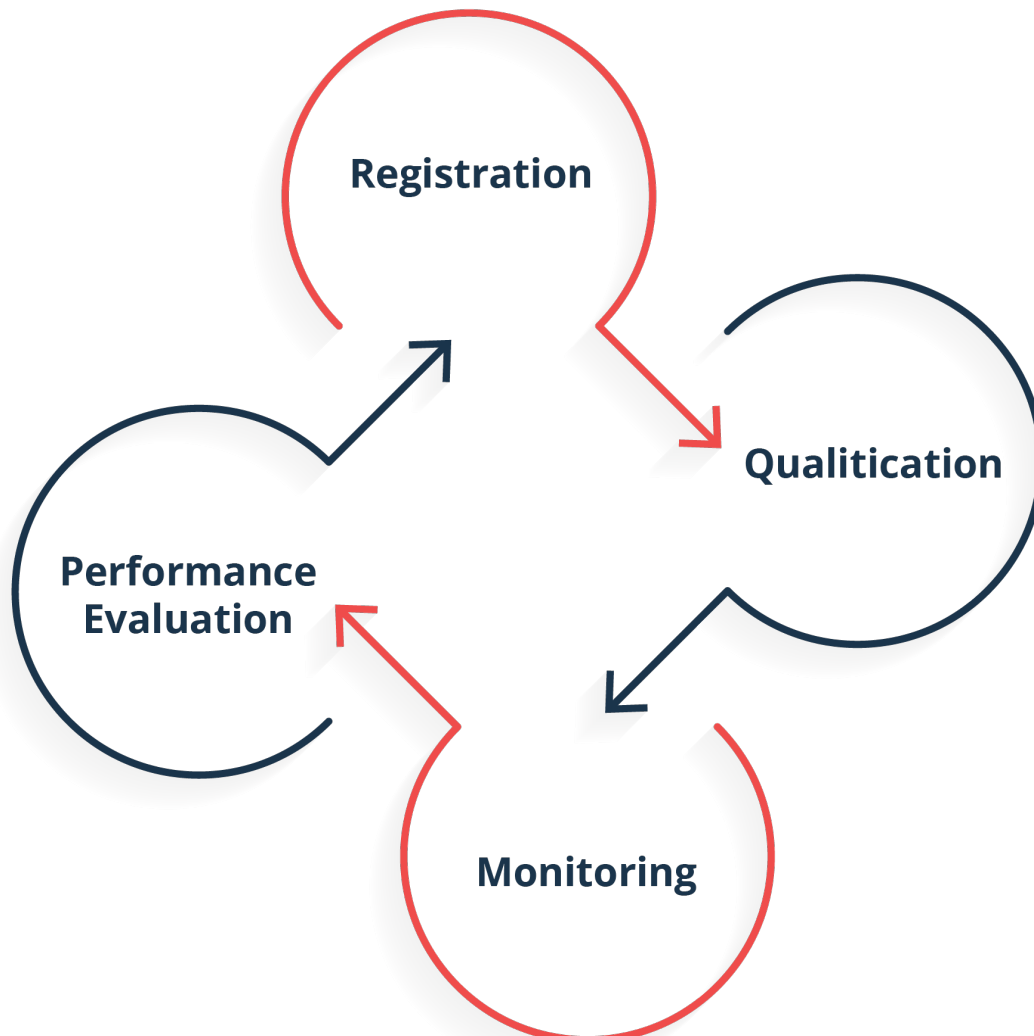


## Gestion des fournisseurs

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.