

## Chapitre 7 :

# Guide de gestion de la chaîne logistique pour les partenaires



## TABLE DES MATIÈRES

<b>Chapitre 7 : Guide de gestion de la chaîne logistique pour les partenaires .....</b>	<b>1</b>
<b>Schéma du processus d'approvisionnement.....</b>	<b>2</b>
<b>Objectif de ce Guide .....</b>	<b>3</b>
<b>Quelle fonction l'approvisionnement sert-il ? .....</b>	<b>3</b>
<b>Résumé de ce guide.....</b>	<b>4</b>
<b>Principes clés.....</b>	<b>6</b>
<b>Processus professionnel d'approvisionnement 7.1 – Planification .....</b>	<b>12</b>
Étape 7.1.1 – Planification de la demande.....	14
Étape 7.1.2 – Planification de l'approvisionnement.....	18
Étape 7.1.3 – Équilibrage de l'offre et de la demande .....	22
Étape 7.1.4 – Planification du réseau logistique .....	25
<b>Processus professionnel d'approvisionnement 7.2 – Sourcing .....</b>	<b>28</b>
Étape 7.2.1 – Demande.....	30
Étape 7.2.2 – Achats et acquisition.....	34
Étape 7.2.3 – Contrats .....	39
Étape 7.2.4 – Gestion des expéditions .....	42
Étape 7.2.5 – Gestion des paiements.....	47
Étape 7.2.6 – Gestion des fournisseurs.....	51
<b>Processus professionnel d'approvisionnement 7.3 – Exécution .....</b>	<b>55</b>
Étape 7.3.1 – Gestion des entrepôts et des stocks.....	56
Étape 7.3.2 – Distribution.....	64
Étape 7.3.3 – Gestion du parc de véhicules.....	68
<b>Processus d'affaires d'approvisionnement 7.4 – Production de rapports.....</b>	<b>72</b>
Étape 7.4.1 – Production de rapports et tenue des comptes .....	74
<b>Listes de vérification de la conformité de l'approvisionnement.....</b>	<b>77</b>
<b>Glossaire .....</b>	<b>89</b>
<b>Références .....</b>	<b>99</b>
<i>Appendix A: Sample Inventory Report Form .....</i>	<i>100</i>
<i>Appendix B: Sample Waybill.....</i>	<i>101</i>
<i>Appendix C: Sample Goods Received Note.....</i>	<i>102</i>
<i>Appendix D: Sample Commodity Status Report .....</i>	<i>103</i>
<i>Appendix E: Sample Recipient Status Report.....</i>	<i>104</i>
<i>Appendix F: Sample Bed-Net Supply and Distribution Report .....</i>	<i>105</i>
<i>Annexe G : Exemple de description des fonctions du responsable de l'approvisionnement .....</i>	<i>107</i>
<i>Annexe H : Exemple de description des fonctions du responsable adjoint de l'approvisionnement .....</i>	<i>109</i>
<i>Annexe I : Exemple de description des fonctions de responsable logistique EFR.....</i>	<i>111</i>

Cover photo: A man fleeing the border. Catholic Relief Services is responding to the urgent needs of Sudanese refugees in Chad who have fled escalating conflict in western Sudan's Darfur region. Photo by Kevin Hartigan/CRS.

© 2011 Catholic Relief Services – United States Conference of Catholic Bishops

228 West Lexington Street  
Baltimore, MD 21201 – USA  
pqsdrequests@crs.org

Download this and other CRS publications at [www.crsprogramquality.org](http://www.crsprogramquality.org).

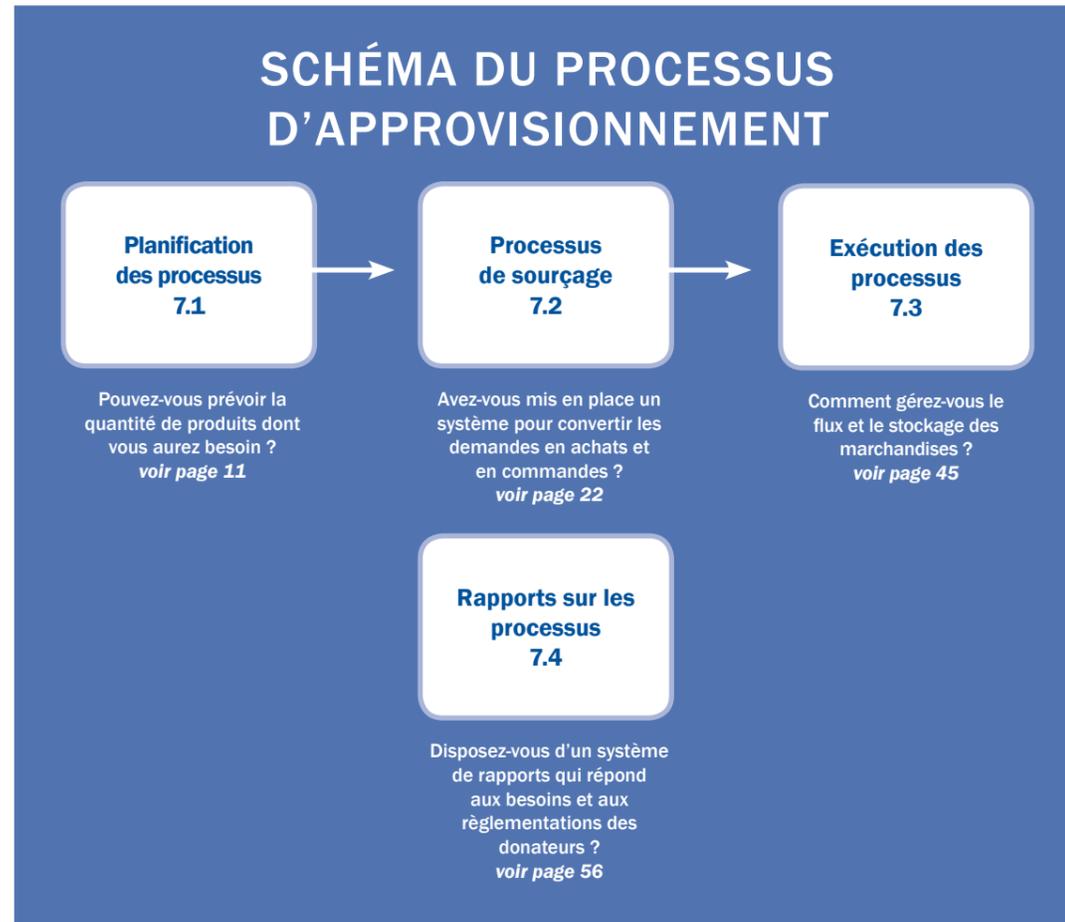
# CHAPITRE 7 : GUIDE DE GESTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE POUR LES PARTENAIRES



Missionaries of Charity's Gandhi Prem Nivas Leprosy Centre near Kolkata, India, where leprosy patients receive treatment and learn how to live and work with their disabilities. Started by Mother Teresa in 1958.

KARL GROBL FOR CRS

## SCHÉMA DU PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT



## OBJECTIF DE CE GUIDE

Les directives ici présentées sont un recueil de descriptions d'activités de la gestion de la chaîne logistique (GCL), d'exigences, de normes minimales et de meilleures pratiques qui visent à aider la direction et le personnel des organisations à développer et/ou à améliorer leurs politiques, procédures et pratiques sur le plan de la GCL.

Les organisations intéressées par le développement ou l'amélioration de leurs processus professionnels et des politiques et manuels de procédures connexes utiliseront différemment les informations présentées dans ce guide. Chaque organisation possède sa propre compréhension, interprétation et mise en œuvre des processus professionnels sur le plan de la GCL.

## QUELLE FONCTION L'APPROVISIONNEMENT SERT-IL ?

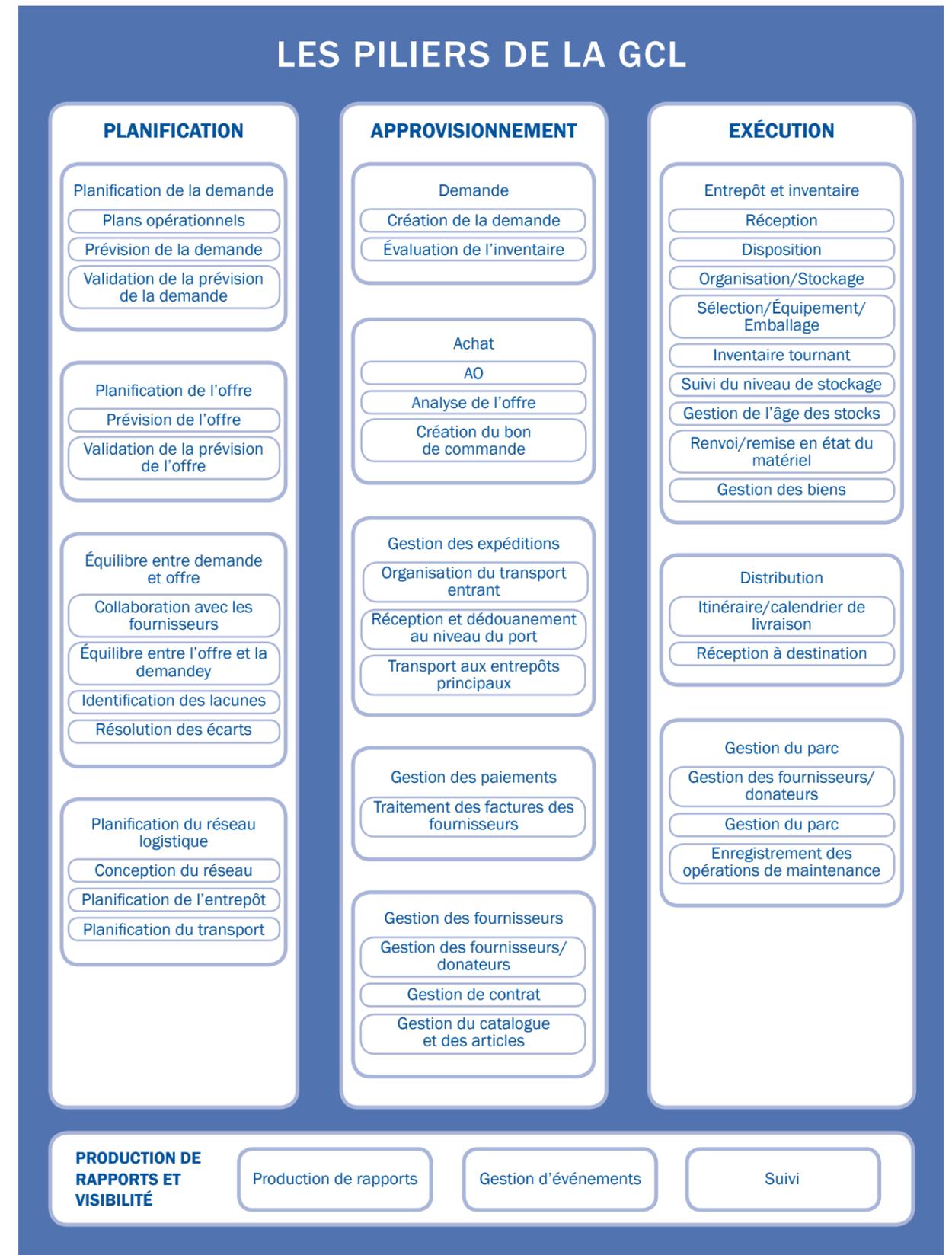
Toute organisation a besoin d'acheter, de stocker et de distribuer des biens, du matériel (produits) et des services dans le cadre de ses activités. De plus, les organisations doivent gérer et surveiller les produits lorsqu'ils entrent et sortent du magasin ou de l'entrepôt.

Les composantes de la GCL (approvisionnement, transport, entreposage et gestion des stocks) sont des processus professionnels importants qui permettent aux organisations d'obtenir une valeur optimale pour les ressources dépensées en biens et en services. La gestion efficace des ressources à travers un approvisionnement, un entreposage et des processus de gestion des stocks logiques contribue à la réalisation des objectifs opérationnels et stratégiques d'un projet et d'une organisation. Les processus de GCL efficaces et efficaces doivent faire preuve de professionnalisme, de conformité, d'équité, de fiabilité et de transparence pour les personnes liées à l'organisation (membres, donateurs, bénéficiaires, autorités locales et grand public). Par conséquent, la GCL requiert une attention considérable.

Il n'y a pas une seule façon correcte d'établir des politiques et des procédures de GCL. Des facteurs comme la taille de l'organisation, la disponibilité des fournisseurs à fournir les biens et les services nécessaires, les flux de trésorerie et le crédit de l'organisation influenceront l'approche de l'organisation vis-à-vis de l'approvisionnement. La taille de l'organisation aura également un impact sur le développement des politiques et des procédures de GCL.

## RÉSUMÉ DE CE GUIDE

Ce guide traite de l'approvisionnement en biens, en matériel et en services et de l'entreposage et de la gestion des stocks. Il est partagé en quatre sections : la planification, le sourcing, l'exécution et la production de rapports. Chacune de ces sections est associée à des exigences particulières de production de rapports et de tenue des comptes.



Le premier pilier de la GCL est composé de sections qui se concentrent sur les principaux processus de planification de la GCL, à savoir notamment la planification de la demande, la planification de l'offre, l'équilibrage de l'offre et de la demande et la planification logistique.

Le deuxième pilier est composé de sections qui se concentrent sur les processus de sourcing de la GCL, à savoir notamment les demandes, les achats, la gestion des fournisseurs, la gestion des dons, la gestion de l'expédition et la gestion des paiements.

Le troisième pilier se concentre sur les processus d'exécution, avec des sections sur l'entreposage, la gestion des stocks et la gestion des distributions et des biens.

La production de rapports est utilisée dans chacun des trois piliers pour faciliter les transitions et permettre la communication.

Il est recommandé d'utiliser l'outil d'évaluation HOCAI (voir chapitre 2) et les questionnaires sur les piliers (qui se trouvent au début de chaque section) avant de lire le guide afin de sélectionner les sections pertinentes pour chaque organisation ou utilisateur. Selon les besoins de l'organisation, il peut ne pas être nécessaire de lire toutes les sections ou tous les chapitres.

## PRINCIPES CLÉS

### 1. Aperçu des principes clés

Le processus de GCL est guidé par des principes qui tiennent lieu de conseils. Lorsqu'ils sont bien appliqués, ils conduisent à l'adoption des meilleures pratiques dans le processus de GCL. Ces principes comprennent :

#### a. Concurrence, transparence et ouverture :

Les activités d'approvisionnement doivent être effectuées de façon ouverte et impartiale, en utilisant des processus d'achats transparents et ouverts, en évaluant le marché de façon adéquate, en évitant les spécifications partiales et en traitant tous les fournisseurs de manière cohérente et équitable, pour que les fournisseurs et les donateurs potentiels puissent faire confiance aux résultats du processus d'approvisionnement.

#### b. Rapport qualité/prix :

Les agences doivent aspirer à des résultats d'achats ayant un bon rapport qualité/prix. Pour cela, elles doivent comparer les avantages de l'achat par rapport à son coût, en tenant compte des facteurs suivants :

- i. la conformité de l'achat par rapport aux spécifications ;
- ii. l'assurance de la qualité ;

- iii. la capacité du fournisseur (par exemple, ses capacités administratives et techniques) ; et
- iv. les avantages d'un achat local, qui peut permettre de meilleurs délais de livraison, une assistance et un entretien au niveau local et la disponibilité de pièces de rechange.

#### c. La conformité avec toutes les exigences légales et réglementaires :

Tout approvisionnement devra être effectué conformément aux réglementations légales de la juridiction et respecter toutes les réglementations des donateurs.

#### d. Contrôles internes et mesures de gestion des risques :

Dans la mesure du possible, des mécanismes de contrôle interne et des mesures de gestion des risques devront être mis en place pour préserver les ressources. Cette question est traitée plus en détail ci-après.

#### e. Conflit d'intérêts :

L'organisation et son personnel devront à tout moment éviter les situations dans lesquelles des intérêts privés entrent en conflit, peuvent raisonnablement être considérés comme conflictuels ou peuvent potentiellement entrer en conflit avec le mandat de l'organisation. Cette question est traitée plus en détail ci-après.

#### f. Traçabilité :

Chaque produit qui entre dans la chaîne logistique doit être enregistré individuellement et rester entièrement traçable tout au long de la chaîne, de la planification jusqu'à la comptabilisation après la distribution.

#### g. Responsabilité :

Les organisations doivent assumer la responsabilité de tous les biens et services qu'elles procurent, stockent et distribuent ou utilisent. Il est nécessaire de produire régulièrement des rapports pour fournir aux membres constituants une image claire de l'état de la chaîne logistique. Tous les processus et toutes les informations sont sujets à vérification.

### 2. Principes clés : Précisions sur les contrôles internes

#### a. Principes de base du contrôle interne

Les employés effectuant des opérations commerciales au nom de l'organisation bénéficient d'une position de confiance qui exige que leurs actions soient régies par les plus hautes normes de conduite personnelle et professionnelle. L'organisation n'achète pas de produits ou de service pour l'usage personnel

de ses employés, sauf dans le cadre de programmes précis approuvés par le conseil de direction. Toutes les opérations doivent être entreprises au seul profit de l'organisation et de sa mission.

**b. Exigences minimales du contrôle interne de la GCL**

- Il existe une matrice d'approbation et toutes les demandes et tous les bons de commande sont approuvés conformément à la matrice.
- Il existe une séparation des tâches entre les différentes fonctions.
- Le conflit d'intérêts est déclaré et géré.
- Les cadeaux, les dons et les pourboires sont gérés dans le meilleur intérêt de l'organisation et de l'éthique d'achat.
- Les personnes n'approuvent pas leurs propres demandes ou remboursements.

**c. Séparation des tâches**

Il peut ne pas y avoir suffisamment de personnel pour assurer la séparation totale des fonctions. Le niveau minimum de séparation des tâches est le suivant :

LA PERSONNE QUI	NE DEVRAIT PAS
prépare une demande d'achat	approuver cette demande d'achat.
envoie une demande de devis et dirige la réunion du comité d'offre	recevoir le devis d'achat.
prépare un bon de commande	approuver ce bon de commande.
émet un bon de commande	recevoir les biens.

**d. Matrice de contrôle interne**

DOMAINES DE CONTRÔLE	OBJECTIFS DU CONTRÔLE	ACTIVITÉS DE CONTRÔLE
<b>Demande d'achat et processus d'approbation</b>	Purchases are transparent.	Une clause de « Conflit d'intérêts » est mise en œuvre. Les acheteurs et les membres du comité d'offre sont tenus de déclarer toute situation présentant un conflit d'intérêts.
	Les articles qui sont achetés sont destinés à être utilisés uniquement par l'organisme et non pas pour un usage personnel.	Les transactions sont examinées et approuvées par un approbateur autorisé, ont un objectif commercial légitime et sont appropriées pour les comptes sur lesquels elles sont facturées (par exemple, le service, la source de financement, le compte naturel ou le projet). Un tableau de délégation des pouvoirs est mis en pratique et les demandes sont approuvées conformément aux autorisations.
		Une séparation appropriée des tâches de l'initiateur, du préparateur et de l'approuvateur est en place.
		Tous les articles achetés ont été reçus avant que le paiement ait été autorisé, à moins qu'un accord de prépaiement n'ait été organisé.
		Les factures uniques ne sont jamais payées plus d'une fois. Les paiements finaux pour les biens sont effectués seulement quand ces derniers ont été reçus dans leur intégralité et les processus de contrôle garantissent l'absence de double paiement.
Un comité d'offre est établi.		
<b>Paiement et relation avec les finances</b>	Les paiements sont effectués à l'issue d'un processus d'approvisionnement, conformément à l'accord avec le fournisseur.	Les factures uniques ne sont jamais payées plus d'une fois. Les paiements pour les biens sont effectués seulement quand ces derniers ont été reçus et les processus de contrôle garantissent l'absence de double paiement. Les paiements sont effectués en fonction du bon de commande d'origine et des bordereaux de réception des biens.
	Il existe une piste de vérification appropriée.	Chaque reçu de paiement est lié au registre des approvisionnements et vérifiable au moyen d'une piste de vérification valable. Chaque paiement doit comporter un numéro de demande.
<b>Traitement des documents comptables</b>	Les documents comptables sont stockés et tenus à jour conformément aux exigences légales locales.	Il existe une procédure de dépôt officielle et les fichiers sont conservés conformément à la procédure. La procédure définit le processus de désignation, la période de conservation, ainsi que le lieu et le contrôleur des fichiers.
		Les fichiers sont détruits sous surveillance appropriée et avec les approbations adéquates.
		Tous les fichiers sont sauvegardés de façon appropriée.



In remote villages in the Du Layna area of Afghanistan, CRS has established 64 schools. The bulk of the schools are for girls, who traditionally do not walk long distances outside their villages to reach government-run schools.

### 3. Principes clés : Précisions sur les normes éthiques et les codes de conduite

Les normes éthiques et les politiques des codes de conduite incluent une déclaration des principes éthiques, des pratiques et les comportements attendus et adoptés par l'organisation. Ces normes et ces codes diffèrent d'une organisation à une autre, mais définissent généralement les pratiques éthiques ainsi que les procédures de gestion des conflits d'intérêts, des cadeaux et des pourboires, de la confidentialité et de l'exactitude des informations.

Dans le cadre de la réalisation de la mission d'une organisation, il incombe à toutes les personnes participant aux activités de GCL de s'efforcer de préserver la bonne réputation de l'organisation ainsi que de bonnes relations entre l'organisation et ses fournisseurs et prestataires de services, et de garder à l'esprit que les relations personnelles forment en grande partie la base de l'opinion que les fournisseurs et les prestataires de services se font de l'organisation.

#### a. Normes éthiques

Dans les contacts personnels avec des tiers, chaque employé représente l'organisation et doit refléter et présenter l'intérêt et les besoins de toutes les unités fonctionnelles de l'organisation. Chaque employé doit se conformer aux pratiques éthiques suivantes :

- Considérer en premier lieu l'intérêt de l'organisation et adhérer aux politiques établies pour toutes les transactions.
- Être réceptif aux conseils avisés de ses collègues et les suivre sans porter atteinte à la responsabilité de son bureau.
- Acheter sans préjudice, en évitant toute pratique qui empêche la concurrence loyale, tout en cherchant à obtenir le meilleur rapport qualité/prix.
- Exiger une conformité totale à la législation ou aux exigences applicables en gestion des affaires de la part de toutes les parties qui souhaitent fournir des biens et des services à l'organisation.
- Exiger de l'honnêteté dans la commercialisation ou d'autres représentations proposées à l'organisation, qu'elles soient écrites, orales ou sous forme d'échantillon de produit.
- Participer à des programmes de développement professionnel afin d'améliorer ses connaissances professionnelles et ses performances.
- Être honnête et dénoncer toutes les formes de pratiques professionnelles malhonnêtes.
- Accueillir promptement et courtoisement toutes les personnes qui contactent l'organisation à des fins commerciales légitimes.

- Conseiller et coopérer avec chaque unité fonctionnelle dans l'exercice de ses fonctions liées à la GCL.

#### b. Conflits d'intérêts

Les personnes exerçant des activités liées à la GCL ne doivent pas avoir d'intérêts ou de relations pouvant nuire à l'intérêt fondamental de l'organisation. Les employés ayant ce type d'intérêts ou de relations doivent les communiquer avant toute représentation de l'organisation auprès des parties avec lesquelles ils ont de telles relations.

Les employés ne doivent pas participer à des activités ou à des décisions qui impliquent un conflit d'intérêts réel ou potentiel à moins que l'activité ou la décision n'ait été préapprouvée par la direction de l'organisation. Si une approbation a été donnée, les modalités ou conditions de la direction de l'organisation concernant cette activité ou cette décision doivent être respectées.

Pour plus de détails sur les conflits d'intérêts, veuillez vous référer au guide sur la conformité (chapitre 2).

#### c. Cadeaux et pourboires

Dans le cadre de la poursuite des intérêts de l'organisation, aucun employé ne doit utiliser l'autorité que lui confère son poste à des fins personnelles. Pour préserver l'image et l'intégrité de l'employé et de l'organisation, la direction de l'organisation doit définir des politiques en matière d'acceptation et d'offre de cadeaux, d'échantillons et de faveurs à titre professionnel.

De plus, les prêts provenant de parties en cours de négociations avec l'organisation ne doivent pas être acceptés à moins que le commerce de ces parties ne consiste à faire des prêts aux particuliers (par exemple, une banque ou une coopérative d'épargne et de crédit).

#### d. Confidentialité et exactitude des informations

La majorité des transactions liées aux activités de GCL sont de nature confidentielle et doivent être traitées comme telles, en particulier en ce qui concerne les fournisseurs. La transmission d'informations sur le devis d'un fournisseur à un autre fournisseur est considérée comme contraire à l'éthique et ternit la réputation de l'organisation.

Les informations fournies dans le cadre de la participation d'une personne aux activités de GCL doivent être vraies et justes et ne doivent pas avoir été conçues pour induire en erreur ou présenter de fausses informations.

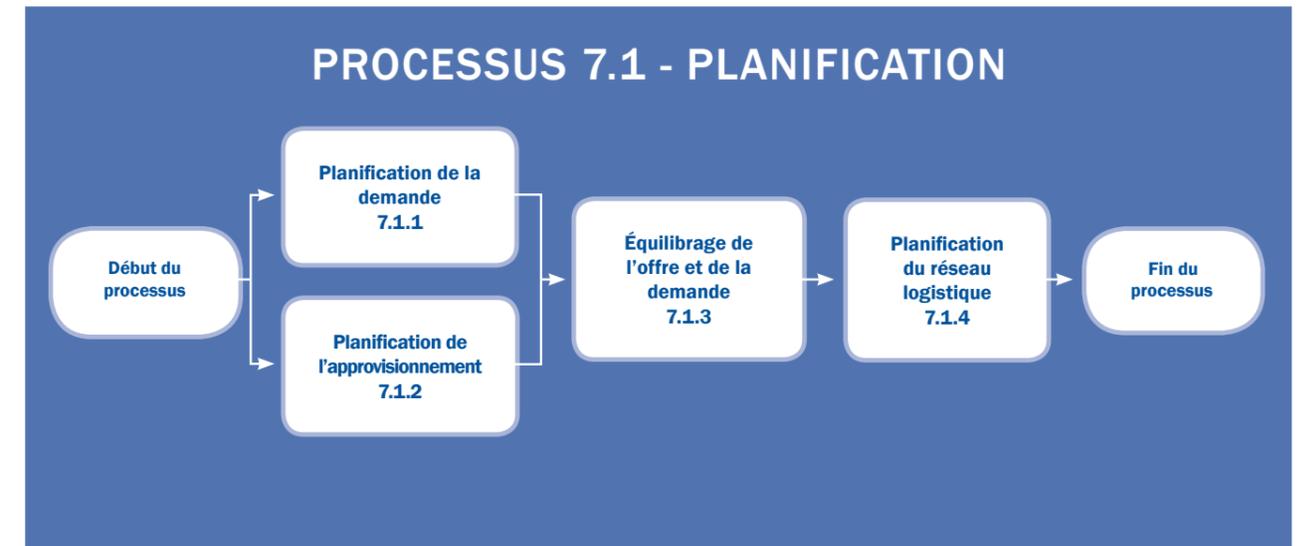
## PROCESSUS PROFESSIONNEL D'APPROVISIONNEMENT 7.1 – PLANIFICATION

### DESCRIPTION DU PROCESSUS

La planification de l'approvisionnement et la gestion de la chaîne logistique consistent à prévoir les biens et les services, soit pour un usage interne, soit à des fins de distribution à des utilisateurs finaux externes comme les bénéficiaires d'un programme de distribution alimentaire. Le processus consiste à prévoir les approvisionnements : quantité nécessaire, spécifications précises et date et lieu où les biens et services sont nécessaires. Il détermine également la date et le lieu où les biens et services doivent être approvisionnés et la quantité de stocks à conserver. Le processus de planification nécessite une bonne compréhension du réseau logistique et des contraintes de la chaîne d'approvisionnement, comme l'espace d'entreposage, les options de transport, les délais de livraison, les stocks optimaux à conserver, etc.

Chaque chaîne logistique doit être planifiée en détail pour éviter des problèmes lors de la mise en œuvre. Les problèmes qui doivent être supprimés ou minimisés comprennent, mais sans s'y limiter, une estimation inexacte des besoins, une mauvaise synchronisation des livraisons, une mauvaise définition des spécifications nécessaires, une capacité de stockage insuffisante ou excessive et des encombrements ou des ruptures dans les circuits. Un processus de chaîne logistique bien planifié garantit que les bons produits et services sont livrés au moment et à l'endroit où ils sont nécessaires.

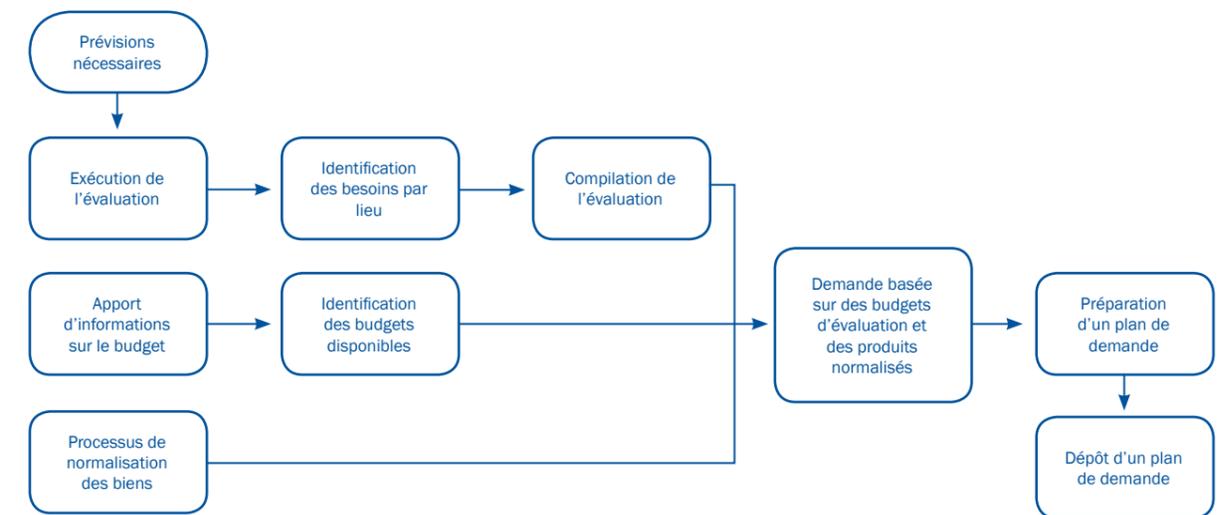
### DÉROULEMENT DU PROCESSUS



### ÉTAPE 7.1.1 – PLANIFICATION DE LA DEMANDE

NOM DE L'ÉTAPE	PLANIFICATION DE LA DEMANDE
Numéro de l'étape	7.1.1
Ressources	<ol style="list-style-type: none"> <li>Données internes (plans opérationnels, prévisions sur les participants au programme, distributions réelles, inventaire, fournitures entrantes, précédentes prévisions de la demande, spécifications techniques des produits fréquemment utilisés, prévisions concernant les recettes)</li> <li>Données externes (informations commerciales, politiques et directives nationales, exigences des donateurs, conditions environnementales, capacité de transport et de stockage)</li> </ol>
Effets	<ol style="list-style-type: none"> <li>Prévisions concernant les biens, le matériel et les services requis</li> </ol>
Rôles organisationnels	<ol style="list-style-type: none"> <li>Les gestionnaires du budget et/ou du programme dirigent le processus de planification de la demande.</li> <li>La direction approuve les prévisions concernant la demande.</li> <li>Les responsables de la logistique fournissent des informations logistiques.</li> <li>Les registres des fournisseurs des approvisionnements et des achats précédents sont pris en compte.</li> <li>Les donateurs fournissent des informations sur les ressources éventuelles.</li> </ol>
Points d'intégration	<ol style="list-style-type: none"> <li>Unité des finances : allocations budgétaires et disponibilité des fonds</li> <li>Unité des approvisionnements : informations sur l'approvisionnement précédent</li> <li>Unité de logistique : informations sur la logistique et l'inventaire, calendriers de livraison habituels</li> <li>Mobilisation des ressources : informations sur les prévisions concernant les ressources</li> </ol>
Résumé	Tous les programmes et les domaines fonctionnels de l'organisation doivent générer des prévisions réalistes quant à ses besoins en approvisionnement. Les prévisions doivent être consolidées dans un plan de demande et approuvées par la direction de l'organisation.

La planification de la demande garantit que l'organisation utilise un processus officiel pour la prévision et la validation de ses besoins en produits et services pour la mise en œuvre du programme. Idéalement, les plans de demande présentent une prévision réaliste de ce qui est nécessaire et en quelle quantité, à quel moment et à quel endroit, et pour quelle période (comme un exercice financier ou un cycle de projet). Pour cette étape, il convient de suivre les sous-étapes figurant dans le tableau ci-dessous :



Un processus de planification de la demande peut commencer suite à :

- l'approbation d'un projet/programme ou
- une mise à jour annuelle du projet/programme.

Chaque équipe de programme ou de projet et domaine fonctionnel de l'organisation doit examiner ses objectifs pour la période de planification (en principe un an), en consultant le gestionnaire du programme et/ou du budget afin de déterminer les biens et les services nécessaires pour atteindre les objectifs de la période.

Pour définir plus précisément les biens et les services nécessaires, il convient de déterminer le moment et l'endroit où les biens et services sont requis et les spécifications exactes de ce qui est nécessaire. Cet exercice est la première étape de la planification de la demande et permet la création d'un circuit de la demande.

Chaque équipe de programme et domaine fonctionnel doit collaborer avec les unités de finances et/ou de mobilisation des ressources au sujet du budget et de l'affectation et de la disponibilité des fonds ; ces informations seront également partagées avec le service de l'approvisionnement pour planifier les achats.

Les unités d'achats et d'approvisionnement fournissent des informations détaillées sur les produits à partir des approvisionnements précédents ainsi que l'information commerciale nécessaire. Elles indiquent également les défis possibles concernant les produits prévus dans le plan.

L'unité de gestion de l'inventaire fournit des informations sur les circuits et la capacité de gestion de l'inventaire pour le déplacement, la manutention, le stockage et la comptabilisation des ressources.

L'unité de gestion logistique fournit des informations logistiques et de l'aide pour la prévision des besoins en produits, des délais de livraison et des calendriers.

La planification de la demande est terminée lorsque la prévision ou le circuit de la demande est justifié par rapport aux informations budgétaires et aux contraintes logistiques et de la chaîne d'approvisionnement.

## **BESOINS FONCTIONNELS :**

### **1. Caractéristiques clés**

- Le plan s'intègre aux sources de données existantes à travers des tableurs ou d'autres technologies.
- Il permet de regrouper les plans de plusieurs services.
- Il prévoit une analyse simple et directe des données ainsi que des calculs pris en charge par des tableurs ou d'autres technologies.
- Le plan permet de comparer différents cas de figure en fonction du nombre de participants au programme, des paramètres des produits, des projections relatives au financement et des conditions du marché.
- Il fournit des valeurs financières à des fins de définition du budget.
- Il fournit des données regroupées et séparées.

### **2. Exigences minimales**

- Toutes les sources d'informations sont clairement référencées et leur exactitude est vérifiée.
- Si nécessaire, la planification et la prévision sont réalisées conjointement afin d'assurer l'harmonisation et la rationalisation parmi les différents domaines fonctionnels.
- Des méthodes appropriées sont utilisées pour élaborer des prévisions détaillées et les spécifications des produits.
- Un calendrier de prévisions est défini et respecté rigoureusement.
- Une planification fréquente et des examens de la planification sont effectués.

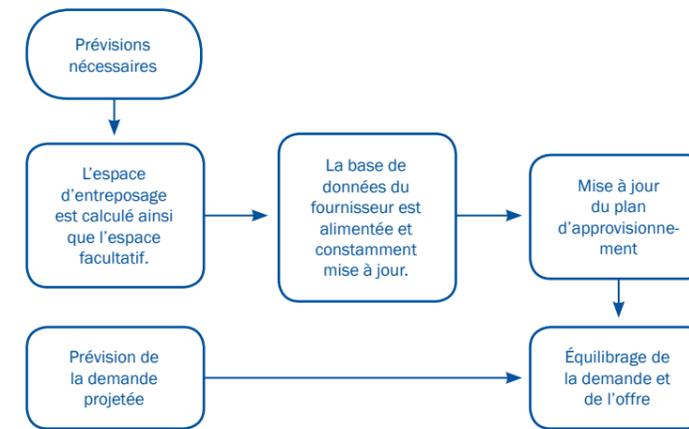
### **3. Meilleures pratiques**

- Une responsabilité précise est attribuée au titulaire de la fonction de planification/prévision.
- Les méthodes de prévision sont approuvées et documentées comme des modes opératoires normalisés (MON).
- Des informations commerciales et des données internes solides sont utilisées pour générer une prévision des opérations à long terme, y compris des spécifications techniques détaillées pour tous les produits utilisés, les niveaux exacts des stocks utilisés actuellement et des données sur les fournisseurs actuels.
- Un processus structuré officiel permet de recueillir et d'analyser des informations commerciales et des données internes provenant de sources multiples.
- Les informations commerciales, les données internes et les suppositions des prévisions sont régulièrement validées et mises à jour.
- Un échange en temps réel des informations a lieu entre les fonctions de la chaîne logistique.

## ÉTAPE 7.1.2 – PLANIFICATION DE L'APPROVISIONNEMENT

NOM DE L'ÉTAPE	PLANIFICATION DE L'APPROVISIONNEMENT
Numéro de l'étape	7.1.2
Ressources	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informations sur le nouveau donateur ou la nouvelle subvention</li> <li>2. Prévision de la demande</li> <li>3. Base de données principale du fournisseur</li> <li>4. Base de données des informations sur le marché et des fournisseurs</li> </ol>
Effets	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prévision de l'offre</li> <li>2. Calendrier des commandes</li> <li>3. Rapport sur les écarts</li> <li>4. Planification des stocks</li> <li>5. Plan d'urgence</li> </ol>
Rôles organisationnels	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les responsables de la logistique dirigent le processus.</li> <li>2. Les gestionnaires du budget et/ou du programme examinent et approuvent le processus de planification de l'approvisionnement.</li> <li>3. Les fournisseurs apportent des informations utiles pour le processus de planification, comme les dates d'approvisionnement les plus proches, la disponibilité du matériel, etc.</li> <li>4. Les donateurs fournissent des informations sur les ressources éventuelles.</li> </ol>
Points d'intégration	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programme : collaboration avec l'équipe d'approvisionnement pour obtenir des renseignements sur la disponibilité, les spécifications, etc.</li> <li>2. Approvisionnement : apport d'informations, de l'information commerciale et des difficultés possibles en ce qui concerne les produits prévus dans le plan</li> <li>3. Gestion de l'inventaire et de la logistique : apport d'informations sur la chaîne logistique et les exigences des stocks</li> <li>4. Gestion des finances et du budget : planification du budget, vérification de la répartition des coûts et expertise comptable</li> </ol>
Résumé	Les organisations doivent disposer d'un plan d'approvisionnement approuvé afin de répondre aux besoins en biens, en matériel et en services pour une mise en œuvre efficace des programmes.

La planification de l'approvisionnement garantit que l'organisation utilise un système officiel grâce auquel l'offre répond aux besoins de l'organisation en biens, en matériel et en services, que l'organisation maintient des stocks minimums pour les produits régulièrement requis et qu'elle dispose d'un système d'équilibrage des fluctuations de la demande selon les saisons et les urgences. Pour cette étape, il convient de suivre les sous-étapes figurant dans le tableau ci-dessous.



Au moment de la planification de la demande (**Étape 7.1.1**), les équipes de chaque domaine fonctionnel doivent collaborer avec l'équipe de gestion de la chaîne logistique pour obtenir des informations sur les spécifications des produits, leur disponibilité, les expériences précédentes en matière de sourcing, les goulets d'étranglement possibles et les avantages des différentes prévisions.

L'équipe de gestion de la chaîne logistique doit fournir à l'équipe de planification de la demande des informations concernant les approvisionnements précédents ainsi que toute information commerciale requise. Elle doit également lui indiquer les difficultés éventuelles liées aux produits prévus dans le plan.

Les informations sur la capacité et les contraintes en matière de gestion des stocks fourniront une bonne base pour planifier les flux d'approvisionnement, les calendriers de livraison et d'expédition, la fréquence, la taille des lots et les exigences sur le plan de la manutention.

L'unité des finances doit fournir des informations sur le budget et sur les flux de trésorerie afin de garantir que les dépenses pour les biens, le matériel et les services sont réalistes et effectuées en temps opportun.

Souvent, la planification de la demande et la planification de l'approvisionnement (**Étape 7.1.1** et **Étape 7.1.2**) sont effectuées en même temps afin de permettre une collaboration à travers l'ensemble de l'organisation. Cela permet également d'équilibrer la demande et l'offre (**Étape 7.1.3**).

### 1. Caractéristiques clés

- Le plan s'intègre aux sources de données existantes à travers des feuilles de calcul ou d'autres technologies.
- Il permet de regrouper les besoins d'approvisionnement de plusieurs services.
- L'équipe peut calculer des commandes minimales et maximales à partir des prévisions de la demande en biens, en matériel et en services.
- Le plan prévoit les délais (au niveau du fournisseur, de la durée de la distribution, du passage en douane, etc.) dans la prévision de l'offre.
- Le plan prend en compte les niveaux actuels des stocks, les bons de commande en cours et les livraisons en transit.
- Il prévoit la création simple et directe de rapports comportant un calendrier d'achat recommandé pour les prévisions à court terme, à moyen terme et à long terme en ce qui concerne les biens, le matériel et les services requis, et pris en charge par des tableurs ou d'autres technologies.
- L'information commerciale et la base de données de fournisseurs permettent de prendre en compte les contraintes de distribution pour déterminer quand, où et comment les produits seront achetés et stockés (par exemple, la capacité, les ressources, l'espace de stockage, les conditions de manutention, la durée de conservation, etc.).

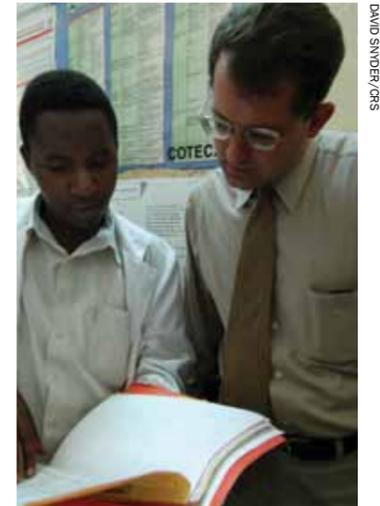
### 2. Exigences minimales

- Une responsabilité précise est attribuée à la fonction chargée de l'approvisionnement.
- Toutes les sources de données sont vérifiées.
- Les processus de planification de l'approvisionnement sont approuvés et documentés comme des modes opératoires normalisés (MON).
- Des informations commerciales et des données sur le fournisseur solides sont utilisées pour générer des prévisions à court terme, à moyen terme, et à long terme au niveau des biens, du matériel et des services requis.

### 3. Meilleures pratiques

- Une liste ou une base de données de fournisseurs est créée et tenue à jour à l'aide de tableurs ou d'autres technologies.
- Un processus officiel structuré permet de recueillir et d'analyser des informations commerciales et des données sur les fournisseurs provenant de plusieurs sources.

- Des responsabilités distinctes sont attribuées pour la maintenance de l'intelligence commerciale et l'alimentation de la base de données des fournisseurs.
- L'information commerciale et les données sur les fournisseurs sont régulièrement validées et mises à jour.
- Un échange en temps réel des informations a lieu entre les fonctions de la chaîne logistique.
- Les produits sont classés et une structure de codage des comptes est conçue pour faciliter l'identification et la communication par et entre les utilisateurs.
- Les besoins en biens, en matériel et en services sont comparés aux limites de capacité de stockage et de transport, aux niveaux des stocks et aux calendriers de la chaîne logistique.
- Les capacités de stockage et de transport sont calculées et les possibilités d'augmentation de la capacité sont constamment étudiées et documentées.
- Des systèmes d'alerte rapides permettant de détecter les menaces et les tendances défavorables au niveau de la chaîne logistique sont tenus à jour.
- Des relations régulières, positives et transparentes sont entretenues avec les fournisseurs clés désignés.



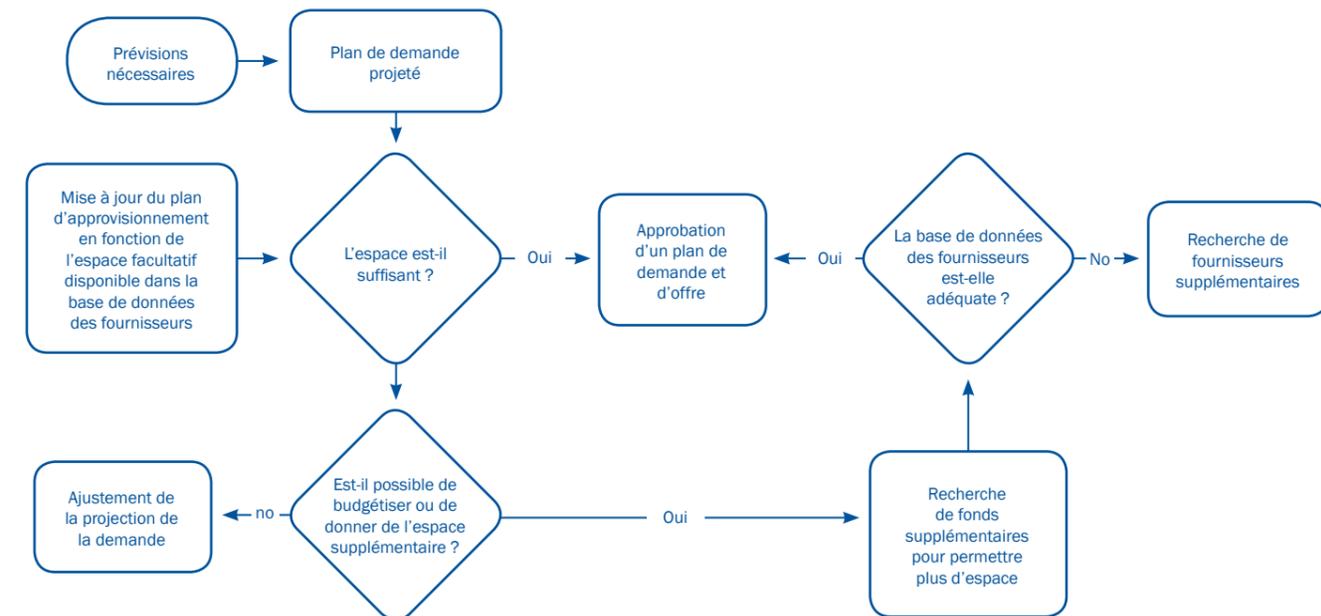
Dr. Jon Fielder of the Kijabe Hospital consults with a fellow physician over the records of a patient. Dr. Fielder is intricately associated with the Voluntary Counseling and Testing center at the hospital, through which more than 300 patients are now receiving ARV medications provided by PEPFAR.

### ÉTAPE 7.1.3 – ÉQUILIBRAGE DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE

NOM DE L'ÉTAPE	ÉQUILIBRAGE DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE
Numéro de l'étape	7.1.3
Ressources	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plan de demande</li> <li>2. Projet de prévision de l'offre</li> <li>3. Informations sur le budget et sur la collecte de fonds</li> <li>4. Informations sur le fournisseur</li> </ol>
Effets	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Approvisionnements et circuit de consommation</li> <li>2. Rapport sur l'écart d'approvisionnement et rapprochement</li> </ol>
Rôles organisationnels	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le responsable de l'approvisionnement prépare le calendrier du matériel en fonction des besoins de planification.</li> <li>2. Les gestionnaires du budget et du programme examinent et approuvent le processus de planification.</li> <li>3. Le cadre dirigeant ou le conseil d'administration de l'organisation approuve le processus.</li> <li>4. Le responsable financier fournit des informations et des ressources au processus de prévision.</li> <li>5. L'agent administratif facilite la fonction d'approvisionnement.</li> </ol>
Points d'intégration	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsable financier : fait correspondre la planification financière au circuit d'approvisionnement.</li> <li>2. Agent administratif : se charge de la sélection et des contrats des prestataires de services en temps opportun et s'occupe de l'administration des contrats.</li> </ol>
Résumé	Le circuit de la demande consolidé et aligné au budget pour l'ensemble de l'organisation doit être analysé et ajusté pour répondre aux contraintes de la gestion de la chaîne logistique et permettre la rationalisation et l'efficacité de l'approvisionnement, du stockage, de la manutention et de la distribution ou de l'utilisation.

Une fois que les besoins du projet de l'organisation ont été estimés à travers la planification de la demande et que les possibilités d'approvisionnement ont été identifiées à travers la planification de l'offre, les deux éléments doivent être alignés pour conclure la planification de l'approvisionnement.

Souvent, dans la pratique, la planification de l'offre et son équilibrage avec la demande sont effectués en même temps, grâce à un travail d'équipe entre les services/unités à l'origine de la demande et l'unité ou le responsable de l'approvisionnement. Ici, le processus de planification de l'approvisionnement décrit ci-dessus (**Étape 7.1.2**) est une étape théorique. Pour cette étape, il convient de suivre les sous-étapes figurant dans le tableau ci-dessous.



Les plans d'offre et de demande doivent être ajustés et équilibrés au travers d'une collaboration entre les fonctions de l'organisation ou sur l'ensemble du projet afin de conclure le circuit des achats et de l'approvisionnement.

Le responsable financier doit participer à la définition du circuit des achats et de l'approvisionnement afin de permettre la planification des ressources financières appropriées et de soutenir le processus d'approvisionnement (en particulier pour le paiement des fournisseurs et des prestataires de services).

L'agent administratif doit se tenir informé du circuit et en discuter avec le responsable de l'approvisionnement afin de savoir dans quelle mesure les différents prestataires de services (comme les transporteurs) participent au processus d'approvisionnement et de livraison, ainsi que la quantité d'espace d'entreposage qui sera requise. Ces renseignements permettront la sélection des prestataires de services en temps opportun, et la conclusion de contrats avec ces derniers.

### 1. Caractéristiques clés

- Le plan s'intègre aux sources de données existantes à travers des feuilles de calcul ou d'autres technologies.
- Il permet la collaboration entre les fonctions de l'organisation pour une planification efficace.
- Le plan prévoit une analyse et des calculs de données simples et directs pris en charge par des tableurs ou d'autres outils.
- Il permet de comparer différents cas de figure en fonction des différences entre les projections de financement, l'environnement logistique et/ou les conditions du marché.
- Il fournit des données regroupées et séparées.

### 2. Exigences minimales

- La responsabilité propre à la propriété du processus est attribuée pour l'équilibrage des fonctions de demande et d'offre.
- Toutes les sources de données sont vérifiées.
- Les processus d'équilibrage de l'offre et de la demande sont approuvés et documentés comme des modes opératoires normalisés (MON).
- Le plan tient compte des fluctuations des cycles de demande et d'offre et des conditions de l'environnement de fonctionnement.<sup>1</sup>
- Le circuit doit être approuvé par le cadre dirigeant et les gestionnaires du programme et/ou du budget.

### 3. Meilleures pratiques

- Les gestionnaires ont une visibilité totale de la demande et de l'offre au cours de la période de planification souhaitée.
- L'équilibrage entre offre et demande est flexible et réactif.
- Le plan prévoit des solutions pour répondre à la demande en fonction des conditions de fonctionnement dynamique.
- Des articles de remplacement ainsi que des alternatives de sourcing et de livraison sont étudiés et identifiés.
- Les utilisateurs disposent de solutions pratiques qui permettent le partage avec les parties intéressées, leurs collègues et d'autres parties prenantes. (Il est préférable que l'exercice d'équilibrage offre/demande soit réalisé à l'aide d'un document électronique comme Excel).

<sup>1</sup> Par exemple, l'achat de médicaments contre le paludisme doit prendre en considération les périodes de pic et les périodes d'accalmie relatives à l'infection du paludisme ; l'achat de produits agricoles doit prendre en considération la baisse des prix immédiatement après la récolte ; la difficulté d'accès à certaines zones pendant la saison des pluies doit être prise en compte en cas d'achat d'articles pour de telles zones.

## ÉTAPE 7.1.4 – PLANIFICATION DU RÉSEAU LOGISTIQUE

NOM DE L'ÉTAPE	PLANIFICATION DU RÉSEAU LOGISTIQUE
Numéro de l'étape	7.1.4
Ressources	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Circuit</li><li>2. Calendrier des commandes</li><li>3. Planification des stocks</li><li>4. Plan d'urgence</li><li>5. Historique des transactions (expédition)</li><li>6. Registres de maintenance de l'entrepôt</li></ol>
Effets	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Analyse du marché de l'entreposage</li><li>2. Analyse du marché du transport</li><li>3. Rapport sur l'état des installations de stockage : emplacement, taille, aménagement, capacité, coûts, débit, conditions de sécurité, etc.</li><li>4. Rapport sur l'état du transport : emplacement, capacité et conditions</li><li>5. Plan d'atténuation du risque : sécurité, maintenance, fumigation, lutte antiparasitaire, etc.</li><li>6. Contrat de transport</li><li>7. Contrat d'entrepôt</li></ol>
Rôles organisationnels	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Le responsable du budget/programme fournit des ressources.</li><li>2. Le gestionnaire logistique dirige le processus.</li><li>3. Le directeur du parc automobile fournit des ressources au gestionnaire logistique.</li></ol>
Points d'intégration	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Planification du programme</li><li>2. Approvisionnement</li><li>3. Gestion des stocks</li><li>4. Gestion logistique</li><li>5. Gestion du budget</li></ol>
Résumé	En fonction du circuit d'achat et d'approvisionnement, l'équipe de gestion de la chaîne logistique doit planifier en détail les conditions matérielles dans lesquelles le circuit sera réalisé.

La planification logistique comprend la planification de l'entreposage et du transport. Elle inclut l'identification des emplacements des entrepôts, la capacité et les conditions, y compris l'aménagement structurel, la sécurité et l'accessibilité. Elle prévoit également la planification des modes de livraison des produits aux points de distribution prévus, en toute sécurité et en temps voulu.

Lorsque le circuit est approuvé, les activités et les conditions physiques et transactionnelles pour la réalisation du circuit doivent être planifiées en détail par les unités de chaîne logistique et d'approvisionnement. Cette planification comprend l'identification et l'évaluation détaillées des entrepôts et des autres installations de stockage ainsi que l'identification préalable des fournisseurs et des prestataires de services.

La planification logistique comprend aussi des plans d'achat, d'approvisionnement, de réception, de stockage, d'expédition et de distribution détaillés étape par étape, un plan de gestion du parc automobile et du transport, un plan de production de rapports sur la GCL ainsi que l'analyse et la planification des besoins du personnel et de l'entrepreneur.

### **1. Caractéristiques clés**

- Le plan s'intègre aux sources de données existantes à travers des feuilles de calcul ou d'autres technologies.
- Il prévoit une analyse simple et directe des données ainsi que des calculs pris en charge par des tableurs ou d'autres technologies.
- Le plan permet de comparer différents cas de figure en fonction des différences entre les variables de l'entreposage et du transport.
- Il comprend la réalisation d'analyses sur l'emplacement et la capacité des installations, en prenant en compte les coûts.
- Il comprend la réalisation d'analyses sur les besoins de transport et la capacité, en prenant en compte les coûts.
- Le plan examine les alternatives du réseau logistique.
- Il s'adapte aux changements fréquents ou à court terme des exigences de service.
- Le plan fournit un référentiel d'entreprise pour les données d'entreposage et les données liées au transport, et un moyen de diffuser ces données.

### **2. Exigences minimales**

- Une responsabilité spécifique est attribuée pour la fonction de planification du réseau logistique.
- Toutes les sources de données sont vérifiées.
- Les processus de planification du réseau logistique sont approuvés et documentés comme des modes opératoires normalisés (MON).
- Une méthodologie simplifie les processus répétitifs.

### **3. Meilleures pratiques**

- Le calendrier de planification est défini et respecté rigoureusement.
- Une planification partagée est effectuée.
- Le plan utilise des sources de données existantes, y compris des prévisions de l'offre, des calendriers des commandes, des rapports sur les écarts, des plans des stocks et des plans d'urgence.
- Un processus structuré officiel permet de recueillir et d'analyser des informations commerciales et des données internes provenant de sources multiples.
- L'information commerciale et les données internes sont régulièrement validées et mises à jour.
- L'échange en temps réel des informations est garanti entre les fonctions de la chaîne logistique.
- Une liste des prestataires de services de transport existants et potentiels, de leur emplacement, de leur capacité et de leurs tarifs est tenue à jour.
- Une liste des entrepôts existants et potentiels, de leur emplacement, de leurs conditions et de leur capacité est tenue à jour.

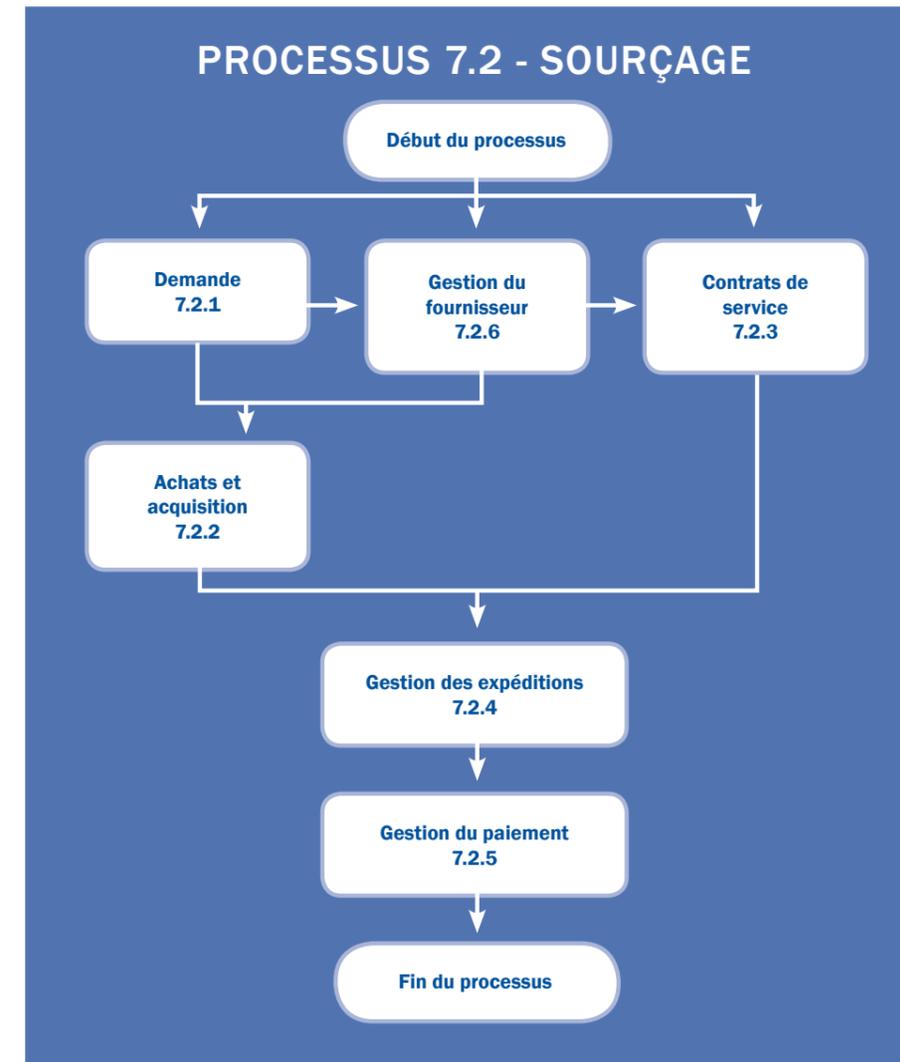
## PROCESSUS PROFESSIONNEL D'APPROVISIONNEMENT 7.2 – SOURÇAGE

### DESCRIPTION DU PROCESSUS

Le sourçage désigne un certain nombre de processus visant à faciliter les demandes de biens, de matériel et de services du service/de l'unité, la conversion de ces demandes en achats, la livraison des produits ou services achetés et, dans le cas de produits, le stockage et la livraison aux parties/utilisateurs finaux à l'origine de la demande.

Le sourçage requiert une compréhension des conditions du marché d'approvisionnement. Les responsables doivent savoir trouver, évaluer et engager des fournisseurs et alimenter une base de données sur ces derniers. Ils doivent aussi savoir suivre et gérer la circulation des biens et du matériel du fournisseur ou du donneur jusqu'à la destination finale.

### DÉROULEMENT DU PROCESSUS

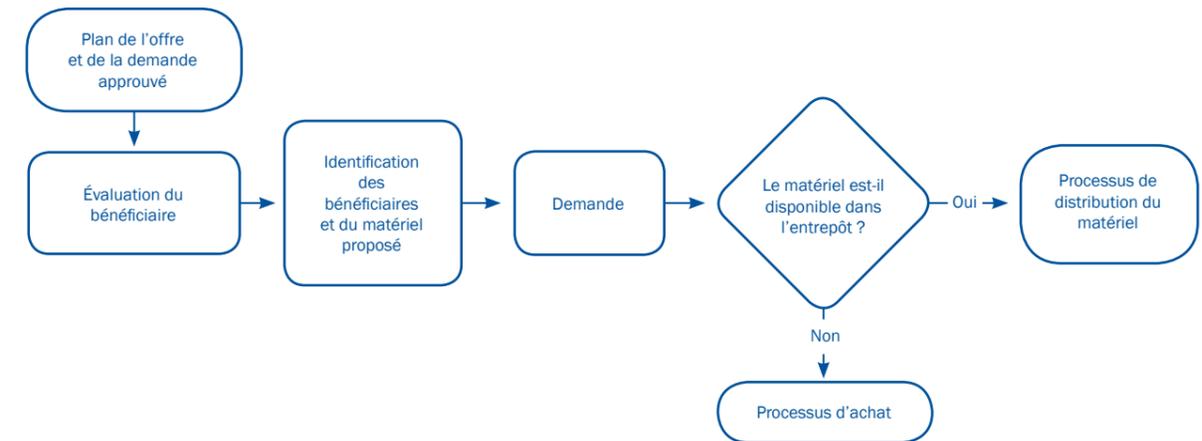


## ÉTAPE 7.2.1 – DEMANDE

NOM DE L'ÉTAPE	DEMANDE
Numéro de l'étape	7.2.1
Ressources	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Spécifications du produit incluant des descriptions quantitatives et qualitatives</li> <li>2. Destination des produits requis et utilisations prévues</li> </ol>
Effets	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formulaire de demande approuvé</li> </ol>
Rôles organisationnels	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demandeur</li> <li>2. Propriétaire du budget/chef de l'unité</li> <li>3. Responsable de l'approvisionnement</li> <li>4. Responsable financier</li> </ol>
Points d'intégration	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le demandeur soumet une requête.</li> <li>2. Le propriétaire du budget/chef de l'unité est l'approbateur du système.</li> <li>3. Le responsable de l'approvisionnement reçoit les demandes.</li> <li>4. Le responsable financier reçoit des exemplaires des demandes.</li> </ol>
Résumé	Le demandeur génère une demande d'approvisionnement basée sur un plan d'achat approuvé.

Une demande de fournitures est déclenchée par un besoin existant dans une unité fonctionnelle soit pour un projet approuvé (comme des denrées alimentaires ou des fournitures médicales pour les bénéficiaires du projet) ou pour une consommation interne (comme du matériel ou des meubles de bureau). Le demandeur doit suivre les procédures appropriées pour demander des fournitures.

Les biens, le matériel ou les services demandés (ci-après dénommés « produits ») doivent déjà être identifiés dans le plan de l'offre et de la demande et dans le circuit approuvé, à moins qu'il ne s'agisse d'un besoin imprévu ou urgent approuvé par la direction de l'organisation. Pour cette étape, il convient de suivre les sous-étapes figurant dans le tableau ci-dessous.



À la fin du processus de planification, un plan de l'offre et de la demande est approuvé sous la forme d'un circuit et d'un plan logistique (voir Étape 7.1.4). L'exécution du plan logistique commence par une demande d'approvisionnement émise par l'unité fonctionnelle de l'organisation qui demande des produits soit pour consommation interne, soit pour distribution aux utilisateurs finaux externes (bénéficiaires).

Pour les produits requis pour un usage interne, chaque unité fonctionnelle prépare une demande de biens ou une demande de services (DDB/DDS), de préférence une fois par période (par exemple au début de l'exercice financier). La demande est approuvée par la direction de l'organisation et soumise à l'unité d'approvisionnement pour être traitée.

Dans le cas des produits requis pour une distribution externe, un plan de distribution est préparé par l'unité de programme et soumis pour approbation par la direction de l'organisation. Au sein du plan de distribution, un certain nombre de produits requis est identifié et une DDB ou DDS est préparée par le propriétaire du plan de distribution (demandeur). La demande est approuvée par la direction de l'organisation et soumise à l'unité d'approvisionnement pour être traitée et à l'unité de GCL/logistique pour une planification appropriée de la logistique.

Pour les DDB, le responsable de GCL ou logistique vérifie la disponibilité des marchandises en stock. Si les produits sont en stock, la demande est satisfaite par les stocks existants. Si les articles ne sont pas en stock, un processus d'achat est initié.

### **1. Caractéristiques clés**

- Le plan s'intègre à des sources d'informations existantes, comme les systèmes d'informations sur le marché, le fournisseur et le produit.
- Il reflète les informations relatives à la planification telles que contenues dans le plan d'opération, les programmes approuvés, le plan de l'offre et de la demande et le plan logistique.
- Les produits sont identifiés par le demandeur (gestionnaire du budget ou de programme, ou un autre utilisateur final) qui fournit toutes les spécifications pertinentes sur un formulaire de demande d'achat ou une DDB/DDS. Dans le cas de produits récurrents, on peut se référer à des livraisons antérieures pour s'assurer que les produits sélectionnés répondent aux attentes de la demande.
- Le demandeur collabore avec le responsable de l'approvisionnement et/ou de la logistique pour identifier l'état de la disponibilité du produit et d'autres facteurs qui peuvent influencer sur la demande.
- Les formulaires de demande sont vérifiés et confirmés par le propriétaire du budget et/ou le chef du service et approuvés par la direction de l'organisation avant d'être soumis au service de l'approvisionnement.
- Les demandes sont documentées à l'aide d'un système de tenue des comptes prédéfini. Les informations sont validées périodiquement.

### **2. Exigences minimales**

- Les demandes sont documentées à l'aide de procédures et de formulaires préapprouvés.
- Les spécifications et les quantités précises sont fournies.
- Les demandes sont vérifiées et autorisées par un autorisateur (propriétaire du budget/chef d'unité) et approuvées par la direction de l'organisation.

### **3. Meilleures pratiques**

- La demande est établie sur base de besoins rigoureux et d'une évaluation des stocks, dès confirmation de la disponibilité des produits requis à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation à travers l'unité d'achat.
- Le demandeur remplit les formulaires standard de demande d'achat et fournit des spécifications exhaustives sur les produits et les exigences de livraison.
- Le formulaire de demande d'achat est examiné par le propriétaire du budget ou le chef de l'unité dès confirmation du financement et de la pertinence de la demande, puis approuvé par la direction de l'organisation.

- Le formulaire de demande d'achat est soumis au service de l'approvisionnement pour être traité dans un délai d'analyse et de livraison approprié. Il n'est pas souhaitable de déposer fréquemment des demandes « urgentes ».
- L'unité des approvisionnements fournit une première réponse rapide sur la demande soumise et tient le demandeur informé de l'évolution du traitement de la demande.
- Le demandeur ne peut pas approuver ses propres demandes.
- Dans les cas où l'organisme fait une demande au nom d'un partenaire tiers, la demande initiale du partenaire doit être incluse dans le formulaire de demande présenté par le responsable/service demandeur.
- Dès l'exécution de la demande, le demandeur fournit un commentaire constructif sur la qualité du service à des fins de contrôle des performances.

## ÉTAPE 7.2.2 – ACHATS ET ACQUISITION

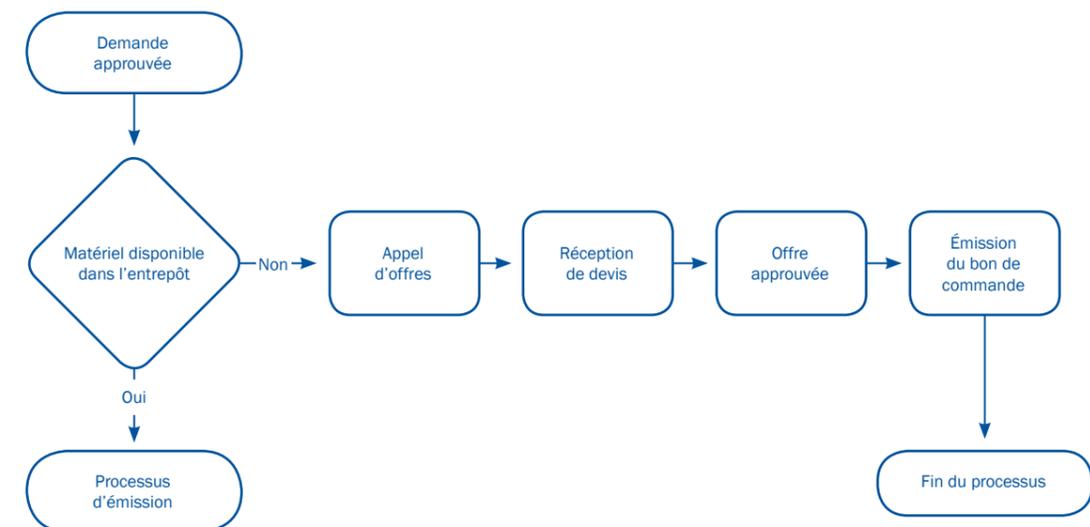
NOM DE L'ÉTAPE	ÉTAPE 7.2.2 – ACHATS ET ACQUISITION
Numéro de l'étape	7.2.2
Ressources	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Politique d'approvisionnement</li> <li>2. Planification et circuit de l'offre et de la demande approuvés</li> <li>3. Formulaires de demande approuvés</li> <li>4. Liste des fournisseurs approuvés</li> <li>5. Liste des spécifications des articles approuvés/ autorisables</li> <li>6. Exemple passe-partout ou échantillons de contrats d'approvisionnement</li> <li>7. Pour les achats récurrents, le contrat existant, y compris le coût unitaire négocié utilisé précédemment</li> </ol>
Effets	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Appel d'offres (AO)</li> <li>2. Rapport d'analyse des appels d'offres</li> <li>3. Bon de commande ou contrat approuvé</li> </ol>
Rôles organisationnels	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demandeur</li> <li>2. Responsable de l'approvisionnement</li> <li>3. Comité des approvisionnements</li> <li>4. Fournisseurs</li> <li>5. Autorité gouvernementale locale (si nécessaire)</li> </ol>
Points d'intégration	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Unité à l'origine de la demande : produit le formulaire de demande.</li> <li>2. Unité financière : fournit la codification des comptes et les informations sur les flux de trésorerie.</li> <li>3. Comité des approvisionnements, dont le personnel de différentes unités : observe le processus de l'AO jusqu'à la commande.</li> <li>4. Responsable de la logistique : saisit les produits dans le système de gestion des stocks.</li> <li>5. Unité chargée de la conformité : examine les accords d'approvisionnement.</li> <li>6. Dirigeants de l'organisation : accordent les approbations.</li> </ol>
Résumé	Une demande d'achat approuvée déclenche un processus d'achat, commençant par un appel d'offres et se terminant par un bon de commande ou un contrat avec les fournisseurs sélectionnés.

L'achat fait partie du processus d'approvisionnement, au cours duquel les demandes d'approvisionnement approuvées sont effectivement traitées en communiquant le bon de commande au fournisseur sélectionné. Le processus d'achat suit généralement les étapes suivantes :

1. Soumission d'un appel d'offres basé sur le formulaire de demande d'achat
2. Réception des offres de fournisseurs potentiels
3. Analyse des offres et sélection d'un fournisseur
4. 4Soumission d'un bon de commande ou d'un bordereau d'achat au fournisseur sélectionné

Un bon de commande est créé et préparé en fonction des données fournies par le formulaire de demande et du devis reçu de la part du fournisseur sélectionné. L'achat de matériel, de biens et de services (ci-après dénommés les « produits ») doit être commandé à l'aide soit d'un bon de commande, soit d'un contrat d'approvisionnement approuvé.

Dans le cas de dons en nature, le processus d'acquisition consiste à déposer une demande de livraison ou une demande de fonds et de matériel, ou à accepter un avis de don ou une autorisation de transfert. Dans ce cas, l'organisation ne choisit pas de fournisseur, mais peut participer avec le donateur à la définition des spécifications du produit et à la planification de la livraison. Pour faciliter la présentation, cette section se concentre sur les achats, étant entendu que certains processus de l'achat ne seront pas adaptés aux dons en nature. Pour cette étape, il convient de suivre les sous-étapes figurant dans le tableau ci-dessous.



Le processus d'achat suit les étapes suivantes :

- La demande d'achat est approuvée si les produits requis ne sont pas disponibles en stock.
- Le responsable des achats demande des devis de fournisseurs.
- Une personne autre que le responsable des achats reçoit les devis.
- Le comité d'offre examine les devis. L'organisation peut définir différents niveaux de réception et d'approbation des devis en fonction de la valeur des biens. (Voir « Risques associés à l'approvisionnement » dans la **Liste de vérification de la conformité** pour en savoir plus.)
- La direction de l'organisation approuve le rapport de comparaison des offres.
- Un bon de commande ou un contrat est préparé par le responsable des achats, vérifié par le comité d'offre et approuvé par la direction de l'organisation.
- Le bon de commande ou le contrat est communiqué aux fournisseurs sélectionnés.

### 1. Caractéristiques clés

- Un système d'informations (manuel ou informatisé) a été mis en place pour enregistrer les informations, des demandes d'achat approuvées jusqu'à l'achat réel et l'utilisation des produits. Il vise à assurer la cohérence dans la préparation et la réalisation de l'achat, ainsi qu'une gestion adéquate des stocks.
- Une politique d'approvisionnement est en place et définit les normes d'approvisionnement, les procédures et les étapes à suivre. La politique détermine la justesse et la transparence de l'achat de produits et établit des seuils d'approbation et des seuils de valeurs d'approvisionnement qui nécessitent un achat direct sans demande d'offres, ainsi que les achats qui doivent passer par un appel d'offres (AO) et un processus d'analyse des offres.
- L'approbateur du bon de commande confirme que les lois locales et les pratiques commerciales autorisent l'achat des produits selon les modalités utilisées. (L'achat et le traitement de certains types de produits suivent des règles et des normes nationales et internationales très précises.)
- Les AO sont préparés à partir des informations contenues dans la demande approuvée.
- Les procédures de soumissions permettent une concurrence juste, équitable et transparente.

- Le bon de commande prévoit une description des conditions et des règles d'achat auxquelles les fournisseurs doivent se conformer afin d'éviter d'éventuels conflits au cours du processus d'achat.
- Le processus d'achat et les documents connexes répondent aux exigences, aux politiques et aux règlements du gouvernement local et des donateurs.

### 2. Exigences minimales

- Des politiques d'achat et des modes opératoires normalisés (MON) ont été mis en place et fournissent des directives claires concernant chaque catégorie d'achat, y compris les seuils et la matrice d'approbation.
- Les termes de référence de l'achat définissent les rôles et les responsabilités du personnel d'achat et des demandeurs, ainsi que l'approche et la stratégie à adopter dans les relations avec les fournisseurs.
- Un formulaire de bon de commande approuvé contient les conditions requises lors du traitement de l'achat.
- Un code de bonne conduite comprend une politique sur le conflit d'intérêts.

### 3. Meilleures pratiques

- Des formulaires de bons de commande et des échantillons de contrats d'approvisionnement existent pour différents types d'achats (par exemple, des achats locaux et internationaux, des contrats de service, etc.) et sont utilisés de manière cohérente.
- Un système d'enregistrement des performances des fournisseurs et de toute autre information pertinente a été mis en place et est mis à jour. Il permet la gestion des fournisseurs et l'atténuation des risques et des responsabilités de l'organisation.
- Un seuil d'achat est approuvé et un tableau d'autorisation est en place. Cela permet à l'organisation de traiter des achats appropriés de biens et de services et d'utiliser les catégories d'achat adéquates.
- Des rapports sur l'état des approvisionnements réguliers sont envoyés au personnel compétent pour lui fournir des informations actualisées et le statut à jour de chaque bon de commande traité. Des réunions de coordination régulières ont lieu entre les gestionnaires, le service des approvisionnements et celui des finances.
- Un processus de paiement a été mis en place et comporte des étapes précises à suivre ainsi qu'une liste des pièces justificatives à joindre à chaque demande de paiement.



A farmer co-op meeting in Svay Rieng, Cambodia.

- Les modes opératoires normalisés (MON) contiennent des directives sur la soumission des AO et sur la réception des offres des fournisseurs intéressés, y compris sur la méthode de correspondance (par exemple, courriel, télécopie, enveloppes fermées), les délais et le mécanisme (par exemple, une boîte d'offres ou la désignation d'un responsable de la réception des offres).
- Un système de suivi de l'approvisionnement est en place. Il fournit l'état de la commande passée, des informations détaillées, des renseignements sur les performances des fournisseurs, des historiques sur les affaires de l'organisation avec les fournisseurs, des données sur la qualité des articles pour lesquels un devis a été fait et des articles livrés, et la durée de la livraison des biens ou services après réception d'un bon de commande approuvé.
- Un système d'information est en place pour confirmer que les biens et le matériel achetés sont adaptés aux contraintes de la chaîne d'approvisionnement (capacité de stockage, etc.).
- Les procédures de sélection des fournisseurs permettent d'obtenir des informations détaillées sur le traitement des devis reçus et des documents attestant l'équité et la transparence de l'appel d'offres.
- Un système de classement permet de conserver les commentaires des examinateurs et donc de les utiliser comme référence lors des prochaines affaires avec les mêmes fournisseurs.
- Un système d'information permet à l'organisation d'envoyer des avis de rejet des offres aux fournisseurs dont les offres n'ont pas été acceptées.
- Le bon de commande comprend des options qui permettent d'attribuer les coûts à des centres de coûts précis (par exemple, un projet particulier ou une source de financement).

### ÉTAPE 7.2.3 – CONTRATS

NOM DE L'ÉTAPE	CONTRATS
<b>Numéro de l'étape</b>	7.2.3
<b>Ressources</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Politique des contrats</li> <li>2. Formulaires de demande approuvés</li> <li>3. Liste des fournisseurs approuvés</li> <li>4. Exemplaire passe-partout ou échantillons de contrats</li> </ol>
<b>Effets</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Appel d'offres</li> <li>2. Rapport d'analyse des appels d'offres</li> <li>3. Bon de commande ou contrat approuvé</li> </ol>
<b>Rôles organisationnels</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demandeur</li> <li>2. Responsable de l'approvisionnement</li> <li>3. Comité des approvisionnements</li> <li>4. Fournisseurs et prestataires de services</li> <li>5. Gouvernement du pays hôte, selon le cas (certains pays exigent que les contrats soient enregistrés)</li> </ol>
<b>Points d'intégration</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Unité à l'origine de la demande : produit le formulaire de demande.</li> <li>2. Unité financière : s'occupe de la codification des comptes et des informations sur les flux de trésorerie.</li> <li>3. Comité des approvisionnements, dont le personnel de différentes unités : observe le processus, de l'AO jusqu'à la commande.</li> <li>4. Responsable de la logistique : saisit les produits dans le système de gestion des stocks.</li> <li>5. Unité chargée de la conformité : examine les accords d'approvisionnement.</li> <li>6. Dirigeants de l'organisation : émet les approbations.</li> </ol>
<b>Résumé</b>	Des contrats doivent être créés pour tous les achats de produits ou de services.

Les présentes directives portent sur le processus de création d'un accord commercial. Au cours de ce processus, les demandes approuvées de produits, conseils, services ou équipement sont traitées à travers la conclusion d'un contrat avec un fournisseur particulier ou commercial ou un prestataire de services.

Le processus lié au contrat suit généralement les étapes suivantes :

- soumission d'une demande de devis basée sur le formulaire de demande d'achat et sur l'étendue du travail ;

- réception des offres de fournisseurs ou des prestataires de services potentiels ;
- analyse des offres et sélection d'un fournisseur ou d'un prestataire de services ;
- soumission d'un bon de commande<sup>2</sup> ou d'un contrat avec le fournisseur ou le prestataire de services sélectionné.

Le contrat est préparé en fonction des données fournies dans le formulaire de demande, dans l'énoncé des travaux (EDT) et dans le devis reçu du fournisseur ou du prestataire de services sélectionné, de préférence à l'aide d'un modèle de contrat approuvé.

Le responsable des achats, avec l'aide de l'unité des finances et de l'unité à l'origine de la demande, doit élaborer un contrat pour chaque entrepreneur recruté. Le contrat doit être basé sur les lois du travail locales, les exigences de travail, la valeur du contrat et d'autres exigences particulières, si nécessaire.

Les entrepreneurs ne sont pas des employés de l'organisation. Leurs contrats doivent clairement le mentionner et indiquer les limites de leur lien avec l'organisation. Veuillez vous référer au Chapitre 8, Guide des ressources humaines, pour connaître les différences entre les employés et les entrepreneurs.

### 1. Caractéristiques clés

- Un registre des accords et des contrats (manuel ou informatisé) permet d'enregistrer des informations sur tous les contrats.
- Une politique approuvée pour la signature des accords est en place et respectée.
- Tous les contrats sont basés sur un modèle qui a été vérifié et approuvé d'un point de vue juridique.

### 2. Exigences minimales

- Des politiques sur les contrats et les accords ainsi que des modes opératoires normalisés sont en place et fournissent des directives claires sur les seuils d'examen et d'approbation.
- Les accords s'appuient sur une étendue des travaux et une nomenclature claires qui incluent des spécifications détaillées sur les biens ou les services commandés.
- Tous les contrats doivent être examinés pour éviter les conflits avec les programmes des autres unités fonctionnelles de l'organisation.

<sup>2</sup> Remarque : un bon de commande est un contrat.

- Des examens budgétaires doivent avoir lieu pour vérifier que les obligations des contrats sont prévues d'un point de vue financier.
- Un registre complet et approprié de toutes les négociations de contrat doit être conservé, ainsi que la correspondance connexe.
- Seuls les membres du personnel identifiés dans les délégations de pouvoir de signature des contrats peuvent négocier, vérifier et conclure des contrats au nom de l'organisation.
- Un code de bonne conduite existe et comprend une politique sur les conflits d'intérêts.
- Dans le cas de contrats prévoyant une soumission, le processus de soumission doit être documenté.

### 3. Meilleures pratiques

- Tous les contrats et accords sont examinés et documentés d'un point de vue juridique de façon à garantir qu'ils mentionnent leur objectif sans pour autant engendrer de charge juridique inutile ni de risque excessif pour l'organisation.
- Tous les contrats doivent être inscrits dans le registre des contrats de l'organisation.
- Chaque contrat comprend le titre du poste du membre du personnel de l'organisation responsable de la gestion du contrat.
- Un dossier de contrat officiel doit être établi pour tous les nouveaux contrats. Les ébauches de contrat, les exemplaires modifiés et un exemplaire intégral de l'original signé doivent être placés dans le dossier et conservés par le service concerné.
- Le personnel qui a participé à la négociation ou à l'établissement de contrats doit avoir une connaissance appropriée du droit des contrats.

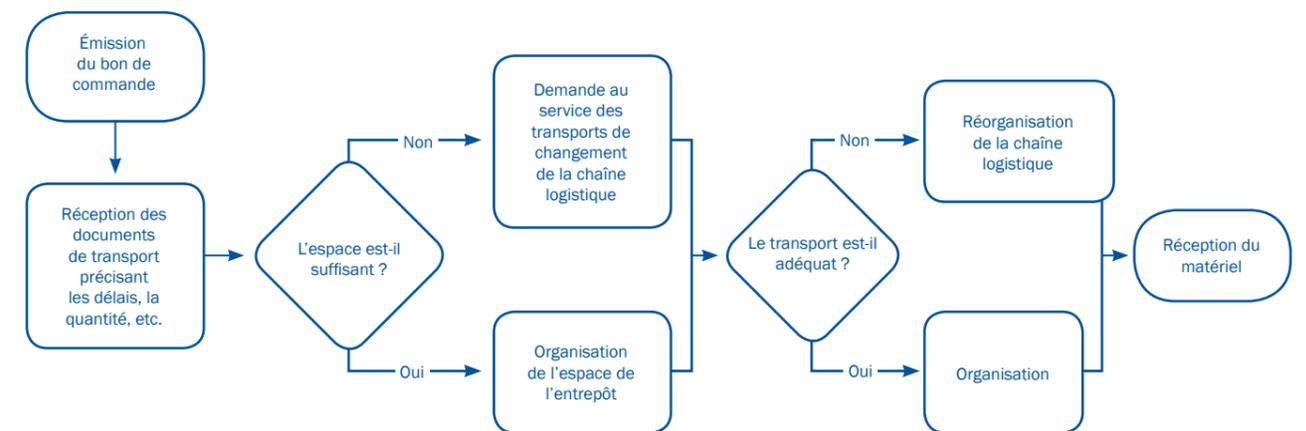
## ÉTAPE 7.2.4 – GESTION DES EXPÉDITIONS

NOM DE L'ÉTAPE	GESTION DES EXPÉDITIONS (TRANSPORT ET LIVRAISON ASSURÉS PAR LES FOURNISSEURS)
Numéro de l'étape	7.2.4
Ressources	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacité et conditions du ou des entrepôts de réception</li> <li>2. Exigences au niveau de la quantité, de la qualité et de l'espace</li> <li>3. Période de stockage prévue et taux d'utilisation</li> <li>4. Devis, bon de commande ou certificat de don</li> <li>5. Dates, modalités et conditions de la livraison</li> <li>6. Informations sur le transporteur et délais de transit habituels</li> </ol>
Effets	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Commandes/contrats de transport</li> <li>2. Lettres de transport ou bordereaux de réception des biens</li> <li>3. Réception des biens en bon état</li> <li>4. Rapport d'expertise sur les livraisons</li> <li>5. Demandes d'indemnisation pour pertes et avaries</li> </ol>
Rôles organisationnels	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsable de l'approvisionnement/logisticien</li> <li>2. Partie chargée de la réception (responsable de l'entrepôt ou gestionnaire du budget/programme)</li> <li>3. Transporteurs et fournisseurs</li> <li>4. Autres prestataires de services comme les agents en douane, les experts ou les ouvriers</li> </ol>
Points d'intégration	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transporteurs : fournissent des informations sur les expéditions entrantes prévues et l'heure, les modalités et les conditions de livraison.</li> <li>2. Fournisseurs : fournissent des renseignements sur l'expédition.</li> <li>3. Partie à l'origine de la demande : fournit des informations sur la livraison.</li> </ol>
Résumé	L'expédition comprend le déplacement et la livraison de biens et de matériel achetés, de l'entrepôt du fournisseur à l'entrepôt du responsable ou de l'organisation à l'origine de la demande. Elle peut aussi s'étendre ensuite à la livraison à l'utilisateur final.

Les produits achetés doivent être livrés du fournisseur à la partie à l'origine de la demande. Le processus de livraison comprend le transport. Dans certains cas, les produits sont achetés localement (par exemple, dans le même pays)

puis récupérés par l'agence ou livrés par le fournisseur. Dans d'autres, les biens sont achetés au niveau international et doivent être expédiés par voie aérienne, maritime, ferroviaire, routière, ou toute combinaison de celles-ci, jusqu'au point de livraison désigné.

Les biens provenant de l'étranger doivent passer par les douanes et sont soumis aux lois de commerce international et aux lois locales relatives à l'importation de biens. Le transport peut être organisé par le fournisseur ou par l'organisation/acheteur. Les modalités de livraison et les modalités de transfert de propriété et des risques connexes doivent être convenues au moment du passage de la commande (voir **Étape 7.2.2**). Pour cette étape, il convient de suivre les sous-étapes figurant dans le tableau ci-dessous.



Les biens sont expédiés par le fournisseur et livrés à l'entrepôt de l'organisation ou à la partie à l'origine de la demande, conformément au bon de commande ou au contrat émis. Dans le cas de biens volumineux à stocker dans l'entrepôt de l'organisation, le logisticien doit déterminer s'il y a assez d'espace pour stocker les biens avant l'achat et la livraison. S'il n'y a pas assez d'espace, le logisticien ou le responsable des achats doit en prévoir plus. La livraison est retardée jusqu'à ce que suffisamment d'espace soit disponible.

Si l'organisation est responsable de la récupération des biens au niveau de l'entrepôt du transporteur, le logisticien ou le responsable des achats doit également s'assurer que des options de transport adéquates sont disponibles pour faciliter le processus de livraison. Pour obtenir une explication détaillée sur les modalités de livraison, veuillez vous référer aux Incoterms 2000<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Pohjola (n.d.). Incoterms 2000 : Critical points in international transports (Points critiques en transport international). Extrait le 14 décembre 2010 de <http://logistics.wfp.org/documents/file/incoterms2000.pdf> ou PBB Global Logistics (n.d.) Incoterms 2000. Extrait le 14 décembre 2010 de <http://www.tradef.net/Downloads/Tools/incotermscolorchart.pdf>

Toutes les livraisons doivent être documentées par une lettre de transport et la réception doit être reconnue sur la lettre de transport ou le bordereau de réception des biens. Tout écart sur le plan de la qualité ou de la quantité doit être enregistré.

Pour les biens volumineux ou confidentiels, le processus de livraison doit être observé par un expert indépendant et documenté dans un rapport d'expertise. Le rapport d'expertise doit clairement décrire les conditions de livraison et enregistrer les écarts sur le plan de la qualité et de la quantité entre les biens commandés et livrés. La responsabilité pour les pertes et les avaries doit être clairement attribuée pour permettre la production d'un rapport sur les pertes et le traitement des réclamations.

Les biens reçus doivent être stockés de manière ordonnée en fonction des directives spécifiques de stockage et de manutention ou des meilleures pratiques. En principe, le fournisseur ou le donateur fournit des directives précises pour la manutention et le stockage des biens.

### 1. Caractéristiques clés

- Des systèmes manuels et électroniques fiables sont prévus pour l'enregistrement et la gestion des informations relatives à l'inventaire.
- Un système est en place pour certifier la quantité et la qualité des biens reçus par rapport à la commande et/ou la documentation, et pour gérer les pertes et les réclamations au niveau du bon de commande et du contrat de transport.
- Les responsables de l'approvisionnement et de la logistique reçoivent des informations sur la livraison à l'avance et des avis d'expédition des fournisseurs.
- Les responsables de l'approvisionnement et de la logistique sont capables de déterminer si des contraintes (capacité de l'entrepôt, ressources, etc.) empêchent la réception d'une expédition entrante prévue car le délai ne permet pas de prendre des dispositions correctives.
- Les responsables de l'approvisionnement et de la logistique communiquent régulièrement avec les fournisseurs, les transporteurs et d'autres parties tout au long de la chaîne logistique pour assurer le suivi des livraisons.
- Les responsables de l'approvisionnement et de la logistique reçoivent les documents nécessaires comme les lettres de transport et les factures dans un délai suffisant pour permettre le passage en douane et la réception des biens en temps opportun.

- Les responsables de l'approvisionnement et de la logistique sont informés des temps de transit ainsi que des délais et des débits de livraison souhaités pour permettre une planification adéquate de la livraison et de la réception. Dans la mesure du possible, ils sont également consultés sur ces aspects.
- Les responsables de l'approvisionnement et de la logistique sont en mesure d'alimenter une liste des transporteurs disponibles et des tarifs qui justifient un itinéraire prévu et les coûts de transport.
- Lorsque le transport est prévu par l'organisation, le comité des approvisionnements doit soumettre le contrat de transport de fret, ainsi qu'une expertise et un passage en douane, selon le cas. L'obtention du transport, de l'expertise et des services de passage en douane doit suivre le processus décrit dans la section Achat.

### 2. Exigences minimales

- Le processus de collecte, d'expédition et de livraison est documenté à travers la facture commerciale, le bon de livraison ou la lettre de transport, ainsi que le bordereau de réception des biens ou le formulaire d'attestation de réception.
- L'infrastructure et l'équipement sont adaptés à la réception et au stockage des livraisons. Ils comprennent un espace de stockage approprié et des outils/formulaires de gestion des stocks.
- Le responsable de la réception est informé des dates et des heures de livraison estimées, ainsi que des modalités et conditions, avant les livraisons.
- Les contrats d'approvisionnement et de transport doivent définir clairement les modalités de livraison et utiliser un lexique propre aux Incoterms.

### 3. Meilleures pratiques

- Un système d'information complet sur l'inventaire, en version papier et électronique complet, est disponible et offre de bonnes possibilités de classement et de récupération.
- Un système de certification de la quantité et de la qualité des biens reçus est disponible pour permettre la gestion des pertes, des réclamations et du paiement des transporteurs.
- Si les biens sont spécialisés et/ou livrés en grande quantité (par exemple, des produits agricoles) il convient d'embaucher un expert professionnel indépendant.

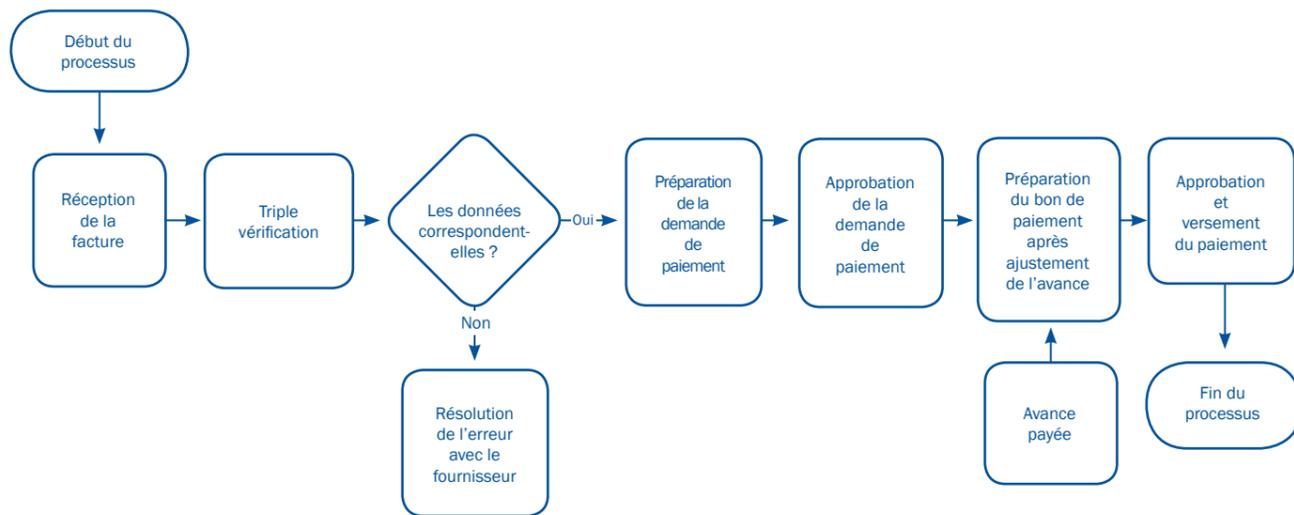
- Si les biens sont importés et livrés en grande quantité, il est judicieux de recruter un transitaire professionnel et/ou un agent en douane pour faciliter la gestion des documents liés à l'importation.
- Les contrats d'approvisionnement et de transport doivent préciser les niveaux de tolérance sur la qualité, la quantité et les modalités de la livraison.

#### ÉTAPE 7.2.5 – GESTION DES PAIEMENTS

NOM DE L'ÉTAPE	GESTION DES PAIEMENTS
<b>Numéro de l'étape</b>	7.2.5
<b>Ressources</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demande d'achat</li> <li>2. Bon de commande</li> <li>3. Bordereau de réception des biens</li> <li>4. Facture</li> <li>5. Expertise et autres rapports d'analyse</li> </ol>
<b>Effets</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demande de paiement</li> <li>2. Documents sur le paiement (finances)</li> </ol>
<b>Rôles organisationnels</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fournisseurs</li> <li>2. Responsable des achats</li> <li>3. Gestionnaire d'entrepôt</li> <li>4. Responsable financier</li> <li>5. Directeur de l'organisation</li> </ol>
<b>Points d'intégration</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Unité financière : assure la vérification et le traitement des paiements.</li> <li>2. Base de données des fournisseurs et système d'information sur le marché : vérifications sur les performances des fournisseurs et des produits</li> </ol>
<b>Résumé</b>	Les factures des fournisseurs doivent être vérifiées par rapport à leurs performances et les paiements doivent être traités rapidement.

Les paiements des fournisseurs doivent être effectués par l'organisation uniquement lorsque toutes les exigences d'approvisionnement de matériel, de biens ou de services ont été satisfaites par le fournisseur, conformément au bon de commande/contrat. Ces exigences comprennent les spécifications matérielles ou de services, le calendrier de livraison, les modalités de livraison et l'état des biens à la livraison.

Les responsables chargés d'effectuer et d'approuver les paiements des fournisseurs doivent en premier lieu s'assurer que les intérêts de l'organisation sont protégés. Dans le cas des livraisons nécessitant un rapport d'expertise, le paiement doit uniquement être initié lorsque le rapport d'expertise a été finalisé. Les pertes ou les avaries attribuables au fournisseur ou à un autre entrepreneur doivent être déduites du paiement, à moins que d'autres modalités de règlement des réclamations aient été conclues. Pour cette étape, il convient de suivre les sous-étapes figurant dans le tableau ci-dessous.



Le fournisseur envoie une facture après la réception des biens. La personne responsable de la réception des factures effectue une triple vérification pour s'assurer que les biens ont été livrés et reçus conformément au bon de commande, que le prix du devis correspond à celui du bon de commande et que la facture correspond au compte de réception final et à la certification de la qualité. Si la triple vérification identifie un problème avec l'un de ces éléments, la facture est renvoyée au fournisseur pour être ajustée.

Une demande de paiement est préparée en fonction de la facture sur base du bon de commande, de la demande d'achat, de la comparaison des offres, du bordereau de réception des biens ainsi que de tout autre renseignement qui peut être nécessaire. La demande de paiement est approuvée par le responsable du service à l'origine de la demande.

L'unité des finances prépare les documents de paiement sur base de la demande de paiement après avoir effectué les ajustements nécessaires pour tout prépaiement versé et les pénalités ou intérêts qui peuvent être applicables. Le paiement est approuvé conformément à l'autorité d'approbation.

Pour obtenir des conseils d'ordre financier sur la gestion des approvisionnements et des comptes fournisseurs, veuillez vous référer au Chapitre 6, Guide des finances.

### 1. Caractéristiques clés

- Le système d'approvisionnement et de gestion de l'inventaire s'intègre au système financier pour permettre la vérification et l'autorisation des paiements aux fournisseurs.
- L'initiateur de la demande de paiement effectue un triple rapprochement entre le bon de commande, le bordereau de réception des biens et la facture. Le montant facturé ne doit jamais être supérieur à ce qui a été indiqué dans le bon de commande ou à la valeur de ce qui a été reçu en bon état, comme indiqué dans le bordereau de réception des biens.

- Les factures, ainsi que toutes les pièces justificatives, doivent être fournies par les vendeurs. L'organisation doit désigner la personne, le service ou le bureau chargé de la réception des factures.
- Tous les écarts doivent être notés et communiqués au fournisseur. Le paiement doit être versé au fournisseur après ajustement des écarts. Seul le montant ajusté doit être payé au fournisseur.
- La personne à l'origine de la demande de paiement doit veiller à ce que les clauses de pénalités applicables basées sur le bon de commande ou le contrat initial soient mises en œuvre si le fournisseur n'a pas répondu aux spécifications requises ou aux modalités de livraison.
- Les paiements ne doivent jamais être versés avant que tous les biens aient été confirmés comme en bon état et que tous les services aient été certifiés comme complets et satisfaisants. Aucun paiement ne doit être versé pour des produits défectueux, des produits non reçus ou des services qui ne répondent pas aux normes convenues.
- Le prépaiement ou le paiement des biens à l'avance aux fournisseurs peut être autorisé dans certains environnements en fonction des circonstances de l'achat. Cependant, l'organisation ne doit en aucun cas avoir à prendre un risque « moins qu'acceptable ». En règle générale, aucune avance à des fournisseurs ne doit être d'une valeur supérieure à la quantité de biens et/ou de services déjà fournis et reçus par l'organisation. L'organisation ne doit jamais se retrouver dans une position de crédit vis-à-vis du fournisseur.
- Toute demande de paiement doit être appuyée par des documents, y compris, au minimum, la demande d'achat, le bon de commande, le bordereau de réception des biens et la facture. Dans le cas d'un approvisionnement nécessitant un rapport d'expertise et/ou d'autres analyses de la qualité, les documents pertinents doivent également être joints en tant que pièces justificatives.

### 2. Exigences minimales

- Une personne autre que le responsable des achats approuve la demande de paiement.
- La triple vérification est effectuée et examinée dès réception de la facture du fournisseur.

### 3. Meilleures pratiques

- La politique d'approvisionnement de l'organisation et le bon de commande et les contrats doivent préciser les modalités de livraison et les modalités de paiement correspondantes pour éviter tout malentendu ou litige.



A family dwelling at Touloum, Chad. Catholic Relief Services is responding to the urgent needs of Sudanese refugees in Chad who have fled escalating conflict in western Sudan's Darfur region.

- Aucune avance de paiement ne doit être supérieure au niveau de performance de l'approvisionnement au moment de l'avance. Les avances aux fournisseurs doivent être l'exception et non la règle. Toute avance ne doit couvrir qu'une partie de l'achat qui a déjà été livré.
- Tous les paiements sont approuvés à l'aide d'une matrice d'autorisation validée.
- Des informations au sujet des paiements et des performances des fournisseurs sont fournies au responsable de la mise à jour de la base de données des fournisseurs.

## ÉTAPE 7.2.6 – GESTION DES FOURNISSEURS

NOM DE L'ÉTAPE	GESTION DES FOURNISSEURS
Numéro de l'étape	7.2.6
Ressources	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formulaire d'informations sur le fournisseur</li> <li>2. Rapports d'étude de marché</li> <li>3. Examen spécial des performances des fournisseurs</li> <li>4. Approbation lors du processus de présélection</li> </ol>
Effets	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Base de données d'informations sur le marché (produit et fournisseur)</li> <li>2. Rapports sur les performances des fournisseurs</li> </ol>
Rôles organisationnels	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsable des achats</li> <li>2. Responsable d'entrepôt</li> <li>3. Responsable de la mise à jour</li> <li>4. Directeur de l'organisation</li> </ol>
Points d'intégration	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Système financier</li> <li>2. Système de gestion des stocks</li> <li>3. Partage d'informations sur le marché entre unités fonctionnelles</li> <li>4. Direction de l'organisation pour les relations avec les fournisseurs</li> </ol>
Résumé	Les organisations doivent conserver des informations adéquates sur les fournisseurs et entretenir de bonnes relations, ouvertes et transparentes, avec les fournisseurs clés.

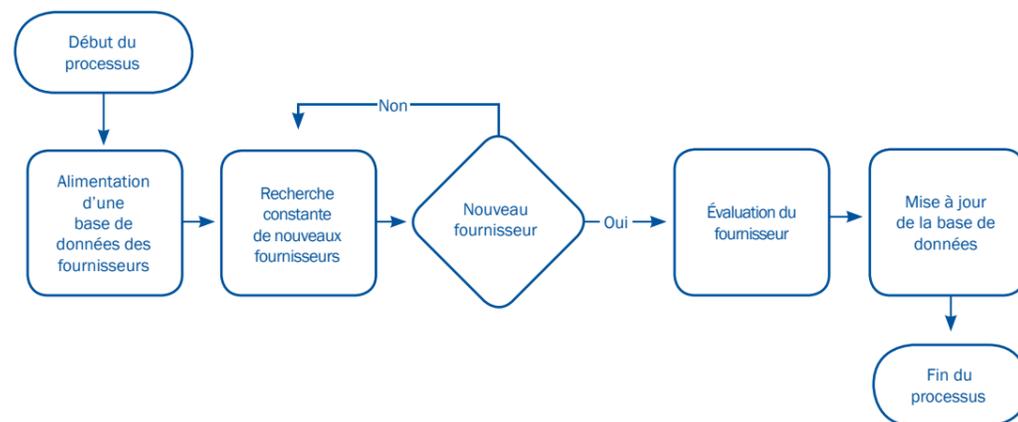
La gestion des fournisseurs est l'un des rôles de l'unité des achats. Elle est chargée des informations sur le fournisseur, le produit et le marché ainsi que de la gestion des performances des fournisseurs et de la gestion des relations avec les fournisseurs.

Les informations sur le fournisseur, le produit et le marché sont réunies dans un système ou une base de données de collecte d'informations ou de stockage qui permet de suivre et d'évaluer le marché et les produits régulièrement achetés ainsi que les fournisseurs habituels en fonction de leurs performances.

La gestion des performances des fournisseurs comprend le suivi de la livraison, le recueil de commentaires d'utilisateurs sur la qualité des produits, la vérification de la qualité et de la cohérence du service et l'obtention de prix compétitifs. Ces indicateurs et d'autres peuvent varier selon le marché, le fournisseur, le produit ou le service, mais au fil du temps ces écarts montrent des tendances claires.

Lorsque l'organisation mène des activités régulières avec un fournisseur, les relations avec ce dernier sont importantes. Une relation d'affaires honnête et transparente avec le fournisseur permet de recueillir des informations et de négocier de bons contrats et garantit le respect et un bon service. La relation avec un fournisseur ne doit toutefois pas être une cause de conflit d'intérêts, de favoritisme ou de corruption. Les responsables qui interagissent avec les fournisseurs doivent toujours suivre les comportements décrits dans le code de conduite.

Certains donateurs et/ou gouvernements donnent des directives précises en ce qui concerne les sources de produits et/ou les fournisseurs admissibles. L'organisation doit toujours s'assurer qu'elle connaît et respecte les politiques, procédures, directives ou restrictions du donateur/gouvernement liées à la source du produit, à ses spécifications et au fournisseur qui vérifie ou filtre l'exigence. Pour cette étape, il convient de suivre les sous-étapes figurant dans le tableau ci-dessous.



### 1. Caractéristiques clés

- Un registre manuel ou une base de données électronique des fournisseurs actuels et potentiels est tenu à jour.
- Le registre ou la base de données contient des informations comme le nom et les coordonnées du fournisseur, les emplacements de livraison possibles (y compris la possibilité pour le fournisseur de livrer directement à l'entrepôt) et les types de produits fournis. Il documente également l'historique des transactions avec le fournisseur et permet de catégoriser le fournisseur par type de produit, emplacement, taille et indicateurs de performance qui montrent la fiabilité du fournisseur.
- Une personne (ci-après appelée le responsable de la mise à jour) autre que le responsable des approvisionnements est désignée pour mettre à

jour la base de données. Cette tâche comprend la création, la modification et la suppression des fournisseurs et des informations sur les fournisseurs. Le responsable des approvisionnements et le service de réception doivent en permanence fournir des données sur les performances des fournisseurs.

- Un supérieur hiérarchique du responsable de la mise à jour examine périodiquement la base de données.
- La base de données peut stocker et extraire des informations concernant les performances des fournisseurs.
- Le responsable des approvisionnements et d'autres cadres de l'organisation entretiennent des relations avec les fournisseurs réguliers grâce à une communication récurrente au travers de réunions, appels téléphoniques, etc.
- Le responsable des approvisionnements effectue des études de marché régulières sur les produits et les fournisseurs fréquemment utilisés et met la base de données à jour en conséquence.

### 2. Exigences minimales

- La base de données des informations sur le marché est conservée sous bonne garde.
- Le responsable de la mise à jour est une personne autre que le responsable des achats.
- Un supérieur hiérarchique du responsable de la mise à jour examine régulièrement la base de données.
- Tous les fournisseurs sont périodiquement examinés et mis à jour dans la base de données.
- Tous les fournisseurs et leurs produits respectifs sont régulièrement vérifiés pour garantir leur conformité aux exigences des donateurs ou du gouvernement. Il est interdit aux fournisseurs non conformes de participer aux appels d'offres de l'organisation.

### 3. Meilleures pratiques

- Le responsable de la mise à jour suit périodiquement les indicateurs de performance de chaque fournisseur et de chaque produit selon des normes prédéfinies (y compris la qualité, le coût, le temps et le service). La période maximale autorisée est d'un an.
- L'organisation cherche continuellement de nouveaux fournisseurs et d'autres modes d'approvisionnement.
- Un système de codage officiel est en place pour les fournisseurs et les produits.

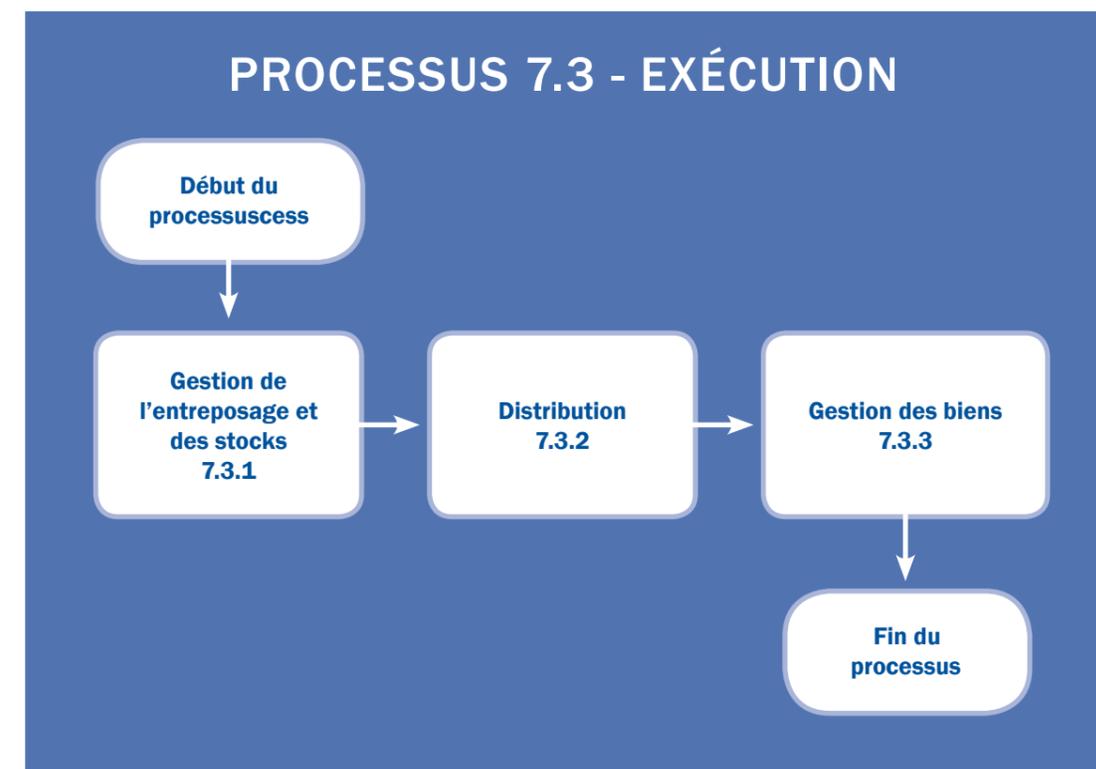
- Le système d'information sur le marché permet de comprendre la ventilation des coûts totaux et du détail des coûts des produits, y compris les frais de port, les frais d'entretien, les frais de formation, la facilité d'entretien, les coûts de stock de lot/des stocks, les coûts de l'obsolescence par rapport aux technologies, les contrôles gouvernementaux, etc.

## PROCESSUS PROFESSIONNEL D'APPROVISIONNEMENT 7.3 – EXÉCUTION

### DESCRIPTION DU PROCESSUS

L'exécution désigne un certain nombre d'étapes qui permettent la gestion du flux et du stockage des biens, matériels, services et informations connexes, du point d'origine jusqu'au point de distribution. L'exécution comprend les mouvements entrants et sortants de produits, les magasins, les entrepôts et la gestion des stocks, les inspections, la manutention de la livraison, les répartitions, les renvois, la distribution et l'utilisation des biens, matériels et/ou services et l'élimination des stocks endommagés, périmés ou non souhaités.

### DÉROULEMENT DU PROCESSUS



### ÉTAPE 7.3.1 – GESTION DES ENTREPÔTS ET DES STOCKS

NOM DE L'ÉTAPE	GESTION DES ENTREPÔTS ET DES STOCKS
Numéro de l'étape	7.3.1
Ressources/Effets	<ol style="list-style-type: none"> <li>Bon de commande</li> <li>Lettre de transport/bordereau d'expédition/bon de livraison</li> <li>Rapport d'expertise</li> <li>Rapport sur l'état des stocks</li> <li>Aménagement/carte de l'entrepôt</li> </ol>
Rôles organisationnels	<ol style="list-style-type: none"> <li>Responsable de l'approvisionnement : traite l'approvisionnement jusqu'à réception des produits.</li> <li>Partie chargée de la réception (responsable de l'entrepôt ou gestionnaire du budget/programme) : s'occupe de la réception et de la gestion des stocks.</li> <li>Fournisseurs : fournissent des produits.</li> <li>Prestataires de services, y compris des transporteurs, des agents en douane, des experts, des ouvriers, etc.</li> <li>Auditeurs : évaluent la conformité aux règlements et politiques.</li> </ol>
Points d'intégration	<ol style="list-style-type: none"> <li>Unité financière : assure l'évaluation des stocks et des actifs et l'amortissement, s'occupe du traitement des réclamations.</li> <li>Unité du programme : se charge du progrès des activités du programme et des rapports finaux.</li> <li>Prestataires de services, y compris des transporteurs, des experts, des responsables de la santé, etc.</li> </ol>
Résumé	La gestion des entrepôts et la gestion des stocks sont deux fonctions étroitement liées qui, lorsqu'elles sont menées conjointement, assurent une gestion sécurisée et adéquate des produits achetés, stockés et expédiés à l'intention des utilisateurs finaux.

La section sur la gestion des entrepôts définit les exigences de stockage et le déplacement de tous les produits stockés, y compris toutes les transactions relatives aux produits en cours de réception dans l'entrepôt ou expédiés hors de l'entrepôt.

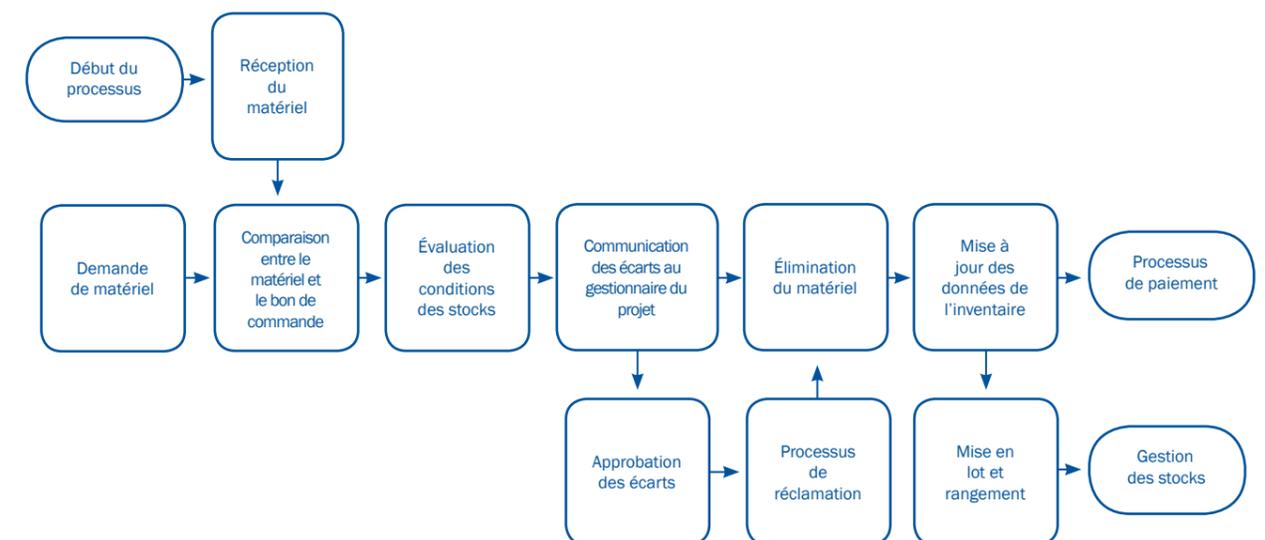
Dans cette section, le terme *entrepôt* désigne toute zone où des produits sont stockés. Quels que soient la taille et l'emplacement de l'entrepôt, l'organisation doit s'assurer que les produits peuvent être reçus en toute sécurité, stockés convenablement et expédiés efficacement pour les activités du programme. Les inspections de qualité, l'optimisation de l'espace et du stockage, ainsi que les systèmes et les pratiques de suivi des stocks sont régulièrement analysés

pour améliorer l'efficacité. Selon le type et l'utilisation des produits gérés par l'organisation, les opérations de gestion des entrepôts et des stocks peuvent être aussi simples que la gestion d'un magasin d'équipement pour petite entreprise ou aussi complexes que la gestion de grandes quantités d'une multitude de produits médicaux sensibles. Dans tous les cas, les principes fondamentaux et les exigences commerciales sont identiques.

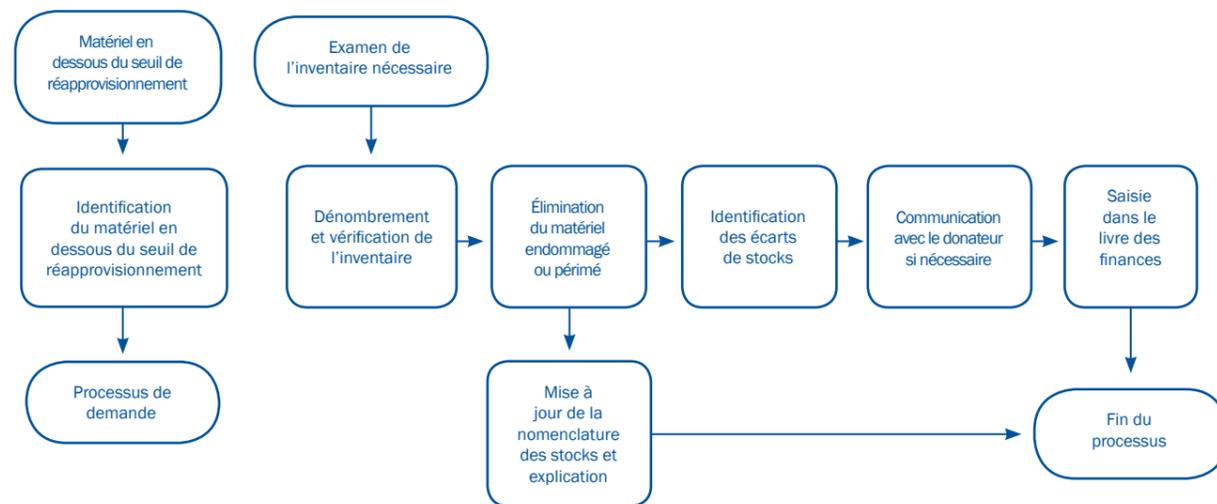
Le terme *inventaire* désigne les produits détenus en stock. La gestion des stocks est composée de fonctions liées au suivi et à la gestion de produits. Cela comprend la surveillance des produits reçus, stockés et expédiés hors des lieux de stockage et le rapprochement des soldes de l'inventaire, la définition des objectifs, l'apport de techniques de réapprovisionnement et la création de rapports sur l'état réel et prévu des stocks.

La gestion des entrepôts et des stocks est un processus qui permet à l'organisation d'avoir une gestion adéquate de ses produits et de prendre des décisions et des mesures pour veiller à ce que suffisamment de produits soient disponibles pour soutenir les activités du programme d'une manière opportune et efficace. Le processus fournit des directives et des instructions nécessaires et adéquates pour :

*La gestion des entrepôts* : comment l'organisation prépare ses installations d'entreposage et prend des mesures pour veiller à ce qu'elles soient prêtes, dans des conditions adéquates et selon un aménagement clair et pour garantir que tous les documents et les équipements nécessaires (par exemple, le grand livre du magasin, la fiche d'inventaire, les palettes) sont en place.



La gestion des stocks : les procédures et instructions pour la réception, le stockage et l'expédition de produits sont élaborées et mises en œuvre ; un système de contrôle et d'inspection est en place ; les règles et les procédures de gerbage des produits sont en place et respectées ; les documents de circulation et de stockage des produits (par exemple, lettre de transport, formulaire de demande, formulaire d'expédition) sont en place et utilisés.



Différentes techniques de gestion des stocks (comme l'analyse ABC, le suivi des lots, le soutien de l'inventaire tournant, etc.) peuvent être utilisées. Ces outils aident à gérer efficacement les stocks et le flux de produits, à utiliser efficacement les personnes et l'équipement, à coordonner les activités internes et à communiquer avec les clients/utilisateurs.

### 1. Caractéristiques clés

Un système de classement simple et cohérent est en place pour l'enregistrement des réceptions, les comptes de stocks, les mouvements internes quotidiens, les expéditions, les pertes et les cessions.

Un grand livre général des produits indique toutes les transactions pour tous les articles et lots conservés. Le grand livre général permet à l'organisation d'obtenir à tout moment des informations précises et détaillées sur la circulation des produits et sur les stocks.

Des rapports réguliers sur l'inventaire et les transactions sont préparés et soumis au responsable de l'approvisionnement. Le rapport permet à l'organisation et à ses unités d'approvisionnement/logistique de prendre des mesures appropriées et en temps opportun pour répondre aux demandes

de produits et pour passer de nouvelles commandes si nécessaire, afin de compléter et/ou de réapprovisionner l'entrepôt en fonction de la planification de la demande et de l'offre.

Des critères minimums (emplacement, accessibilité, capacité de stockage, aménagement et conditions de la structure, sécurité, etc.) sont définis pour sélectionner le ou les entrepôts dans lesquels les produits peuvent être stockés en toute sécurité et en bon état.

Les procédures de gestion des entrepôts et des stocks permettent à l'organisation de stocker adéquatement les produits de manière ordonnée dans des piles sécurisées qui sont facilement accessibles et séparées par type, nature, emballage, lot, utilisation prévue, source et destination, condition de stockage requise, etc. Le système doit faciliter le contrôle de l'inventaire, l'inspection et le dénombrement et garantir un renouvellement des stocks adéquat. Les procédures de gestion comprennent tous les équipements nécessaires pour la circulation des marchandises dans l'entrepôt, ainsi que des équipements pour l'entretien des installations d'entreposage. Les procédures fournissent également des directives et des instructions ainsi que la documentation de contrôle nécessaire sur ce qui doit être effectué lors de la réception, du stockage, de l'expédition et de la distribution des produits.

Un processus d'approbation est en place pour veiller à ce que tous les produits entrants et sortants de l'entrepôt soient préapprouvés par les cadres autorisés de l'organisation. La préapprobation peut se trouver sur le formulaire de demande d'expédition ou sur les lettres de transport ou le bon de livraison. Des normes claires pour la circulation des stocks sont en place. Elles contiennent des instructions et des directives pour chaque type de produit stocké dans l'entrepôt. Les systèmes les plus couramment utilisés sont la méthode du premier entré, premier sorti (PEPS), celle du dernier entré, premier sorti (DEPS) et celle du premier périmé, premier sorti (PPPS). Ces méthodes permettent à l'organisation de protéger les produits et de conserver une liste des produits à expédier en priorité.

- Des procédures de remise en état/reconditionnement sont élaborées dans le cadre des procédures de gestion de l'entrepôt et des stocks. Elles permettent à l'organisation de protéger les produits et de réduire les risques de perte en prenant des mesures appropriées, telles que la remise en état ou le reconditionnement, et de signaler les écarts.
- Un dénombrement des stocks régulier est effectué pour rapprocher les informations documentées et la réalité physique. Cette procédure permet à l'organisation d'être à jour sur les produits physiques disponibles et de prendre des décisions sur l'achat de produits supplémentaires pour

s'assurer que les demandes du programme peuvent être satisfaites sans délai. Un exemple de formulaire de rapport d'inventaire est présenté dans l'Annexe A.

- L'entrepôt possède des espaces spécifiques pour l'emballage, la mise en lot et l'expédition. Cela permet à l'organisation d'emballer et de mettre les produits en lot avant l'expédition.
- Un espace est réservé aux articles dangereux et aux articles nécessitant une attention particulière (pour éviter les interactions entre les articles et la contamination croisée).
- Tous les stocks de produits sont enregistrés dans les documents d'enregistrement des stocks (par exemple, un grand livre des stocks, des fiches d'inventaire, un registre des actifs). Ce système d'enregistrement (papier ou électronique) permet à l'organisation d'obtenir un état des stocks précis et mis à jour à tout moment. Il permet également l'évaluation financière de tous les produits.
- Le système de gestion des stocks (papier ou électronique) fournit des directives et des procédures sur la façon de conserver des informations adéquates sur les spécifications du produit, la date d'expiration, la durée de conservation, etc. Ce système permet à l'organisation d'agir sans tarder pour protéger les produits et planifier la distribution et la cessions. Les spécifications des produits sont clairement indiquées. Dans le cas des articles possédant des dates d'expiration, la durée de conservation est clairement enregistrée.
- Le système de gestion des stocks permet la vérification croisée des stocks disponibles. Un compteur indépendant est nécessaire pour documenter le caractère adéquat du stock enregistré dans les documents de l'entrepôt (par exemple, grand livre, fiches d'inventaire) ainsi que pour assurer le contrôle interne de l'utilisation des produits.
- La gestion des stocks permet à l'organisation de préparer et de soumettre des rapports réguliers sur l'état des stocks. La fréquence des rapports dépend des exigences de l'organisation, des donateurs ou des autorités de réglementation et des demandes de l'unité de programme.
- Les mouvements de stocks sont enregistrés d'une manière convenue et définie dans les modes opératoires normalisés (MON).
- Le système de gestion des stocks permet d'enregistrer la valeur réelle des produits inventoriés, à des fins comptables.
- Tous les formulaires et documents comme les lettres de transport, les BRB, les fiches d'inventaire, etc., sont numérotés au préalable et utilisés séquentiellement.

## 2. Exigences minimales

- Les niveaux des stocks (maximum, minimum et le stock d'exploitation) sont surveillés et périodiquement enregistrés. Le dénombrement garantit que les produits physiques et existants sont rapprochés des registres de l'entrepôt (en utilisant un grand livre de magasin, des fiches d'inventaire, etc.). Tout écart est étudié et ajusté.
- Des registres d'inventaire corrects et constamment mis à jour sont convenablement tenus à jour.
- Le protocole pour le dénombrement physique est en place et le dénombrement physique effectif est effectué conformément aux MON.
- Les pertes sont correctement enregistrées à l'aide de rapports d'experts, d'images, d'analyses de laboratoire, etc. Les pertes sont vérifiées et certifiées de façon indépendante par des personnes autres que le magasinier, comme des inspecteurs ou des auditeurs indépendants. Les écarts et les pertes sont enregistrés et approuvés par le responsable autorisé de l'organisation, comme défini dans les MON.
- En ce qui concerne les produits comme la nourriture : lorsqu'ils sont partiellement endommagés ou quand les emballages sont déchirés, leur remise en état doit être autorisée au préalable par la direction de l'organisation et observée indépendamment (en principe par un auditeur interne ou un gestionnaire du budget/programme). Un rapport de remise en état indiquant la quantité et la qualité au début, les pertes et la qualité et la quantité recouvrées doivent être rédigées. Toutes les parties présentes doivent signer le rapport de remise en état.
- La cession des biens endommagés ou inadaptés est autorisée par la direction de l'organisation, en présence de personnes autres que le magasinier et fait l'objet d'un rapport de cession signé par toutes les parties présentes.
- La direction de l'organisation élabore et approuve un plan d'inventaire entrant et sortant.
- Des spécifications de produits détaillées sont fournies dans le classement des articles et chaque pile est clairement étiquetée avec ses spécifications (par exemple, le numéro de lot, la date de production, la date d'expiration, la composition chimique, les détails d'emballage) sur la fiche d'inventaire.
- Les modes opératoires normalisés pertinents sont développés et entièrement mis en œuvre.
- L'entrepôt est bien éclairé et bien aéré. On vérifie régulièrement qu'il n'y a pas d'insectes, de saletés, de poussière et d'autres éléments indésirables. Idéalement, l'entrepôt doit être traité avec un insecticide de contact.

Un espace de stockage approprié est en place et satisfait à toutes les conditions minimales de stockage pour sécuriser les produits et les outils comme des palettes, des balances, des sacs, des boîtes et des échelles.

- L'entrepôt est équipé d'une protection adéquate contre les incendies et dispose d'un équipement ignifuge bien visible et accessible, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'entrepôt. Il doit être interdit de fumer dans ou autour de l'entrepôt.
- L'entrepôt contient des installations sanitaires adéquates qui donnent accès à des toilettes et à un point d'eau.
- Tous les visiteurs de l'entrepôt sont contrôlés et inscrits dans un registre des visiteurs. Ils signent à l'entrée et à la sortie. Le personnel qui ne fait pas partie de l'entrepôt doit être accompagné à tout moment.
- Des panneaux indiquant les règles de sécurité et les comportements attendus sont affichés à l'intérieur et à l'extérieur de l'entrepôt et les visiteurs sont tenus de lire et d'accepter les règles avant d'entrer.

### **3. Meilleures pratiques**

- Un système d'information complet sur l'inventaire, en version papier ou électronique, est disponible et offre de bonnes possibilités de classement et de récupération. Il est parfaitement appliqué et mis à jour quotidiennement.
- Un système de certification de la quantité et de la qualité des biens reçus est disponible. Il permet aussi de gérer les pertes et le paiement des transporteurs.
- Des politiques de gestion des stocks et un manuel de procédures sont prévus et comprennent des procédures d'évaluation des stocks.
- Des formulaires standard sont créés, approuvés par la direction de l'organisation et utilisés pour tous les processus (par exemple, la réception, l'expédition, les pertes, la cession).
- Toutes les réceptions sont confirmées par un bordereau de réception des biens ou une lettre de transport. Tout écart entre ce qui est censé être livré et ce qui est effectivement reçu est documenté correctement. Un exemple de lettre de transport est présenté dans l'Annexe B. Un exemple de bordereau de réception des biens est présenté dans l'Annexe C.
- Les registres d'inventaire de l'entrepôt sont régulièrement envoyés au service des finances et à l'administration pour permettre le rapprochement du budget et des actifs, au moins une fois par an.
- Les produits avec la date d'expiration la plus proche doivent toujours être envoyés en premier. Les produits qui risquent de présenter une

dégradation ou des dommages doivent être physiquement séparés du reste de l'inventaire afin de minimiser le risque de contamination. Les produits douteux doivent être mis en quarantaine jusqu'à ce qu'ils soient certifiés comme étant sûrs et sains ou remis à neuf, ou éliminés.

- Le dénombrement des stocks est effectué tous les mois. L'inventaire complet est enregistré et sa valeur est documentée correctement à des fins comptables et d'audit.
- Des dénombrements physiques non prévus sont régulièrement effectués et enregistrés par des personnes indépendantes sélectionnées.
- Les documents de réception et d'émission sont enregistrés et les outils électroniques sont mis à jour en conséquence. Tout écart ou dommage au niveau des produits est documenté et examiné par la direction de l'organisation.
- Des mesures de sécurité claires sont en place pour les articles présentant des conditions particulières comme une date d'expiration, une sensibilité à lumière, à l'humidité ou à la température, et contenant des matières dangereuses.

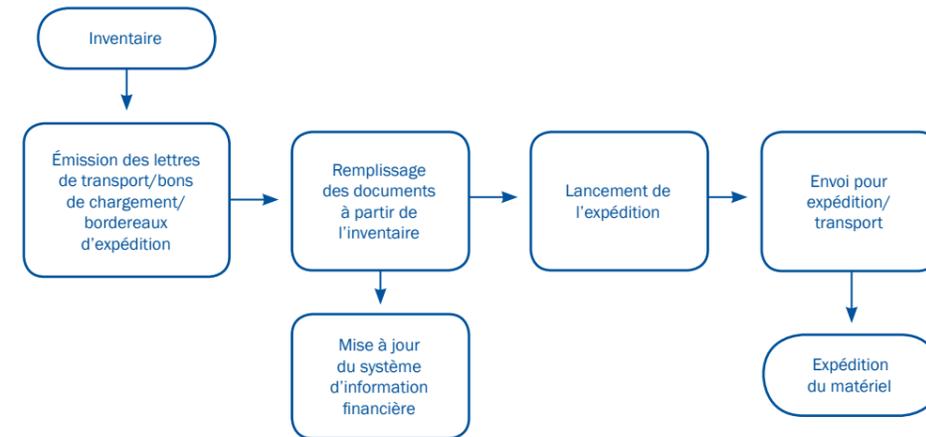
## ÉTAPE 7.3.2 – DISTRIBUTION

NOM DE L'ÉTAPE	DISTRIBUTION
Numéro de l'étape	7.3.2
Ressources	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formulaire de demande</li> <li>2. Lettre de transport (expédition et retour)</li> <li>3. Liste et tarifs des transporteurs</li> </ol>
Effets	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Distribution et rapport de l'utilisateur final/du destinataire</li> <li>2. Rapport sur l'état des stocks</li> <li>3. Fiche de réception du destinataire</li> </ol>
Rôles organisationnels	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transporteurs</li> <li>2. Gestionnaire du point de distribution final : garantit que les produits sont reçus et distribués conformément au protocole de distribution (nombre de destinataires, ration, etc.).</li> <li>3. Gestionnaire d'entrepôt : se charge du contrôle de l'inventaire.</li> <li>4. Responsable du budget/programme : conçoit des activités et des objectifs stratégiques pour lesquels les ressources de produits sont utilisées.</li> </ol>
Points d'intégration	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Base de données des bénéficiaires/destinataires/utilisateurs finaux</li> <li>2. Système financier : enregistre la valeur d'inventaire.</li> <li>3. Suivi et évaluation : veille à ce que la distribution soit conforme aux objectifs du projet.</li> </ol>
Résumé	La distribution est la dernière étape de la chaîne logistique. Les produits sont remis aux utilisateurs finaux ou aux destinataires visés et quittent l'inventaire.

L'organisation doit mettre au point un système de distribution des produits aux utilisateurs finaux qui assure une circulation rapide et simple de l'entrepôt central au point de distribution final, d'où les produits seront ensuite remis aux destinataires visés. Le système doit veiller à ce qu'il y ait suffisamment de contrôles pour réduire les risques de perte et/ou de mauvaise utilisation et créer un environnement conforme.

Le système doit veiller à ce qu'il y ait un délai minimum entre la réception et la distribution (c'est-à-dire un temps de rétention minimal dans l'inventaire), et à ce que les biens soient endommagés le moins possible. L'unité de distribution doit être conforme à un ensemble bien défini de règles et d'exigences. Le système de distribution doit être lié à la planification de la demande et de l'offre afin de réduire les risques de situations de rupture de stock ou de stocks

excessifs et de minimiser les coûts de transport.<sup>4</sup> Pour cette étape, il convient de suivre les sous-étapes figurant dans le schéma ci-dessous.



### 1. Caractéristiques clés

- Le système et les procédures de distribution permettent à l'organisation de contrôler de manière adéquate la distribution des produits et de planifier une distribution efficace des produits en fonction du nombre et du type de bénéficiaires visés et de la taille de la ration et du contenu des produits par bénéficiaire, ces deux derniers points ayant été approuvés au préalable.
- Le système apporte de la clarté, de la simplicité, une visibilité totale et une traçabilité de la circulation des produits de l'entrepôt jusqu'à l'utilisateur final à l'aide de documents approuvés (par exemple, formulaire de demande, lettre de transport, bordereau de réception des biens, fiche de réception des destinataires, rapport de distribution) et permet un suivi adéquat des produits renvoyés à l'entrepôt après leur distribution.
- Tous les documents de transfert et de distribution sont créés en plusieurs exemplaires pour veiller à ce que chaque partie (responsable de l'entrepôt, transporteur, destinataire, responsable de la logistique, responsable des finances) conserve un exemplaire à titre justificatif. Voir ***l'Étape 7.2.4***, « Gestion des expéditions », pour obtenir des directives détaillées sur les règles et la documentation.
- Un accusé de réception de la livraison au point de distribution final est nécessaire.
- Le système de distribution tient compte de la quantité de produits demandée dans le circuit (en fonction de la planification de l'offre et de la

<sup>4</sup> Russell, R. S., & Taylor, B. W. (2006). *Operations management: Quality and competitiveness in a global environment* (Fifth edition). New York, NY : John Wiley & Sons.

demande). Le système de distribution fournit un système de notification au niveau de l'entrepôt grâce auquel les responsables du programme et des achats sont informés du risque d'insuffisance ou d'excédent de stock.

- Dans certaines circonstances, le matériel peut être reçu et émis directement au point de distribution final sans passer par l'entrepôt. Le cas échéant, une lettre de transport est émise et saisie dans le grand livre de l'inventaire et il est important de bien indiquer que le matériel n'est pas passé par l'entrepôt.
- Les responsables de la distribution disposent d'une fiche de réception sur laquelle les destinataires accusent réception.
- Les responsables de la distribution doivent rédiger un rapport de distribution basé sur les données de la fiche de réception et sur les renseignements figurant sur la lettre de transport et portant sur l'inventaire. Le rapport de distribution doit comprendre des informations sur les stocks reçus, distribués et restants, ainsi que les données sur le destinataire et la ration.

## **2. Exigences minimales**

- L'approbateur du formulaire de demande de produits n'est pas la même personne que l'approbateur de la lettre de transport. L'approbateur de la lettre de transport n'est pas la même personne que l'émetteur de la lettre de transport.
- Les produits sont toujours comptés à chaque point de transfert (chargement et déchargement). Le compte est confirmé par le personnel de l'entrepôt, le transporteur et le récepteur.
- Les lettres de transport doivent être approuvées par la direction de l'organisation.
- Les récepteurs doivent rapidement renvoyer à l'entrepôt tous les produits non distribués. Le retour doit être documenté dans une lettre de transport de retour. La lettre de transport de retour doit contenir des détails sur la quantité et l'état des biens renvoyés et doit faire référence à la lettre de transport originale. Les biens et le matériel doivent être retournés et enregistrés dans le grand livre de l'inventaire sur base des détails figurant dans la lettre de transport originale et le bon de retour.
- La demande d'émission de l'inventaire doit préciser le numéro du bénéficiaire, le lieu de distribution, le projet et la source de financement. Cela permet à la comptabilité de l'entrepôt de transmettre les renseignements à la comptabilité du bénéficiaire, à la comptabilité des ressources et au service de suivi et d'évaluation des projets.

## **3. Meilleures pratiques**

- L'émission des produits commence par un formulaire de demande de produits dûment approuvé. Ce formulaire contient des informations détaillées qui permettent au responsable de l'entrepôt de préparer les produits appropriés (quantité correspondante, type, numéro de série, spécification, emballage nécessaire, etc.).
- Les produits ne sont jamais émis sans une pièce justificative approuvée, comme une lettre de transport, un formulaire de demande ou un bon de commande.
- L'organisation utilise une méthode de rotation de l'inventaire bien définie (la méthode du premier entré, premier sorti (PEPS) est la plus fréquemment utilisée) et une méthode pour l'évaluation des biens et pour une bonne gestion des stocks.
- Le coût de l'entretien de l'entrepôt ainsi que les taxes douanières et autres taxes font partie du coût d'inventaire. La publication du coût d'inventaire indique ces coûts ajustés.
- Les produits sont empilés d'une manière qui permet une distribution rapide, conformément aux procédures de distribution et aux objectifs du projet de l'organisation et des donateurs.

### ÉTAPE 7.3.3 – GESTION DU PARC DE VÉHICULES

NOM DE L'ÉTAPE	GESTION DU PARC
Numéro de l'étape	7.3.3
Ressources	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fichier du véhicule incluant les spécifications, la date d'achat, la valeur, etc.</li> <li>2. Feuilles du registre incluant le kilométrage, les déplacements, l'entretien et les réparations, et le ravitaillement en carburant</li> </ol>
Effets	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analyse coûts-avantages pour les décisions d'entretien</li> <li>2. Programme d'entretien du véhicule</li> <li>3. Rapport sur la consommation de carburant</li> <li>4. Rapport sur l'amortissement et plan de remplacement et de cession</li> </ol>
Organizational Role	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsable des transports : coordonne les demandes de transport et analyse les frais de transport et les coûts de gestion du parc de véhicules.</li> <li>2. Agent d'administration : gère les actifs et les contrats d'entretien.</li> <li>3. Responsable financier : enregistre les informations sur le transport dans le système financier et l'analyse des coûts du parc de véhicules</li> <li>4. Responsable du budget/programme : gère la planification consolidée des déplacements et les demandes de transport.</li> </ol>
Points d'intégration	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Suivi de véhicules et système de rapports</li> <li>2. Unité financière : planifie, enregistre et analyse les coûts de transport.</li> </ol>
Résumé	L'organisation doit avoir une politique de gestion du parc de véhicules claire avec des systèmes de contrôle solides et un système de suivi de l'utilisation et des coûts.

La gestion du parc de véhicules comprend la gestion et le suivi des véhicules appartenant à l'organisation. La gestion des transports est un processus qui permet à l'organisation d'acheter des véhicules, d'analyser tous les coûts associés, y compris l'entretien, les réparations, le carburant et les pièces de rechange, ainsi que tous les autres aspects de la gestion liée aux véhicules.

Les véhicules motorisés sont des actifs importants qui permettent à l'organisation de travailler efficacement au jour le jour. Malgré leur importance, l'achat et l'entretien des véhicules sont très onéreux et ces derniers risquent souvent d'être mal utilisés et exposés à des risques élevés.

Afin de protéger au mieux le personnel et les actifs de l'organisation, la gestion des transports fournit des directives sur l'utilisation des véhicules de l'organisation afin de protéger les intérêts de l'organisation et d'assurer ainsi la bonne intendance des ressources.

La gestion du parc de véhicules est habituellement la fonction principale de l'agent administratif.

Les organisations doivent mettre en place une politique de gestion du parc de véhicules et la doter de systèmes de contrôle et des procédures connexes conformes aux lois et aux règlements de l'organisation, des donateurs et du gouvernement. Ces systèmes et ces procédures comprennent, mais sans s'y limiter, la désignation des personnes autorisées à conduire des véhicules, les conditions de transport et les consignes de sécurité comme l'utilisation des ceintures de sécurité, le respect des limitations de vitesse et le nombre maximal d'heures de conduite.

L'organisation doit avoir un dossier pour chaque véhicule, comprenant tous les détails pertinents pour le suivi d'un véhicule pendant toute sa durée de vie utile et à des fins d'audit.

Le système de gestion du parc de véhicules doit présenter les caractéristiques suivantes :

#### 1. Caractéristiques clés

- Le système enregistre les frais de carburant et d'entretien par véhicule et par activité du programme.
- Il est complémentaire avec d'autres outils utilisés pour enregistrer et suivre d'autres dépenses de l'organisation.
- Le système identifie et planifie les principaux coûts de transports prévus, y compris les coûts d'entretien, les coûts de réparation et les coûts de carburant.
- Il définit un calendrier d'entretien préventif des véhicules motorisés pour que ces derniers soient toujours opérationnels.
- Le plan prévoit l'amortissement des véhicules motorisés et leur remplacement ou leur cession.
- Le plan est conforme aux lois, règles et règlements du gouvernement local sur l'utilisation des véhicules motorisés. Il décrit un système qui permet le traitement rapide du paiement des frais locaux requis comme l'assurance, l'entretien des routes et les permis.

## 2. Exigences minimales

- Une liste de l'inventaire des véhicules motorisés est en place et régulièrement mise à jour. L'inventaire doit identifier chaque véhicule et correspondre aux informations du fichier du véhicule.
- Les procédures pour l'affectation d'un véhicule motorisé et d'un chauffeur sont claires et respectées. Cela permet d'assurer que l'affectation d'un véhicule motorisé et d'un chauffeur réponde adéquatement aux demandes de déplacement reçues. En particulier, les véhicules attribués doivent être adaptés aux conditions de la route et au nombre de voyageurs.
- Un système de suivi et d'analyse des coûts de transport est en place. Il fournit des informations sur le total des dépenses de transport réelles par rapport aux budgets approuvés.
- Le programme d'entretien des véhicules motorisés est suivi pour permettre des entretiens en temps opportun et pour assurer un soutien adéquat aux activités du programme.
- L'organisation doit adopter des procédures de demande de transport afin d'assurer un contrôle interne adéquat de l'affectation et de l'utilisation de véhicules motorisés.

## 3. Meilleures pratiques

- Un système informatisé de gestion des véhicules permet l'enregistrement et l'analyse de toutes les informations concernant les véhicules motorisés, les chauffeurs autorisés, les utilisateurs, le type d'utilisation (professionnelle ou personnelle), les dépenses par projet et le code du budget, les conditions, l'entretien et les réparations, ainsi que les performances et la consommation de carburant.
- Un rapport d'analyse des coûts de consommation de carburant et d'entretien est rédigé régulièrement (tous les mois) par véhicule, par projet, par utilisateur et par code de budget.
- L'organisation obtient des contrats avec des postes d'essence et des stations-service qui lui permettent de bénéficier de réductions sur le carburant et de facilités de crédit, d'éviter de transporter des espèces pour payer le carburant et d'être prioritaire pour l'entretien et les réparations.
- Des procédures de rapport des incidents et des accidents des véhicules informent promptement la direction de l'organisation de tout incident/accident lié à un véhicule motorisé et aident les chauffeurs et les utilisateurs à prendre des mesures appropriées.
- Les journaux de bord prénumérotés des véhicules contiennent des informations relatives à l'utilisation et à la circulation du véhicule. Le

journal de bord contient tous les frais de transport et est utilisé comme pièce justificative pour le système de gestion des véhicules et la gestion du système financier et budgétaire.

- La planification consolidée des déplacements mensuels est préparée par le coordonnateur du transport, qui tient compte des demandes de déplacement de chaque unité fonctionnelle. Le calendrier contient au moins les informations suivantes : les noms des voyageurs et leur unité fonctionnelle, les dates/heures de départ et de retour, le nom du chauffeur, le type et le numéro d'immatriculation du véhicule, la destination, l'objectif et les codes de projet et de budget pour le déplacement.
- Une liste de contrôle des véhicules garantit un bon transfert entre les chauffeurs. Elle est aussi utilisée comme pièce justificative pour la réparation et l'entretien des véhicules.
- Un plan de remplacement et de cession des véhicules motorisés approuvé par la direction de l'organisation est en place et respecté.

## PROCESSUS D’AFFAIRES D’APPROVISIONNEMENT 7.4 – PRODUCTION DE RAPPORTS

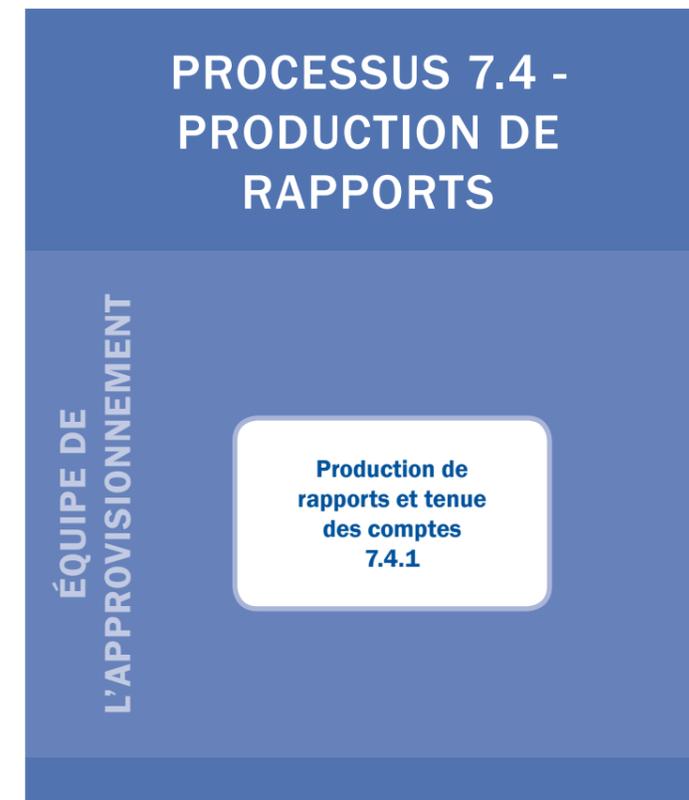
### DESCRIPTION DU PROCESSUS

Toutes les organisations doivent rendre compte des ressources qui leur sont confiées aux membres qu’elles représentent. Elles sont responsables à l’égard des bénéficiaires, donateurs, membres du conseil, partenaires et gouvernements, ainsi que du grand public. En particulier, les organisations humanitaires et de développement qui sont financées par des donateurs pour réaliser des projets ont une obligation envers leurs donateurs et les bénéficiaires d’atteindre les objectifs du projet en utilisant les ressources attribuées de manière appropriée.

- Dans la plupart des projets de développement, les produits qui sont achetés, transportés, stockés et distribués aux bénéficiaires constituent la plus grande partie du budget du projet et présentent les plus grands risques de perte, de fraude et de mauvaise utilisation.
- Tout au long de la chaîne logistique, les donateurs et les bénéficiaires ainsi que la direction de l’organisation doivent être informés et assurés que les chefs de projets et les gestionnaires de la chaîne logistique s’efforcent au mieux d’assurer une livraison efficace des produits aux destinataires visés. Des rapports réguliers sur les stocks de produits et les bénéficiaires sont nécessaires pour maintenir une clarté et une visibilité et doivent s’intégrer aux rapports de contrôle et d’évaluation, aux rapports financiers et aux rapports généraux du programme. Pour en savoir plus sur la cohérence des rapports et de la tenue des comptes, veuillez vous référer au Guide de S&E (chapitre 10) et au Guide des finances (chapitre 6).
- Les rapports sur les stocks et les bénéficiaires doivent être basés sur des documents sources exacts. Les principaux dossiers papier et électroniques doivent être conservés en lieu sûr aux fins d’audit et d’archivage. Les organisations doivent tenir un système de classement systématique pour faciliter la récupération et la vérification. La qualité des données doit régulièrement être vérifiée.
- Les différents donateurs, gouvernements et organisations ont des obligations précises de rapport et de tenue des comptes. L’organisation doit veiller à ce que ses systèmes et ses politiques de rapport et de tenue des comptes respectent ces obligations. Des extraits des règlements sur la tenue des comptes et sur les rapports sur l’inventaire et les bénéficiaires

sont disponibles dans le code des règlements fédéraux des États-Unis (22 CFR 211.10, « Records and Reporting Requirements » (Obligations de rapport et de tenue des comptes)<sup>5</sup>). Un exemple de rapport sur l’état des denrées, un exemple de rapport sur l’état des stocks du destinataire ainsi qu’un exemple de rapport sur l’approvisionnement et la distribution de moustiquaires de lit sont fournis dans les annexes D, E et F.

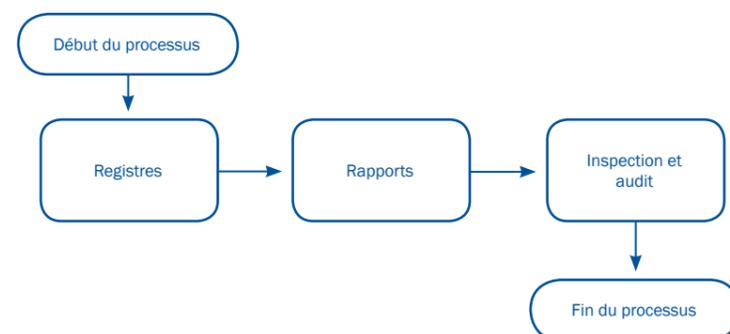
### DÉROULEMENT DU PROCESSUS



<sup>5</sup> USAID, extrait de [http://www.usaid.gov/our\\_work/humanitarian\\_assistance/ffp/reg11p.htm#211.10](http://www.usaid.gov/our_work/humanitarian_assistance/ffp/reg11p.htm#211.10)

## ÉTAPE 7.4.1 – PRODUCTION DE RAPPORTS ET TENUE DES COMPTES

NOM DE L'ÉTAPE	PRODUCTION DE RAPPORTS ET TENUE DES COMPTES
Numéro de l'étape	7.4.1
Ressources	<ol style="list-style-type: none"> <li>Fichier d'achat</li> <li>Documents de demande d'achat</li> <li>Journaux sur la gestion du parc de véhicules</li> <li>Fichier de planification de la chaîne logistique</li> </ol>
Effets	<ol style="list-style-type: none"> <li>Rapports sur les achats mensuels</li> <li>Système de classement des achats</li> </ol>
Organizational Role	<ol style="list-style-type: none"> <li>Responsable du transport : produit les rapports sur le parc de véhicules.</li> <li>Agent administratif : produit les rapports sur les actifs et l'entretien.</li> <li>Responsable des finances : produit tous les documents d'achats originaux.</li> <li>Gestionnaire du budget/programme : produit toutes les demandes et les mises à jour relatives aux dépenses.</li> <li>Responsable des achats : produit tous les fichiers d'achats.</li> </ol>
Points d'intégration	<ol style="list-style-type: none"> <li>Rapports sur le budget</li> <li>Finances : planifie, enregistre.</li> <li>Journal d'achat</li> </ol>
Résumé	Les organisations doivent définir des rapports hiérarchiques clairs et une politique de gestion des registres dotée de systèmes de contrôle appropriés pour permettre un système de suivi de l'utilisation et des coûts.



Vous trouverez ci-dessous un extrait de la réglementation américaine régissant la tenue des comptes, telle que décrite dans le document communément appelé « 22 CFR 211 »<sup>6</sup>.

### (a) Registres

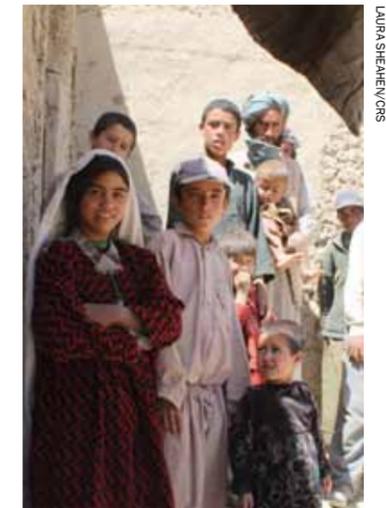
Les commanditaires et les agences bénéficiaires coopérants doivent tenir des registres et des documents d'une manière qui reflète fidèlement les activités du programme et toutes les transactions se rapportant à la réception, au stockage, à la distribution, à la vente, à l'inspection et à l'utilisation des marchandises et à la réception et au décaissement des produits monétaires et des revenus du programme. Ces registres doivent être conservés pendant une période de trois ans à compter de la fin de l'exercice financier des États-Unis à laquelle ils se rapportent ou plus longtemps à la demande de l'agence pour le développement international (« A.I.D. »), comme dans le cas d'un litige relatif à une réclamation ou d'un audit portant sur ces registres. Le commanditaire coopérant doit transférer à l'A.I.D. tous les registres ou copies demandés par cette dernière.

### (b) Rapports

Les commanditaires coopérants doivent présenter deux exemplaires des audits effectués conformément à la Section 211.5 (c). De plus, les commanditaires coopérants doivent soumettre à l'USAID ou au poste diplomatique et à l'AID/W les rapports que l'A.I.D. peut raisonnablement demander. La liste ci-après comprend les principaux types de rapports qui doivent être soumis au moins une fois par an :

- (1) les récapitulatifs périodiques indiquant la réception, la distribution et l'inventaire des marchandises et les calendriers d'expédition proposés ou les demandes de fonds et de matériel ;
- (2) les rapports relatifs à la production de produits monétaires, les revenus du programme et l'utilisation de ces fonds à des fins précisées dans le plan opérationnel ou l'autorisation de transfert (TA). Voir la Section 211.5 (l) ;
- (3) les rapports relatifs aux progrès et aux problèmes dans la mise en œuvre du programme ;
- (4) les rapports doivent être soumis de manière suffisamment détaillée pour permettre à l'USAID ou au poste diplomatique d'évaluer et de formuler des recommandations quant à la capacité des commanditaires coopérants à bien planifier, gérer, contrôler et évaluer les programmes de Food for Peace sous leur administration ;

<sup>6</sup> Code des règlements fédéraux des États-Unis. (2010). Titre 22, *Foreign Relations (Relations extérieures)*. Chapitre II « Agency for International Development. » (Agence pour le développement international) Section 211.10 « Records and Reporting Requirements » (Obligations de rapport et de tenue des comptes) Washington, District de Columbia : U.S. Government Printing Office (Bureau d'impression du gouvernement des États-Unis).



Children in the village of Tagha-e-Timor, Afghanistan, which has been plagued by drought and hunger. In remote villages in Afghanistan, CRS pays men to fix canals that bring melted snow from the mountains to fields in the early spring.

- (5) lorsqu'un programme d'urgence en vertu de la Public Law 480, titre II<sup>7</sup> est initié par un commanditaire coopérant gouvernemental ou non gouvernemental, l'USAID ou le poste diplomatique doit
- (i) déterminer la capacité du commanditaire coopérant à effectuer la tenue des comptes exigée par la présente Section 211.10 et
  - (ii) dans les cas où ces exigences spécifiques de tenue des comptes ne peuvent pas être respectées en raison de circonstances d'urgence, préciser de façon exacte les informations essentielles qui seront enregistrées pour tenir pleinement compte des marchandises et des produits monétaires en vertu du titre II.

### **(c) Inspection et audit**

Les commanditaires coopérants et les agences bénéficiaires doivent coopérer et aider les représentants du gouvernement des États-Unis de façon à leur permettre à tout moment raisonnable de :

- (1) examiner les activités et les registres du commanditaire coopérant, des agences bénéficiaires, des responsables du traitement ou d'autres, relatifs à la réception, au stockage, à la distribution, au traitement, au reconditionnement, à la vente et à l'utilisation des marchandises par les bénéficiaires ;
- (2) inspecter les marchandises stockées ou les installations utilisées pour la manutention ou l'entreposage des marchandises ;
- (3) examiner et vérifier les livres et les registres, y compris les livres et registres financiers et les rapports relatifs à l'entreposage, au transport, au traitement, au reconditionnement, à la distribution, à la vente et à l'utilisation des marchandises et relatifs au dépôt et à l'utilisation des produits monétaires et des revenus du programme ;
- (4) examiner l'efficacité globale du programme en ce qui concerne les objectifs énoncés dans le plan opérationnel ou TA ; et
- (5) examiner ou vérifier la procédure et les méthodes utilisées dans l'exécution des exigences du présent règlement. Les inspections et les audits des programmes d'urgence du titre II prennent en compte les circonstances dans lesquelles ces programmes sont réalisés.

<sup>7</sup> Title II Food Aid de la loi Agricultural Trade Development and Assistance Act de 1954 (Public Law 480), extrait de <http://www.usaid.gov/policy/budget/cbj2009/101430.pdf>

## **LISTES DE VÉRIFICATION DE LA CONFORMITÉ DE L'APPROVISIONNEMENT**

L'approvisionnement désigne l'acquisition de biens et/ou de services appropriés au meilleur coût total de possession possible pour répondre aux besoins de l'acheteur en termes de qualité, de quantité, de temps et d'emplacement.

L'approvisionnement est l'un des processus les plus vulnérables aux abus. La mauvaise gestion de l'approvisionnement peut prendre plusieurs formes et peut se produire à toutes les étapes du cycle d'approvisionnement, de la décision initiale à la réception et au paiement des biens ou des services. Pour réduire les risques de mauvaise gestion, il est important d'utiliser des listes de vérification de la conformité de l'approvisionnement.

### **Objectifs des listes de vérification de la conformité de l'approvisionnement**

Les listes de vérification de la conformité de l'approvisionnement sont utilisées pour surveiller efficacement les processus d'approvisionnement et identifier les risques de fraude et de corruption à toutes les étapes du cycle d'approvisionnement. Elles permettent de vérifier la conformité aux normes et aux exigences existantes dans le but de veiller au respect des politiques et des directives d'approvisionnement d'une organisation. Les listes de vérification améliorent les directives et les politiques d'approvisionnement en définissant des attentes claires et détaillées pour toutes les étapes du processus d'approvisionnement. Elles peuvent être utilisées comme un outil complet permettant d'examiner les processus d'approvisionnement et d'évaluer la conformité aux directives existantes.

De nombreux risques sont souvent associés à l'approvisionnement. Le déontologue doit prendre note des risques inhérents suivants et chercher à déterminer leur existence dans l'organisation.

### **Risques associés à l'approvisionnement**

- Achats non autorisés
- Achats de biens qui ne sont pas nécessaires ou justifiés
- Dépassement du budget
- Échec de l'optimisation des ressources ; gaspillage des ressources ; double emploi des ressources
- Faillite ou défaut de livraison du fournisseur

- Enregistrement de la réception d'un envoi ne correspondant pas à ce qui a effectivement été reçu (par exemple, nombre de colis)
- Biens certifiés à tort comme ayant été reçus ; volume/type de produits commandés non reçus ; paiement de biens non reçus ; détournement de biens
- Paiement de services non effectués ou effectués de manière inadéquate (risque particulièrement élevé en cas de sous-traitance)
- Paiement effectué avant la réception des biens ; paiement effectué supérieur à la valeur de la livraison ; paiement effectué inexact
- Paiement à un fournisseur, compte de fournisseur ou succursale incorrect
- Paiement supérieur à la valeur de ce qui a été reçu
- Risque de paiements en double et de trop-perçus n'ayant pas été convenus dans le cadre du bon de commande original
- Travail non effectué en raison du manque de clarté et de contrôle des conditions du contrat ; paiement de montants excessifs
- Paiement pour un travail inachevé
- Travail non conforme aux normes ; paiement pour un travail inadéquat
- Renouvellement d'un contrat auprès d'un fournisseur insatisfaisant

(Adapté de The Crown Prosecution Service. (2010). *Procurement guide for managers (Guide sur l'approvisionnement pour les gestionnaires)*. Extrait de <http://www.cps.gov.uk>)

### 1. Listes de vérification de l'approvisionnement

Les listes de vérification suivantes seront utilisées pour évaluer le caractère adéquat du système d'approvisionnement et la conformité aux politiques et procédures écrites et aux lois locales, aux règles des donateurs et aux règlements. Les questions de la liste de vérification visent à minimiser les risques énumérés ci-dessus.

- Y a-t-il un code de bonne conduite pour le personnel chargé de l'approvisionnement ?
- Les membres du personnel concernés lisent-ils et signent-ils le code de bonne conduite relatif à l'approvisionnement ?
- Comment les facilités de crédit sont-elles examinées ?
- Quelles sont les politiques sur les devis ?
- Sont-elles conformes aux règlements des donateurs et aux exigences de l'organisation et d'attribution ?
- Que se passe-t-il si des devis demandés ne peuvent pas être obtenus ?

- Y a-t-il des vérifications indépendantes des devis des fournisseurs ?
- Les devis indiquent-ils les responsabilités relatives aux droits d'entrée, les taxes et les restrictions sur les hausses de prix ?
- Un calendrier d'achat annuel est-il établi dans le cadre du processus budgétaire ?
- Les règles d'achat local sont-elles clairement définies ?
- Comment les devis sont-ils examinés avant d'être acceptés ?
- Les procédures sont-elles conformes à la politique d'approvisionnement et aux réglementations des donateurs ?
- Des listes de fournisseurs sont-elles tenues à jour de façon à ce que les devis soient obtenus auprès de fournisseurs préalablement approuvés ?
- Y a-t-il une liste des produits fréquemment achetés et des prix ?
- La liste des produits fréquemment achetés est-elle régulièrement mise à jour ?
- Les niveaux de stock et les mouvements de stocks sont-ils examinés dans le cadre de la procédure d'achat pour veiller à éviter l'achat de stocks excédentaires ?
- Qui est autorisé à approuver les bons de commande ?
- Des bordereaux de réception des biens sont-ils émis ?
- Lors de la livraison, les biens sont-ils comparés aux bons de commande et aux bordereaux de réception des biens ?
- Les factures, bons de commande, devis et bordereaux de réception des biens des fournisseurs sont-ils regroupés pour permettre leur vérification par les personnes chargées de l'approbation des factures ?
- Les membres du personnel sont-ils vigilants lors de transactions dont les circonstances semblent inhabituelles et qui peuvent indiquer l'existence de parties liées ? Voici une liste d'exemples non exhaustive :
  - transactions dont les conditions commerciales sont anormales
  - transactions manquant de logique professionnelle
  - transactions pour lesquelles le fond diffère de la forme
  - transactions traitées d'une manière inhabituelle
  - transactions non enregistrées



At a health center in Kdol Taken, Cambodia, health staff provide medicine to the patients and teach them how to use the medicine.

## 2. Listes de vérification sur la gestion des propriétés

Les organisations doivent établir des normes pour l'achat de fournitures et d'autres biens non durables, d'équipements, de propriétés immobilières et d'autres services avec les fonds des donateurs ou des fonds privés. Ces normes permettent de veiller à ce que ces matériels et services soient obtenus d'une manière efficace et conformément aux dispositions des politiques et procédures applicables, des exigences des donateurs et de la loi locale.

La liste de vérification suivante doit être utilisée dans la gestion des fournitures et des propriétés pour évaluer le caractère adéquat des contrôles.

Dénombrement des stocks (des stocks physiques aux fiches d'inventaire) :

- Effectuez un dénombrement par sondage et suivez la trace des articles jusqu'aux fiches de stock correspondantes pour vous assurer que les articles ont bien été enregistrés.
- Sélectionnez un certain nombre d'articles en stock à partir des fiches de stock et effectuez un dénombrement par sondage.
- Sélectionnez les articles de grande valeur.
- Examinez l'emplacement du stock dénombré ci-dessus :
  - L'inventaire est-il stocké dans un endroit sécurisé ?
  - La méthode de stockage permet-elle des dénombrements réguliers et précis ?
  - Le cas échéant, les jauges et les balances sont-elles précises ?
  - Quand la dernière vérification de la précision des appareils de mesure a-t-elle eu lieu ?
  - Le stock est-il conservé dans des endroits bien identifiés ?
  - Le stock est-il conservé dans des conditions propres et sèches ? La température est-elle contrôlée ?
  - Veillez à ce que les stocks de carburant soient conservés de façon à éviter tout risque d'incendie.

**Remarque :** *chaque inscription au dossier de l'inventaire doit être clairement étiquetée à l'emplacement correspondant et une fiche doit indiquer l'inscription à laquelle les biens correspondent. Cela permet de réduire les erreurs, de limiter la dépendance du magasinier en termes de capacité d'identification et de contribuer à garder des types de stocks distincts.*

Examen des fiches de stock :

- Examinez un certain nombre de fiches de stock sélectionnées dans chaque catégorie de stocks (par exemple, les médicaments).

- Notez la date de leur dernier examen par un cadre (par exemple, un spécialiste de la comptabilité, des marchandises ou le directeur financier).
- Veillez à ce que chaque inscription au dossier de l'inventaire et chaque fiche de stock aient des numéros d'identification uniques.
- Suivez la trace d'une sélection de soldes reportés sur les fiches de stock jusqu'aux fiches précédentes.

Rapports sur les transferts d'entrepôts :

- Examinez les rapports sur les transferts d'entrepôts au cours des mois précédents. Vérifiez qu'ils ont été signés et datés par les personnes concernées par le transfert de la responsabilité des entrepôts.
  - Lorsque le contrôle des entrepôts est passé d'une personne à une autre, un rapport de transfert doit être créé pour formaliser le transfert de responsabilité.
- Effectuez des dénombrements de stock chaque semestre/année.
- Suivez la trace d'un certain nombre d'articles du dernier résumé annuel de dénombrement de stock jusqu'à l'entrée pertinente sur la fiche de stock.
- Veillez à ce que la fiche de stock ait été signée à l'occasion de ces contrôles.
- Examinez le dénombrement précédent.
  - A-t-il été documenté de façon adéquate ?
  - Des mesures de suivi appropriées ont-elles été prises pour les écarts ?
  - Vérifiez que les ajustements de stock suivants ont été dûment autorisés.
- Sélectionnez des articles du résumé du dénombrement de stock de l'année en cours et suivez les instructions suivantes :
  - Suivez la trace du montant total et/ou de la quantité (le cas échéant) de l'inventaire jusqu'aux notes complémentaires.
  - Suivez la trace des articles jusqu'à la date pertinente sur la fiche de stock pour vérifier l'exactitude de la quantité.
  - Vérifiez les prix des articles sélectionnés.

Pour les émissions des mouvements des stocks, sélectionnez un certain nombre d'émissions de stock à partir des fiches de stock et effectuez l'analyse comme suit :

- Suivez la trace jusqu'au bon d'émission de l'entrepôt pertinent.
- Vérifiez que le numéro du bon d'émission de l'entrepôt est indiqué sur la fiche de stock.

- Vérifiez que l'émetteur et le destinataire signent le bon.
- Vérifiez que les dates et les quantités correspondent à la fiche de stock.
- Suivez la trace jusqu'au bon de demande de l'entrepôt correspondant.
- Veillez à ce que la demande soit dûment autorisée.
- Sélectionnez plusieurs demandes de stock à partir des bons de demande et effectuez l'analyse comme suit :
  - Vérifiez que la demande est dûment autorisée.
  - Suivez la trace jusqu'au bon d'émission de stock connexe, en vous assurant que les détails, les quantités et les dates correspondent.
  - Vérifiez que l'émetteur et le destinataire signent le bon.
  - Suivez la trace jusqu'à l'entrée de la fiche de stock et vérifiez que la carte a été mise à jour le jour de l'émission.
  - Examinez et identifiez les anciennes demandes des entrepôts, le cas échéant, qui n'ont pas été rapprochées à des entrepôts et émettez des bons.
  - Sélectionnez plusieurs demandes non rapprochées et étudiez la raison pour laquelle elles sont toujours en souffrance.
  - Déterminez la méthode de traitement des demandes qui ne sont pas complètement rapprochées à des émissions.
  - Effectuez une analyse sur certains de ces articles pour voir comment les demandes non rapprochées sont satisfaites.

#### Circulations des stocks – Réceptions :

- Sélectionnez plusieurs bordereaux de réception des biens et suivez leur trace jusqu'à la fiche de stock pertinente.
- Comparez les dates à l'avis de passage et à la facture d'achat du fournisseur.
- Vérifiez que le bordereau de réception des biens a été signé par le magasinier pour confirmer que les biens ont été reçus en bon état.
- Vérifiez que le bordereau de réception des biens correspond aux informations sur le bon de commande.
- Sélectionnez plusieurs réceptions dans les fiches de stock et suivez leur trace jusqu'aux bordereaux de réception des biens.
- Comparez les dates à l'avis de passage et à la facture d'achat du fournisseur.

**Remarques :** *Chaque mouvement de stock doit correspondre à un numéro de référence des biens émis ou un bordereau de réception des biens dans la fiche de stock. Aucune émission ne doit être faite à partir d'entrepôts sans un bon de demande d'entrepôt autorisé ou une demande d'achat. Le gestionnaire de l'entrepôt doit comparer les articles de la demande d'achat avec la lettre de transport et vérifier la quantité et les spécifications. La lettre de transport doit être signée d'un « reçu » par la personne qui a fait la demande ou le représentant autorisé recevant les biens.*

Dès réception des biens de la part d'un fournisseur, un bon de livraison doit être obtenu auprès du fournisseur et comparé aux biens effectivement reçus et au formulaire du bon de commande. Un bordereau de réception des biens doit être rempli et signé par la personne recevant les biens et joint au bon de livraison du fournisseur. Un exemplaire du bordereau de réception des biens doit être envoyé au service de la comptabilité pour être joint à la prochaine facture et déclencher le paiement.

#### Obsolescence des stocks :

- Examinez les biens dans les entrepôts et notez les articles qui semblent contaminés, endommagés, lents ou obsolètes d'une manière ou d'une autre.
- Vérifiez que ces articles ont été sortis du bilan.
- Dans le cas contraire, obtenez-en les raisons.
- Notez les explications des raisons pour lesquelles ces articles n'ont pas été retirés des entrepôts.
- Sélectionnez plusieurs fiches de stock et suivez les instructions suivantes :
  - Obtenez des explications pour les articles qui n'ont pas été déplacés pendant au moins six mois.
  - Vérifiez que toute sortie du bilan ou tout autre ajustement a été dûment autorisé.
  - Vous devez également relever les raisons pour lesquelles certains stocks sont devenus obsolètes ou endommagés, car cela aide à renforcer les procédures de contrôle.

#### Procédures comptables :

- À la fin de l'année, tous les stocks doivent être dénombrés, comparés aux quantités des fiches de stock et résumés.
- Tout écart doit immédiatement être examiné et éliminé.
- Tous les biens donnés restant dans l'entrepôt doivent être dénombrés, évalués et compris dans la note complémentaire.

- Des rapports sur les stocks doivent être produits chaque mois pour indiquer les niveaux des stocks.

Au niveau des actifs fixes, déterminez les éléments suivants :

- L'organisation tient des registres appropriés de l'équipement et protège et entretient l'équipement de manière adéquate.
- L'élimination ou la charge de tout équipement ou propriété immobilière est conforme aux exigences des donateurs.
- Obtenez les politiques et les procédures de l'entité pour la gestion de l'équipement et vérifiez si elles sont conformes aux politiques et procédures de l'entité.
- Sélectionnez un échantillon de transactions d'équipement et effectuez une analyse de conformité aux politiques et procédures pour la gestion et l'élimination de l'équipement.
- Demandez si un inventaire physique de l'équipement a été acquis en vertu des réglementations des donateurs.
- Effectuez une analyse pour vérifier si les différences entre l'inventaire physique et les registres de l'équipement ont été résolues.

Vérification des immobilisations :

- Examinez le registre des immobilisations ou les pièces justificatives et cherchez des indications montrant que la direction a effectué une vérification physique des actifs détenus.
- Notez la fréquence de ces vérifications. Elles doivent être effectuées conformément au manuel des politiques et des procédures mensuellement, trimestriellement, semestriellement ou annuellement.
- Vérifiez que la gestion des actifs est conforme aux réglementations des donateurs.
- Confirmez que la direction a pris des mesures pour enquêter sur tout écart ou erreur.
- Vérifiez les réparations et l'entretien des comptes du grand livre nominal et cherchez les articles au-dessus du seuil monétaire prédéterminé compris dans le registre des immobilisations.

Amortissement (le cas échéant) :

- Évaluez le calcul de l'amortissement sur un certain nombre d'actifs en fonction de la politique d'amortissement.
- Si l'amortissement est applicable, il doit être imputé en utilisant la méthode décrite dans le manuel des finances de l'organisation.

- Veillez à ce qu'un responsable compétent examine les calculs de l'amortissement et les journaux dans le grand livre.
- Vérifiez que la dotation aux amortissements accumulée dans le registre des immobilisations correspond au grand livre.
- Veillez à ce que tous les actifs obsolètes aient été radiés.

Cession d'actifs :

- Vérifiez dans le grand livre et le registre des immobilisations les cessions réalisées au cours de l'année.
- Lors de la cession d'immobilisations, le produit des ventes doit être comptabilisé conformément aux réglementations des donateurs.
- Vérifiez que la cession a été dûment autorisée.
- Vérifiez que l'autorisation du donateur a été reçue pour la cession.
- Vérifiez que les conditions des donateurs ont été satisfaites.
- Le manuel des politiques et procédures doit comprendre les procédures d'autorisation de la cession.
- Vérifiez que la méthode de vente garantit l'obtention du meilleur prix.

Les cessions doivent être effectuées selon le processus d'appel d'offres suivant (selon la valeur de l'actif) :

- Évaluation indépendante
- Avis d'appel d'offres au public
- Date de l'appel d'offres
- Courrier ouvert par le comité d'appel d'offres constitué conformément aux règlements
- Les membres du comité d'appel d'offres ne doivent pas faire d'offre d'achat pour les biens.
- Conservation des documents
- Le traitement comptable doit suivre les procédures énoncées dans le manuel des politiques et procédures et être conforme aux règles des donateurs.
- Suivez la trace de la facture de vente jusqu'à la réception de fonds sur le relevé bancaire. Étudiez toutes les raisons des retards dans ce processus.
- Veillez à ce que les autorités appropriées aient été informées de la cession (par exemple, les compagnies d'assurance automobile, les autorités d'immatriculation des véhicules, les donateurs).

- Recherchez dans le registre des immobilisations les articles qui ont dépassé leur durée de vie utile pour le programme et les actifs qui n'existent plus physiquement et doivent être sortis du bilan (par exemple, les motos mises au rebut pour pièces de rechange, le matériel informatique obsolète, les objets volés, etc.).
- Renseignez-vous sur le traitement comptable des motos et d'autres véhicules motorisés qui ont été mis au rebut ou démontés en pièces de rechange.

### 3. Listes de vérification sur la gestion du parc de véhicules

Les véhicules sont des actifs importants de l'organisation. Il est essentiel d'empêcher la mauvaise utilisation et la perte des véhicules.

#### Objectifs de l'examen

Établir que les véhicules sont entretenus et correctement utilisés et que le parc de véhicules est suffisant pour les opérations de l'organisation.

La liste de vérification suivante permet d'examiner la gestion des véhicules.

Liste de contrôle sur l'utilisation du véhicule et questions :

- Y a-t-il une politique relative à l'utilisation du véhicule ?
- Un journal de bord de véhicule est-il émis pour chaque véhicule ?
- Est-il possible d'utiliser un véhicule financé par un donateur pour un autre projet ?
- Est-il possible d'émettre des factures aux différents donateurs/projets/services sur base des détails du journal de bord ?
- Des factures sont-elles émises en conséquence aux donateurs/projets/services ?
- Tous les membres du personnel qui conduisent des véhicules ont-ils des permis de conduire légaux comme les lois locales l'exigent ?
- La validité des permis de conduire est-elle contrôlée tous les ans ?
- Sélectionnez plusieurs carnets de kilométrage pour effectuer des tests.
- Vérifiez que le kilométrage du dernier mois (privé et officiel) correspond au rapport du véhicule.
- Vérifiez que le dernier kilométrage enregistré correspond au relevé du compteur kilométrique.
- Suivez la trace du kilométrage privé, le cas échéant, jusqu'à la retenue sur salaire, la contribution du personnel ou le compte débiteur du personnel correspondant. Veillez à ce qu'il ait bien été calculé.
- Veillez à ce que les journaux de bord soient correctement remplis, indiquent les utilisateurs et les conducteurs des véhicules, le kilométrage et la consommation de carburant, ainsi que la destination et le but de chaque déplacement.
- Vérifiez les calculs et les ajouts du kilométrage inscrits dans les journaux de bord.
- Cherchez dans les journaux de bord des indications montrant qu'ils ont été examinés tous les mois par le superviseur approprié et que les kilométrages enregistrés sont comparés au compteur kilométrique ou à la jauge.
- Les journaux de bord doivent être examinés tous les mois par un membre indépendant du personnel (par exemple, un auditeur financier ou interne). Le kilométrage privé, le cas échéant, doit être extrait pour être facturé dans les débiteurs de paie ou du personnel. Des examens périodiques doivent aussi comparer le kilométrage à la consommation de carburant au fil du temps.
- Pour les journaux de bord sélectionnés, assurez-vous que tous les véhicules ont des permis de circulation et sont assurés, enregistrés et régulièrement entretenus.
- Sélectionnez plusieurs registres de kilométrage privé dans les journaux de bord et vérifiez qu'ils ont été dûment autorisés.
- Le kilométrage privé doit être autorisé au préalable, soit lorsqu'un véhicule est attribué à quelqu'un, soit lorsqu'un véhicule non attribué est utilisé pour un usage personnel.
- Examinez le contrat de kilométrage privé, le cas échéant, et assurez-vous que cette politique est raisonnable et respectée par le programme.
- Veillez à ce que les conducteurs sélectionnés ci-dessus aient un permis de conduire approprié, car le recours à des conducteurs sans permis invaliderait une déclaration de sinistre.
- Examinez le tarif kilométrique privé, le cas échéant.
- Comparez le tarif kilométrique privé aux frais de carburant et à d'autres frais de transport.
- Quand le tarif kilométrique a-t-il été mis à jour pour la dernière fois ? Est-il raisonnable ?
- Obtenez un échantillon de factures de carburant pour automobiles et vérifiez que les entrées correspondent aux journaux de bord pertinents.
- Combien de véhicules l'organisation possède-t-elle ?
- Comment sont-ils attribués au personnel et aux projets ?
- Y a-t-il une politique relative à l'utilisation privée et officielle ?

- Les membres du personnel sont-ils soumis à un examen de conduite avant d'être autorisés à conduire les véhicules de l'organisation ?
- Où les véhicules sont-ils garés pendant la nuit ? Est-ce un endroit sûr et couvert par l'assurance ?
- Les permis sont-ils vérifiés avant que les membres du personnel soient autorisés à conduire ?
- Les pilotes utilisent-ils des ceintures de sécurité, des casques et des vêtements de protection, le cas échéant ?
- Chaque véhicule a-t-il un journal de bord distinct ?
- Vérifiez que chaque journal de bord indique ce qui suit :
  - les kilométrages de début et de fin quotidiens
  - la totalité du kilométrage privé
  - les litres de carburant achetés
  - les questions relatives à l'huile
  - les défauts du véhicule
- Qui vérifie le journal de bord et à quelle fréquence ?
- Les journaux de bord sont-ils clôturés à la fin de chaque mois ?
- Le rapport sur le transport comprend-il l'utilisation et la consommation de carburant de générateurs ?
- La direction reçoit-elle le rapport sur le transport ?
- Les véhicules, y compris les motos, sont-ils régulièrement vérifiés ? Cette vérification comprend-elle une vérification du moteur ?

Questionnaire sur l'entretien des véhicules (pour les organisations qui ont leurs propres mécaniciens) :

- quels examens ont été effectués pour établir la rentabilité de l'entretien en interne, le cas échéant ?
- Quelles sont les compétences du mécanicien ?
- Des dossiers sont-ils conservés pour vérifier quand les entretiens doivent être effectués ? Des étiquettes d'entretien sont-elles utilisées ?
- Qui examine les dossiers d'entretien du véhicule ?
- L'achat de pièces de rechange est-il une fonction distincte de celle de la mécanique ?
- Les pièces de rechange sont-elles renvoyées à l'organisation si elles sont remplacées ?
- Quels sont les plans de remplacement pour les véhicules motorisés ?

## GLOSSAIRE

### Analyse ABC

Classification d'un groupe d'articles dans l'ordre décroissant du volume annuel en dollars, ou selon d'autres critères. Ce classement est ensuite divisé en trois sections appelées A, B et C. Le groupe A représente 10 à 20 pour cent des articles et 50 à 70 pour cent de la valeur prévue en dollars. Le groupe B représente environ 20 pour cent des articles et environ 20 pour cent de la valeur en dollars. Le groupe C contient 60 à 70 pour cent des articles et représente 10 à 30 pour cent de la valeur en dollars.

### Contrôle ABC des stocks

Approche de contrôle de l'inventaire basée sur l'analyse ABC de la valeur ou des recettes des ventes de produits (les articles A sont les plus importants en termes de valeur ou de recettes, les articles C sont les unités de gestion des stocks les moins importantes en termes de valeur ou de recettes).

### Modèle ABC

Dans la gestion des coûts, représentation des coûts des ressources qui sont consommées pour des activités au cours d'une période et retracées aux produits, services et clients ou à tout autre objet qui génère une demande pour l'activité à effectuer.

### Système ABC

Dans la gestion des coûts, système qui conserve les données financières et d'exploitation sur les ressources, les activités, les conducteurs, les objets et les mesures d'une organisation. Les modèles ABC sont créés et tenus à jour au sein de ce système.

### Coût d'acquisition

Dans la comptabilisation des coûts, coût nécessaire pour obtenir une ou plusieurs unités d'un article. Il est calculé de la façon suivante : quantité de la commande multipliée par le coût unitaire.

### Message d'intervention

Effet d'un système qui identifie la nécessité d'agir et le type de mesure à prendre pour corriger un problème actuel ou potentiel. Par exemple, les messages d'intervention dans un système de PBM comprennent l'envoi de la commande, l'approbation du processus, le report du processus et l'annulation.  
Synonymes : *message d'action*, *message d'exception*.



An anti-trafficking project at Tra On in Vinh Long Province in the Mekong Delta region of Vietnam. Many young people have been trafficked for marriage or work in neighboring countries, and this project addresses the problem.

### Plan d'action

Méthode ou processus spécifique adopté pour atteindre les résultats demandés par un ou plusieurs objectifs. Un plan d'action peut être une version simplifiée d'un plan de projet.

### Activité

Travail effectué par des personnes, des équipements, des technologies ou des installations. Les activités sont généralement décrites dans une construction « verbe-nom-adjectif ». Elles peuvent se produire successivement et être liées par des missions. 1) Dans la comptabilité des coûts par activité, tâche ou activité effectuée par ou sur une ressource et nécessaire pour la production des biens et des services de l'organisation. La ressource peut être une personne, une machine ou une installation. Les activités sont rassemblées en groupes, par type, et affectées aux produits. 2) Dans la gestion de projet, élément de travail sur un projet. Il a généralement une durée, un coût et des besoins en ressources prévus. Parfois, la locution *activité principale* est utilisée pour les travaux d'une plus grande échelle.

### Analyse de l'activité

Processus d'identification et de catalogage des activités pour comprendre et documenter leurs caractéristiques de façon détaillée. L'analyse de l'activité est réalisée par des entretiens, des séances de groupe, des questionnaires, des observations et des examens des dossiers de travail.

### Goulet d'étranglement

Contrainte, obstacle ou contrôle prévu qui limite le débit ou l'utilisation des ressources.

### Zone de vrac

Zone de stockage réservée aux articles volumineux qu'il convient de manipuler avec un chargement par palette.

### Stockage en vrac

Processus de stockage de matériels et de colis en plus grandes quantités, en principe en utilisant l'emballage, les conteneurs ou boîtes d'expédition d'origine.

### Emballage en vrac

Processus ou fait de placer plusieurs petits cartons ou boîtes dans une seule boîte plus grande pour faciliter la circulation des produits et pour éviter les dommages ou le vol de boîtes ou de cartons plus petits.

### Plan d'affaires

1) Énoncé des objectifs de la stratégie à long terme, des recettes, des coûts et des profits, en principe accompagné des budgets, d'un bilan prévisionnel et d'un état des flux de trésorerie (source et utilisation des fonds). Le plan d'affaires est généralement exprimé en dollars et classé par famille de produits. Il est ensuite transformé en plans fonctionnels tactiques synchronisés lors du processus de planification de la production (ou du processus de planification des ventes et des opérations). Bien que souvent exprimés dans des termes différents (dollars ou unités), ces plans tactiques doivent concorder entre eux et avec le plan d'affaires. *Voir aussi : planification à long terme, plan stratégique.* 2) Document comprenant les renseignements professionnels (organisation, stratégie et tactiques de financement) préparés par un entrepreneur pour planifier une nouvelle activité.

### Facture commerciale

Document créé par le vendeur. Il s'agit d'un document officiel qui est utilisé pour indiquer, entre autres, les noms et adresses de l'acheteur et du vendeur, le ou les produits expédiés et la valeur des produits pour les douanes, les assurances, ou à d'autres fins.

### Marchandise

Article qui est échangé dans le commerce. Le terme désigne généralement un produit indifférencié et entrant dans la concurrence principalement sur le plan du prix et de la disponibilité.

### Stratégie d'approvisionnement de marchandise

Plan d'achat pour une famille d'articles. Il comprend le plan de gestion de la base de fournisseurs et de résolution des problèmes.

### Offre

Offre de prix/service d'un fournisseur qui doit rivaliser avec celles des autres fournisseurs.

### Contrat

Accord conclu entre au moins deux personnes ou entreprises compétentes dans le but d'effectuer ou de ne pas effectuer certains actes ou services, ou de livrer des marchandises. Le contrat peut être oral ou écrit. Un bon de commande, s'il est accepté par un fournisseur, devient un contrat. L'acceptation peut être faite par écrit ou par l'exécution du produit/service, à moins que le bon de commande n'exige une acceptation par écrit.

### Gestion du contrat

Processus de gestion de tous les aspects d'un contrat qui permet de garantir que l'entrepreneur s'acquitte de ses obligations.

### **Distribution**

Logistique externe de la fin de la chaîne de production jusqu'à l'utilisateur final.

- 1) Activités liées à la circulation du matériel, le plus souvent des produits finis ou des pièces de rechange, du fabricant jusqu'au client. Elles englobent les fonctions de transport, d'entreposage, de contrôle des stocks, de manutention, de gestion des commandes, d'analyse de site et d'emplacement, d'emballage industriel, de traitement des données et du réseau de communication nécessaires pour une gestion efficace. La distribution comprenant toutes les activités liées à la distribution physique ainsi qu'au retour des biens au fabricant. Dans de nombreux cas, cette circulation est effectuée par un ou plusieurs niveaux de centres de distribution. *Synonyme : distribution physique.*
- 2) Division systématique d'un tout en parties ayant des caractéristiques distinctives.

### **Normes éthiques**

Ensemble de directives assurant la bonne conduite des professionnels.

### **Premier périmé, premier sorti (PPPS)**

Premier périmé, premier sorti. La méthode du premier périmé, premier sorti vise à assurer la vente des produits périssables pendant qu'ils sont encore en bon état.

### **Prévision**

Estimation de la demande future. Une prévision peut être établie en utilisant des méthodes quantitatives ou qualitatives, ou une combinaison des deux. Elle peut être basée sur des facteurs extrinsèques (externes) ou intrinsèques (internes). Diverses techniques de prévision visent à prévoir un ou plusieurs des quatre aspects de la demande : cyclique, aléatoire, saisonnier et la tendance.

### **Précision de la prévision**

Mesure la précision de votre prévision en pourcentage des unités réelles ou des dollars expédiés, calculé ainsi : 1 moins la valeur absolue de la différence entre la prévision de la demande et la demande réelle, exprimée en pourcentage de la demande réelle.

### **Cycle de prévision**

Temps de cycle entre la régénération des prévisions qui reflètent les changements réels de la demande du marché pour les produits finis pouvant être expédiés.

### **Prévisions**

Prévisions de la quantité d'un produit qui sera acheté par les clients. Elles s'appuient sur des méthodes quantitatives et qualitatives. *Voir aussi : Prévision*

### **Logistique intégrée**

Vision complète de l'ensemble du système de la totalité de la chaîne logistique comme un processus unique qui s'étend de l'approvisionnement en matières premières jusqu'à la distribution des produits finis. Toutes les fonctions qui composent la chaîne logistique sont gérées comme une seule entité, plutôt qu'à travers une gestion séparée des fonctions.

### **Inventaire**

Matières premières, produits en cours de fabrication, produits finis et fournitures nécessaires pour la production de biens et de services d'une entreprise. Aussi le nombre d'unités et/ou la valeur du stock des biens détenus par une société.

### **Exactitude de l'inventaire**

Lorsque la quantité en stock est équivalente à l'équilibre perpétuel (plus ou moins les tolérances de dénombrement désignées). Souvent un pourcentage indiquant l'écart entre le stock comptable et le dénombrement réel. C'est une mesure de la performance majeure pour toute organisation qui gère des stocks importants. Les moyennes du minimum typique et des meilleures pratiques sont de 95 pour cent et 99 pour cent.

### **Gestion des stocks**

Processus visant à assurer la disponibilité des produits au travers de la gestion de l'inventaire.

### **Systèmes de planification des stocks**

systèmes qui aident à équilibrer stratégiquement la politique de l'inventaire et les niveaux de service à la clientèle tout au long de la chaîne logistique. Ils calculent les quantités de la commande à échéance et le stock de sécurité en utilisant plusieurs stratégies d'inventaire. Certains systèmes de planification des stocks effectuent des analyses de simulation qui comparent la politique d'inventaire actuelle à des cas de figure des stocks simulés dans le but d'améliorer le rendement du capital investi des stocks.

### **Indicateur clé de performance (ICP)**

Couramment utilisés par une organisation pour évaluer sa réussite ou la réussite d'une activité particulière dans laquelle elle est engagée.

### **Dernier entré, premier sorti (DEPS)**

Méthode comptable d'évaluation des stocks qui suppose que les derniers biens achetés sont les premiers biens utilisés au cours de la période comptable.

### **Délai d'exécution**

Temps total qui s'écoule entre le moment où la passation et la réception de la commande. Il comprend le temps requis pour la transmission de la commande, le traitement de la commande, la préparation de la commande et le transit.

### **Logistique**

Processus de planification, de mise en œuvre et de contrôle des procédures qui garantissent un transport et un stockage efficaces et efficaces des biens, y compris les services et les informations connexes, à partir du point d'origine jusqu'au point de consommation, dans le but de se conformer aux exigences du client. Cette définition comprend les circulations entrantes, sortantes, internes et externes.

### **Stock maximal**

Inventaire maximum permis prévu pour un article en fonction de la taille de son lot prévue et du stock de sécurité ciblé.

### **Quantité de commande maximale**

Modificateur de quantité de la commande, appliqué après que la taille du lot a été calculée, qui limite la quantité de la commande à un maximum préétabli.

### **Commande**

Type de demande de biens ou de services comme un bon de commande, un bon de travail, etc.

### **Cycle de commande**

Temps et processus de la passation de la commande jusqu'à la réception de l'envoi.

### **Saisie et ordonnancement des commandes**

Processus de réception et de saisie des commandes du client dans un système de traitement des commandes d'une entreprise. Les commandes peuvent être reçues par téléphone, fax ou communication électronique. Les activités peuvent comprendre l'examen « technique » des commandes pour assurer une configuration qui peut être commandée et un prix exact, la vérification du crédit et l'acceptation du paiement du client, l'identification et la réserve d'inventaire (à la fois la quantité en stock et prévue), ainsi que la promesse et la planification d'une date de livraison.

### **Intervalle de la commande**

Période de temps entre les passations de commandes.

### **Système de niveau de commande**

Niveau des biens auquel une nouvelle commande de fournitures doit être passée. En d'autres termes, ce niveau requiert une demande d'achat. Il est établi à un point entre les niveaux maximum et minimum.

### **Gestion des commandes**

Planification, direction, surveillance et contrôle des processus liés aux commandes des clients, aux commandes de fabrication et aux bons de commande. En ce qui concerne les commandes des clients, la gestion des commandes comprend les promesses de livraison, l'entrée des commandes, la préparation des commandes, l'emballage et l'expédition, la facturation et le rapprochement du compte du client. En ce qui concerne les commandes de fabrication, la gestion des commandes comprend le lancement de la commande, l'acheminement, la fabrication, la surveillance et la réception dans les entrepôts ou les stocks de produits finis. En ce qui concerne les bons de commande, la gestion des commandes comprend la passation de commandes, la surveillance, la réception, l'acceptation et le paiement du fournisseur.

### **Préparation des commandes**

Sélectionner ou préparer la quantité nécessaire de produits spécifiques à déplacer vers une zone de conditionnement (en principe en réponse à un ou plusieurs bordereaux d'expédition) et documenter que le matériel a été déplacé d'un endroit pour être expédié.

### **Traitement des commandes**

Activités associées à l'exécution des commandes des clients.

### **Rupture de stock**

Ne pas avoir de stocks disponibles pour la distribution ou la vente à un consommateur (zéro stock).

### **Approvisionnement**

Fonctions commerciales de planification de l'approvisionnement, de l'achat, du contrôle des stocks, de l'acheminement, de la réception, du contrôle de réception et des opérations de récupération. *Synonyme : Achats*

### **Facture pro forma**

Facture, transmise par le vendeur des biens avant l'expédition, qui informe l'acheteur de la valeur des biens et de leurs caractéristiques. Habituellement demandée par l'acheteur afin d'obtenir un permis d'importation ou une lettre de crédit.

### **Entrepôt public**

Entreprise qui fournit un stockage à court ou à long terme à plusieurs entreprises, généralement sur une base mensuelle. Un entrepôt public utilise en principe son propre équipement et personnel. Toutefois, des accords prévoient parfois que le client achète ou subventionne l'équipement. Les frais d'un entrepôt public comprennent en principe une combinaison de frais de stockage (par palette ou par mètre carré réel) et de frais de transactions (entrantes et sortantes). Les entrepôts publics sont le plus souvent utilisés pour compléter les besoins d'espace d'un entrepôt privé.

### **Bon de commande (BC)**

Autorisation de l'acheteur utilisée pour officialiser une transaction d'achat avec un fournisseur. C'est aussi le formulaire physique ou la transaction électronique qu'un acheteur utilise lorsqu'il commande des marchandises.

### **Achats**

Fonctions associées à l'achat des biens et services requis par une organisation.

### **Quarantaine**

En gestion de la qualité, pratique qui consiste à mettre de côté des articles disponibles pour l'utilisation ou pour la vente jusqu'à ce que tous les tests de qualité requis aient été effectués et que la conformité ait été certifiée. Dans un processus des meilleures pratiques, les articles en quarantaine sont étiquetés, enregistrés et conservés dans un endroit sûr en attendant la décision.

### **Matières premières (MP)**

Matières brutes ou travaillées qui peuvent être transformées par la fabrication et/ou le traitement en un produit nouveau et utile.

### **Traitement en temps réel**

Traitement des données dans une application commerciale dès leur apparition, par opposition au stockage de données pour une saisie à une date ultérieure (traitement par lots).

### **Réception**

Fonction qui englobe la réception physique du matériel, l'inspection de la conformité de la cargaison entrante par rapport au bon commande (quantité et dommages), l'identification et la livraison à la destination et la préparation des rapports de réception.

### **Appel d'offres (AO)**

Document utilisé pour solliciter des réponses des fournisseurs lorsqu'un produit a été sélectionné et que des offres de prix de plusieurs fournisseurs sont nécessaires.

### **Manutention des biens renvoyés**

Processus entrant dans le cadre du retour de biens du client au fabricant. Les produits peuvent être renvoyés à cause de problèmes de performance ou tout simplement parce que le client n'aime pas le produit.

### **Niveau de service**

Mesure, généralement exprimée par un pourcentage, de la satisfaction de la demande par l'inventaire ou par le calendrier de production actuel à un niveau de service qui permet de satisfaire aux dates de livraison et aux quantités demandées par le client.

### **Durée de conservation**

Quantité de temps pendant laquelle un article peut être conservé dans l'inventaire avant de devenir inutilisable. La durée de conservation est à prendre en compte pour les aliments et les médicaments, qui se détériorent au fil du temps, et pour les produits de haute technologie, qui deviennent rapidement obsolètes.

### **Fournisseurs**

1) Prestataire de biens ou de services. *Voir aussi : Prestataire.* 2) Vendeur avec lequel l'acheteur fait des affaires, par opposition à un marchand, qui est un terme générique désignant tous les vendeurs et les fabricants sur le marché.

### **Chaîne logistique**

Échanges de matériel et d'informations dans le processus logistique qui s'étend de l'acquisition des matières premières à la livraison de produits finis à l'utilisateur final. Tous les fournisseurs, les prestataires de services et les clients sont des maillons de la chaîne logistique.

### **Gestion de la chaîne logistique (GCL)**

Selon la définition du Conseil des professionnels de la gestion de la chaîne logistique (CSCMP), « la gestion de la chaîne logistique englobe la planification et la gestion de toutes les activités liées à l'approvisionnement et l'achat, la transformation et toutes les activités de gestion de la logistique. Elle comprend aussi notamment la coordination et la collaboration avec les partenaires du circuit, qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires de services tiers et des clients. »

### **Planification de l'approvisionnement**

Processus d'identification, de classement par ordre de priorité et de regroupement, en prenant en compte l'ensemble et tous ses composants, de toutes les sources d'approvisionnement qui sont nécessaires et qui ajoutent de la valeur à la chaîne logistique d'un produit ou d'un service au niveau, dans la perspective et dans l'intervalle appropriés.

### **Entrepôt d'approvisionnement**

Entrepôt qui stocke les matières premières. Les biens provenant de différents fournisseurs sont choisis, triés, organisés ou ordonnés à l'entrepôt pour assembler les commandes des installations.

### **Inventaire en transit**

Inventaire en transit entre les sites de fabrication et de stockage ou entre les entrepôts dans un modèle de stockage distribué.

### **Fournisseur**

Fabricant ou distributeur d'un article ou d'une gamme de produits. *Voir aussi : prestataire.*

### **Entrepôt**

Lieu de stockage pour les produits. Les activités principales de l'entrepôt comprennent la réception des produits, le stockage, l'expédition et la préparation des commandes.

### **Entreposage**

Stockage (ou conservation) de biens.

### **Système de gestion d'entrepôt**

Système utilisé pour gérer efficacement les processus d'affaires de l'entrepôt et diriger ses activités, y compris la réception, le rangement, la préparation, l'expédition et les inventaires cycliques. Il comprend également le soutien de communications par radiofréquence qui permet le transfert de données en temps réel entre le système et le personnel de l'entrepôt. Il optimise aussi l'espace et minimise la manutention de matériel en automatisant les processus de rangement.

### **Lettre de transport**

Document contenant une description des biens qui font partie d'une expédition commune d'un transporteur de fret. La lettre de transport montre l'origine, la destination, le destinataire/déposant et le montant facturé. Les exemplaires suivent les marchandises et sont conservés par les agents émetteurs/livreurs. Elle est utilisée par le transporteur pour les registres et les contrôles internes, en particulier pendant le transit. Il ne s'agit pas d'un contrat de transport.

## **RÉFÉRENCES**

Catholic Relief Services. (2010). *Manuel des achats*. Baltimore, MD.





## APPENDIX E: SAMPLE RECIPIENT STATUS REPORT

DESTINATAIRE	MOIS 1				
	STOCK INITIAL	RÉCEPTIONS	DISTRIBUTIONS	RENOIS	STOCK FINAL
	0	450	380	3	67
Partenaire 1	0	450	380	3	67
Partenaire 2					0
Partenaire 3					0
					0
					0
					0

DESTINATAIRE	MOIS 2				
	STOCK INITIAL	RÉCEPTIONS	DISTRIBUTIONS	RENOIS	STOCK FINAL
	67	0	0	0	0
Partenaire 1	67				
Partenaire 2	0				
Partenaire 3	0				
	0				
	0				
	0				

## APPENDIX F: SAMPLE BED NET FORM

### QUANTIFICATION DES MID POUR DEMANDE DANS LE CADRE DE LA SÉRIE 9 DU FONDS MONDIAL

	MID DISTRIBUÉES OU PRÉVUES DANS LE CADRE DE LA SÉRIE 6				
	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
Enfants de moins de 5 ans ayant reçu des MID (estimation)					
Femmes enceintes ayant reçu des MID (estimation)					
Personnes handicapées ayant reçu des MID					
<b>Total de la population ayant reçu des MID (Série 6)</b>	0	0	0	0	0
<b>Total général des personnes ayant reçu des MID - Série 6</b>					0

	PRÉVISION DE DISTRIBUTION DE MID DANS LE CADRE DE LA SÉRIE 9				
	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
Type de distribution					
Population visée (nouvelles MID)					
Population visée (remplacement des anciennes MID)					
<b>Total de la population visée</b>					
<b>Total des MID à distribuer dans le cadre de la Série 9</b>	0	0	0	0	0
<b>Total général des personnes ayant reçu des MID - Série 9</b>					0

Prévisions pour les prochains MID :

Exemple

- 70 322 moustiquaires distribuées en 2009/2010, plus 297 256 moustiquaires distribuées en 2007/2008 et en 2008/2009 aux femmes enceintes, aux enfants de moins de 5 ans et aux personnes handicapées dans le cadre de la Série 6. Ce groupe ne recevra plus de moustiquaires jusqu'en 2011 (120 990) et en 2012 (176 257). Un total de 289 905 MID sera distribué à la population générale en 2010/2011.
- 70 322 moustiquaires distribuées et 120 999 moustiquaires remplacées dans le cadre de la Série 6, plus 297 256 MID distribuées l'année précédente, moins la population totale et en partant du principe qu'une moustiquaire est donnée pour deux personnes dans la population restante ayant besoin de MID en 2010 dans le cadre de la distribution de la Série 6. Ce groupe ne recevra plus de moustiquaires jusqu'en 2013. Si l'on prend en compte une croissance de la population de 30 396, un total de 67 287 MID seront distribués à la population générale en 2010/2011 dans le cadre de la distribution de la Série 9.

3. 70 322 MID seront distribuées aux femmes enceintes, aux enfants de moins de 5 ans et aux personnes handicapées en 2011/2012 et 70 322 auront été distribuées au même groupe en 2009/2010 dans le cadre de la Série 6. 120 999 MID seront remplacées en 2010/2011 ; croissance de la population de 31 160 et remplacement de 176 257 moustiques dans le cadre de la distribution de la Série 6. Un total de 92 185 MID sera donc distribué à la population générale en 2010/2011 dans le cadre de la distribution de la Série 9.
4. 70 322 moustiquaires distribuées aux femmes enceintes, aux enfants de moins de 5 ans et aux personnes handicapées en 2011. Remplacement de 360 227 MID distribuées en 2010/2011 et croissance de la population de 31 116. Un total de 261 562 MID sera donc distribué à la population générale en 2012/2013 dans le cadre de la distribution de la Série 9.
5. Remplacement de 258 608 MID distribuées en 2013/2014 et croissance de la population de 32 865. Un total de 194 315 MID sera donc distribué à la population générale en 2013/2014 dans le cadre de la distribution de la Série 9.

## ANNEXE G : EXEMPLE DE DESCRIPTION DES FONCTIONS DU RESPONSABLE DE L'APPROVISIONNEMENT

**FONCTION :** RESPONSABLE DE L'APPROVISIONNEMENT  
**SERVICE :** LOGISTIQUE - APPROVISIONNEMENT  
**SUPERVISEUR :** DIRECTEUR/RESPONSABLE DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE

---

**FONCTIONS PRINCIPALES :** Assumer la gestion générale de l'approvisionnement et des actifs pour les activités d'urgence sur le terrain. Collaborer étroitement et s'arranger avec les services de logistique et d'approvisionnement (lorsque cela est possible). Superviser les appels d'offres, les activités d'achats locaux et l'approvisionnement international. S'arranger avec les divers services de programmation et d'administration pour s'assurer qu'ils commandent ce dont ils ont besoin en quantité appropriée et que les produits/services commandés sont de bonne qualité, qu'ils reçoivent ce qu'ils ont commandé en bonne quantité, au moment nécessaire et au prix correct. Créer des systèmes de gestion de l'approvisionnement selon le besoin et former le personnel à leur utilisation. Synchroniser les systèmes d'approvisionnement sur le terrain avec les systèmes de programme nationaux selon le besoin. Modifier ou réviser les systèmes qui ne sont pas efficaces. Créer des systèmes de classement et gérer le suivi des documents de façon transparente pour éviter les manquements à la conformité et les mauvais rapports d'audit.

---

**SUPERVISE :** responsable adjoint de l'approvisionnement, agent(s) d'achats

**CONTACTS OPERATIONNELS :** directeur, responsable administratif, directeurs et coordinateurs du programme, personnel des achats du programme national (PN) et autre personnel, représentants des douanes locales et divers représentants du gouvernement local

### RESPONSABILITÉS GÉNÉRALES :

- En tant que membre d'un service de soutien, incitez et renforcez de façon positive la coordination et la collaboration ouverte et continue avec tous les services de l'organisation, en particulier avec le personnel pour vous assurer que le bureau d'approvisionnement fournit des biens et services de la plus grande qualité, de façon la plus rentable et la plus efficace.
- Proposez des formations et du coaching, selon le besoin, au personnel du bureau d'approvisionnement et aux autres membres du personnel d'urgence
- Créez des systèmes d'approvisionnement et de gestion des actifs entièrement conformes ; passez en revue et réviser les systèmes de programme nationaux existants afin de répondre aux besoins de l'activité d'urgence. Vérifiez que tous les systèmes et toutes les activités sont conformes aux politiques et procédures.
- Documentez entièrement toutes les activités d'approvisionnement. Créez des systèmes de classement de l'approvisionnement, comme requis dans le manuel des politiques et procédures.
- Passez en revue et approuvez des bons de commande locaux et des formulaires de demande internationale (FDI). Passez en revue les commandes passées par les responsables des services et autres parties pour garantir la disponibilité budgétaire, ainsi que pour vérifier les critères de quantité, qualité et livraison. Remettez régulièrement des rapports d'état sur l'approvisionnement aux différents services.
- Créez des systèmes efficaces de demande et de commande de fournitures de bureau.
- Entretenez des relations et gardez le contact avec les fournisseurs locaux.

- Supervisez les appels d'offres et les contrats de sous-traitance avec les fournisseurs. Obtenez les prix et des factures pro forma pour tous les achats. Documentez entièrement toutes les activités d'achats locales.
- Analysez les demandes sur le terrain, les FDI et les bons de commande pour déterminer :
  - a) que la description des biens et/ou des services est exacte en tout point, et qu'elle présente la qualité attendue pour le coût ;
  - b) la méthode de tarification à utiliser (ex. : catalogue, demandes écrites ou téléphoniques, factures pro forma ou autres devis) ;
  - c) que tous les documents d'aide requis sont joints ;
  - d) que les quantités sont correctes et que les délais de livraison prévus sont réalistes ;
  - e) le choix du fournisseur, en tenant compte des installations disponibles, et de la fiabilité, de la qualité, de la réputation et de l'emplacement géographique du fournisseur ;
  - g) le prix total de CAF, notamment toutes les conditions de paiement ;
  - h) le meilleur moyen de transport des articles achetés vers leur destination finale.
- Vérifiez que toutes les demandes de devis sont claires et complètes.
- Réviser et approuver les FDI. Lorsque cela est requis, demandez l'approbation des cadres supérieurs ou du personnel régional. Passez les commandes urgentes par téléphone ou fax, et assurez-en le suivi au moyen de confirmations écrites (ou par e-mail).
- Créez un système de classement de l'approvisionnement, comme requis dans les directives des politiques et procédures. Saisissez et mettez à jour les informations dans les bases de données des achats et des fournisseurs.
- Créez et conservez les inventaires des biens achetés pendant la situation d'urgence.
- Assurez-vous de conserver un niveau adéquat de fournitures de bureau et de nettoyage et de créer et mettre en œuvre des mécanismes rationaux de distribution.
- En collaboration avec le responsable de la logistique, embauchez des sociétés de transport locales pour la livraison des fournitures et marchandises de secours de façon efficace et rentable.
- Évaluez constamment les performances des fournisseurs et rédigez des rapports.
- Le directeur peut attribuer d'autres tâches.

#### QUALIFICATIONS :

- Personne autonome ayant la capacité de se montrer efficace et de réussir ce qu'elle entreprend dans des conditions difficiles. La créativité et la flexibilité sont essentielles.
- Au moins 1 an d'expérience avec CRS et/ou formation et expérience importante dans le domaine de l'approvisionnement, gestion générale, logistique, gestion financière, comptabilité ou équivalent
- Excellentes connaissances et compréhension des principes comptables de l'approvisionnement et des actifs généralement admis
- Capacités éprouvées de planification et d'organisation
- Compétences solides de résolution de problème et d'analyse
- Compétences éprouvées de leadership
- A prouvé sa capacité à établir des priorités, à gérer plusieurs tâches à la fois, à déléguer ses responsabilités et à assurer le suivi
- Anglais écrit et parlé courant
- Connaissances professionnelles solides de l'informatique et des logiciels suivants : Windows, Outlook, MS Excel, MS Word ; connaissance de MS Access souhaitée

## ANNEXE H : EXEMPLE DE DESCRIPTION DES FONCTIONS DU RESPONSABLE ADJOINT DE L'APPROVISIONNEMENT

**FONCTION :** RESPONSABLE ADJOINT DE L'APPROVISIONNEMENT

**SERVICE :** LOGISTIQUE - APPROVISIONNEMENT

**SUPERVISEUR :** RESPONSABLE DE L'APPROVISIONNEMENT

---

**FONCTIONS PRINCIPALES :** Répondre de façon efficace aux besoins d'approvisionnement et de livraison des différents bureaux. Superviser l'acquisition locale de factures pro forma et de devis. Gérer la comparaison des offres et le processus de sélection des fournisseurs. Fournir des analyses des coûts et de la qualité avant de demander l'approbation du responsable de l'approvisionnement. Préparer les bons de commande locaux et les FDI. Assurer le suivi des bons de commande et des services sous contrat. Contrôler les performances des fournisseurs et rédiger des rapports. Utiliser les systèmes de gestion de l'approvisionnement et former le personnel à leur utilisation. En collaboration avec le responsable de l'approvisionnement, créer des systèmes de classement et gérer le suivi des documents de façon transparente pour éviter les manquements à la conformité et les mauvais rapports d'audit.

---

**SUPERVISE :** S.O.

**CONTACTS OPERATIONNELS :** personnel administratif, directeurs et coordinateurs du programme, fournisseurs locaux et fournisseurs de services, représentants des douanes locales et divers représentants du gouvernement local

#### RESPONSABILITÉS GÉNÉRALES :

- 1) Analysez toutes les demandes d'achat afin de déterminer :
  - a) que la description de la qualité est exacte en tout point, et qu'elle est de bonne qualité ;
  - b) la méthode de tarification à utiliser (ex. : catalogue, demandes écrites ou téléphoniques, ou devis) ;
  - c) que les informations sur la quantité et la livraison sont correctes ;
  - d) le fournisseur adéquat (local ou international), en tenant compte des installations disponibles, de la fiabilité, de la qualité, de la réputation et de l'emplacement géographique ;
  - e) le tarif adéquat, notamment toutes les conditions de paiement, FAB ou CAF, et toutes les exemptions fiscales permises ;
  - f) le meilleur moyen de transport des articles achetés vers leur destination.
- 2) Vérifiez que toutes les demandes de devis sont claires et complètes.
- 3) Préparez tous les bons de commande locaux et formulaires de demande internationale (FDI), conformément aux politiques et procédures d'approvisionnement de l'organisation. Soumettez tous les bons de commande et FDI au responsable de l'approvisionnement afin qu'il les approuve avant de passer commande. Passez les commandes urgentes par téléphone, e-mail ou fax, et assurez-en le suivi au moyen de confirmations écrites.
- 4) Ajustez, si nécessaire, les tarifs finaux en cas de différence entre le prix de la facture et celui du bon de commande. Négociez avec les fournisseurs selon le besoin et de façon appropriée.

- 5) Traitez la correspondance portant sur les écarts.
- 6) Établissez et maintenez une relation professionnelle avec les représentants commerciaux des fournisseurs locaux.
- 7) Rendez visite aux magasins et installations de production des fournisseurs lorsque la situation l'exige.
- 8) Recherchez constamment de nouvelles sources de fournisseurs, matières et services.
- 9) Sollicitez des offres secrètes lorsque cela est nécessaire et approprié, conformément aux directives d'approvisionnement de l'agence.
- 10) Vérifiez le bon classement de tous les documents pour les achats.
- 11) Créez des fichiers individuels pour les fournisseurs, ainsi que pour les marchandises et les services, afin d'accélérer les activités d'approvisionnement.
- 12) Réalisez toutes les tâches supplémentaires attribuées par le responsable de l'approvisionnement.

#### QUALIFICATIONS :

- Personne autonome ayant la capacité de se montrer efficace et de réussir ce qu'elle entreprend dans des conditions difficiles. La créativité et la flexibilité sont essentielles.
- Langue locale courante exigée. Anglais écrit et parlé fortement souhaité. Excellentes connaissances de l'environnement de fonctionnement local et des communautés fortement souhaitées.
- Formation et expérience quelconque dans le domaine de l'approvisionnement, gestion générale, logistique, gestion financière, comptabilité ou équivalent.
- Connaissances et compréhension des principes comptables de l'approvisionnement et des actifs généralement admis.
- Capacités de planification et d'organisation.
- Bonnes compétences de résolution de problème et d'analyse.
- Compétences de leadership et de supervision.
- A prouvé sa capacité à établir des priorités, à gérer plusieurs tâches à la fois, à déléguer ses responsabilités et à assurer le suivi.
- Connaissances professionnelles de l'informatique et des logiciels suivants : Outlook, MS Excel, MS Word.

## ANNEXE I : EXEMPLE DE DESCRIPTION DES FONCTIONS DE RESPONSABLE LOGISTIQUE EFR

**FONCTION :** RESPONSABLE LOGISTIQUE EFR

**SERVICE :** LOGISTIQUE

**SUPERVISEUR :** DIRECTEUR

---

**RESPONSABILITES PRINCIPALES :** Fournir des conseils de leadership stratégiques et tactiques au bureau et service de la logistique. Créer, mettre en œuvre et surveiller la chaîne d'approvisionnement en marchandises et équipements de secours et le système de soutien des opérations. Négocier et obtenir sous contrat des entrepôts, transports et services logistiques. Créer des plans d'approvisionnement, de stockage et de répartition des marchandises et des équipements. Préparer et envoyer divers rapports. Collaborer avec les autres services de l'ORGANISATION, en particulier le service de programmation, tout au long de la planification, de la mise en œuvre et de la clôture. Représenter l'ORGANISATION lors de réunions du service de logistique (ex. : Logistics Cluster ; autorités civiles et militaires, etc.) et autres réunions de coordination. Coordonner les activités de la chaîne d'approvisionnement et de secours avec l'UNJLC, le PAM, le BCAH, partenaires IC, agences d'aide sœurs, agences partenaires locales, etc.

---

**SUPERVISE :** responsable de la gestion des marchandises, directeur du parc, responsable de l'approvisionnement, responsable de la distribution, responsables adjoints et secrétaire de la logistique

**CONTACTS OPERATIONNELS :** directeurs du programme, représentants de divers donateurs, ONG internationales et agences de l'ONU (notamment Logistics Cluster et le Centre logistique commun des Nations Unies), ORGANISATION/Expédition et ORGANISATION/Achats, responsables de l'USAID OFDA/DART, représentants partenaires et officiels et représentants des douanes locales et divers représentants du gouvernement .

• **Conception, mise en œuvre et contrôle de la chaîne d'approvisionnement des marchandises et équipements de secours :**

- En tant que membre d'un service de soutien, incitez et renforcez de façon positive la coordination et la collaboration ouverte et continue avec les autres services de l'ORGANISATION, en particulier avec les responsables du programme et leur personnel. Vérifiez que le bureau de la logistique fournit les biens et services de la plus grande qualité, de façon la plus rentable et efficace.
- Arrangez-vous avec le personnel de programmation pour connaître les types et quantités de soutien d'opérations, fournitures et équipement de secours qui seront nécessaires à court et à long termes pour répondre aux objectifs du programme.
- Prévoyez, d'un point de vue stratégique et tactique, les exigences logistiques à court et à long termes nécessaires pour stocker et transporter les fournitures de secours.
- Évaluez les infrastructures logistiques à l'aide de connaissances locales, notamment : systèmes de transport routier, ferroviaire et nautique ; entrepôts (centraux, intermédiaires et étendus) ; moyens de transport (terrestre, aérien et nautique) ; fournisseurs de marchandises et équipements.

- Identifiez les installations de stockage, les transports disponibles et les possibilités de location ; si possible, partagez les installations de stockage et le transport avec les agences des Nations Unies, d'autres ONG et organisateurs partenaires. Profitez pleinement des « services communs » selon la disponibilité et si cela est approprié.
- Coordonnez la planification et la mise en œuvre de la chaîne d'approvisionnement avec d'autres agences.
- Établissez le budget des coûts de personnel, des biens, des services et des actifs de location.
- Embauche et formez le personnel.
- Créez et supervisez les ressources en marchandises.
- Préparez et partagez régulièrement des rapports sur l'acquisition, le mouvement, la distribution et le réapprovisionnement des marchandises.
- Mettez en place un système de classement viable de tous les documents du bureau de la logistique.
- Mettez à jour les inventaires des équipements et fournitures de bureau sur le terrain.
- Déterminez les exigences de service logistique, vérifiez que les procédures d'approvisionnement sont respectées pour sélectionner les fournisseurs de services, négociez les tarifs et les conditions, sélectionnez les fournisseurs de services et préparez les contrats.

• **Supervisez le personnel du bureau de la logistique :**

1. Responsable de la gestion des marchandises (RGM)

- Identifiez, établissez un contrat, rénovez et équipez des entrepôts selon le besoin.
- Établissez et supervisez l'application des systèmes et procédures d'entrepôts et de marchandises.
- Embauche et formez le personnel d'entrepôt.
- Mettez à jour les ressources en marchandises et les plans de répartition.
- Avec le responsable de la gestion des marchandises, préparez les plans d'entreposage et de répartition.
- Assurez la réception efficace et l'inventaire des fournitures et équipements de secours, ainsi que le chargement et le départ des camions de livraison selon les plans de répartition.
- Communiquez les plans de livraison au personnel de programmation, aux fournisseurs de transport et/ou aux chauffeurs de l'ORGANISATION.
- Assurez-vous que les bordereaux requis sont prêts et arrivent à l'entrepôt approprié bien avant le chargement des camions, conformément au plan de livraison.
- Mettez à jour les registres de chaque entrepôt ; supervisez la préparation et l'envoi de « rapports hebdomadaires d'état des marchandises » et de « rapports hebdomadaires de la quantité totale transportée en tonne ».
- Supervisez le planning des mouvements des camions et chauffeurs ; certifiez que les livraisons sont effectuées conformément aux réglementations (écrites et orales) du programme de secours de l'ORGANISATION.
- Vérifiez les factures envoyées par les propriétaires d'entrepôts privés et les fournisseurs de services ; envoyez les copies vérifiées et approuvées au bureau des finances afin qu'il procède au paiement.

2. Responsable de l'approvisionnement

- Évaluez les marchés locaux pour déterminer la disponibilité, la qualité et le coût des biens et services requis.
- Organisez l'importation exempte de taxes des marchandises et équipements obtenus à l'international, ainsi que l'approvisionnement exempt de taxes de biens et services locaux. Déterminez les procédures d'importation (arrangez-vous avec l'UNJLC, Logistics Cluster, d'autres ONG et le gouvernement local).
- Arrangez-vous avec le service de programmation pour planifier et établir les priorités d'approvisionnement à court, moyen et long termes. Déterminez les caractéristiques requises ou souhaitées des marchandises, emballage, calendriers des livraisons, etc. Informez le personnel des délais prévus des biens et équipements.
- Normalisez les achats le plus possible, en particulier avec les véhicules et l'équipement informatique.
- Assurez-vous que les politiques et procédures d'approvisionnement de l'ORGANISATION sont en place et sont respectées. Aidez à la mise en place d'un système de classement efficace.
- Évaluez l'effet de l'approvisionnement local sur les prix du marché, et modifiez la stratégie en fonction.
- Évaluez les donations en nature par rapport aux besoins, à l'à-propos, à la gestion et aux coûts de transport. Portez une attention particulière aux dates d'emballage et d'expiration.
- Mettez en place l'inventaire des équipements, meubles, etc. importés pour l'intervention.
- Gérez directement l'approvisionnement international ; supervisez l'approvisionnement local.

3. Responsable du parc

- Évaluez la disponibilité locale des véhicules et les possibilités de location de véhicules (passagers et camions). Discutez de la possibilité d'emprunter des véhicules à d'autres programmes, à des missions et organisations catholiques locales, etc.
- Louez des véhicules pour passagers et de transport selon le besoin. Prévoyez un dépassement de capacité (15-20 % au-dessus du besoin prévu).
- Arrangez-vous avec le service de programmation et d'approvisionnement pour déterminer les modèles de véhicules à se procurer à l'international. Normalisez le plus possible.
- Assurez la disponibilité suffisante de chauffeurs, carburant, lubrifiants, pièces détachées et pneus, ainsi que des solutions d'entretien et de réparation.
- Arrangez-vous avec la communauté internationale pour garantir la disponibilité de carburant. Mettez en place des plantations d'énergie selon le besoin.
- Embauche et formez des chauffeurs.
- Supervisez la mise en œuvre d'un système de gestion et de contrôle des véhicules : journaux des véhicules, vérifications quotidiennes, programmes d'entretien et de réparation, planification des déplacements, etc.
- Lorsque cela est nécessaire, collaborez avec les communautés locales ou embauchez du personnel par intérim pour améliorer les routes et les infrastructures le long de la chaîne d'approvisionnement.
- Vérifiez les factures envoyées par les sociétés de transport privées et les fournisseurs de services ; envoyez les copies vérifiées et approuvées au bureau des finances afin qu'il procède au paiement.

4. Inscription des bénéficiaires et responsable de la distribution

- En collaboration avec d'autres agences, déterminez les modalités coordonnées pour la distribution de biens et services normalisés, notamment la taille des rations.
- Déterminez les points de distribution, les besoins en personnel et les calendriers.

- Préparez divers documents et formats nécessaires à l'inscription de bénéficiaires, gérez la distribution et signalez les activités de distribution.
- Embauchez et formez le personnel de distribution selon le besoin.
- Assurez-vous que les bénéficiaires connaissent les lieux de distribution, les calendriers et les biens et services qu'ils vont recevoir.

• **Préparation et envoi de rapports hebdomadaires et trimestriels :**

- Préparez les rapports suivants (entre autres) pour usage interne : rapports de situation (pour le bureau de la logistique, BL) ; rapports d'état des marchandises ; rapports hebdomadaire et mensuel d'état des entrepôts et des marchandises ; rapports de distribution ; rapports d'état des destinataires ; rapports de pertes (océan et interne) ; rapports d'activités trimestriels ; rapports de résultats.
- Préparez les rapports suivants (entre autres) pour le gouvernement local : types et quantités de biens de secours importés et livrés dans le cadre du programme de secours.
- Autres rapports selon le besoin ou sur demande du chef d'équipe ou du service de programmation.

• **Autres :**

- Réalisez un inventaire physique mensuel de tous les entrepôts. Préparez et envoyez des rapports d'inventaires.
- Administrez la disposition finale des denrées alimentaires expirées.
- Aidez le personnel du service de la logistique à préparer et à envoyer les rapports de voyages, les coupons de salaire quotidiens, les autorisations de déplacement et autres documents (financiers et administratifs) requis par le directeur.
- Servez de « ressource » aux autres bureaux de l'ORGANISATION nécessitant des informations sur le fonctionnement du programme de secours en général et sur le BL en particulier.
- Offrez votre aide et vos connaissances à d'autres organisations, selon le besoin ou à leur demande.
- Le chef d'équipe peut attribuer d'autres tâches.

**Qualifications :**

- Diplôme universitaire en développement international, gestion générale, finance, commerce ou autres domaines pertinents, ou formation importante en gestion de la chaîne d'approvisionnement
- Au moins trois (3) ans d'expérience dans une ONG internationale ou une agence des Nations Unies à un poste similaire
- Capacité éprouvée à travailler sous pression et à respecter les délais
- Excellente compréhension et expérience de la logistique et de la gestion de la chaîne d'approvisionnement
- Capacité à résoudre les problèmes de façon créative ; souple ; excellent jugement
- Capacité à travailler sur plusieurs tâches à la fois
- Volonté et capacité à travailler de façon efficace avec une grande variété de personnes dans des conditions difficiles
- Capacité à travailler au sein d'une équipe et à collaborer étroitement avec le personnel du projet
- Expérience dans le domaine de la formation et de la supervision du personnel
- Anglais courant
- Connaissances informatiques (bonnes connaissances de MS Word, MS Excel, MS Outlook et MS PowerPoint ; connaissances professionnelles de MS Access préférées)

Catholic Relief Services (CRS)  
228 W. Lexington Street  
Baltimore, MD 21201, USA  
Tel: (410) 625-2220

---

[www.crsprogramquality.org](http://www.crsprogramquality.org)

