

# 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 :

<b>La personne chargée de :</b>	<b>Ne doit pas être la seule personne à :</b>
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.