées nécessaires).
	  ◦ Quantité
	• Conditions de livraison prévues ; moments, lieux, Incoterms

En général, tout document d'appel d'offres, quelle que soit la procédure, contient :

Instructions destinées aux fournisseurs	• Instructions pour la préparation et la soumission, langue de soumission. • Calendrier : date limite de soumission, validité de l'offre et délais d'attribution prévus. • Détails de l'offre préalable, le cas échéant (réunions/visites de site et/ou échantillons/démonstrations). • Fourniture d'échantillons prototypes de produits si nécessaire. • Méthode d'évaluation et critères d'évaluation, y compris autorisation de sociétés d'inspection tierces, le cas échéant. • Conditions de paiement. • Coordonnées.
Conditions générales en vigueur	• Politiques éthiques auxquelles le fournisseur doit se conformer. • Conditions spéciales en vigueur, telles que résiliation, conditions commerciales, inspection, garanties, droits et obligations, recours, sous-traitance, etc.

Le document d'appel d'offres doit être distribué simultanément aux fournisseurs présélectionnés, et une durée suffisante doit être prévue pour l'analyse et l'élaboration correcte des offres. Le document d'appel d'offres pourrait contenir un format de soumission standard facilitant la comparaison entre les offres pendant la phase d'évaluation.

Spécifications matérielles

Lors de la sollicitation de la fourniture de matériel, il est recommandé d'inclure autant d'informations techniques que possible sur les spécifications matérielles, présentées dans un format clair et transparent, facile à comprendre mais difficile à mal interpréter. Les spécifications matérielles peuvent inclure les éléments suivants :

- Mesures unitaires (poids, volume).
- Mesures de l'emballage (poids, volume).
- Coloration/aspect visuel.
- Composition chimique.
- Conformité avec des normes ISO spécifiques.
- Résistance/durabilité.
- Spécifications d'emballage et de manutention.
- Spécifications de marque et de marquage.

Respect des spécifications tout au long du processus d'approvisionnement

Ces spécifications matérielles doivent être comprises dans :

Les appels d'offres - Plus les spécifications sont détaillées, plus les offres retournées seront précises. Des spécifications détaillées permettront d'éliminer les fournisseurs qui ne sont pas en mesure de répondre aux exigences spécifiques, mais encourageront également les fournisseurs à ne s'engager que sur ce qu'ils savent être possible.

Les contrats avec les fournisseurs - Les spécifications matérielles incluses dans les contrats obligeront légalement les fournisseurs à respecter les normes établies par leur offre. Les

spécifications matérielles figurant dans les contrats doivent correspondre aux spécifications fournies dans le cadre du processus d'appel d'offres.

Les instructions destinées aux sociétés d'inspection tierces- Une fois qu'un fournisseur a été sélectionné et qu'un contrat a été conclu, il est possible de faire appel à des sociétés d'inspection tierces pour tester les produits par rapport aux spécifications matérielles contractuelles. Les sociétés d'inspection peuvent recourir à une inspection visuelle ou à des tests en laboratoire pour confirmer que toutes les spécifications matérielles sont respectées. De nombreux organismes préfèrent recevoir des échantillons prototypes d'articles avant la commande finale, et effectuer des inspections en plusieurs points tout au long du processus. Les acheteurs peuvent également choisir de différer le paiement jusqu'à ce que l'inspection finale soit terminée.

Types de spécifications

Les spécifications détaillées varient en fonction de l'article en question, de l'organisme, de l'ampleur de l'approvisionnement et du marché qui fournit le produit.

Type d'article	Certains produits dont la conception est bien établie (comme les pièces de machine) peuvent nécessiter des spécifications moins détaillées et reposer davantage sur la spécification de la capacité ou de la fonctionnalité du produit. D'autres produits fréquemment utilisés par le secteur humanitaire (comme les produits ménagers) sont beaucoup plus définis par des besoins spécifiques et sont souvent associés à des normes mutuellement reconnues telles que SPHERE. Bien que les organismes humanitaires puissent avoir des besoins spécifiques, la compréhension globale de ces besoins par les fournisseurs peut ne pas être parfaite. C'est pourquoi les spécifications des produits spécialement conçus ou utilisés pour les interventions humanitaires tendent à être plus explicites : le produit est généralement « mis au point » en collaboration avec le fournisseur pour répondre aux besoins de l'organisme acheteur.
Besoins de l'organisme	Les organismes humanitaires qui achètent une petite quantité d'un article ou qui achètent des produits déjà normalisés peuvent avoir très peu besoin d'indiquer explicitement les spécifications matérielles du produit. Cependant, les organismes qui achètent de grandes quantités d'un type de produit spécial auprès d'un fournisseur à long terme ou d'un nombre limité de fournisseurs sont plus susceptibles de donner des spécifications matérielles plus développées dans leurs contrats. Des spécifications détaillées des produits aideront les fournisseurs à se procurer les bonnes matières premières et contribueront à poursuivre l'assurance de la qualité.
Marchés	Les grands fournisseurs internationaux couramment sollicités sont en général plus à même de répondre aux spécifications détaillées des produits demandées par les organismes humanitaires. Les capacités de fabrication et les matières premières dont disposent les sociétés locales peuvent ne pas correspondre aux exigences générales de l'organisme demandeur pour les principaux articles de secours. L'équilibre entre les approvisionnements aux niveaux international et local est une question que les organismes doivent examiner en fonction des lois locales, des coûts d'importation et de transport, de l'éthique entourant les approvisionnements, du désir de soutenir les marchés locaux et des besoins généraux du projet.

De nombreux grands organismes qui achètent régulièrement des fournitures de secours caractéristiques ont des spécifications matérielles facilement disponibles, notamment le Catalogue du CICR/FICR et l'Oxfam Supply Center. Ces spécifications matérielles sont utiles

comme point de référence pour tout organisme souhaitant conclure des contrats pour des fournitures de secours d'urgence.

Exemple de spécifications matérielles :

COUVERTURE, SYNTHÉTIQUE, 1,5 x 2 m, grande chaleur	
Échantillons à des fins de test	Les échantillons de couvertures doivent provenir de balles compressées. Tous les critères doivent être respectés sur le même échantillon. (Les échantillons de balles compressées doivent être préparés avec seulement 5 couvertures pliées une fois de plus que dans des balles normales, à un taux de compression de 60 pour cent, et rester comprimés pendant une semaine au minimum avant le test).
Confection	Tricotage ou tissage à double face, séchage en hauteur. Le cas échéant, la couche intérieure peut être en non-tissé.
Contenu de la norme ISO 1833 sur le poids sec	100 pour cent pur polyester et/ou fibres acryliques ou polyester/coton
Couleurs	Autre que noir, rouge ou blanc, couleur foncée uniforme.
Taille	150 x 200 cm +3 %/-1 %. À prendre sur un échantillon plat stabilisé, sans plis.
Poids	500 g/m² au minimum 1 000 g/m² au maximum poids déterminé par le poids total/la surface totale.
Épaisseur ISO 5084	9,5 mm au minimum (1 kPa sur 2 000 mm²)
Résistance à la traction ISO 13934-1	250 N pour la chaîne et la trame au minimum
Perte de résistance à la traction après lavage ISO 13934-1 et ISO 6330	Au maximum 5 pour cent pour la chaîne et la trame après 3 lavages consécutifs en machine à 30 °C et un séchage à plat.
Rétrécissement maximal ISO 6330	Au maximum 5 pour cent pour la chaîne et la trame après 3 lavages consécutifs en machine à 30 °C et un séchage à plat.
Perte de poids après lavage	Au maximum 5 pour cent après 3 lavages consécutifs en machine à 30 °C et un séchage à plat.
Résistance thermique ISO 11092	Rct = 0,40 m².K/W au minimum, arrondi au 0,01 le plus proche, sur des échantillons prélevés sur des balles compressées. Conditionnement mécanique : après l'ouverture de la balle, la couverture doit être séchée dans un sèche-linge (capacité minimale de 500 L) sans autre charge pendant 15 minutes à une température inférieure à 30 °C. Ensuite, la couverture doit être conditionnée pendant au moins 24 heures à plat dans des conditions ambiantes (20 °C et 65 pour cent d'humidité relative).

COUVERTURE, SYNTHÉTIQUE, 1,5 x 2 m, grande chaleur	
Résistance au flux d'air ISO 9237 avec une chute de pression de 100 Pa	Au maximum 1 000 L/m²/s
Finition	Couture au point de fouet à 10 mm du bord avec 10 à 13 points/10 cm, ruban cousu ou ourlet sur 4 côtés. Les coins peuvent être ronds jusqu'à un rayon de 10 cm, ou carrés.
Test organoleptique	Pas de mauvaise odeur, pas d'irritation de la peau, pas de poussière. 4 < pH < 9. Exempt de COV (composés organiques volatils) nocifs. Adapté à l'usage humain.
Résistance au feu ISO 12952-1	Résistance à la cigarette - Pas d'inflammation
Résistance au feu ISO 12952-2	Résistance à la flamme - Pas d'inflammation
Emballage primaire	Pas d'emballage individuel de la couverture, afin de réduire les déchets de plastique dans l'environnement.
Emballage	• Les balles doivent être enveloppées dans un film en plastique microperforé étanche et recouvertes d'un sac tissé en polypropylène ou en jute. • Quantité par balle : 15 pièces. • Compressé et attaché avec 5 sangles (2 dans le sens de la longueur, 3 dans le sens de la largeur). • Dimensions des balles : longueur 85 cm +/-5 cm, largeur 55 cm +/-5 cm, hauteur 75 cm +/-5 cm (hauteur des balles à compresser de 60 pour cent au maximum de l'état libre à l'état final compressé et sanglé)
Marquage sur la couverture	Chaque couverture doit comporter une étiquette, cousue dans l'ourlet. L'étiquette doit comporter le nom du fabricant, un numéro de lot de référence unique et la date de fabrication. Aucun logo de société ne doit être intégré au marquage du fabricant.
Marquage sur l'emballage	COUVERTURE, SYNTHÉTIQUE, 1,5 x 2 m, grande chaleur - 15 pièces. Autres marquages comme spécifié dans le contrat.

Source : Catalogue des produits standard du CICR/FICR

Évaluation et attribution

De nombreux organismes peuvent choisir de recourir à ce que l'on appelle un comité/panel d'évaluation des offres pour faciliter le processus d'analyse et de notation des offres entrantes de manière équitable et transparente. Après avoir enregistré correctement toutes les étapes du processus d'appel d'offres, et avant l'ouverture des offres, le comité/panel d'évaluation se réunit pour étudier les offres. La composition d'un panel d'évaluation peut être aussi simple

que deux personnes (demandeur et acheteur) effectuant une évaluation informelle ou être réglementée de manière formelle et intégrer des équipes de différents départements. Quelle que soit la valeur de l'approvisionnement ou la procédure suivie, il doit toujours y avoir un ensemble de personnes pour respecter le principe de séparation des tâches. Dans le cas des procédures les plus restrictives, il est courant de former des équipes d'évaluation au tout début du processus, qui formalisent celui-ci en signant une « déclaration d'objectivité et de confidentialité » et/ou une « divulgation de conflit d'intérêts ».

Les offres doivent être évaluées à l'aide des critères et des spécifications des demandes d'achat/appels d'offres précédemment communiqués, ou encore de toute autre partie du processus précédant la réception des offres. Des critères communs d'évaluation des offres sont notamment les suivants :

- Prix compétitifs.
- Capacité à respecter les spécifications et les normes.
- Disponibilité du produit et capacité à respecter la date de livraison demandée.
- Qualité des produits et des services.
- Performance et durabilité des produits.
- Méthodes de livraison fiables.
- Méthodes et pratiques de contrôle de la qualité.
- Compétences techniques et d'encadrement.
- Capacité à fournir des produits de niche ou uniques et/ou à élaborer des concepts.
- Stabilité financière et crédit.
- Conditions/exigences de paiement.
- Compatibilité avec les produits existants.
- Installations de distribution/stockage et ressources adéquates.
- Disponibilité des pièces détachées.
- Garantie, assurance et engagement d'approvisionnement.
- Capacité et expérience avérées.
- Disponibilité de ressources de soutien pour le service.
- Expérience antérieure et performances démontrées dans la fourniture des produits/services à acheter (à vérifier dans les certificats de conformité antérieurs. Les « mauvaises expériences passées » doivent donc être consignées).
- Sécurité.

Tous les critères d'évaluation doivent être :

- **Objectifs** - Critères vérifiables et conçus pour mesurer des faits plutôt que des hypothèses et des promesses du fournisseur. Des critères objectifs sont tangibles et ont peu de chances d'être interprétés différemment par divers fournisseurs.
- **Sans ambiguïté** - Il ne doit y avoir aucune confusion ni aucun recoupement dans la sélection, la description et l'évaluation des critères.
- **Fiables** - Critères clairs et mesurables pouvant être évalués de manière cohérente entre plusieurs soumissions et évaluateurs.
- **Équitables** - Critères qui n'excluent pas indûment des fournisseurs de la procédure d'approvisionnement ou qui n'accordent pas d'avantages indus à un fournisseur spécifique.
- **Équilibrés** - Critères appropriés et justifiables lorsqu'ils sont considérés objectivement dans le contexte de l'action d'approvisionnement.

Au cours du processus d'évaluation, il est nécessaire d'équilibrer divers facteurs tangibles et intangibles, dont certains peuvent entrer en conflit les uns avec les autres. Les méthodes permettant de déterminer dans quelle mesure un fournisseur potentiel peut répondre aux

critères sont notamment les suivantes :

- Visites chez le fournisseur par l'équipe de gestion et/ou d'évaluation (pour visiter l'usine, l'entrepôt, le stock, l'équipement de production et l'équipement du fournisseur).
- Confirmation du statut du système de qualité, soit par une évaluation sur place, soit par un rapport écrit, soit en demandant un certificat d'enregistrement du système de qualité comme la certification ISO ou autre.
- Entretiens avec/recommandations d'autres ONG recourant au prestataire.
- Obtention des rapports financiers accessibles au public (disponibles dans certains pays) et vérification des fichiers négatifs.
- Évaluation (par des tests en laboratoire ou des tests de validation, par exemple) des échantillons obtenus auprès du fournisseur (voir Assurance de la qualité).

Pour pouvoir présenter les résultats de l'évaluation, il est courant de rédiger un document de synthèse, soit sous la forme d'un tableau comparatif, soit sous la forme d'un rapport complet, qui doit être signé par tous les membres du panel d'évaluation. Tout document de synthèse doit comporter une recommandation motivée sur la sélection des fournisseurs et contenir autant d'explications que nécessaire sur cette sélection.

Une fois que la proposition d'attribution en faveur d'un fournisseur a été validée, la sélection du fournisseur proposé doit être validée par le processus d'approbation interne requis de l'organisme. La décision d'attribution doit être communiquée au fournisseur retenu, et les fournisseurs écartés doivent être informés dans le cadre d'un mécanisme de compte rendu et de prise en considération de toute plainte éventuelle.

Commande et conclusion du contrat

Chaque commande doit être formalisée par un contrat, un bon de commande (BC) ou tout autre document officiel d'attribution.

- Les **bons de commande** sont des engagements financiers qui confirment les détails de l'achat (unités, quantité, prix, délai et lieu de livraison, etc.), formalisant ainsi la commande. Le BC est utilisé pour les commandes plus simples, les achats ponctuels et les petits montants, lorsqu'il n'est pas nécessaire de définir une situation complexe et/ou lorsque l'achat représente de faibles risques pour l'organisation.
- Les **contrats** sont des accords juridiquement contraignants entre l'organisation et les fournisseurs. Ils définissent les conditions générales des biens et services fournis, ainsi que les droits et obligations connexes des signataires. Les contrats sont utilisés lorsqu'il est nécessaire de préciser les conditions d'une commande complexe (livraisons partielles, délais ou lieux différents, conditions spéciales relatives au produit, volume financier élevé ou risque potentiel pour l'organisation, etc.) et toujours pour un travail ou un service spécialisé.

Il existe une variété de formats et de types de contrats utilisés pour différents types de services et de biens, et différents délais de livraison. Une liste de certains des types les plus courants peut inclure :

Contrat cost-plus	Un acheteur s'engage à rembourser à un vendeur les dépenses qu'il engage lors de l'exécution des travaux. Ce type de contrat est courant où les dépenses relatives aux travaux achevés peuvent varier.

Contrat de remboursement des frais	Lorsque l'acheteur et le vendeur conviennent d'un montant total, généralement payé à la fin d'un projet ou à une autre date spécifiée. Le vendeur fournit généralement une estimation des coûts totaux, qui est communiquée à l'acheteur sous la forme d'un budget. Dans le cas où le vendeur atteint le coût total avant l'achèvement, il peut demander l'approbation de l'acheteur pour poursuivre le projet ou cesser les travaux. Des coûts supplémentaires, des matériaux ou des activités hors budget nécessiteraient une modification du contrat pour continuer. Ce type de contrat peut être nécessaire lorsque la flexibilité des coûts est une exigence pour un projet, ou si la portée des travaux est difficile à déterminer ou si le projet lui-même est à haut risque. Ce type de contrat est courant pour un service sous-traité, tel qu'un entrepôt entièrement géré.
Contrat prix fixe	Un accord entre l'acheteur et le vendeur pour payer une somme d'argent spécifique pour des biens ou des services déterminés. Le coût des biens ou des services reste le même, quel que soit le temps qu'il faut pour les terminer ou les fournir. Ce type de contrat est typique pour la sécurisation des expéditions aériennes ou maritimes.
Contrat temps et matériel	Un accord par lequel un acheteur accepte de payer un vendeur pour le temps que le vendeur passe sur le projet et les dépenses que le vendeur engage tout au long du projet. Ce type de contrat est courant pour les projets de construction.
Contrat à prix unitaire	Un accord entre un vendeur et un acheteur pour payer un projet par unités de travail, telles que des tâches spécifiques ou un produit spécifique. Si le vendeur fournit un service, le vendeur divise le projet en unités avant de commencer à y travailler. Les contrats à prix unitaire peuvent établir une base de référence pour un produit ou un service, mais ne définissent pas le nombre d'unités, ni même nécessairement la période pendant laquelle les unités seront achetées. Ce type de contrat est courant pour l'achat d'unités autonomes d'un produit spécifique, comme un bien physique ou un seul service couramment obtenu.
Contrat aléatoire	Un accord entre les parties pour effectuer un service ou fournir un produit si un certain événement se produit. Les parties n'ont l'obligation d'accomplir l'action que si l'événement prédéterminé se produit. Le type de contrat est courant pour les polices d'assurance.

Parmi les types de contrats, les contacts peuvent généralement être divisés en deux catégories :

Contrat bilatéral	Un accord qui lie deux ou plusieurs parties à des obligations mutuelles. Cela peut se produire lorsqu'un acheteur et un vendeur s'engagent à fournir un produit ou à fournir un service. Les deux parties acceptent le contrat et promettent d'accomplir une certaine action.
Contrat unilatéral	Lorsqu'une partie à l'accord s'engage à effectuer une certaine action. L'autre partie ne s'engage pas vis-à-vis de l'accord, de sorte que seul l'offrant a une obligation contractuelle.

Certains organismes préfèrent recourir à une forme d'accord à long terme (ALT), dans lequel un fournisseur est présélectionné à l'issue d'un processus d'appel d'offres standard, mais dispose d'un contrat à durée indéterminée pour la fourniture de biens et de services. Les organismes demandeurs ayant conclu des ALT avec des fournisseurs peuvent utiliser des notifications simples pour les besoins d'approvisionnement, comme un bon de commande, en précisant les unités, les quantités, les détails de livraison et d'autres informations importantes.

La théorie sous-jacente à un ALT est qu'un seul fournisseur sollicité pour des approvisionnements réguliers peut être mis en concurrence et sélectionné une fois au cours d'une période prédéfinie au lieu de devoir faire une offre à chaque fois.

La signature du bon de commande par le fournisseur ainsi que les conditions générales de l'organisation transforment le bon de commande en contrat simplifié. Une organisation doit établir un seuil au-delà duquel la relation ne peut plus être formalisée par un bon de commande et un contrat devient nécessaire. Quelle que soit la méthode d'approvisionnement, les conditions générales (CG) de chaque organisation doivent être appliquées, et il est recommandé de joindre les CG à tous les contrats et bons de commande.

Réception et paiement

Les documents de commande (bon de commande ou contrat) doivent indiquer clairement les conditions de livraison. Les conditions de livraison précisent qui assume la responsabilité du transport des marchandises, quand et où la responsabilité des produits est transférée, ainsi que tous les détails nécessaires pour planifier le transport et la logistique.

> *La planification de la livraison implique l'étude et la prise en considération de tous les aspects logistiques du processus d'approvisionnement. Elle commence dès la phase d'évaluation des besoins par l'examen du résultat souhaité par l'unité demandeuse et l'utilisateur final ainsi que par la définition des actions nécessaires pour assurer la réussite de l'activité* (Manuel d'achat de biens et services du PAM, 2020).

Le transfert de responsabilité entre le vendeur/transporteur et l'organisme est un moment important du processus d'approvisionnement. Le transfert de responsabilité peut s'effectuer dans les locaux du fabricant/vendeur ou être entièrement pris en charge par le fournisseur, qui sera responsable du transport de la cargaison jusqu'à la destination convenue. La destination convenue peut être les locaux d'un organisme, un entrepôt ou, dans des cas particuliers, directement chez les bénéficiaires. La méthode la plus couramment utilisée pour définir le mode et le lieu du transfert de responsabilité consiste à définir des Incoterms dans le contrat d'approvisionnement. Les Incoterms ne sont toutefois applicables qu'aux approvisionnements internationaux, de sorte que le transfert de responsabilité dans les approvisionnements nationaux peut devoir être précisément explicité. Dans tous les cas, le transfert de responsabilité doit être clairement enregistré dans l'ensemble standard de documents d'expédition.

Pour des livraisons plus simples, ou lorsque le fournisseur livre à la destination finale, il est courant d'utiliser un bon de livraison qui doit contenir au moins :

- Le nom et les coordonnées du vendeur.
- Le nom et les coordonnées de l'acheteur.
- La date d'émission.
- La date de livraison des marchandises.
- Une description des marchandises contenues dans la commande.
- La quantité de chaque type de marchandises.

Lorsque les marchandises sont livrées, le destinataire doit effectuer une inspection physique des colis par rapport à tous les documents de livraison pour s'assurer qu'ils sont entièrement conformes aux exigences du contrat, en vérifiant :

- **La quantité -** Le nombre reçu doit être le même que celui inscrit dans les documents et correspondre au nombre demandé dans le bon de commande.
- **La qualité -** Le produit reçu doit se trouver dans les conditions mentionnées dans les

documents d'expédition et être conforme à ce qui a été défini dans le contrat d'approvisionnement, ne pas être endommagé et correspondre aux spécifications commandées.

Si une anomalie en matière de quantité ou de qualité est constatée, elle doit être consignée par écrit sur les documents de livraison. Sans déclaration écrite réalisée au moment de la livraison, il sera très difficile de prétendre ultérieurement que les produits n'étaient pas conformes à la commande.

Le transfert de responsabilité devient effectif lorsque le représentant de l'organisation signe le bon de livraison. Le bon de livraison signé, le bon de commande et la facture commerciale sont les documents minimaux obligatoires pour traiter le paiement. Dans le cas où le fournisseur/transporteur n'est pas en mesure de fournir un document de livraison ni même un bon de livraison, les organismes peuvent souhaiter créer et signer un bon de réception des marchandises (BRM), formalisant le transfert de responsabilité de la cargaison et indiquant toute anomalie. Les organismes qui génèrent leurs propres BRM doivent toujours demander au fournisseur qui livre ou au transporteur dûment désigné par le fournisseur de contresigner.

Procédures d'approvisionnement

Une procédure d'approvisionnement est un processus interne mis en place par chaque organisation pour s'assurer que les achats réalisés sont compatibles avec les principes fondamentaux de responsabilité, de redevabilité, de transparence, d'égalité de traitement des fournisseurs et de proportionnalité, tout en garantissant le meilleur rapport qualité-prix. Les procédures d'approvisionnement assurent l'objectivité lors du processus d'attribution de contrats à des fournisseurs. Les critères d'attribution eux-mêmes doivent être adaptés au contexte, aux besoins du programme et aux règlements des donateurs.

Une procédure d'approvisionnement standard comprend les principales étapes suivantes :

- Enquête auprès des fournisseurs et/ou publication (appel d'offres, expression d'intérêt).
- Collecte d'offres techniques/financières.
- Examen interne de l'enquête (analyse et comparaison des offres).
- Approbation de la sélection des fournisseurs.
- Examen de la documentation et autorisation d'engagement financier.
- Publication/communication des résultats.
- Signature de la commande et/ou du contrat.
- Réception/transport de l'achat.
- Paiement au fournisseur (sur la base des conditions préalablement convenues).
- Mise à jour finale, examen et archivage du dossier d'achat.

Les achats s'accompagnent de flux financiers considérables. Les organismes doivent donc tenir compte de leur incidence sur les marchés locaux ainsi que de leur éventuel effet sur les bénéficiaires.

Procédures d'approvisionnement les plus courantes

“ Pour les interventions normales (pas la première phase d'une réponse d'urgence), la méthode d'approvisionnement est choisie sur la base d'un cadre défini assorti de seuils de valeur. Le cadre comprend au minimum des niveaux pour les achats directs, les mises en concurrence et les appels d'offres. Les niveaux des seuils sont basés sur le contexte et tiennent compte des valeurs monétaires, de la fréquence des transactions, du délai de traitement de l'approvisionnement et de la tolérance au

risque de l'organisation. Le seuil fixé est constamment respecté lors des interventions normales et reflète les exigences des donateurs et des ONGI. (Projet PARCEL, approvisionnement)

Bien que chaque organisation et/ou donateur utilise une terminologie différente, ils partagent tous la même logique et les mêmes principes de base. Dans le cadre de ce guide, les noms des différentes procédures seront les suivants :

- Achat direct
- Procédure concurrentielle avec négociation
- Appel d'offres

Procédure d'achat direct ou de devis unique

La procédure d'achat direct ou de devis unique est la plus souple en matière de documentation, d'évaluation et d'exigences. Les achats directs sont généralement effectués pour des biens ou des services dont la valeur totale est faible. La principale caractéristique des achats directs est que les biens ou services sont acquis sans comparaison préalable des prix ou des conditions d'achat, ce qui rend le processus relativement rapide et facile.

L'unité ou la personne responsable de l'approvisionnement achètera auprès du fournisseur le plus avantageux repéré dans le catalogue des fournisseurs. Si le bien ou le service commandé ne figure pas dans le catalogue des fournisseurs ou est nouveau, une bonne pratique consiste à demander au fournisseur une EDI qui aidera les acheteurs à planifier plus précisément l'approvisionnement. L'unité ou la personne responsable de l'approvisionnement doit prendre contact avec le fournisseur pour confirmer le prix et s'assurer des critères de qualité satisfaisante, des délais de livraison, des prix de marché compétitifs et de la conformité avec le budget disponible.

Un dossier d'achat peut contenir :

- La demande d'approvisionnement dûment signée qui a lancé le processus.
- Le bon de commande signé par les personnes concernées.
- Une copie de la facture.
- La preuve de la livraison des articles peut comprendre l'un des éléments suivants :
  - Bon de livraison du fournisseur.
  - Bon de réception interne en cas de livraison sans bon de livraison du fournisseur.
  - Bon de livraison interne en cas de livraison au demandeur sans bon de livraison du fournisseur.
  - Facture originale, portant dans l'idéal une forme d'approbation officielle.

Exemple de demande d'approvisionnement	Exemple de bon de commande

Procédure concurrentielle avec négociation

L'appel d'offres comparatif est le processus consistant à solliciter des propositions de coûts/projet pour des produits, services ou travaux auprès de « soumissionnaires ». Les critères de sélection doivent être établis et communiqués à l'avance aux soumissionnaires potentiels. Pour les approvisionnements d'un montant plus élevé, davantage d'informations sont généralement nécessaires pour évaluer et justifier objectivement la rentabilité. Une comparaison documentée des prix et des conditions d'achat doit être réalisée avant l'achat lui-

même.

Une fois que les conditions de la demande d'achat ont été convenues, il faut préparer par écrit une demande de devis (DD) officielle et détaillée, qui sera envoyée à plusieurs fournisseurs (la plupart des organisations recourent au moins à trois fournisseurs différents) ou à un nombre suffisant de candidats pour assurer une véritable concurrence. La DD doit dans l'idéal fixer une date pour la remise de l'offre, énumérer les spécifications techniques et détailler les critères de sélection qui s'appliqueront au processus. Dans le cas où le nombre minimal de devis ne peut être obtenu, une bonne pratique consiste pour l'acheteur à joindre des copies des demandes de devis envoyées aux différents fournisseurs comme preuve que tous les efforts ont été correctement déployés. Tous les devis doivent être complets et indiquer clairement le nom et l'adresse des fournisseurs, ainsi que la validité de l'offre.

Certains organismes font des exceptions dans les cas où le devis d'un fournisseur est exactement le même que pour un achat précédent et que les devis du fournisseur sont toujours valables.

1. **Dossier d'information**
2. **Informations sur les produits et services**
3. **Critères de sélection**
4. **Conditions générales**
5. **Composition attendue de l'offre**
6. **Mécanisme de retour d'information**
7. **Dates limites et signatures**

Exemple : devis relatif à des pompes submersibles pour ACF-Syrie en 2016.

Les devis sont analysés sur la base des critères de sélection mentionnés dans la DD et les résultats sont présentés dans une matrice des offres. La sélection des fournisseurs relève généralement de la responsabilité conjointe de la personne ou de l'équipe qui gère l'approvisionnement et de la personne ou de l'équipe qui fait la demande d'approvisionnement.

Avant que l'engagement financier ne devienne effectif, certains organismes choisissent d'ajouter une strate supplémentaire de validation, par laquelle les chefs des départements des approvisionnements et des finances approuvent l'achat, certifiant que le processus suivi et l'allocation financière sont corrects. Dans le cas de contrats d'un montant élevé, la validation par les personnes concernées précitées est en général obligatoire.

Un dossier d'achat doit contenir dans l'idéal :

- La demande d'approvisionnement dûment signée qui a lancé le processus.
- Les originaux des devis des différents fournisseurs reçus et la demande de ces devis (surtout si aucun devis n'a été reçu).
- Le tableau d'évaluation de la procédure négociée avec toutes les validations nécessaires, ainsi qu'une note explicative, le cas échéant.
- Le bon de commande ou le contrat signé par les parties.
- Une copie de la facture, faisant dans l'idéal référence au numéro de l'appel d'offres ou à un autre numéro de suivi.
- Preuve de la livraison des produits :
    - Bon de livraison du fournisseur.

    - Bon de réception en cas de livraison sans bon de livraison du fournisseur.
    - Bon de livraison interne en cas de livraison au demandeur sans bon de livraison du fournisseur.

Appels d'offres publics/ouverts

Contrairement à la procédure négociée, dans laquelle une organisation reconnaît au moins trois (3) fournisseurs potentiels à qui elle demande un devis, un appel d'offres public ou ouvert consiste à ouvrir la procédure au public et à inviter quiconque à soumettre une offre. Les offres sont évaluées par un comité d'évaluation des offres créé au début du processus. Il est fortement recommandé que tous les membres du comité d'évaluation et les collaborateurs participant au processus d'appel d'offres soient tenus de comprendre et de signer une sorte de déclaration d'objectivité et de confidentialité ou un document similaire.

Tous les documents nécessaires à l'appel d'offres doivent être préparés et avoir été vérifiés avant le début de l'appel d'offres. Ces documents sont généralement envoyés au siège pour approbation avant la publication de l'appel d'offres. Un appel d'offres national ouvert peut comprendre les éléments suivants :

- Création du comité d'évaluation.
- Définition des critères de sélection des fournisseurs.
- Publication de l'avis d'appel d'offres dans les médias.
- Envoi du dossier d'appel d'offres/de la demande de propositions aux fournisseurs intéressés qui en ont fait la demande.
- Élaboration de la liste des candidats et des soumissionnaires.
- Évaluation de toutes les offres reçues à l'aide d'une sorte de rapport d'évaluation.
- Attribution d'un contrat au prestataire choisi et information des soumissionnaires écartés.
- Contrat signé.

Un dossier d'achat peut inclure les éléments suivants :

- Déclarations d'objectivité et de confidentialité.
- Toute dérogation (par exemple nationalité et provenance des marchandises).
- Copie du journal/site internet dans lequel figure l'appel d'offres.
- Demandes de participation.
- Dossier d'appel d'offres.
- Procès-verbal de la séance d'ouverture.
- Offres reçues.
- Rapport d'évaluation des offres avec tableau comparatif.
- Rapport d'appel d'offres.
- Autorisation d'attribution par le siège.
- Contrat signé et toute annexe ultérieure.
- Rapport de réception des marchandises ou d'achèvement des services et/ou travaux.
- Facture commerciale.
- Bons de livraison.
- Paiement.
- Réception du paiement.

Les appels d'offres peuvent avoir une portée géographique différente, permettant aux seuls opérateurs économiques locaux de soumettre une offre, ou permettant à quiconque au niveau national ou international de présenter son offre. Les éléments à prendre en considération lors de la sélection des restrictions géographiques sont notamment les économies locales, l'efficacité du processus, les normes éthiques et la protection de l'environnement, ainsi que la

garantie de la disponibilité du produit/service dans les conditions requises par l'organisation.

Il est également possible d'organiser des appels d'offres :

- **Ouverts** - Tous les fournisseurs intéressés peuvent soumettre une offre.
- **Restreints** - Seuls les fournisseurs appartenant à un périmètre ou à une catégorie prédéfini(e) peuvent participer.

Définition des seuils

Le concept de « seuils » est essentiel pour déterminer les procédures appropriées à appliquer. Les seuils garantissent le principe de proportionnalité entre le coût du marché de l'achat et le niveau d'effort requis pour obtenir les meilleures conditions d'achat.

Les seuils définissent une valeur monétaire à partir de laquelle des niveaux supérieurs de signature ou d'approbation sont requis. Plus la valeur de l'approvisionnement est élevée, plus l'autorité d'approbation est élevée et plus la procédure à appliquer est détaillée.

Par exemple, un organisme peut souhaiter établir un seuil à 500 dollars É.-U :

- Au-dessous de 500 dollars, seuls un agent logistique local et le demandeur sont tenus de signer, et seul un bon de commande est requis.
- Au-delà de 500 dollars, la signature du chef de la base/mission et/ou du chef du département des finances peut être requise, et une soumission concurrentielle peut être exigée.

La nature et la limite de chaque seuil sont déterminées par chaque organisme sur la base de ses propres besoins en matière de surveillance financière et sont guidées par :

- Les règlements des donateurs
- Les exigences au niveau du pays/national
- Les procédures d'audit interne de l'organisation

Le niveau des seuils et les procédures requises doivent figurer dans le manuel ou les politiques d'approvisionnement de chaque organisme.

Tableau comparatif des différentes procédures

Conformément au principe de proportionnalité, il est conseillé d'augmenter la complexité de l'appel d'offres et de l'évaluation si le montant total est supérieur à la valeur de l'approvisionnement proposée.

	Achat direct ou devis unique	Procédure concurrentielle avec négociation	Valeur de l'offre
Seuil :	Valeur faible	Valeur moyenne	Valeur élevée

	Achat direct ou devis unique	Procédure concurrentielle avec négociation	Valeur de l'offre
Niveau de publicité :	Aucun	Moyen (au moins 3 fournisseurs sous contrat)	Élevé (publication dans les médias, ouverture publique des offres, avis public d'attribution)
Évaluation :	Légère, une personne	Moyenne (logisticien + demandeur)	Forte (comité d'évaluation des offres, au moins 3 personnes)
Documents :	Peu d'exigences (demande d'achat, bon de commande, facture)	Exigences moyennes (demande d'achat, demande de devis, devis, tableau d'évaluation, bon de commande, facture, bon de livraison)	Exigences élevées (13 modèles)
Validation :	Au niveau du terrain	Au niveau national + siège (dans certains cas)	Pays + siège pour le dossier d'appel d'offres et la sélection des fournisseurs

Fractionnement des offres

Le « fractionnement des offres » est le fait de diviser artificiellement une offre entre plusieurs petits achats au lieu d'un seul gros achat. Le fractionnement artificiel d'une offre au sein d'un budget est généralement réalisé pour éviter la procédure correspondante, est considéré comme une mauvaise pratique et peut constituer une fraude.

Le fractionnement des offres devient frauduleux lorsque l'objectif des personnes qui gèrent l'approvisionnement consiste à appliquer une procédure d'approvisionnement moins restrictive que ce que les meilleures pratiques ou les procédures d'approvisionnement définies à l'échelle de l'organisme pourraient conseiller. Le fractionnement d'une offre n'est pas toujours frauduleux lorsque les circonstances l'exigent pour des raisons de sécurité, de rentabilité et autres raisons légitimes. Toute décision de fractionner une offre doit être clairement expliquée et documentée.

Donateurs et fonds de subvention

Les donateurs sont des entités, des institutions ou des personnes qui financent les projets mis en œuvre par une organisation. Les procédures d'approvisionnement doivent garantir que tous les biens, services et travaux sont obtenus conformément à leurs politiques d'approvisionnement ainsi qu'à toutes les lois applicables à ces dépenses.

Toute personne ou équipe responsable de l'approvisionnement doit connaître les réglementations relatives aux approvisionnements financés par des donateurs à toutes les étapes du cycle du projet et veiller à ce que l'organisation remplisse ses obligations contractuelles envers le donateur. Entre autres actions, l'unité chargée de l'approvisionnement doit vérifier si le donateur possède des règles spécifiques sur les seuils et les procédures d'approvisionnement, ainsi que toute réglementation spécifique applicable à l'acquisition de produits médicaux ou agricoles, d'équipements, etc.

1. Règlements généraux des donateurs :
    - Seuils des donateurs.
    - Exigences de nationalité et/ou d'origine des produits.
    - L'approbation du donateur est-elle requise (évaluations, audits, etc.) ?
    - Réglementations spécifiques pour des produits particuliers (médicaments, matériel médical).
    - Sanctions ou contrôles antiterroristes
    - Entités refusées pour l'approvisionnement.
    - Possibilité d'utiliser les CAH (centrales d'achat humanitaires).
2. Réglementations spécifiques relatives à tout accord signé avec le donateur.
3. Dates de début et de fin de l'éligibilité des dépenses ou du contrat, en prévoyant suffisamment de temps pour que la procédure ait lieu et que les biens/services soient livrés.

Title
Download - Purchase Order Template

Analyse du marché

> « L'analyse du marché est un élément clé de l'analyse des réponses ; elle éclaire la conception et la mise en œuvre d'interventions appropriées utilisant et soutenant les marchés locaux » **(**The Cash Learning Partnership, Critères minimaux d'analyse de marché en situation d'urgence [MISMA])

Dans un contexte de crise, le secteur humanitaire a une immense capacité d'impact sur le marché local. Il est important d'agir sur la base des principes et valeurs humanitaires et de garder à l'esprit le concept de « Ne pas nuire ». L'analyse du marché est une composante essentielle de l'analyse du contexte, permettant de recueillir des informations qui seront utiles pour programmer l'intervention et la manière de la mettre en œuvre. Il s'agit également d'un élément crucial de la planification et de la préparation des situations d'urgence.

Facteurs clés d'une analyse du marché :

- Nature et origine des produits proposés.
- Capacités de fabrication locales.
- Principaux produits locaux.
- Capacités de stockage des fournisseurs.
- Itinéraires de transport et risques potentiels pour le stock.
- Connaissance des relations entre les différents agents.
- Facteurs externes, politiques, météorologiques.

Source : FICR

Outils

Il existe plusieurs outils clés permettant d'extraire des informations sur le marché. Lorsqu'un organisme ou une personne lance un processus d'approvisionnement, il y a un grand volume d'informations qui contribueront à analyser le marché entourant l'organisation. Les organismes humanitaires doivent réaliser des évaluations de marché révisées si nécessaire.

- **Liste des fournisseurs** - De nombreuses personnes peuvent participer à l'approvisionnement au sein d'un seul organisme. Il est fortement recommandé de tenir un catalogue des fournisseurs dans lequel on peut trouver des informations de base sur

les produits qu'ils proposent, ainsi que des expériences passées ou toute autre information pertinente.

- **Demande d'information (DI) et expression d'intérêt (EDI)**- Les DI et EDI sont des documents par lesquels des informations seront demandées aux fournisseurs afin d'officialiser leurs offres, mais aussi par lesquels l'analyse du marché d'un produit spécifique peut être réalisée.
- **Suivi des achats -** Tout système utilisé pour suivre l'état actuel de l'approvisionnement ainsi qu'informer les autres départements de l'état de leurs demandes et en général.
- **Liste de prix -** Suivre l'historique des coûts d'approvisionnement, éclairer les hypothèses de planification et suivre l'évolution des coûts des biens et services sur le marché.

Analyse des fournisseurs

Il est parfois difficile de se faire une idée d'un fournisseur uniquement à travers les documents d'appel d'offres officiels. Les acheteurs peuvent souhaiter visiter le lieu de travail des fournisseurs, surtout lorsque les organismes ont l'intention d'entamer une relation durable avec un fournisseur donné. Ne sous-estimez pas le pouvoir d'une conversation en personne ni les détails que l'on peut apprendre en connaissant les installations.

Étapes utiles à suivre :

- Établissez un premier contact avec le fournisseur.
- Analysez la capacité et le professionnalisme du fournisseur : nombre de travailleurs, méthodes de travail, nettoyage général, etc.
- Analysez les produits ou services disponibles. Où le fournisseur achète-t-il le produit ou la matière première ? Comment les produits sont-ils livrés ? Des produits meilleurs/moins chers peuvent-ils être importés ?
- Comprenez le modèle économique du fournisseur, ses difficultés, ses sources d'approvisionnement, ses problèmes.
- Recueillez des informations qui ne pourraient jamais figurer sur un document écrit.
- Définissez d'autres critères de sélection possibles en plus du prix.

Inéligibilité des fournisseurs

Il est vivement conseillé d'exclure les fournisseurs de toute procédure d'approvisionnement s'ils se trouvent dans l'une des situations suivantes :

- Ils sont en faillite ou cessent leurs activités.
- Ils ont été reconnus coupables de graves erreurs professionnelles.
- Il s'avère qu'ils ont recours au travail des enfants, qu'ils se livrent à l'exploitation et aux abus sexuels, à l'esclavage, à la corruption, qu'ils commettent de graves négligences environnementales ou ne respectent pas les règles de sécurité des travailleurs.
- Ils n'ont pas rempli leurs obligations liées au paiement des impôts et taxes selon la législation du pays ou dans le pays bénéficiaire du contrat.
- Ils ont été jugés et définitivement condamnés pour fraude, corruption, participation à des organisations criminelles ou toute autre activité illégale.
- Ils ont été déclarés en défaut grave pour ne pas avoir respecté leurs obligations contractuelles dans d'autres procédures d'achat passées avec l'organisation.

Comme preuve que le fournisseur potentiel ne relève pas de l'une des situations susmentionnées, le fournisseur candidat doit présenter au moins l'un des documents suivants :

- Extrait récent du casier judiciaire.
- Document équivalent délivré par une autorité judiciaire.
- Déclaration sous serment attestant que le fournisseur respecte les conditions de travail et les droits sociaux fondamentaux et n'exploite pas le travail des enfants.
- Déclaration sous serment du représentant légal de la société devant un agent administratif ou judiciaire, un auditeur ou un organe qualifié du pays d'origine ou de provenance.
- Autocertification relative au statut judiciaire susmentionné.

Il est fortement conseillé aux organismes de vérifier les antécédents des fournisseurs avant de conclure un contrat :

- Dans la mesure du possible, les organismes doivent vérifier les antécédents des vendeurs et des fournisseurs en utilisant les moyens locaux disponibles.
- Certains organismes donateurs exigent que les fournisseurs soient examinés selon des listes internationales supplémentaires relatives aux activités criminelles ou au terrorisme.
- Les organismes d'aide doivent toujours demander des références auprès d'autres sources connues qui ont pu se procurer des biens ou des services auprès du fournisseur concerné dans le passé.

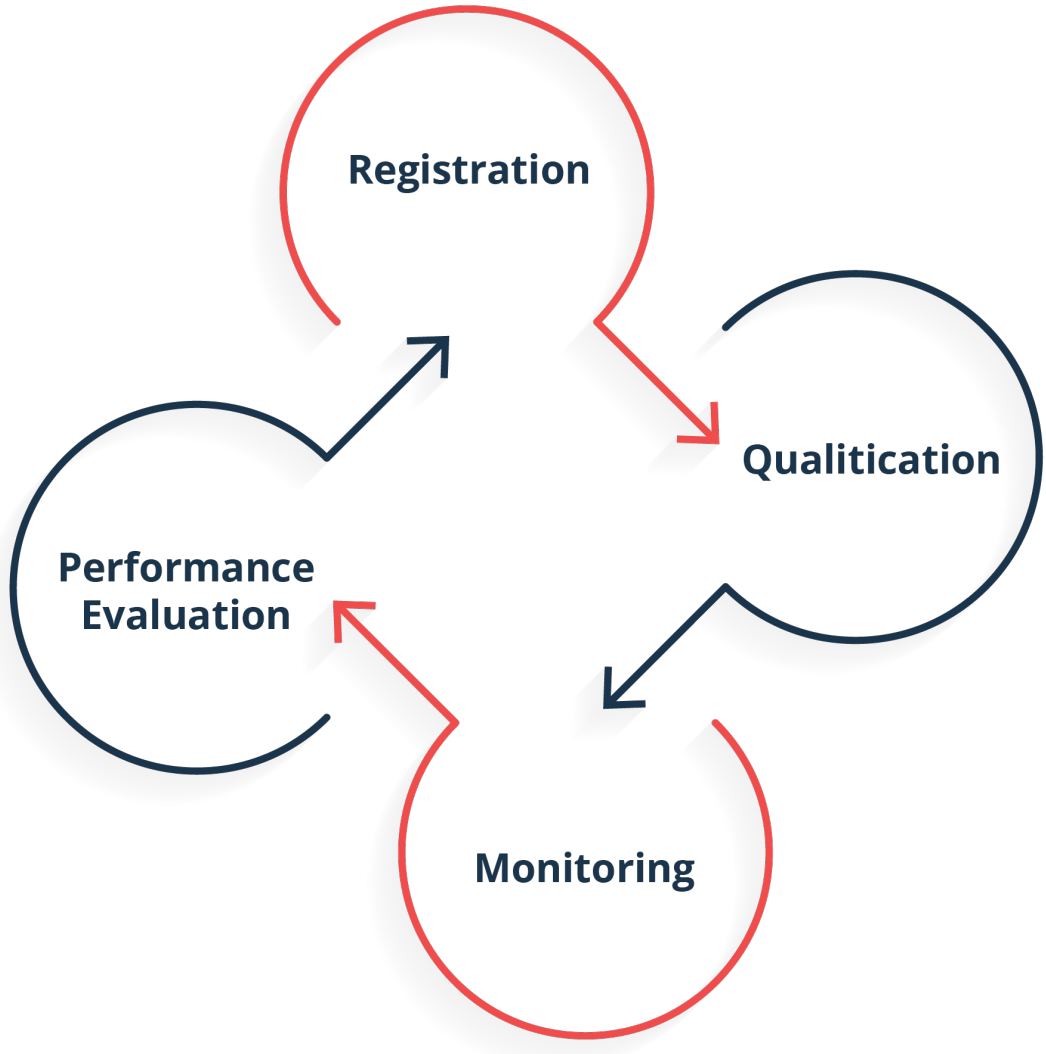
Les contrats ne doivent pas être attribués à des soumissionnaires qui, au cours des procédures

d'approvisionnement :

- Se trouvent dans une situation de conflit d'intérêts.
- Ont omis de fournir les informations demandées par l'organisation comme condition de participation aux procédures d'approvisionnement ou ont fourni des informations mensongères.
- Sont coupables de pratiques de corruption, de fraude, de collusion ou de coercition.

Gestion des fournisseurs

La gestion des fournisseurs est un ensemble de principes, de processus et d'outils qui peuvent aider les organisations à optimiser leurs relations avec les fournisseurs, à limiter les risques et à gérer les frais généraux tout au long du cycle de vie des relations. La gestion active des fournisseurs consiste à créer des relations plus étroites et plus collaboratives avec les principaux fournisseurs afin d'obtenir une plus grande valeur ajoutée et de réduire les risques.



Il est important de connaître les spécifications des produits ou services requis, le cadre juridique de leur acquisition et leur disponibilité sur le marché. Ne pas tenir compte de ces trois concepts augmente le risque de ne pas trouver les articles nécessaires, de se procurer des articles incorrects ou de ne pas respecter les normes et comportements locaux lors de l'achat.

Les objectifs d'une gestion efficace des relations avec les fournisseurs sont les suivants :

- Favoriser les relations à long terme et la création conjointe de valeur.
- Donner la priorité aux ressources et à l'interaction avec les fournisseurs qui peuvent apporter le meilleur rapport qualité-prix.
- Assurer la mesure de la qualité et des niveaux de service.
- Élaborer un mode d'interaction cohérent avec les fournisseurs dans l'ensemble de l'organisation.
- Assurer l'équité, l'intégrité et la transparence.

Processus

Enregistrement des fournisseurs

Il est vivement conseillé d'enregistrer les fournisseurs qui répondent aux critères clés, en veillant notamment aux points suivants :

- Les fournisseurs possèdent une personnalité juridique et la capacité légale de conclure un contrat.
- Ils doivent disposer d'une capacité financière suffisante (si nécessaire, présentation des comptes audités des deux derniers exercices) pour mener à bien un contrat attribué par l'organisation.
- Les produits ou services proposés doivent présenter un intérêt pour l'organisation et le fournisseur doit avoir les compétences professionnelles et techniques nécessaires.
- Le fournisseur ne doit figurer sur aucune liste de sanctions et ne pas avoir commis d'actes frauduleux, contraires à l'éthique ou illicites.
- Le fournisseur doit posséder l'expérience adéquate.

Pour certaines catégories de biens et de services, ou dans certains contextes nationaux spécifiques, les fournisseurs peuvent être tenus de répondre à des critères supplémentaires/différents afin d'être enregistrés.

Catalogue des fournisseurs

Un catalogue de fournisseurs est un outil dans lequel chaque fournisseur est enregistré et où toutes les informations relatives à sa relation avec l'acheteur sont stockées.

Préqualification des fournisseurs	La préqualification est généralement utilisée afin de présélectionner des fournisseurs pour la fourniture de biens et de services complexes/stratégiques en fonction de besoins très spécifiques. Cette sélection peut se faire à partir d'un catalogue de fournisseurs ou inclure d'autres prestataires. Seuls les fournisseurs qui répondent aux critères établis doivent être invités à soumissionner, ce qui garantit que seules les sociétés proposant un niveau élevé de qualité et/ou de compétence sont incluses dans l'appel d'offres.

Suivi des fournisseurs	Le suivi des activités des fournisseurs se fait dans la plupart des cas à travers l'ensemble standard de documents d'appel d'offres. Chaque étape de l'approvisionnement doit être expliquée et justifiée, et toutes les communications officielles doivent être consignées. La création et la mise à jour d'un outil permettant d'enregistrer les indicateurs clés du processus d'approvisionnement constituent une bonne pratique. Un tel outil pourrait enregistrer toutes les interactions avec les fournisseurs ainsi que permettre à l'organisme d'analyser et de suivre les relations au fil du temps. Les indicateurs clés peuvent inclure, sans s'y limiter, les taux de réponse, les dossiers de propositions évaluées, le nombre de contrats attribués, les bons de commande gérés et les dépenses.
Évaluation des performances des fournisseurs	Il est décisif de mesurer les performances des fournisseurs pour répondre aux besoins d'une organisation. L'évaluation historique des fournisseurs influe sur la détermination des fournisseurs susceptibles d'être présélectionnés à l'avenir. Les enquêtes constituent une source importante d'informations. L'unité demandeuse doit être interrogée sur son opinion quant aux performances du fournisseur d'une manière normalisée et officielle. Les réponses doivent figurer dans le catalogue des fournisseurs pour servir de référence lorsque de nouvelles actions d'approvisionnement sont planifiées.

Outils de gestion des fournisseurs

Une fois le(s) fournisseur(s) repéré(s), il est utile de :

- Définir les besoins exacts et ce que vous voulez négocier.
- Comprendre exactement l'offre/la soumission du fournisseur.
- Connaître votre fournisseur et le marché.
- Gérer les délais de fourniture des biens et des services.

L'objectif de toute négociation est de parvenir à une situation « gagnant-gagnant ». Si l'une des parties à une négociation se sent désavantagée d'une manière ou d'une autre, la relation a tendance à s'effondrer.

Au moment d'entamer une négociation, il est capital d'avoir au moins deux résultats réels possibles parmi lesquels choisir ; cela rendra la négociation plus efficace en donnant une marge de sécurité, sans sentiment/établissement d'une relation de dépendance.

Un accord entre les deux entités doit être formalisé et les obligations de chaque partie clairement établies, avec une bonne compréhension mutuelle de ce qui doit être attendu de la relation. Il doit y avoir des mesures bien comprises à prendre en cas de non-conformité pour contribuer à éviter les conflits. La meilleure façon d'améliorer les pratiques de travail dans une chaîne d'approvisionnement est de travailler main dans la main avec les fournisseurs pour les aider à mettre en œuvre des améliorations réalisables.

Il existe deux outils principaux pour gérer la relation avec un fournisseur :

- Contrat
- Accord à long terme (également appelé accord-cadre)

Contrats

Un contrat est un accord comportant des conditions spécifiques entre deux ou plusieurs personnes ou entités, dans lequel il y a un engagement à faire quelque chose en échange de fonds. L'existence d'un contrat requiert généralement les éléments suivants :

1. Une offre.
2. L'acceptation de cette offre.
3. Un engagement à tenir.
4. Une contrepartie (qui peut être une promesse de paiement sous une forme ou une autre).
5. Le moment auquel ou la situation dans laquelle cet engagement doit être tenu.
6. Les modalités d'exécution, y compris le respect de l'engagement.

Tout ce qui vaut la peine d'être mentionné doit figurer dans le contrat, y compris la qualité technique du produit ou du service, en passant par la forme et les conditions de paiement, jusqu'aux détails relatifs à la conformité. Ce qui n'est pas inclus dans un contrat ne peut être appliqué. Il est recommandé de consacrer suffisamment de temps à l'élaboration d'un bon contrat en accord mutuel avec un fournisseur.

Il est conseillé de construire un modèle de contrat, avec une structure aussi fixe que possible, dans un langage simple et direct. Il est courant de réexaminer les contrats signés pour lever des doutes, et connaître la structure de nos contrats permet de gagner du temps. Une bonne pratique consiste à faire réviser tout modèle de contrat par un juriste local, qui peut s'assurer que toute clause contractuelle est conforme à la loi et qui peut donner des conseils sur les pratiques et usages locaux.

En cas de litige contractuel, l'organisme doit communiquer avec le fournisseur en question. Si nécessaire, une discussion amiable est toujours préférable. La plupart des conflits avec un prestataire sont résolus par le dialogue et l'engagement à régler de petits détails, mais cette discussion doit être formelle et intégrer un juriste si nécessaire.

Il faut éviter d'aller au tribunal dans la mesure du possible. Il est essentiel de disposer de bons contrats qui prévoient la manière dont les éventuels manquements seront résolus. Le recours à des sanctions financières est utile lors de la négociation et constitue un outil en cas de conflit.

Accords à long terme (ALT)

Un accord à long terme, connu également sous le nom d'accord-cadre, établit les conditions commerciales générales qui régiront les relations entre le fournisseur et l'organisme adjudicateur en cas de commande ferme des biens ou services énoncés dans l'accord. Un ALT vise à définir les conditions commerciales qui s'appliqueront à l'achat de biens spécifiquement déterminés pendant une période préétablie. Les ALT sont particulièrement pertinents pour les petits articles de faible valeur et peu complexes achetés régulièrement, comme les fournitures de bureau, la plupart des pièces détachées, le ciment, les services prépayés de téléphonie mobile, etc.

Un ALT s'applique lorsque plusieurs livraisons sont attendues, mais que ni les quantités ni les dates de livraison spécifiques ne peuvent être prévues. Il est important de comprendre qu'un ALT n'est pas en soi considéré comme un engagement d'achat, mais qu'il précise simplement les conditions qui s'appliqueraient si l'organisation décidait de passer une commande. Il n'y a pas d'engagement ni d'exclusivité !

Pour éviter toute confusion et d'éventuels conflits, il est essentiel d'indiquer très clairement aux fournisseurs, dès le début du processus d'appel d'offres, que l'objectif est de signer un ALT et non un contrat d'achat ordinaire. Il est déterminant de s'assurer que les soumissionnaires comprennent la différence entre ces mécanismes. Comme il n'y a pas d'exclusivité, un ALT peut

être signé avec deux ou trois fournisseurs différents des mêmes produits, à des conditions identiques.

Certains avantages inhérents à l'ALT le rendent utile dans toute stratégie d'achat d'un organisme, comme le fait d'éviter la répétition des processus et des formalités correspondantes pour le même article tout au long d'un projet. Comme il s'agit par définition d'un achat important, les organisations peuvent ainsi obtenir le meilleur produit/service au meilleur prix dans le délai le plus court.

Une relation durable étant établie avec le fournisseur, il est possible de travailler sur la qualité des produits/services proposés aux organisations, puisque la relation avec les fournisseurs pourra être développée afin de mieux comprendre les besoins et les méthodes de travail. En outre, les ALT sont parfois le seul moyen de suivre les procédures correctes lorsque l'on ne dispose que de peu de temps. Les organisations peuvent suivre l'ensemble du processus d'approvisionnement sans aucune demande, et être donc en mesure de répondre aux requêtes en moins de temps.

Assurance de la qualité

L'assurance de la qualité (AQ) est une procédure visant à garantir la qualité des produits ou des services en prévenant les erreurs et les défauts dans les produits fabriqués et en évitant les problèmes lors de la livraison des produits ou des services aux bénéficiaires. Elle repose sur deux principes :

- **Adaptation à l'usage** - Le produit doit être adapté à l'usage auquel il est destiné.
- **Correct du premier coup** - Les erreurs doivent être éliminées avant même leur apparition.

L'AQ se concentre sur l'amélioration d'un processus et le rend efficient et efficace selon des normes de qualité prédéfinies. L'AQ joue un rôle dans la capacité d'une organisation à s'auto-évaluer et à s'assurer que les processus internes sont efficients et efficaces. Elle garantit également l'existence de mécanismes et d'outils permettant de veiller à ce que les fournisseurs et les produits répondent aux besoins des organismes.

Pour l'évaluation interne et externe, le processus complet d'AQ a un cycle défini appelé PDCA. Les phases de ce cycle sont les suivantes :

- **Planifier** - L'organisation doit planifier et déterminer les processus nécessaires pour fournir un produit final de haute qualité.
- **Faire (Do)** - Élaboration et test des processus ainsi que mise en œuvre de changements dans les processus.
- **Contrôler** - Surveillance des processus, modification des processus et vérification de l'atteinte des objectifs prédéterminés.
- **Agir** - Mettre en œuvre les actions nécessaires pour améliorer les processus.

Parfois, les organisations ne possèdent pas la capacité de procéder à une évaluation en ces termes pour chaque fournisseur, mais il existe des sociétés d'audit et des organisations de certification normalisée qui peuvent le faire. Les organismes doivent solliciter ces agences tierces et/ou inclure ces certifications dans les critères de sélection des fournisseurs.

Certifications normalisées

Il existe un large éventail de certifications de qualité, depuis les sceaux applicables à un secteur entier ou à un produit spécifique jusqu'à ceux qui certifient la qualité d'un processus ou

ceux qui se concentrent sur le respect de normes éthiques et environnementales. Certaines présentent une grande valeur ajoutée, d'autres relèvent davantage du marketing. Elles peuvent avoir une valeur nationale ou être reconnues au niveau international. Bien que chaque estampille puisse être utile, les normes de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) sont considérées comme la meilleure pratique internationale reconnue.

L'ISO est une organisation indépendante non gouvernementale créée en 1946, qui élabore des normes relatives à la fabrication, à la gestion des processus , à la prestation de services ou à la fourniture de matériaux.

Les normes des « familles » suivantes comptent parmi les plus utiles dans le secteur humanitaire :

- Normes de **gestion de la qualité** pour aider à travailler plus efficacement et réduire les défaillances de produits. (Famille ISO 9000)
- Normes de **gestion environnementale** pour aider à réduire les incidences sur l'environnement, à diminuer les déchets et à accroître la durabilité. (Famille ISO 14000)
- Normes de **santé et de sécurité** pour aider à réduire les accidents sur le lieu de travail. (Famille ISO 45001)
- **Normes de gestion de l'énergie** pour aider à réduire la consommation d'énergie. (Famille ISO 50001)
- Normes de **sécurité alimentaire** pour aider à prévenir la contamination des aliments. (Famille ISO 22000)
- Normes de **sécurité informatique** pour assurer la sécurité des informations sensibles. (Famille ISO 27001)

Acheter un produit disposant d'une certification ISO et/ou à une société qui a été certifiée ISO est une garantie que le produit ou la société a suivi un processus de qualité. Tous les fournisseurs ne disposent pas de certifications ISO ou d'autres types de certifications, en particulier dans les pays à faible revenu, en situation de catastrophe ou de conflit. En l'absence de ces normes, les organismes devront peut-être chercher d'autres sources d'information pour s'assurer de la qualité avant ou pendant l'établissement d'une relation avec un fournisseur.

Audit social/financier des fournisseurs

Un audit de conformité sociale/financière, également connu sous le nom d'audit éthique, est l'inspection d'une organisation externe qui vérifie si les activités du fournisseur respectent les responsabilités sociales et éthiques, les réglementations en matière de santé et de sécurité, ainsi que le droit du travail. Ces audits permettent de juger si un fournisseur respecte le code de conduite de l'organisation, garantissant des politiques éthiques.

Un audit financier peut être complété par la déclaration de l'exercice fiscal du pays et/ou par des relevés bancaires qui permettront d'évaluer la solvabilité.

En raison de la nature « instantanée » des audits et du fait qu'ils ne sont pas conçus pour trouver les causes ou les solutions des problèmes, ils sont limités dans ce qu'ils peuvent dire sur les pratiques de travail des fournisseurs. C'est pourquoi, afin de tirer le meilleur parti des audits, il faut avoir conscience de ces limites et poser les bonnes questions pour les compléter.

Inspection et contrôle de la qualité

Les organismes doivent prévoir du temps et des ressources pour effectuer l'inspection pendant l'évaluation du produit, avant la commande ou pendant la réception. Le contrôle de la qualité (CQ) est un processus continu, standard et permanent jusqu'à la distribution/livraison aux

bénéficiaires, il doit donc être réalisé périodiquement lorsqu'un produit se trouve dans l'entrepôt ou sous la responsabilité de l'organisation. Le CQ est parfois confondu avec l'AQ. Le contrôle de la qualité est utilisé pour examiner le produit ou le service lui-même. L'assurance de la qualité consiste à examiner les processus et à apporter des modifications aux processus qui ont abouti au produit final.

- **Inspection visuelle** - Si un vendeur fournit un échantillon prototype avant la livraison finale, les organisations ou les spécialistes peuvent souhaiter inspecter visuellement et tester le produit, soit dans les locaux du fournisseur, soit dans un autre lieu hors site.
- **Tests en laboratoire** - En plus de l'inspection visuelle, les organismes peuvent souhaiter recourir à des tests en laboratoire effectués par des tiers. Les tests en laboratoire peuvent porter sur la composition chimique (pour les matériaux de construction durables ou les produits pharmaceutiques), sur les normes ISO prédéfinies (comme la résistance au feu des articles non alimentaires) ou même sur la qualité des produits alimentaires.
- **Inspection tierce** - De nombreux organismes souhaitent faire appel à des sociétés d'inspection tierces pour réaliser les tâches d'assurance de la qualité. Les sociétés d'inspection tierces effectuent généralement des tests en laboratoire et des tests visuels des produits, mais peuvent également visiter les entrepôts et les installations de production des fournisseurs tout au long du processus de production afin de garantir une conformité totale. Les organisations qui font appel à des services d'inspection tiers peuvent souhaiter inclure l'obligation pour les fournisseurs de permettre aux sociétés d'inspection tierces d'accéder aux sites de production sans préavis afin de renforcer le caractère aléatoire du processus.
- **Fourniture de certificats** - Plus simple que de réaliser des tests dans un laboratoire indépendant, il peut être demandé aux fournisseurs de produire des certificats indiquant la conformité ou la qualité. En règle générale, le coût et la complexité des tests en laboratoire sont répercutés sur le fournisseur, mais cela peut également donner lieu à des falsifications ou à des fraudes, car le processus d'inspection n'est pas entre les mains de l'organisme adjudicateur.

Il est fortement conseillé de procéder en outre à une inspection des produits une fois que l'organisme adjudicateur en prend possession. Les produits doivent non seulement être inspectés lors de leur première livraison, mais aussi examinés tout au long du processus de livraison. Pour les commandes importantes qui peuvent faire l'objet de livraisons multiples ou continues, la substitution de produits peut être et est un véritable problème. Certains fournisseurs peuvent, sans scrupules, échanger après coup des produits légitimes contre des produits faux, inappropriés ou incorrects. Sans une vigilance constante, des produits entièrement testés et certifiés peuvent même ne pas être réellement fournis.

Prévention de la fraude

La fraude interne à toute organisation comporte des risques éthiques et entraîne des gaspillages. Dans le cas des institutions sans but lucratif qui se consacrent à des tâches telles que le développement ou l'aide humanitaire, elle menace des éléments fondamentaux de leur programmation et leur crédibilité au sein de la communauté. Par conséquent, la fraude doit être traitée rapidement et de manière réfléchie, en anticipant les incidents et pas seulement en réagissant une fois qu'ils ont eu lieu.

On peut parler de diverses formes de fraude :

- La **fraude** se définit comme tout(e) acte ou omission intentionnel(le) destiné(e) à nuire à autrui, avec pour résultat que la victime subit une perte ou un dommage et/ou que l'auteur réalise un profit.

- La **corruption** est l'abus d'un pouvoir confié par délégation à des fins privées, telles que l'enrichissement personnel ou celui d'un tiers, d'un ami, d'un membre de la famille. Elle consiste à s'abstenir de faire, à faciliter quelque chose ou à profiter de sa fonction en échange d'une promesse, d'un cadeau, d'une somme d'argent ou d'avantages divers.
- Le **détournement** consiste en un vol ou une utilisation abusive, par quelque moyen que ce soit, d'une ressource ou de matériel appartenant à un tiers.

Nous pouvons placer ces trois éléments au même niveau : ils constituent tous une conduite inappropriée. Dans le présent guide, nous ferons référence à la fraude et aux politiques antifraude en relation avec les trois catégories susmentionnées. Afin de faire face à la fraude, il est nécessaire pour les organisations d'établir un document de politique antifraude. De même, l'entité doit évaluer périodiquement l'exposition au risque de fraude.

La politique antifraude doit prendre en considération trois éléments :

Prévention	À travers l'appropriation des valeurs de l'organisation par ses travailleurs, ce qui explique les conséquences possibles de la fraude pour l'organisation. Les organisations doivent également chercher à établir un code d'éthique et de conduite qui doit être communiqué et diffusé dans toute l'organisation, y compris les canaux de communication et les formats de plainte appropriés. Le personnel doit être formé à repérer, catégoriser et utiliser ces canaux et formats. Mettre en place des mécanismes d'alerte permettant d'anticiper et de prévenir la commission de fraude.
Contrôle	Créer une commission antifraude dont la responsabilité est l'enquête et la vérification du respect des politiques de l'institution, consacrée à l'examen systématique ou ad hoc des pratiques observées par des personnes ou des organes de l'institution. Cette commission sera chargée de la mise en place d'un programme de conformité avec les politiques et normes établies ainsi que de leur suivi. Pour obtenir de bonnes informations, le personnel doit se sentir en sécurité lorsqu'il fait son rapport, mais en même temps, il doit se sentir responsable de fournir des informations véridiques. Des responsabilités claires doivent être définies et une protection adéquate doit être accordée au plaignant. Il doit également y avoir une protection contre les faux rapports.
Réaction	En appliquant le principe de tolérance zéro par des actions rapides et déterminées, la réaction à la fraude doit toujours être entreprise à l'aide de preuves solides. Cela n'est possible qu'avec la collaboration des lanceurs d'alerte, des enquêtes approfondies et la mise en place préalable de mesures appropriées et cohérentes. Sauf si la sécurité l'interdit, les politiques et processus de réaction doivent être rendus publics et communiqués au personnel, aux donateurs et aux bénéficiaires. La communication des politiques est généralement délicate et doit être planifiée à l'avance.

Il est important d'avoir conscience que les réglementations en matière de prévention de la fraude ne peuvent à elles seules garantir l'inexistence de la fraude. L'efficacité des directives de prévention de la fraude dépend de l'organisation et des personnes qui la composent.

La fraude en matière d'approvisionnement peut inclure, sans s'y limiter, les éléments suivants :

- **Collusion entre prestataires -** Un groupe de fournisseurs s'associe pour manipuler leurs offres afin de faire alterner les attributaires.
- **Division de l'offre -** La demande est divisée en plusieurs offres pour passer par un seuil plus bas et donc une surveillance de diligence raisonnable réduite.
- **Adaptation de l'offre -** Des personnes au sein de l'organisme rédigent délibérément la documentation de soumission afin de l'adapter aux points forts spécifiques d'un

fournisseur donné.
- **Manipulation des prix** - Un fournisseur facture un prix plus élevé que celui convenu dans le contrat/l'accord-cadre.
- **Substitution de produits** -L'organisation paie pour obtenir une certaine spécification, mais le fournisseur fournit une spécification inférieure/différente.

Les principaux signaux d'alerte à surveiller peuvent inclure, sans s'y limiter, les éléments suivants :

En relation avec les fournisseurs :

- Conflit d'intérêts non divulgué.
- Les fournisseurs retenus sous-traitent aux soumissionnaires évincés.
- Le dernier prestataire à soumettre une offre remporte le contrat.
- Offres ressemblantes en matière de papier, de police de caractères, de couleur, de fautes d'orthographe, d'impression, etc.
- Factures ou bons de commande gonflés.
- L'offre retenue propose un prix plus élevé que le tarif du marché.
- L'offre retenue propose un prix identique au budget.
- Fournisseurs fictifs ou fournisseurs sans existence ni adresse physique.
- Schéma de rotation des attributaires.
- Livraison partielle de biens ou de services.
- La qualité des articles livrés diffère de celle des échantillons fournis/proposés au stade de la remise de l'offre.
- Les prestataires qualifiés ne soumettent pas d'offres.

En relation avec le personnel :

- Manipulation des critères d'évaluation après l'ouverture de l'offre.
- Contrats attribués par une source unique ou par un processus non concurrentiel.
- Exigences définies de manière à ce que seul un fabricant ou un fournisseur spécifique puisse y répondre.
- Plusieurs demandes d'achat lancées à proximité immédiate pour des besoins similaires afin d'éviter le seuil des limites.
- Un membre du personnel ne sépare pas les tâches.
- Spécifications excessivement étroites ou larges.
- Les agents ne délèguent pas leurs responsabilités ou refusent de partir en congé.
- Il n'existe pas d'informations claires sur la présentation des offres.
- Documentation inadéquate (absence de demande d'achat, de bon de commande, d'analyse concurrentielle des offres et de bon de réception des marchandises).
- Relation trop amicale entre un prestataire et les personnes chargées de l'approvisionnement.
- Taux d'exemption inhabituellement élevé.
- Annonces d'appels d'offres programmées pour correspondre à des jours fériés.

Outils et ressources pour l'approvisionnement

Modèles et outils

Sites et ressources

- Projet Sphère, manuel (2018)

- Revue internationale de la Croix-Rouge (2016).*Principes directeurs de l'action humanitaire*.
- ECHO, direction générale de l'aide humanitaire de la Commission européenne (juin 2019). *Guidelines grant/contribution agreement with humanitarian organisations*
- ECHO, direction générale de l'aide humanitaire de la Commission européenne (mai 2020). *Framework partnership agreement with humanitarian organisations*
    - ANNEX III: *General Conditions*
    - ANNEX IV: *Rules and procedures applicable to Property, Supply, Works and Service Contracts Awarded within the Framework of Humanitarian Actions Financed by the European Communities*
- CICR, Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (2014).*Market Analysis Guidance*
- CICR, Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (2014).*Rapid Assessment for Markets*
- SC, Save The Children; Procurement guidelines
- ACF, Action contre la faim ; Supply Chain guidelines
- Projet PARCEL
- Association de logistique humanitaire (HLA)
- Norme humanitaire fondamentale
- Normes logistiques universelles en matière de logistique humanitaire (ULS)
- ULS Procurement Handbook. Universal Logistics Standards
- Normes relatives à l'approvisionnement. Projet PARCEL (renforcement des capacités des partenaires en matière de logistique)
- Partenariat CaLP (Cash Learning Partnership)