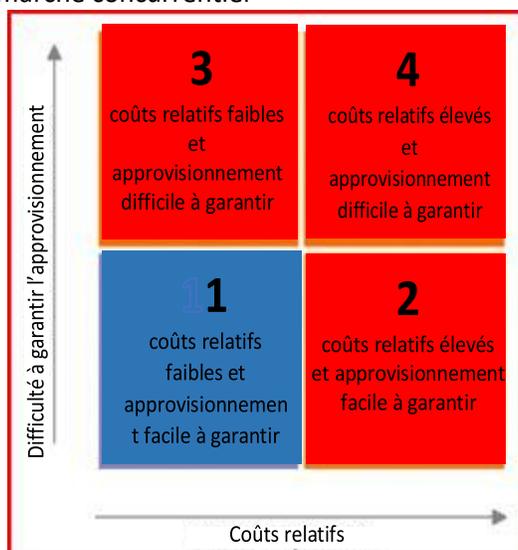


Stratégies d’approvisionnement transactionnel et planification des approvisionnements

STRATÉGIES D’APPROVISIONNEMENT TRANSACTIONNEL

1. Avant tout, **toute activité d’achat doit être alignée sur le Plan stratégique du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD).**
2. Sur la base des informations recueillies, les stratégies d’achat potentielles doivent être identifiées et évaluées.
3. Toutes les activités d’approvisionnement nécessitent des stratégies d’approvisionnement. Toutefois, les activités désignées comme « achats importants » nécessiteront une attention particulière.
4. Nous pouvons définir les **achats importants** comme étant ceux qui ont un coût relatif élevé ou pour lesquels l’approvisionnement est difficile à garantir.
5. Les coûts relatifs des biens, des services ou des travaux sont définis comme leur coût par rapport au total des dépenses d’achat de l’Unité administrative ou de l’agence. Pour le PNUD, une transaction supérieure ou égale 100 000 dollars des États-Unis est considérée comme un achat important.
6. Le critère « *approvisionnement difficile à garantir* » sera basé sur les facteurs suivants :
 - Les biens, les travaux ou les services achetés présentent un risque ou sont essentiels pour l’agence ; ainsi que
 - L’existence d’un marché concurrentiel



7. Les achats importants ont :

- Des coûts relatifs élevés et un approvisionnement facile à garantir ;
 - Des coûts relatifs faibles et un approvisionnement difficile à garantir ; et
 - Des coûts relatifs élevés et un approvisionnement difficile à garantir.
8. Sur la base des informations recueillies, de la compréhension de la nature des activités d'approvisionnement, de la connaissance du marché et des risques existants, le PNUD **élaborera des stratégies d'approvisionnement uniques pour chaque projet**. Les stratégies potentielles comprennent :
- Un achat à coûts relatifs élevés et un approvisionnement facile à garantir peuvent nécessiter une stratégie visant à réduire le coût total (y compris le coût du traitement d'un grand nombre de transactions de faible valeur, c'est-à-dire, l'agrégation des demandes) ;
 - Un achat à coûts relatifs faibles et un approvisionnement difficile à garantir peuvent nécessiter une stratégie visant à assurer un approvisionnement continu, afin de réduire le risque (c'est-à-dire le stockage de secours ou la mise en place d'autres sources d'approvisionnement) ;
 - Un achat à coûts relatifs élevés et un approvisionnement difficile à garantir peuvent nécessiter une gestion spéciale des relations avec les fournisseurs.
9. Les stratégies d'approvisionnement viseront à atteindre les objectifs du projet identifié et à atténuer les risques existants. Par exemple, dans le cas d'une opération d'achat où la qualité est essentielle, les stratégies d'approvisionnement du PNUD incluront non seulement des spécifications claires reflétant les normes nationales et internationales, mais aussi des présélections des fournisseurs, des visites d'usines, des échantillonnages et des analyses de laboratoire indépendantes, ou des inspections avant expédition, entre autres.
10. Dans le cas d'un projet où la livraison est essentielle (c'est-à-dire les élections), les stratégies potentielles pourraient inclure la commande anticipée (si une planification adéquate a été effectuée), la présélection des fournisseurs (pour s'assurer que tous les fournisseurs sont réputés et compétents), le développement de sources alternatives, la vérification de la capacité de fabrication, la demande d'une garantie de bonne exécution et l'inclusion de garanties supplémentaires dans le contrat, à titre de clauses de dommages et intérêts libératoires, entre autres.
11. Les approvisionnements sont une fonction importante pour faire en sorte que le PNUD atteigne ses objectifs organisationnels. Bien que l'approvisionnement soit une fonction d'appui pour l'organisation, il s'agit néanmoins d'une fonction essentielle et capitale pour améliorer l'exécution des programmes et des projets. Le PNUD ne perçoit pas l'approvisionnement de manière isolée, mais plutôt comme un élément du processus de réalisation des résultats des projets de développement. Toutes les activités d'approvisionnement du PNUD s'inscrivent donc dans le cadre des programmes et projets du PNUD.
12. **Comprendre l'approvisionnement en tant que discipline de gestion** (et non comme une discipline administrative) implique la nécessité d'acquérir et de renforcer certaines compétences et certains outils de gestion, notamment :
- La gestion des risques liés aux approvisionnements ;
 - L'élaboration de stratégies d'approvisionnement ;

- La planification des approvisionnements.

Comprendre...

Que voulons-nous acheter ? (Analyse des dépenses)	Sur quels marchés opérons-nous ? (Analyse de marché)	Quels sont les risques associés ? (Externes, internes, risques du projet)
--	---	--

Nous allons développer...

Une gestion des risques liés aux approvisionnements	Des stratégies d'approvisionnement	Des plans d'approvisionnement
---	------------------------------------	-------------------------------

13. Lorsque nous parlons d'approvisionnement, est-il nécessaire d'élargir le concept pour inclure la gestion de la chaîne d'approvisionnement (GCA), étant donné que l'approvisionnement est l'un des éléments de la chaîne d'approvisionnement ?
14. La gestion de la chaîne d'approvisionnement comprend également :
- La sélection des produits ;
 - La prévision ou la quantification ;
 - L'approvisionnement, y compris l'assurance qualité ;
 - La gestion des stocks, y compris le stockage (le cas échéant) ;
 - La distribution (le cas échéant) ;
 - Le retour (le cas échéant).
15. En tant que principe de travail, nous devons toujours prendre en considération toutes les étapes de la gestion de la chaîne d'approvisionnement (GCA) lors de l'analyse des risques d'approvisionnement, de la définition des stratégies d'approvisionnement et de la planification. La complexité et la longueur de la chaîne d'approvisionnement varieront d'un projet à l'autre.
16. L'analyse des risques liés à la gestion de la chaîne d'approvisionnement, l'élaboration et la planification des stratégies d'approvisionnement sont des outils essentiels pour s'assurer que les **activités d'approvisionnement soutiennent les résultats du projet**, et qu'elles sont réalisées à temps et à un coût raisonnable. Une planification anticipée et précise est essentielle pour éviter les achats de dernière minute qui est contraire à un approvisionnement ouvert, efficace et effectif.

Quand (1) l'analyse des risques liés à l'approvisionnement (2) les stratégies d'approvisionnement et (3) la planification de l'approvisionnement commencent-elles ?

17. Le cycle de GCA fait partie intégrante du cycle du projet et doit donc être aligné et synchronisé avec les autres activités du projet afin de contribuer à la réalisation des résultats identifiés. À cette fin, le cycle de GCA ne peut pas s'exécuter isolément. Au contraire, il doit être intégré dans le cycle global du projet.

18. Cela implique par définition la nécessité d'une **interaction constante entre les unités opérationnelles et programmatique.**
19. Dans le contexte du projet, l'évaluation des risques et l'élaboration et la planification des stratégies d'approvisionnement de la GCA doivent commencer dès la phase de définition du projet.
20. À ce stade, des questions importantes devront être abordées, notamment :
- Quelles seront les modalités de mise en œuvre ? Qui sera responsable de l'approvisionnement et de la gestion des intrants ?
 - Quels sont les risques existants ? Y a-t-il des risques associés à la nature des produits ou services à acquérir ? Les risques sont-ils liés aux marchés, à l'environnement ou au contexte politique ?
 - Quelle est la meilleure stratégie d'approvisionnement pour atteindre les objectifs du programme ou du projet et atténuer les risques ?
 - En quoi consiste le plan d'approvisionnement et quelles sont les ressources associées ?
 - Quelles sont les principales activités d'acquisition à mener qui contribueront à l'identification des résultats du projet ? Parmi ces activités, y aura-t-il des acquisitions de biens, de services (professionnels ou individuels) ou de travaux ?
 - Quelle est l'expertise requise en matière d'approvisionnement et de produits pour mener à bien les activités d'approvisionnement identifiées ? Existe-t-elle en interne ou devons-nous l'externaliser ? Le PNUD ou le partenaire de mise en œuvre a-t-il la capacité d'élaborer des spécifications, des termes de référence, ou des cahiers des charges, ou devons-nous faire appel à des experts spécialisés ? Qu'en est-il de l'évaluation ?
 - Quel est le budget requis pour atteindre les résultats visés ? Toutes les activités requises, qu'il s'agisse de biens à acheter (c'est-à-dire les urnes pour un projet électoral), ou de services (c'est-à-dire les consultants individuels pour élaborer les spécifications) doivent être budgétisées.

Quels sont les avantages de cette approche ?

21. Conjointement, l'évaluation des risques liés aux achats, l'élaboration de stratégies d'approvisionnement et la planification des approvisionnements servent de pont pour combler le vide entre le programme et les opérations. Elles sont également essentielles à l'exécution du programme. Les avantages de cette approche sont :
- Meilleur rapport qualité-prix ;
 - Approvisionnements en temps voulu ;
 - Moins d'urgences inutiles et injustifiables ;
 - Meilleure allocation des ressources existantes ;
 - Suffisamment de temps pour explorer pleinement des approches d'approvisionnement alternatif ;
 - Possibilité d'agréger les demandes.

Quels sont les critères de réussite ?

- Planification conjointe entre le programme et les approvisionnements dès les premières phases ;
- Bon flux de communication ;
- Compréhension des exigences en matière d'approvisionnement ;
- Compréhension du marché et des risques associés ;
- Processus permanent avec des révisions structurées et des mécanismes de retour d'informations.

TYPES DE PLANIFICATION

- Planification consolidée ;
- Planification individuelle.

Planification consolidée

22. Sur la base de la structure décentralisée du PNUD, des plans d'approvisionnement consolidés seront élaborés à différents niveaux, notamment au niveau de la direction générale, de l'Unité administrative et du Bureau Pays.
23. Toutes les unités administratives et tous les Bureaux Pays élaborent des plans consolidés. Ils seront normalement préparés chaque année, bien qu'il soit recommandé de les revoir régulièrement.
24. L'analyse du plan d'approvisionnement consolidé permet d'identifier des économies d'échelle et de mieux utiliser les ressources, en donnant un aperçu de l'étendue des activités d'approvisionnement.

Planification individuelle

25. La planification des approvisionnements se fera également au niveau du projet ou même de l'activité, en fonction de la complexité de l'activité et du nombre d'actions d'approvisionnement interdépendantes.
26. Un plan de demandes d'achat doit être élaboré lors de la phase de définition du projet. Il doit être communiqué à l'Unité chargée des achats.
27. Tous les « achats importants » d'un plan de demandes d'achat (définition donnée à la section 4.2) sont assujettis à l'élaboration d'un plan d'approvisionnement individuel.
28. Étant donné que la GCA (et les approvisionnements en général) est un sous-processus du cycle du projet, différentes mesures devront être prises à chaque étape de ce cycle.

Le cycle de gestion de projet du PNUD comprend les étapes suivantes :

- Justifier le projet ;
- Définir le projet ;
- Commencer le projet ;
- Exécuter le projet ;

- Clôturer le projet.

29. Voici quelques questions et sujets qui doivent être examinés à différentes étapes du projet.

Cycle de projet	Cycle d'approvisionnement/GCA	Principaux documents
<u>Justifier un projet</u>	S/O	S/O
<u>Définir un projet</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les ressources d'approvisionnement internes • Identifier les ressources externes (si nécessaire) • Identifier les risques et les stratégies d'approvisionnement • Sélection ou identification de produit ou de service • Prévion/Quantification • Budget • Identifier les responsabilités de la GCA • Évaluer les capacités des partenaires de mise en œuvre de la GCA • Élaborer un PLAN DE DEMANDES D'ACHAT • Identifier la stratégie de gestion des actifs 	PRODOC ÉVALUATION DES RISQUES EN MATIÈRE D'APPROVISIONNEMENT STRATÉGIES D'APPROVISIONNEMENT (y compris les stratégies de recherche de fournisseurs) PLAN DE DEMANDES D'ACHAT PLAN DE GESTION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT (le cas échéant)
<u>Commencer un projet</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration d'un PLAN D'APPROVISIONNEMENT TRANSACTIONNEL • Élaborer les spécifications, les termes de référence, ou le cahier des charges 	PLAN D'APPROVISIONNEMENT TRANSACTIONNEL
<u>Exécuter un projet</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi et révision du plan d'approvisionnement ou du plan de gestion des achats et des fournitures • Recherche de fournisseurs • Sélection des fournisseurs • Attribution des marchés 	SUIVI ET AJUSTEMENT DU PLAN D'APPROVISIONNEMENT TRANSACTIONNEL/PLAN DE GESTION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi de l'exécution et gestion des contrats • En fonction des obligations de la GCA identifiées lors de la définition du projet, le PNUD sera responsable du stockage, de la gestion des stocks et de la distribution 	
<u>Clôturer un projet</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Clôture du projet • Cession/transfert des actifs • Identification des leçons tirées en matière d'approvisionnement 	

30. L'évaluation des risques liés à l'approvisionnement, la définition et la planification des stratégies d'approvisionnement doivent être intégrées à l'étape de la programmation et non comme un processus d'arrière-plan.

ÉVALUATION DES RISQUES EN MATIÈRE D'APPROVISIONNEMENT ET GESTION DES RISQUES

31. Le PNUD doit surveiller et gérer les risques (définis comme des menaces et des opportunités) de manière proactive et systématique. Entre autres risques, le PNUD doit identifier et gérer les risques associés à la conduite de ses activités d'approvisionnement. Le PNUD doit non seulement connaître et surveiller les risques d'approvisionnement auxquels il est confronté, mais également anticiper et évaluer ces risques de manière proactive. Ce chapitre traite exclusivement des risques « transactionnels » liés à l'approvisionnement. Il ne donne donc pas de détails sur les risques liés à l'approvisionnement des entreprises, qui font partie des stratégies d'approvisionnement du PNUD.
32. Le PNUD a adopté une stratégie de gestion du risque institutionnel (ERM) qui donne le cadre nécessaire pour faire face à tous les risques, y compris les risques liés aux approvisionnements. Pour plus d'informations sur l'ERM, voir : processus
- [Politique de la Gestion du Risque Institutionnel \(ERM\)](#)
 - [Processus de Gestion du Risque Institutionnel \(ERM\)](#)
33. Le cycle de gestion des risques comprend les étapes suivantes :

1. Identification des risques	Quels sont les principaux risques et opportunités ?
2. Évaluation des risques	Quel est le lien entre l'impact potentiel et notre tolérance au risque ? Quelle est la probabilité d'un événement à risque et quel en serait l'impact ?
3. Hiérarchisation des risques	Quels sont les risques les plus sérieux qui requièrent notre attention ?

4. Passer à l'action	Quel est le meilleur plan d'action ? Quelles sont nos stratégies ? Comment saurons-nous que nos mesures d'atténuation sont efficaces ?
5. Suivi et rapport	Des plans d'action sont-ils mis en œuvre ? Sont-ils efficaces pour atténuer les risques ? Comment faisons-nous le suivi de leur mise en œuvre ?

34. **Un certain nombre de risques liés aux approvisionnements doivent être pris en compte lors de la définition des stratégies d'approvisionnement.** Ils peuvent être regroupés en trois groupes principaux :

- *Risque environnemental*, y compris l'environnement politique, l'environnement naturel ou l'environnement des infrastructures de livraison, entre autres ;
- *Risque lié au programme*, notamment le risque d'exploitation sur le marché, la complexité de la gestion de la chaîne d'approvisionnement ou le risque lié à la nature du service ou des biens à acquérir, entre autres ;
- *Risque de mise en œuvre*, ou risque lié à la capacité de l'unité de mise en œuvre.

35. Dans le tableau ci-dessous, vous trouverez quelques exemples de risques potentiels et d'activités d'atténuation. Veuillez noter que cette liste n'est fournie qu'à titre de référence et n'est pas exhaustive.

Risques	Conséquences possibles	Solutions possibles
Activité d'approvisionnement critique		
Incapacité à garantir un approvisionnement continu essentiel pour l'organisation (ex : élections)	Incapacité d'atteindre les principaux résultats organisationnels Coût total de l'approvisionnement trop élevé	Développer la connaissance du marché Identifier d'autres sources et faire preuve de diligence raisonnable supplémentaire pour vérifier la capacité des fournisseurs Planifier à l'avance Travailler en étroite collaboration avec le bénéficiaire ou le partenaire pour être informé de l'évolution rapide des besoins Appliquer les sanctions contractuelles et les recours
Sélection de la stratégie d'approvisionnement		

Sélection d'une stratégie d'approvisionnement inappropriée	Résultats inadéquats ou inappropriés Ne pas obtenir le meilleur rapport qualité-prix Nuire à la mise en œuvre du projet	S'accorder sur les résultats ou les objectifs souhaités et avoir une compréhension claire des objectifs du projet Développer une bonne compréhension des risques associés afin de les intégrer dans le développement des stratégies d'approvisionnement
Planification		
Manque de planification	Retard dans la mise en œuvre du projet Réponse inadéquate des fournisseurs Raccourcis du processus d'approvisionnement Prix plus élevés	Participation anticipée du personnel chargé de l'approvisionnement à la planification du projet Élaborer et communiquer un plan de demandes d'achat précis
Délais de livraison insuffisants	Réponse inadéquate des fournisseurs Raccourcis du processus d'approvisionnement Prix plus élevés	Faire participer le personnel chargé de l'approvisionnement à la phase de planification du projet
Retarder les demandes d'achat pour créer de fausses urgences	Allégations de pratiques contraires à l'éthique ou injustes Retarder la mise en œuvre du projet Coût total d'acquisition plus élevé Ne pas obtenir le meilleur rapport qualité-prix	Participation anticipée du personnel chargé de l'approvisionnement à la mise en œuvre du projet Chercher une justification appropriée des situations d'urgence Formation des demandeurs
Définition des besoins		
Spécifications, termes de référence ou cahier des charges restrictifs	Allégations de pratiques contraires à l'éthique ou injustes Réponse inadéquate des fournisseurs Limites à la concurrence Traitement inéquitable des fournisseurs Manque de transparence	Compréhension approfondie du marché et des produits Inclure des spécifications génériques de fonctionnement et de rendement Appliquer les normes internationales appropriées le cas échéant
Spécifications, termes de référence ou cahier des charges inadéquats	Disparités importante dans les offres reçues Réponses insuffisantes	Se familiariser avec les exigences des spécifications, des termes de référence ou du cahier des charges

	<p>Offre de biens ou de services qui ne répondent pas aux besoins</p> <p>Difficulté à évaluer les offres concurrentes</p>	<p>Compréhension approfondie du marché et des produits</p> <p>Soutien externe (consultant) à l'élaboration des spécifications, des termes de référence ou du cahier des charges liés à des livrables et à des délais clairs</p>
<p>Ne pas inclure d'exigences de qualité dans les spécifications, les termes de référence ou le cahier des charges</p>	<p>Impossibilité d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix</p> <p>Difficulté de comparaison et d'évaluation globale</p> <p>Mauvaise qualité des articles achetés, ce qui peut entraîner des dépenses inutiles</p>	<p>Inclure la qualité dans les spécifications, les termes de référence ou le cahier des charges, en utilisant les normes internationales et nationales</p> <p>Si la qualité est un facteur crucial, il convient de faire la preuve des actions de vérification raisonnable supplémentaire (c'est-à-dire, vérification du processus et des normes de fabrication, visites d'usine, échantillonnage et analyses de laboratoire indépendantes, inspection avant expédition, etc.)</p>
<p>Recherche de fournisseurs</p>		
<p>Mauvaise approche du marché</p>	<p>Réponse inadéquate ou inappropriée des fournisseurs</p> <p>Prix plus élevés</p> <p>Sélection d'une approche inappropriée</p>	<p>Analyser le marché de l'offre</p> <p>Développer des stratégies de recherche de fournisseurs</p>
<p>Identifier une mauvaise stratégie de recherche de fournisseurs ou ne pas en avoir</p>	<p>Réponse inadéquate ou inappropriée des fournisseurs</p> <p>Limites à la concurrence</p>	<p>Application correcte de la sélection avant ou après soumission, en fonction de la complexité et du risque identifiés</p>
<p>Fausse déclarations par les fournisseurs potentiels</p>	<p>Contrat avec des entreprises inadaptées</p> <p>Allégations de pratiques contraires à l'éthique ou injustes</p> <p>Rupture de contrat</p>	<p>Vérifier de manière indépendante les qualifications des fournisseurs</p> <p>Vérifier les références des fournisseurs et faire preuve de diligence raisonnable</p>
<p>Information dépassée/non mis à jour sur les fournisseurs potentiels</p>	<p>Réponse inadéquate des fournisseurs</p> <p>Limites à la concurrence</p>	<p>Tenir la liste des fournisseurs à jour</p>

Publication des avis de passation de marchés dans des médias inappropriés	Absence de stratégie d'approvisionnement Limites à la concurrence Contrat avec des entreprises inadaptées	Identifier les médias pertinents pour publier des avis de passation de marchés
Préparation et publication des dossiers d'invitation à soumissionner		
Utilisation de critères d'évaluation inappropriés	Résultats inadéquats ou inappropriés Ne pas obtenir le meilleur rapport qualité-prix Nouvel appel d'offres (temps/coût)	Avoir un objectif clair à atteindre à la suite du processus d'approvisionnement Envisager les implications des critères d'évaluation
Exigences inacceptables pour les fournisseurs	Surcharge du coût des offres Limites à la concurrence Trop peu de soumissions Nouvel appel d'offres (temps/coût)	Développer une bonne compréhension des pratiques du marché et de l'industrie Élaborer des termes commercialement acceptables Vérifier que la responsabilité des risques n'est pas attribuée aux fournisseurs pour des facteurs indépendants de leur volonté
Fourniture d'informations inadéquates	Surcharge du coût des offres Grande disparité des soumissions Crée de la confusion parmi les fournisseurs potentiels Nouvel appel d'offres (temps/coût)	Revoir les documents avant leur publication Connaître le marché
Réception et évaluation		
Non-respect des procédures d'évaluation efficaces	Manque de traitement équitable des fournisseurs Incohérence dans l'évaluation des soumissions Subjectivité des résultats des évaluations	Composition de l'équipe d'évaluation en fonction de la portée et de la complexité du projet Pour les activités d'approvisionnement de haute technologie ou très complexes, assurer une expertise technique S'assurer que le personnel est suffisamment formé et expérimenté
Offres ne répondant pas aux besoins du projet	Nouvel appel d'offres	S'assurer que les spécifications sont compréhensibles, génériques et conformes à ce qui existe sur le marché

		Connaître le marché
Évaluation n'identifiant pas de façon claire un gagnant, conduisant à des discussions subjectives ou à l'élaboration de « nouveaux critères »	Allégations de pratiques contraires à l'éthique ou injustes Nouvel appel d'offres	S'assurer que les critères de sélection sont appropriés et alignés sur les besoins du projet
Sélection d'un fournisseur inapproprié	Non-respect du contrat par le fournisseur Dépenses inutiles Différends contractuels Nouvel appel d'offres (temps/coût)	Rejeter les offres de fournisseurs inacceptables et documenter la justification du rejet Élaborer des critères d'évaluation clairs alignés sur les besoins du projet Effectuer des vérifications techniques et financières des fournisseurs avant d'attribuer le marché
Sélectionnez des biens ou des services inappropriés	Biens ou services ne répondant pas aux besoins du projet Dépenses inutiles Nouvel appel d'offres (temps/coût)	Élaborer des spécifications, des termes de référence, ou un cahier des charges appropriés Disposer de l'expertise technique appropriée pendant le processus d'évaluation S'assurer que les utilisateurs sont impliqués
Nombre insuffisant de réponses	Besoin de recommencer la procédure d'approvisionnement Retards dans le calendrier d'approvisionnement Pas de rapport qualité-prix en raison d'une concurrence limitée	Développer une bonne compréhension du marché Favoriser la concurrence internationale Élaborer des listes de fournisseurs Accorder suffisamment de temps aux fournisseurs pour préparer leurs soumissions
Examen et attribution des marchés		
L'approbation du contrat n'a pas été obtenue	Retard dans l'attribution du contrat Nouvel appel d'offres (temps/coût) Affaiblit la confiance des milieux d'affaires vis-à-vis de l'organisation	Analyse appropriée des risques liés aux approvisionnements Stratégies d'approvisionnement appropriées (y compris les stratégies de recherche de fournisseurs) Compréhension du marché Planification appropriée des approvisionnements Spécifications, termes de référence, ou cahier des charges compréhensibles, génériques et complets

		<p>Favoriser la concurrence internationale</p> <p>Veiller au respect des règles, règlements et procédures tout au long du processus</p> <p>Assurer une documentation adéquate du processus et de la soumission</p>
Gestion des contrats		
Fonction de gestion des contrats non structurée ou inexistante	<p>Ne pas obtenir le meilleur rapport qualité-prix</p> <p>Faible rendement des fournisseurs</p> <p>Retards de livraison</p> <p>Variation possible des coûts</p> <p>Différends contractuels</p>	<p>Identifier les ressources pour la gestion des contrats</p> <p>Élaborer des structures de gestion des contrats, y compris des rôles et des responsabilités clairs</p> <p>Identifier le profil et les compétences appropriés pour la gestion des contrats</p> <p>Élaborer des plans de gestion des contrats</p>
Non-respect par l'une ou l'autre des parties des conditions du contrat	<p>Différends contractuels</p> <p>Besoins du projet pas du tout satisfaits ou partiellement</p> <p>Retards</p> <p>Actions en justice</p>	<p>Assurer une gestion appropriée des contrats</p> <p>Suivi des contrats, y compris inspections régulières et rapports d'étape</p> <p>Examiner les données de rendement antérieures</p> <p>Être proactif</p> <p>Tenir à jour des dossiers et des documents exacts</p>

PLANIFICATION DE L'APPROVISIONNEMENT

36. La planification des approvisionnements ne se limite pas à la sélection d'une méthode de passation de marchés de biens, de travaux et de services ou à la programmation des activités. Elle est fortement tributaire des cadres juridiques et institutionnels dans lesquels la passation de marchés doit se faire.

PLAN DE DEMANDES D'ACHAT

37. Pendant la phase de définition du cycle du projet, toutes les activités pertinentes devront être identifiées et budgétisées. Parmi ces activités, il faut tenir compte de l'acquisition de biens, de services et de travaux afin d'atteindre les objectifs du projet. Les services requis identifiés doivent également inclure tous les services de consultants individuels nécessaires à la bonne mise en

œuvre du projet (y compris les services pour l'élaboration de spécifications complexes ou très techniques, le cas échéant). Ces renseignements serviront de base à l'établissement du plan de demandes d'achat.

38. Le plan de demandes d'achat doit être élaboré au stade de la définition du projet et enregistré dans Quantum dans le cadre des activités du projet. Le plan sera mis à jour régulièrement, selon les besoins.
39. Le demandeur est chargé d'élaborer le plan de demandes d'achat, incluant les informations minimales suivantes :
 - Description des biens, services ou des travaux ;
 - Quantités ;
 - Budget prévisionnel ;
 - Date prévue pour l'achèvement de l'activité.
40. *Les catégories d'approvisionnement non prioritaires* peuvent être quantifiées et budgétisées en tant que montant forfaitaire dans le plan de demandes d'achat. Par exemple, « fournitures de bureau » (stylos, crayons, bloc-notes, divers) - *QTÉ 1 - Budget 2 000 dollars des États-Unis*
41. *Les catégories d'achats prioritaires ou moyennement prioritaires* doivent être soigneusement quantifiées et budgétisées avec précision.
42. Le plan de demandes d'achat est basé sur des estimations des opérations d'achat à effectuer. Bien que certains besoins en approvisionnement ne puissent pas être anticipés, un plan de demandes d'achat basé sur des estimations est toujours préférable à l'absence totale de planification.

PLAN DE GESTION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

43. Au stade de la planification, il est toujours nécessaire de prendre en considération l'ensemble de la GCA, y compris les exigences du projet et les rôles et responsabilités du PNUD en ce qui concerne la GCA.
44. Toutefois, ce n'est que dans certaines circonstances, et normalement en raison de l'étendue et de la complexité de la GCA, que le Bureau Pays ou l'Unité administrative devra élaborer une GCA par écrit.
45. Pour certains projets comportant une GCA étendue et complexe, nous recommandons l'élaboration d'un plan de GCA avant de passer à l'élaboration du plan d'approvisionnement transactionnel. Un exemple d'un tel projet est l'appui à l'inscription des électeurs ou le soutien à l'assistance électorale, dans lequel le processus de quantification, la logistique, le stockage, le transport et la distribution sont très exigeants et essentiels au succès global du projet.
46. Dans ces cas, il est important d'analyser chaque étape de la GCA, d'identifier les rôles, les responsabilités, les infrastructures existantes, les obstacles potentiels et les actions à entreprendre.

47. Exemples :

- Gestion des stocks
 - L'espace de stockage est-il suffisant à tous les niveaux de la chaîne de distribution (central, régional, du district) ?
 - Fournir des estimations de l'espace de stockage total existant. S'il n'y a pas suffisamment d'espace, indiquer une solution alternative.
 - Des articles nécessitent-ils des conditions de stockage particulières ?
 - Quelles sont les conditions de sécurité ? Comment traiter les articles sensibles ?
 - Qui est responsable de la protection contre le vol, les dommages, etc. ?
 - Existe-t-il un système de gestion des stocks ?
 - Existe-t-il un processus et une procédure clairs pour la réception des marchandises ?
- Distribution
 - À combien de points environ les produits sont-ils distribués ? Distinguer les points de distribution ; par exemple, stockage central, régional et sur site.
 - Y a-t-il des défis importants à relever dans la distribution sur site (par exemple, absence de routes, zones de conflit, distances très longues, pluies saisonnières, etc.) ?
 - Quels sont les délais de distribution estimés entre les sites centraux et régionaux (pour chacun) et entre les sites régionaux et les localités (pour chacun) ?
 - Un système à flux tiré/flux poussé sera-t-il utilisé ?
 - Qui est chargé des risques rencontrés lors de la distribution ? S'il s'agit du PNUD, y a-t-il une assurance ?

PLAN D'APPROVISIONNEMENT TRANSACTIONNEL

48. Sur la base du plan de demandes d'achats reçues et après avoir tenu compte de la situation du marché et des risques connexes, le personnel chargé du projet et de la passation des marchés procédera à l'élaboration d'un **plan d'approvisionnement**.
49. Tous les plans de demandes d'achats pour les achats importants doivent être convertis en un plan d'approvisionnement.
50. Lors de l'élaboration de plans d'achats groupés ou individuels, il est important de tenir compte de tout accord à long terme existant ou de tout autre arrangement. Les informations minimums à inclure dans le plan d'approvisionnement sont les suivantes :
- Type de biens, de services ou de travaux à fournir ;
 - Méthode de passation de marché ;
 - Coût prévisionnel (unitaire et total) ;
 - Date prévue pour la finalisation des spécifications, des termes de référence ou du cahier des charges ;
 - Période de recherche de fournisseurs ;
 - Période de dépôt des offres ;
 - Période d'évaluation ;
 - Attribution (CAP , RACP ou ACP, le cas échéant) ;
 - Temps de livraison.

Élément de structure – Modèles et formulaires



Attention: This document was translated from English into French. In the event of any discrepancy between this translation and the original English document, the original English document shall prevail.