ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA Logistique et supply chain humanitaire : approvisionner vite, bien et juste

Support de cours · Semaine 3 : Acheter juste : principes, seuils et procédures d'achat

Programme de 3 mois exactement (12 semaines, 144 heures) pour diriger une chaîne d'approvisionnement humanitaire : cartographie et coût rendu, prévision de la demande et stocks de sécurité, achats et mise en concurrence, incoterms et contrats, transport, entrepôts et inventaires, flotte et carburant, douanes et exonérations, prépositionnement et distributions, produits de santé et chaîne du froid, performance, coûts et environnement, contextes contraints et protection des données. Exercices chiffrés corrigés, trois examens mensuels avec études de cas, et un diplôme vérifiable de l'Académie Humanitaire.

https://humanitairejobs.org/fr/academie/mini-mba-logistique-supply-chain/semaine-3/

Document gratuit de l'Académie Humanitaire. Il peut être imprimé et partagé librement à des fins de formation, sans modification.

Semaine 3 : Acheter juste : principes, seuils et procédures d'achat

Objectifs

- Appliquer les principes des achats humanitaires : transparence, mise en concurrence, meilleur rapport qualité-prix, éthique et redevabilité.
- Choisir la bonne procédure selon le montant, l'urgence et le marché, et constituer un dossier d'achat complet.
- Rédiger des spécifications et des critères d'évaluation qui permettent une décision juste et défendable.

Les principes

Les achats humanitaires dépensent l'argent des bailleurs et des donateurs au nom des personnes aidées. Ils reposent sur des principes partagés par la plupart des organisations :

- **Meilleur rapport qualité-prix** (best value for money) : pas forcément le prix le plus bas, mais la meilleure combinaison de qualité, délai, coût total et durabilité.
- **Mise en concurrence** effective et proportionnée au montant.
- **Transparence et équité** : mêmes informations et mêmes règles pour tous les fournisseurs.
- **Séparation des fonctions** : celui qui demande n'est pas celui qui choisit seul ni celui qui réceptionne seul.
- **Absence de conflit d'intérêts** : déclaration écrite des membres du comité d'achat.
- **Éthique et conformité** : pas de fournisseurs sanctionnés, pas de travail des enfants, respect des règles des bailleurs.
- **Traçabilité** : chaque décision est documentée dans un dossier qu'un auditeur peut comprendre seul.

Seuils et procédures

Chaque organisation fixe des **seuils** qui déterminent la procédure. Un barème courant (les montants varient selon les organisations et les bailleurs, qui imposent parfois des seuils plus stricts) :

Montant estimé	Procédure	Délai indicatif
Moins de 1 000 USD	Achat direct, un devis ou une comparaison simple	1 à 3 jours
1 000 à 10 000 USD	Consultation restreinte : au moins 3 devis écrits	1 à 2 semaines
10 000 à 100 000 USD	Appel d'offres restreint ou national, comité d'évaluation	3 à 6 semaines
Plus de 100 000 USD	Appel d'offres ouvert (national ou international), comité, souvent validation du siège	6 à 12 semaines

Le seuil s'applique au **montant total du besoin**, pas à chaque commande : 5 commandes de 9 000 USD pour le même besoin forment un achat de 45 000 USD (fractionnement interdit).

Exceptions encadrées : **fournisseur unique** (source unique justifiée techniquement), **procédures d'urgence** déclenchées par la direction pour une durée limitée, achats via un **accord-cadre** existant. Chaque exception est justifiée par écrit et approuvée au bon niveau.

Le dossier d'achat

Le dossier d'achat suit l'achat de bout en bout. Contenu minimal :

- **Demande d'achat** signée, avec spécifications, quantités, ligne budgétaire et code du projet.
- **Vérification budgétaire** par la finance.
- **Documents de mise en concurrence** : demande de devis ou dossier d'appel d'offres, liste des fournisseurs consultés, preuves d'envoi ou de publication.
- **Offres reçues**, y compris celles écartées, et registre d'ouverture des plis.
- **Tableau comparatif et rapport d'évaluation**, signés par le comité, avec les déclarations d'absence de conflit d'intérêts.
- **Vérifications** du fournisseur retenu : listes de sanctions, enregistrement légal.
- **Bon de commande ou contrat**, signé selon le tableau des délégations.
- **Bon de livraison et rapport de réception** (quantité et qualité), facture, preuve de paiement.

> Un dossier incomplet est la cause la plus fréquente des coûts déclarés inéligibles en audit, même quand l'achat était honnête.

Rédiger les spécifications

De bonnes **spécifications** décrivent le besoin de façon précise, mesurable et neutre :

- **Fonctionnelles** : ce que l'article doit faire (filtrer 20 litres par jour, résister à 3 saisons des pluies).

- **Techniques** : dimensions, matériaux, normes (par exemple les catalogues de spécifications standard des grandes organisations, les normes ISO, les listes de médicaments essentiels de l'OMS).
- **Conditionnement et marquage** : poids par colis, palettisation, étiquetage dans la langue locale.
- **Livraison** : lieu, date, incoterm, documents.

Pièges fréquents : citer une marque (ce qui exclut la concurrence ; ajouter « ou équivalent »), spécifications trop vagues (offres impossibles à comparer), ou trop strictes sans raison (un seul fournisseur possible). Les spécifications se font avec le programme et, pour les articles techniques, avec un spécialiste (santé, eau, abris).

Critères et grille d'évaluation

Les critères sont fixés **avant** la réception des offres et annoncés aux fournisseurs. Deux méthodes :

- **Offre conforme la moins chère** : on vérifie la conformité administrative et technique (oui ou non), puis on retient le prix le plus bas parmi les offres conformes. Simple, adaptée aux articles standard.
- **Notation pondérée** : critères techniques et financiers avec des poids. Adaptée aux services, travaux et articles complexes.

Exemple de notation pondérée (technique 60 %, prix 40 %). Note financière = prix le plus bas / prix de l'offre × 40.

Fournisseur	Note technique /60	Prix	Note prix /40	Total
A	52	80 000	40,0	92,0
B	58	90 000	35,6	93,6
C	40	70 000	(éliminé : note technique sous le minimum de 42)	–

C est le moins cher mais éliminé par le seuil technique annoncé ; le prix le plus bas parmi les offres retenues est donc 80 000. B l'emporte de peu grâce à sa qualité technique. Un comité ne peut pas changer les critères ou les poids après l'ouverture des offres.

Éthique, conflits d'intérêts et fournisseurs

Les achats sont la zone de risque de fraude la plus élevée. Les règles de base :

- Tout membre du comité déclare par écrit l'absence de lien avec les fournisseurs ; en cas de lien, il se retire.
- Aucun cadeau, repas ou avantage accepté d'un fournisseur, même après l'attribution.

- Les offres sont reçues sous pli fermé ou dans une boîte électronique sécurisée et ouvertes en séance, devant au moins deux personnes.
- Les fournisseurs non retenus peuvent demander les raisons ; un mécanisme de plainte est prévu.
- Les fournisseurs sont vérifiés contre les listes de sanctions (Nations unies, bailleurs) et les listes d'exclusion internes.

Un bon **vivier de fournisseurs** (base de données qualifiée, avec évaluations de performance après chaque contrat) accélère les achats et réduit le risque. Les achats locaux, quand la qualité est là, soutiennent aussi l'économie locale et la localisation.

Exercice d'application : un achat de matériel de construction

Situation. Le programme abris demande des tôles, du bois et des clous pour 500 abris, estimés à 95 000 USD, en un seul besoin. Le logisticien propose de faire 10 bons de commande de 9 500 USD pour aller vite avec des devis simples. Trois offres reçues après appel d'offres national (critères annoncés : technique 50 %, prix 50 %, minimum technique 35/50) : X : technique 45, prix 92 000 ; Y : technique 38, prix 84 000 ; Z : technique 30, prix 78 000.

Travail demandé. 1) La proposition du logisticien est-elle acceptable ? 2) Calculez les notes et désignez le fournisseur. 3) Quels documents doivent figurer au dossier ?

Corrigé. 1) Non : c'est un fractionnement d'un besoin unique de 95 000 USD, qui relève de l'appel d'offres ; les dépenses deviendraient inéligibles. Si l'urgence est réelle, la direction peut déclencher une procédure d'urgence documentée. 2) Z est éliminé (30 < 35). Prix le plus bas parmi X et Y : 84 000. X : 45 + 84 000 / 92 000 × 50 = 45 + 45,65 = 90,65. Y : 38 + 50 = 88. X est retenu. 3) Demande d'achat, vérification budgétaire, dossier d'appel d'offres et preuve de publication, registre d'ouverture, les trois offres, déclarations de conflit d'intérêts, rapport d'évaluation signé, vérification des sanctions, contrat, réception, facture et paiement.

À retenir

- Meilleur rapport qualité-prix ne veut pas dire prix le plus bas.
- Le seuil s'applique au besoin total : fractionner est interdit.
- Toute exception (source unique, urgence) est justifiée par écrit et approuvée au bon niveau.
- Critères et poids sont fixés et annoncés avant la réception des offres.
- Un dossier d'achat complet protège l'organisation, même quand l'achat est honnête.

Quiz

1. Note financière = prix le plus bas / prix × 40. Prix le plus bas 60 000 ; offre à 75 000. Note :
   A. 40
   B. 32
   C. 30
   D. 48

2. Un besoin de 48 000 USD est passé en 6 commandes de 8 000 USD avec des devis simples. C'est :
   A. Un accord-cadre
   B. Une procédure d'urgence
   C. Un fractionnement interdit
   D. Une bonne pratique

3. Une spécification indique « marque X uniquement » sans justification. Le problème est :
   A. Elle exclut la concurrence ; ajouter « ou équivalent » ou justifier une source unique
   B. Aucun
   C. Elle est trop vague
   D. Elle est illégale dans tous les pays

4. Après l'ouverture des offres, le comité veut passer le poids du prix de 40 % à 60 %. C'est :
   A. Autorisé si tout le comité est d'accord
   B. Autorisé pour les achats d'urgence
   C. Obligatoire si le prix est élevé
   D. Interdit : les critères sont fixés avant la réception des offres

5. Un membre du comité est le cousin d'un soumissionnaire. Il doit :
   A. Voter en faveur de son cousin
   B. Déclarer le lien et se retirer de l'évaluation
   C. Ne rien dire
   D. Présider le comité

Corrigé du quiz : 1. B · 2. C · 3. A · 4. D · 5. B