

AIDE DE L'EGLISE NORVEGIENNE

# MANUEL DES APPROVISIONNEMENTS

---

3<sup>ème</sup> édition V3 Décembre 2022

Approvisionnement de Matériels, Services ou Travaux.



**NORWEGIAN CHURCH AID**  
actalliance

---

***Aide de l'Eglise Norvégienne***

Division Logistique Mondiale

Bernhard Getz' gate 3

0165 Oslo

Norvège

Tel.: +47 22 09 27 00

Email: [logistics@nca.no](mailto:logistics@nca.no)

Web: [www.kirkensnodhjelp.no/en/](http://www.kirkensnodhjelp.no/en/)

---

*Le Présent Manuel des Achats et les annexes respectives (tous droits réservés) ont été élaborés par DanChurchAid. Aide de l'Eglise Norvégienne / Norwegian Church Aid a adopté le Manuel avec effet à dater du 15 avril 2013, d'un commun accord avec DanChurchAid. Aide de l'Eglise Norvégienne et les partenaires de mise en œuvre peuvent utiliser ce Manuel librement. AEN peut amender le Manuel sans de nouvelles consultations à ce sujet au moment et de la manière exigés. Le Manuel peut également être disponible pour d'autres organisations qui le considèrent utile.*

*Le Manuel est protégé par le droit d'auteur, mais peut être reproduit par quelque méthode que ce soit à des fins éducatives et de mise en œuvre d'approvisionnement, mais pas pour la revente. Une autorisation formelle est nécessaire pour toutes ces utilisations et des droits pourraient être exigés.*

*Toute reproduction à d'autres fins ou réutilisation dans d'autres publications, ou encore pour la traduction ou l'adaptation, une autorisation préalable doit être obtenue auprès du titulaire du droit d'auteur. Des droits pourraient être exigés.*

---

# ABRÉVIATIONS

<b>ACP:</b>	Groupe ACP (Afrique, Caraïbes, et Pacifique)
<b>ACT:</b>	Action by Churches Together (Action Commune des Eglises)
<b>AWB:</b>	Air Way Bill (Lettre de Transport Aérien)
<b>B/L:</b>	Bill of Lading (Connaissance)
<b>CSR:</b>	Responsabilité Sociale Organisationnelle (RSO)
<b>DCA:</b>	DanChurchAid
<b>ECHO:</b>	Commission Européenne pour l'Aide Humanitaire et la Protection Civile
<b>FPA:</b>	Convention-Cadre de Partenariat (CCP)
<b>GDP:</b>	Bonnes Pratiques de Distribution (BPD)
<b>GFU:</b>	Unité de Financement Global de DanChurchAid
<b>GHTF:</b>	Groupe de Travail sur l'Harmonisation Mondiale (GTHM)
<b>GLOL</b>	Division Logistique Mondiale, Siège de NCA, Oslo
<b>GMDN:</b>	Nomenclature Mondiale des Dispositifs Médicaux
<b>GMP:</b>	Bonnes Pratiques de Fabrication (BPF)
<b>GSP:</b>	Bonnes Pratiques d'Entreposage (BPE)
<b>GTC:</b>	Conditions Générales (CG)
<b>HMA:</b>	Actions Humanitaires contre les Mines de DanChurchAid (AHM)
<b>HPC:</b>	Centre d'Approvisionnement Humanitaire (CAH)
<b>HQ:</b>	Siège de DanChurchAid (SD)
<b>IATA:</b>	Association de Transport Aérien International (ATAI)
<b>ICC:</b>	Chambre de Commerce Internationale (CCI)
<b>ILO:</b>	Organisation Internationale du Travail (OIT)
<b>INGO:</b>	Organisation Internationale Non Gouvernementale (OING)
<b>ISO:</b>	Organisation Internationale de Normalisation (OIN)
<b>LDC:</b>	Pays Moins Développés (PMD)
<b>MFA:</b>	Ministère Norvégien Affaires Etrangères (MNAE)
<b>MOU:</b>	Protocole d'Entente (PE)
<b>MQAS:</b>	Système d'Assurance de Qualité Modèle (SAQM)
<b>MSF:</b>	Médecins Sans Frontières
<b>NA:</b>	Non Applicable
<b>NCA:</b>	Aide de l'Eglise Norvégienne (AEN)
<b>ProLog:</b>	Unité d'Approvisionnement et de Logistique, Quartier Général AEN à Copenhague
<b>RFP:</b>	Demande de Proposition (DP)
<b>RFQ:</b>	Demande de Devis (DD)
<b>RO:</b>	Bureau Régional DanChurchAid (BRD)
<b>TdR:</b>	Mandat
<b>UNICEF:</b>	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
<b>OMS:</b>	Organisation Mondiale de la Santé

---

# INTRODUCTION

Cette 2<sup>ème</sup> édition du Manuel des Achats de Norwegian Church Aid/Aide de l'Eglise Norvégienne (NCA/AEN) est fondée sur les exigences des donateurs et les meilleures pratiques internationales. Le Manuel s'applique à toutes les opérations de NCA/AEN et peut être librement utilisé par NCA/AEN et nos partenaires. Cette 2<sup>ème</sup> version d'édition prend effet au 1 Septembre 2019 et remplace toutes les versions précédentes.

L'objectif du Manuel est de mettre en œuvre les procédures appropriées dans toutes les activités d'approvisionnement menées par NCA/AEN et ses partenaires afin de s'assurer que les fonds sont dépensés honnêtement et efficacement au profit de nos bénéficiaires. Les procédures de ce Manuel assurent que NCA/AEN et ses partenaires pratiquent des activités d'approvisionnement saines pour lesquelles la transparence, l'égalité des chances, l'éthique, une meilleure qualité et le rapport qualité-prix, le soutien des projets communautaires et la prévention des conflits d'intérêts et la corruption sont des principes fondamentaux.

Le contenu du Manuel n'est pas gravé dans la pierre ; c'est un document vivant qui est régulièrement mis à jour selon les exigences des donateurs, les expériences et les meilleures pratiques. Les utilisateurs du Manuel sont donc invités à faire part de leurs commentaires et suggestions pour le Manuel et ses annexes à la Division Logistique Mondiale de NCA/AEN à Oslo, Norvège.

Le Manuel des Achats a été développé par l'Unité de Logistique et d'Approvisionnement de DCA avec une contribution importante du personnel d'approvisionnement sur le terrain. La Division Logistique Mondiale de NCA/AEN a contribué et continuera à mettre à jour le Manuel. Merci à tous ceux qui ont contribué à l'élaboration et la mise à jour du Manuel des Achats. Le Manuel et ses annexes ont été développés en référence à des documents d'approvisionnement accessibles au public de la Banque Mondiale, Europe Aid et ECHO et les procédures et lignes directrices d'approvisionnement dans ce Manuel sont conformes aux règles et exigences de ECHO.

Le Manuel et les modèles peuvent être téléchargés sur le site web de NCA/AEN ou sur l'intranet de NCA/AEN où se trouvent également les traductions des modèles spécifiques.

Les activités d'approvisionnement ne doivent être entreprises que par le personnel d'approvisionnement désigné. Les personnes des autres départements ne doivent pas s'impliquer dans la signature de contrats non-autorisés auprès d'entrepreneurs ou contractants potentiels. Le personnel d'approvisionnement peut demander l'assistance technique d'autres départements si nécessaire. Tout contact avec des entrepreneurs potentiels doit être coordonné par le personnel d'approvisionnement désigné.

Dans un souci de transparence, il est fortement recommandé qu'il y ait toujours un minimum de deux personnes présentes lors de rencontres avec des fournisseurs ou entrepreneurs potentiels.

## **Applicabilité**

Le Manuel des Achats s'applique à toutes les opérations de AEN/NCA, qu'elles soient mises en œuvre par un bureau de AEN/NCA ou par ses partenaires. Si des procédures d'approvisionnement plus strictes sont fixées par un donateur, les procédures du donateur prévalent. Il est important que tous les utilisateurs de ce manuel soient au courant qu'à partir de 2016, le Ministère Norvégien des Affaires Etrangères a introduit les seuils d'approvisionnement qui sont plus stricts par rapport à ceux contenus dans ce Manuel et doivent être suivis pour tous les projets financés par le Ministère Norvégien des Affaires Etrangères y compris ceux exécutés par les partenaires.

**Définition de l'Approvisionnement**

Dans ce Manuel, l'Approvisionnement est défini comme suit :

Le processus stratégique d'acquisition de fournitures, services et travaux. Le processus porte sur l'achat ou la location des ressources nécessaires et comprend toutes les fonctions en commençant par l'identification des besoins, l'analyse des marchés, la planification des achats, la recherche des candidats, l'obtention et l'évaluation des devis, l'attribution des marchés, l'administration des contrats, et assurer la livraison et la réception des ressources.

L'objectif général de l'approvisionnement est d'acquérir les ressources, d'une manière efficace et transparente, qui réponde aux besoins d'un meilleur rapport qualité-prix. Le processus d'approvisionnement commence dès la phase de planification d'un projet et se termine une fois que les ressources nécessaires ont été reçues ou si les tâches ont été terminées et que tous les documents sont bien classés.



<b>1</b>	<b>POLITIQUE D'APPROVISIONNEMENT .....</b>	<b>7</b>
1.1	Principes généraux d'approvisionnement .....	7
1.2	Principes d'approvisionnement éthiques .....	9
1.2.1	Mise en œuvre des Principes d'Approvisionnement Ethiques .....	10
1.3	Vérification anti-terrorisme.....	12
<b>2.</b>	<b>RESPONSABILITES EN APPROVISIONNEMENT.....</b>	<b>13</b>
2.1	Tâche de l'unité logistique de NCA/AEN, Oslo .....	13
2.2	Préparation et mise en œuvre du projet .....	13
2.3	Programmes internationaux .....	14
2.4	Représentation et partenaires de NCA/AEN.....	14
2.5	Comité d'approvisionnement .....	14
<b>3.</b>	<b>PROCÉDURES D'APPROVISIONNEMENT .....</b>	<b>16</b>
3.1	Catégories/Types de contrat.....	16
3.2	Seuils et Procédures d'Approvisionnement Affiliées.....	17
<b>4</b>	<b>PLANIFICATION DE L'APPROVISIONNEMENT .....</b>	<b>20</b>
4.1	Le plan d'approvisionnement .....	20
4.1.1	Préparation des lots .....	23
4.2	Projets Multi Partenaires.....	25
4.3	Projets mis en œuvre par des consortiums .....	26
4.4	Bons.....	26
4.5	Participation Communautaire .....	27
4.6	Utilisation de véhicules propres.....	28
4.7	Dérogations.....	29
4.7.1	Dérogation Automatique .....	30
4.8	Centrales d'achat .....	31
4.8.1	Centrales d'Achat Humanitaires .....	31
4.9	Contrats-Cadres.....	32
4.10	Frais de fonctionnement .....	33
4.11	Annonces et sourçage .....	34
4.11.1	Annonces .....	34
4.11.2	Sourçage .....	35
4.12	Spécifications Techniques et/ou Mandat.....	36
4.12.1	Spécifications techniques.....	36
4.12.2	Mandat .....	38
4.13	Approvisionnement en médicaments et en dispositifs médicaux.....	38
4.13.1	Approvisionnement en médicaments .....	40
4.13.2	Approvisionnement en dispositifs médicaux.....	41
4.13.3	Approvisionnement en médicaments vétérinaires .....	41
4.14	Approvisionnement de nourriture .....	42
<b>5.</b>	<b>DOCUMENTATION D'APPROVISIONNEMENT .....</b>	<b>45</b>
5.1	Fichiers d'approvisionnement.....	45
5.2	Finalisation de l'approvisionnement.....	46

<b>6. CONTRATS D'APPROVISIONNEMENT.....</b>	<b>47</b>
6.1 La procédure simple.....	47
6.2 La procédure négociée.....	50
6.3 La procédure d'appel d'offres ouvert local .....	55
6.4 La procédure d'appel d'offres ouvert international .....	63
6.5 Réception des approvisionnements .....	64
6.6 Incoterms.....	65
6.7 Aspects juridiques – Obligations de garantie .....	69
<b>7. CONTRATS DE SERVICES.....</b>	<b>70</b>
7.1 La procédure simple.....	71
7.2 La procédure négociée.....	74
7.3 La procédure d'appel d'offres ouvert local .....	80
7.4 La procédure d'appel d'offres ouvert international .....	88
7.5 Aspects juridiques – Contrats de travail VS Contrats de service.....	90
<b>8. CONTRATS DE TRAVAUX.....</b>	<b>91</b>
8.1 La procédure simple.....	92
8.2 La procédure négociée.....	95
8.3 La procédure d'appel d'offres ouvert local .....	101
8.4 Aspects juridiques.....	109
<b>9. ASPECTS JURIDIQUES .....</b>	<b>111</b>
9.1 Documents contractuels .....	111
9.2 Période de validité du devis, de la proposition et de l'appel d'offres .....	111
9.3 Garanties de remboursement anticipé, de soumission et de bonne exécution.....	111
9.4 Droit applicable.....	113
9.5 Règlement des litiges .....	114
9.6 Audits.....	114
<b>10. GLOSSAIRE.....</b>	<b>116</b>
<b>11. ANNEXES .....</b>	<b>120</b>
<b>12. RESSOURCES.....</b>	<b>123</b>
12.1 Liens Utiles.....	123
12.2 Opportunités de formations logistique.....	124



# 1 POLITIQUE D'APPROVISIONNEMENT

Le Pouvoir Adjudicateur (NCA/AEN) administre les fonds qui lui sont confiés et rend des comptes aux bénéficiaires et aux donateurs publics et privés. Tout au long du processus d'approvisionnement, le Pouvoir Adjudicateur effectue un travail professionnel pour s'assurer que les fonds sont dépensés de manière financièrement saine et éthique et dans le respect de la dignité des bénéficiaires et de leur droit à une aide efficace. Pour s'assurer de cette responsabilité, tout approvisionnement de fournitures, de services et de travaux, indépendamment de la procédure d'approvisionnement, doit être effectuée sur base des Principes Généraux d'approvisionnement et des Principes Éthiques d'Approvisionnement suivants.

## 1.1 PRINCIPES GÉNÉRAUX D'APPROVISIONNEMENT

Les Principes Généraux d'Approvisionnement constituent la base d'une bonne administration de toutes les activités d'approvisionnement exécutées.

### **Transparence et Égalité des Chances**

La transparence dans l'approvisionnement signifie que toutes les informations liées aux activités d'approvisionnement, aux procédures et opportunités sont documentées et rendues visibles et accessibles à toutes les parties prenantes.

La transparence assure que l'égalité des chances dans les affaires pour les fournisseurs/candidats est garantie et veille à ce qu'ils soient traités de façon juste et équitable tout au long du processus d'approvisionnement. Pour promouvoir et assurer l'égalité des chances pour toutes les entreprises, toutes les informations relatives à l'approvisionnement doivent être visibles, accessibles et connues<sup>1</sup>.

En outre, la transparence dans le processus d'approvisionnement peut faciliter la détection des irrégularités et assurer que les fonds sont dépensés honnêtement, dûment comptabilisés et équitablement distribués.

### **Éviter les Conflits d'Intérêt**

Un conflit d'intérêts se produit chaque fois qu'une personne s'écarte de l'exercice impartial et objectif de ses fonctions professionnelles et, au contraire, abuse de son poste professionnel à des fins privées, financières ou organisationnelles ou dans l'intérêt des tiers quels qu'ils soient (famille, amis, collègues, etc.). Si les conflits d'intérêts ne sont pas identifiés et dûment gérés, ils peuvent évoluer vers la corruption, ce qui doit être évité en permanence.

Le pouvoir adjudicateur doit être attentif aux conflits d'intérêts individuels ou organisationnels et éviter de se retrouver dans des situations où il pourrait avoir un intérêt privé qui pourrait influencer sa performance professionnelle. Il doit faire preuve de discernement et si un conflit d'intérêts se produit, il doit être communiqué au supérieur hiérarchique et des mesures appropriées doivent être prises. En cas de doute, s'il existe un conflit d'intérêt, veuillez contacter un supérieur.

Le pouvoir adjudicateur doit également être attentif aux conflits d'intérêts et/ou aux pratiques anti-concurrentielles par les entrepreneurs/fournisseurs/contractants. La passation de marché ne peut avoir lieu si l'on sait que le fournisseur/contractant est un membre de la famille proche des employés ou a des intérêts financiers auprès d'un employé.

**REMARQUE** : Si un fournisseur/candidat a été sollicité pour fournir une assistance et une contribution aux spécifications techniques et/ou aux Dossiers d'Appels d'Offres, il ne peut pas soumettre une offre en vertu de cette commande particulière.

### **Anti-corruption**

La corruption est définie comme étant l'abus d'une position publique en vue d'un intérêt privé. La corruption intervient à différents niveaux et sous différentes formes. Ce qui caractérise toujours les pratiques de corruption c'est le fait qu'elles impliquent des conflits d'intérêts et influencent négativement l'impartialité et l'objectivité

---

<sup>1</sup>La déviation ou l'écart par rapport au principe d'égalité des chances et de transparence est possible si le principe contredit l'utilisation efficace des ressources ou pour des raisons de sécurité.

par exemple dans le processus de sélection ou dans l'exécution du contrat. L'abus de pouvoir, l'extorsion, la fraude, le détournement de fonds et la corruption sont toujours interdits (et illégaux dans la plupart des pays).

Le personnel ne doit donner ni recevoir aucun cadeau, service ou faveur qui puissent influencer sur l'exercice de ses fonctions et performances professionnelles. Afin de respecter les traditions et l'hospitalité conventionnelle, les petits cadeaux ou les gestes d'hospitalité à petite échelle peuvent être acceptés si l'intention est professionnelle. L'hospitalité à petite échelle peut être définie comme étant le fait d'être offert des boissons non alcoolisées ou des snacks. Le fait de recevoir des cadeaux de moindre importance ne doit jamais influencer le bon jugement du personnel et doit être partagé avec les collègues afin de créer une situation transparente et éviter la partialité. Les cadeaux en espèces ne doivent jamais être acceptés. Étant donné que la valeur d'un cadeau acceptable varie selon les pays, le fait de recevoir ou de donner un cadeau de moindre valeur est toujours une question de contexte, de bon jugement et de professionnalisme. En cas de doute, veuillez contacter un supérieur.

Pour les projets financés par ECHO, les cadeaux inacceptables sont définis comme ayant une valeur supérieure à 100 euros et les gestes d'hospitalité importants, tels que l'hébergement et les vacances ne sont jamais acceptables.

Le personnel ne doit pas s'engager dans des pratiques de corruption. Pour prévenir la corruption, il est important que l'approvisionnement et le paiement ne soient jamais effectués par la même personne.

Les paiements aux Contractants doivent toujours être effectués par chèque ou virement bancaire sur le compte de la banque du Contractant comme désigné dans le PO ou le Contrat. Les paiements ne doivent jamais être faits aux comptes privés des particuliers, sauf dans le cas des Contrats de Consultance où le Consultant n'est pas engagé par une société de consultants. Il est donc important d'inclure les coordonnées bancaires dans tous les PO et les Contrats.

Le personnel impliqué dans les processus d'approvisionnement ne doit pas tenir de réunion avec les entrepreneurs ou les entrepreneurs potentiels sans la présence d'au moins un autre membre du personnel. Cela réduira la possibilité des actes de corruption qui sont en place et protégera le personnel contre les accusations de telles pratiques.

Le personnel doit rejeter toute offre ou résilier tout contrat mis en avant par des acteurs corrompus. Le personnel doit suivre la Loi contre la Fraude et la Politique Anti-corruption de ACT et est tenu de signaler tous les cas de corruption à travers un mécanisme de réponse aux incidents et plaintes de NCA (Manuel des Opérations NCA Chapitre 2). Les partenaires et les contractants doivent respecter la politique anti-corruption. Il est de la responsabilité du Pouvoir Adjudicateur d'informer les partenaires et d'autres parties prenantes concernées sur cette politique.

#### **Meilleure qualité et rapport coûts-avantages**

Le principe de la meilleure qualité et du rapport coûts-avantages vise à assurer l'efficacité et l'économie dans l'approvisionnement et il s'agit d'un critère d'attribution qui assure que le contrat est attribué au meilleur devis/proposition. Le meilleur devis/ proposition répond aux besoins définis et à l'objectif de l'action avec les exigences en rapport avec les quatre indicateurs suivants : qualité satisfaisante des ressources, livraison ou exécution en temps opportun, prix correspondant ou inférieurs aux prix du marché, et la prise en compte des droits humains, sociaux et du travail, ainsi que de l'environnement.

Indépendamment de la procédure d'approvisionnement, l'attribution de contrats doit toujours respecter le principe de la meilleure qualité et du rapport qualité-prix et assurer que les procédures d'approvisionnement sont ouvertes au plus haut niveau de concurrence.

### **Soutenir le Projet Communautaire**

Afin de soutenir l'économie régionale et le développement des marchés, le pouvoir adjudicateur doit, autant que possible, chercher à se procurer des ressources dans la zone de mise en œuvre du projet. Avant de procéder à des activités d'approvisionnement, le pouvoir adjudicateur doit s'assurer que cela ne contribuera pas à fausser le marché local, à augmenter les prix, ou à causer des dommages à l'environnement.

## **1.2 PRINCIPES D'APPROVISIONNEMENT ÉTHIQUES**

En tant que groupement d'achat, nous sommes des acteurs actifs sur le marché mondial d'approvisionnement de différentes fournitures, services et travaux. Par conséquent, nous influençons le mouvement et l'allocation des ressources économiques et avons par conséquent un impact, direct ou indirect, sur la pauvreté, les droits et les conditions sociales et environnementales. Ainsi, nous avons la responsabilité et l'obligation de veiller à ce que la façon dont nous pratiquons l'approvisionnement vise à diminuer les risques éthiques et à soutenir le développement durable. L'approvisionnement éthique est conforme à la Stratégie Globale de NCA et à notre vision « Ensemble pour un Monde Juste »<sup>2</sup>.

Pratiquer l'approvisionnement éthique implique la recherche au-delà des paramètres économiques et de l'efficacité. Le cycle de vie des produits et services que nous achetons et les conséquences sociales connexes, ainsi que les risques et les conséquences pour les personnes, la société et l'environnement, doivent être pris en compte dans le processus d'approvisionnement. Cet engagement implique la responsabilité d'encourager et de surveiller le comportement responsable des milieux d'affaire dans nos chaînes d'approvisionnement et la mise en œuvre de notre Code de Conduite pour les Contractants (Voir Annexe GEN 4-1).

Les Principes d'Approvisionnement Éthiques suivants sont basés sur les conventions internationales<sup>3</sup>, les recommandations de Ethical Trade Initiative Norway (Initiative pour un Commerce Éthique Norvège ([IEH](#)), [les Principes du Pacte Mondial des Nations Unies](#), [les Principes Directeurs des Nations Unies relatifs au Commerce et aux Droits de l'Homme](#) et [les Orientations de l'Aide Humanitaire de l'ECHO en matière d'Approvisionnement 2011](#).

### **Promouvoir et Protéger les Droits Humains, Sociaux et du Travail**

Le personnel et les partenaires doivent, dans toute opération d'approvisionnement, s'efforcer d'éviter les pratiques d'approvisionnement et les décisions qui affectent négativement les droits humains, sociaux et du travail. Tout au long du processus d'approvisionnement, l'impact que les décisions d'approvisionnement peuvent avoir sur les droits des personnes doit être pris en considération. En outre, les mesures nécessaires pour promouvoir un environnement commercial responsable, où les contractants sont prêts et disposés à intégrer les droits humains, sociaux et du travail dans leurs entreprises, doivent être prises.

Les décisions en matière d'approvisionnement doivent chercher à soutenir et promouvoir les droits suivants qui sont internationalement reconnus: les droits de l'homme sur le plan international, la non exploitation du travail des enfants<sup>4</sup>, la liberté de choisir un emploi, la liberté d'association et de négociation collective, le paiement d'un salaire minimum vital<sup>5</sup>, l'absence de discrimination dans l'emploi, le non traitement cruel et inhumain des employés, les conditions de travail sûres et hygiéniques, les heures de travail non excessives et la garantie d'un emploi régulier<sup>6</sup>.

<sup>2</sup> <https://www.kirkensnodhjelp.no/globalassets/strategiske-dokumenter-og-foringer/globalstrategy-2015.pdf>

<sup>3</sup> La liste complète des conventions internationales relatives aux principes éthiques d'approvisionnement se trouve dans le Code de Conduite pour les Contractants.

<sup>4</sup> La définition du travail des enfants se trouve sur : <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/principle5.html>

<sup>5</sup> Un salaire minimum vital est le salaire horaire minimum nécessaire pour qu'un individu puisse répondre à ses besoins essentiels, y compris le logement et d'autres frais accessoires tels que l'habillement et l'alimentation. Selon les conventions de l'OIT, un salaire minimum vital comprend un revenu discrétionnaire. Un revenu discrétionnaire est le montant du revenu d'un individu qui lui reste pour les dépenses, l'investissement ou l'épargne après le paiement des impôts et besoins personnels (alimentation, logement et habillement).

<sup>6</sup> Une liste des droits qui doivent être défendus et promus se trouve dans le Code de conduite pour les contractants.

### Défendre le Droit International Humanitaire et les Conventions connexes

Dans toute opération d'approvisionnement, il faut prendre les précautions nécessaires pour éviter les contractants qui sont engagés dans des activités qui initient, soutiennent ou aggravent les conflits armés et les violations du Droit International Humanitaire<sup>7</sup> ou toute autre activité illégale. Le pouvoir adjudicateur doit toujours chercher à éviter les pratiques d'approvisionnement et les décisions qui infligent directement ou indirectement des dommages aux civils touchés par un conflit.

Le personnel doit respecter les responsabilités et l'engagement envers la Convention d'Ottawa contre les mines terrestres et la Convention sur les Armes à sous-munitions. Il est important de ne pas avoir recours à des contractants qui sont engagés dans le développement, la vente, la fabrication ou le transport des mines antipersonnel, de bombes à sous-munitions, ou des composantes ou toute autre arme, qui alimentent les violations du Droit International Humanitaire ou qui est couvert par les Conventions et Protocoles de Genève.

### Protection de l'Environnement

Pour minimiser les dommages écologiques infligés à la nature par l'approvisionnement, le pouvoir adjudicateur doit chercher à agir conformément à la Déclaration de Rio. Cela implique la prise de décisions en matière d'achats qui tiennent compte des questions environnementales et les intègrent dans le processus d'approvisionnement.

Les quatre principaux points suivants doivent être pris en compte dans le processus d'approvisionnement et dans les critères de sélection : le choix du transport et les risques de pollution associés ; l'achat de produits/matériaux respectueux de l'environnement ou de produits recyclés à chaque fois que cela est possible et pertinent ; l'utilisation efficace des ressources et la conservation des ressources rares (eau, flore, forêt, terre, etc.).

### Code de Conduite pour les Contractants

Outre les Principes Ethiques d'Approvisionnement mentionnés ci-dessus, la Politique d'Approvisionnement Ethique comprend le Code de Conduite pour les Contractants qui définit les principes éthiques et les normes pour les contractants. Le Code de Conduite est une composante obligatoire de tous les contrats et il doit être signé par tous les contractants.

Le contractant est tenu de se conformer au Code de Conduite. En règle générale, il est préférable de promouvoir le dialogue et des changements positifs plutôt que de se retirer immédiatement<sup>8</sup>, car cela ne favorise pas des améliorations effectives. Toutefois, si un contractant ne respecte pas le Code de Conduite, l'Autorité Contractante doit rejeter le devis/proposition ou envisager de mettre fin au contrat. Le pouvoir adjudicateur doit toujours agir conformément aux exigences des donateurs en ce qui concerne la résiliation des contrats.

#### 1.2.1 Mise en œuvre des Principes d'Approvisionnement Ethiques

Pour réduire et éviter les risques éthiques liés à l'approvisionnement, il est recommandé de prendre en compte les points suivants et de les intégrer dans le processus d'approvisionnement :

- **Délais et changements apportés aux spécifications du contrat.** Des délais courts et des changements apportés aux spécifications du contrat peuvent influencer sur la capacité des contractants à proposer un emploi sûr et régulier et peuvent entraîner des heures supplémentaires forcées (et non payées). Une bonne planification, des spécifications clairement définies et des critères de sélection permettent aux contractants de planifier à l'avance et de fournir des feedback/commentaires sur les spécifications.
- **Établissement des prix.** Le fait de faire pression sur les prix peut avoir des conséquences négatives pour les employés des contractants et entraîner une détérioration de la santé, de la sécurité et du paiement des salaires minimum vitaux ou de la rémunération des heures supplémentaires. Les prix payés doivent prévoir une

<sup>7</sup> Le droit international humanitaire interdit le pillage - la prise illégale de la propriété privée pour un usage personnel ou privé. Cela comprend la saisie de la propriété privée fondée sur la force, les menaces, l'intimidation, la pression et au travers d'une position de pouvoir obtenue en raison du conflit en cours.

<sup>8</sup> Résilier immédiatement implique de cesser instantanément l'approvisionnement auprès d'un fournisseur. La cessation d'une relation avec un fournisseur n'a pas d'effet positif sur les employés, les conditions de travail ou la situation. Cela pourrait, au contraire, aggraver leur situation.

marge pour le fournisseur et le pouvoir adjudicateur afin de bénéficier de la relation. Soyez-en conscient lors de la négociation du prix du contrat. Veuillez également payer le contractant à temps.

Lors de la négociation des conditions contractuelles, pour les raisons mentionnées ci-dessus et pour assurer le principe de traitement juste et égal est maintenu, les négociations de prix ne sont pas autorisées, sauf dans les cas où toutes les offres ont dépassé le budget disponible. Dans de telles situations, tous les entrepreneurs potentiels qui ont été invités ou ont soumis une offre, devraient avoir la même possibilité de soumettre à nouveau leurs offres.

Les négociations sur les prix peuvent également créer des opportunités de pratique de corruption. De plus, si les fournisseurs s'attendent régulièrement à devoir négocier les prix, ils soumettront des offres supérieures au prix normal du marché. Cela entraînera une distorsion de prix du marché. Les fournisseurs sont toujours tenus d'offrir leur meilleur prix lorsqu'ils soumettent des devis et des propositions.

- **Inclure des critères éthiques dans la Demande de Proposition/Demande de Devis/Dossier d'Appel d'Offres.** Le cas échéant, veuillez inclure les critères éthiques dans les spécifications/TdR et les conditions contractuelles dans la Demande de Proposition/Demande de Devis/Dossier d'Appel d'Offres et dans la Proposition ou le Formulaire de Soumission de Devis. Cela peut se faire sous forme d'exigences aux critères éthiques spécifiques que le produit, le service ou les travaux doivent respecter, ou des exigences supplémentaires à l'exécution du contrat (qui ne sont pas mentionnées dans le Code de Conduite). Si des certifications/normes (par exemple du Commerce Equitable, de Rainforest Alliance, de SA8000 ou de FSC) sont nécessaires comme moyen de preuve pour se conformer à un ensemble de critères définis, il faut préciser que d'autres moyens de preuve fiables sont également acceptés.
- **« Pensez Vert ».** Dans la mesure du possible et si l'occasion se présente, pensez à des solutions écologiques dans l'approvisionnement. Cela peut concerner les produits comme : les panneaux solaires, l'énergie éolienne, les équipements à faible consommation d'eau, les installations de production de biogaz, les matériaux recyclés, etc. Veuillez inclure également les exigences aux certifications spécifiques qui assurent, par exemple, la durabilité environnementale, la bonne gestion de l'énergie, les pratiques forestières légales/durables, les substances organiques, l'écologie, etc.
- **Secteurs et pays à haut risque.** Soyez conscient que les risques éthiques sont souvent liés à des secteurs et pays spécifiques et sont souvent étroitement liés entre eux. Les enfants, par exemple, sont aussi souvent victimes de travail forcé ou de trafic/traité ; le secteur habillement/textile est connu pour ses violations des droits du travail. Le travail des enfants est plus fréquent dans les secteurs de l'agriculture et de l'habillement/textile par rapport aux autres secteurs. La production saisonnière est plus susceptible de faire usage des travailleurs migrants, dont les droits du travail ne sont souvent pas couverts par la législation nationale. Dans de nombreux pays en développement, le salaire minimum n'est pas un salaire minimum vital. L'accapement des terres est souvent lié à la production de nourriture et au biocarburant et les pratiques de production polluantes sont souvent associées à certaines industries et pays.
- Il est recommandé de faire une évaluation des risques pour obtenir une identification de base des risques inhérents au secteur et au pays dans le pays d'intervention. Vous pourrez trouver des informations utiles sur les ressources en ligne suivantes: <http://hrbcountryguide.org> (droits de l'homme et risques pour les entreprises); [www.hrw.org/publications](http://www.hrw.org/publications) (Human Rights Watch) ; [www.maplecroft.com](http://www.maplecroft.com) (risques mondiaux et les entreprises).
- **Partage des connaissances.** Le partage des connaissances (par exemple, au travers des ONG, des institutions gouvernementales, des syndicats, etc.) sur les questions générales relatives à la RSE<sup>9</sup>, les attitudes générales à l'égard des droits de l'homme, les lois nationales et les risques environnementaux dans un pays donné fournissent des informations essentielles et utiles sur les questions et les risques éthiques.

**Évaluation des risques à petite échelle sur les contractants.** La recherche/approvisionnement de nouveaux contractants entraîne une analyse des risques à petite échelle sur la performance éthique des entreprises de chaque contractant. Si possible, il est recommandé d'effectuer une recherche sur Google concernant chaque contractant afin de générer des informations, par exemple en matière de politique de RSE, de violation des droits des travailleurs, des droits de l'homme, les pratiques polluantes, les certifications correspondantes, les normes SA8000, etc., Les conclusions/observations seront doivent être documentées et classées dans le dossier d'approvisionnement. Les informations produites – positives, négatives ou inexistantes– sont alors intégrées dans la sélection des contractants. Le cas échéant, les problèmes éthiques identifiés doivent être traités dans un dialogue avec le contractant sélectionné ou d'autres options d'approvisionnement doivent être identifiées.

<sup>9</sup> Responsabilité sociale de l'entreprise. La RSE est un cadre de reporting volontaire des entreprises ou une approche commerciale qui comporte des aspects environnementaux et sociaux ainsi que des mesures financières. La RSE permet aux entreprises d'inclure une responsabilité sociale et environnementale dans leurs actions et objectifs.

- **Visites aux fournisseurs.** Lors de la visite aux fournisseurs/candidats pour des raisons d'approvisionnement ou autres, faites des observations simples sur les questions éthiques, par exemple, comment sont les conditions de travail ? Les eaux usées sont-elles conduites directement dans le ruisseau/rivière ? Les enfants travaillent-ils dans l'enceinte ? Les travailleurs sont-ils en contact direct avec des produits chimiques ? etc. Documentez vos observations, prenez des notes pour les inclure dans le dossier d'approvisionnement ou dans votre base de données des fournisseurs et prenez des mesures appropriées.
- **Engager/amorcer un dialogue.** Le dialogue est un élément important pour introduire des changements aux questions éthiques. En règle générale, si l'on soupçonne ou si l'on a la preuve qu'un contractant ne se conforme pas aux dispositions du Code de Conduite pour les Contractants, cela doit être discuté dans le Comité d'Approvisionnement. Il faut alors décider des mesures à prendre pour ce cas précis et dans ce contexte spécifique– le tout dans le but de dialoguer. Si le problème est grave, par ex. travail des enfants, travail forcé, production minière, etc., la direction du programme doit être incluse pour trouver une solution appropriée ou pour déterminer si le contrat doit être résilié.

### 1.3 VERIFICATION ANTI-TERRORISME

Dans certains pays, les règlements antiterroristes interdisent les transactions ou le soutien à toute personne ou entité qui apparaissent sur les listes de sanctions conservées par l'ONU et/ou sur les listes nationales. NCA doit donc effectuer des contrôles appropriés afin de réduire au minimum la possibilité que des fonds ou des actifs soient transférés à une entité ou à une personne de ces listes.

Les fournisseurs, les entrepreneurs et les consultants sont inclus dans la liste des organismes pour lesquels les donateurs demandent qu'un contrôle soit effectué. La nature exacte/structure juridique du fournisseur ou de l'entrepreneur qui est contrôlé variera d'un pays à l'autre. En général, des contrôles doivent être effectués sur :

- Le nom de l'entreprise
- La personne qui agit à titre de gestionnaire des affaires courantes de l'entreprise
- La personne qui possède ou contrôle l'entreprise

Les noms exacts de ces différents points varient souvent, et il peut ne pas toujours être facile de savoir ou de vérifier qui fait quoi. Dans le cadre de la diligence raisonnable générale sur tout fournisseur potentiel, un contrôle doit toujours être effectué auprès du registre des entreprises ou sociétés local (s'il existe dans le pays concerné) pour vérifier si l'entreprise existe.

Le contrôle doit faire partie de l'évaluation de la soumission. Le bon de commande ou le contrat ne peut pas être émis avant que ce contrôle ne soit terminé. La procédure de contrôle est requise pour la fourniture de biens et/ou de services, et les contrats de construction (par exemple) sont également inclus. Le contrôle doit être effectué avant qu'un achat ne soit effectué ou contrat conclu.

Il est important de noter que la non-conformité peut constituer une rupture matérielle du contrat, ce qui pourrait entraîner des coûts inéligibles et des contrats résiliés par les donateurs. NCA a donc mis en place des procédures de contrôle afin de respecter les exigences des donateurs.

Vous trouverez de plus amples renseignements sur les politiques de contrôle de NCA dans le Manuel des opérations de NCA.

Les partenaires doivent s'assurer de la conformité à la section Prévention du financement du terrorisme contenue dans l'Accord de Partenariat signé entre NCA et les partenaires.



## 2 RESPONSABILITES EN MATIERE D'APPROVISIONNEMENT

### 2.1 TACHE DE L'UNITE LOGISTIQUE MONDIALE DE NCA/AEN, OSLO

La Division Logistique Mondiale de NCA, OSLO est globalement chargée des opérations logistiques de NCA partout dans le monde. Il s'agit d'élaborer des normes obligatoires pour les activités logistiques et d'assurer que les Représentations et le Siège accomplissent des activités logistiques conformément à ces normes. La Logistique Mondiale de NCA doit informer, appuyer et contrôler les Représentations ainsi que les divers départements au Siège à Oslo. Le but est d'optimiser le rapport coût efficacité et de réduire les éléments de risque.

Définition : La logistique comprend l'approvisionnement, le stockage, la distribution, la maintenance et le remplacement du matériel et des services.

#### Domaines de Responsabilité

- S'assurer que la gestion complète des ressources logistiques se fait de manière à garantir la rentabilité et conformément aux normes de NCA.
- S'assurer que NCA dispose des compétences nécessaires et pertinentes en matière de logistique à tous les niveaux de l'organisation.
- Effectuer un control nécessaire en vue de s'assurer que l'organisation respecte les réglementations établies au Chapitre 10 des Routines et Directives de NCA et dans ce Manuels des Approvisionnement.
- Appuyer et prodiguer des conseils aux Représentations et départements au Siège sur les achats comme décrit au point 2.2 ci-dessous.
- Gérer les stocks nationaux et mondiaux pour appuyer dans les urgences (principalement WASH/Shelter)
- Acheter les équipements pour le Département des Programmes Internationaux et le Département des Communications et Rechercher le Financement en collaboration avec les conseiller concernés de ces départements.
- Etablir des contrats avec les fournisseurs au nom de NCA.

NCA Global Logistics Division personnel will endeavor to visit each Country Office at least every 12 to 18 months. The purpose of the visits will be to undertake a logistics assessment to ensure compliance to relevant policies and to provide capacity development to Country Offices and, where necessary, partners. Such visits will be coordinated with the respective Country Offices, who should ensure adequate funding is made available through annual budgets.

### 2.2 PREPARATION ET MISE EN OEUVRE DU PROJET

Au titre de service à nos Représentations et partenaires, la Division Logistique Mondiale de NCA à Oslo fournit une assistance et des conseils sur les tâches suivantes en matière d'approvisionnement au stade de la préparation du projet :

- Planification des activités
- Plan d'approvisionnement
- Budgétisation (identifier le système de stockage, le transport et les pièces de rechange)
- Identifier les besoins liés à la capacité d'approvisionnement/achat
- Déterminer si les dérogations aux procédures d'achat/approvisionnement sont nécessaires.

Au moment de la mise en œuvre du projet, la Division Logistique Mondiale de NCA dispense des formations sur l'utilisation du Manuel d'Approvisionnement pour le personnel chargé des achats au niveau des Représentations et si nécessaire pour les partenaires. Il est important de souligner la nécessité d'intégrer la formation dans la phase de planification du projet. (Lors de la préparation du budget pour ce projet).

En règle générale, la Division Logistique Mondiale de NCA est toujours disponible pour les Représentations et les partenaires pour toutes les questions concernant les règles et procédures en matière de passation de marché/approvisionnement, les difficultés éventuelles dans la mise en œuvre, les questions éthiques ainsi que pour la fourniture des documents standards.

Lorsque les activités d'approvisionnement prennent suffisamment d'ampleur, les capacités élargies d'un logisticien professionnel ou d'un consultant international peuvent s'avérer nécessaires pour la mise en œuvre pratique et



locale des procédures d'approvisionnement (document de travail, enquêtes de marché détaillées, des contacts avec les fournisseurs, le classement des documents d'approvisionnement). En pareils cas, la Division Logistique Mondiale de NCA peut aider dans l'identification des experts en cas de besoin.

En fonction du projet, l'assistance de la Division Logistique Mondiale de NCA pourrait être convenue pour la mise en œuvre, la supervision et le suivi des activités d'approvisionnement. Il est important de souligner la nécessité d'intégrer ces services dans la phase de planification du projet (lors de la préparation du budget de ce projet).

Pour des projets de financement global, le niveau d'implication ou de participation de la Division Logistique Mondiale de NCA doit toujours être coordonné et convenu avec le Financement Global/Mondial. Pour d'autres projets, le Gestionnaire du Projet doit directement être en coordination avec la Division Logistique Mondiale de NCA.

## 2.3 PROGRAMMES INTERNATIONAUX

Tous les programmes internationaux de NCA qui effectuent les opérations d'approvisionnement international (importation) doivent être réalisés en étroite coordination avec et supervisés par la Logistique Mondiale de NCA. Tous les achats au niveau local doivent être effectués par le personnel de terrain (Comité d'Approvisionnement). Pour des contrats d'une valeur supérieure à 30.000 EUROS, la Logistique Mondiale de NCA doit être consultée en vue de fournir des conseils nécessaires dans l'identification des fournisseurs internationaux. Pour les achats d'une valeur inférieure à 30,000 EUROS, la logistique mondiale de NCA est également disponible pour fournir le support nécessaire.

## 2.4 REPRESENTATIONS ET PARTENAIRES DE NCA/AEN

Conformément au Mandat de la Représentation de NCA et aux accords avec les partenaires, les Représentations et les partenaires de NCA/AEN sont responsables de la planification et la mise en œuvre de l'approvisionnement/achats. Les autorisations doivent être accordées et les responsabilités assumées conformément au règlement intérieur de la Représentation et du partenaire spécifique. Veuillez examiner attentivement si les règles et procédures locales (en particulier pour l'octroi des contrats et les procédures de paiement) pourraient avoir un impact sur les procédures d'approvisionnement. Il peut s'avérer nécessaire d'introduire de nouvelles règles pour l'autorisation et les responsabilités afin de ne pas entraver ou ralentir le processus d'approvisionnement.

Les présent Manuel des Approvisionnement s'applique pour tout approvisionnement effectué par les Représentations et les partenaires de NCA. Les partenaires ayant élaboré leurs propres politiques d'approvisionnement qui sont au moins équivalentes aux politiques de NCA, peuvent utiliser leurs propres politiques après accord de NCA. L'annexe GEN 5 - Evaluation de la capacité logistique fournit une liste de contrôles utiles pour aider à évaluer les capacités logistiques des partenaires. Les représentations pays de NCA doivent s'assurer que nos partenaires ont des capacités et routines en matière d'approvisionnement, qu'ils s'acquittent de leurs obligations et qu'ils mettent en œuvre les accords de partenariats et se conforment aux exigences des donateurs. Il sera alors nécessaire de surveiller régulièrement les activités logistiques du partenaire, en particulier celles en relation avec les achats, pour s'assurer de la conformité aux procédures de NCA et des donateurs. Si des achats supérieurs à 30,000 EUROS sont à effectuer, le bureau pays de NCA doit informer la Logistique Mondiale de NCA avant que le processus d'achat ne soit initié.

## 2.5 COMITE D'APPROVISIONNEMENT

Un Comité d'Approvisionnement doit être mis en place avant le lancement d'une quelconque activité d'approvisionnement. Le Comité d'Approvisionnement doit se composer d'au moins trois personnes et de préférence un nombre impair, par exemple le Représentant Pays ou le Représentant Adjoint, le Directeur des Finances, le Gestionnaire des Programmes. Le Responsable des Approvisionnements ou le Responsable Logistique peuvent assurer la fonction du secrétaire au comité-sans droits de vote. Les décisions du comité d'approvisionnement ne peuvent être remises en question, sauf s'il est démontré que les procédures n'ont pas été correctement suivies.

Les principales responsabilités du Comité d'Approvisionnement sont les suivantes :

- S'assurer qu'un plan d'approvisionnement est élaboré et qu'il correspond au plan d'activités et au budget
- S'assurer que tous les besoins/exigences en matière d'approvisionnement sont planifiés au début du projet
- S'assurer que les activités d'approvisionnement sont lancées dans les délais.
- Assurer la collecte des devis et émettre des bons de commande/des contrats d'achat

- S'assurer que les risques éthiques sont considérés et traités dans le processus d'approvisionnement
- S'assurer que le contrôle anti-terrorisme soit effectué conformément avec les politiques actuelles de NCA (voir le manuel des opérations de NCA – Chapitre 10)
- S'assurer que l'approvisionnement répond aux exigences des donateurs et aux routines de NCA (exemple : les procédures d'approvisionnement/Règle de Nationalité et d'Origine).
- S'assurer que toutes les étapes des procédures d'approvisionnement sont documentées
- S'assurer qu'il existe un flux de trésorerie suffisant
- S'assurer que tous les experts internes et externes nécessaires pour le projet soient consultés dans la première phase du projet et soient engagés à fournir des contributions/informations/spécifications nécessaires pour les activités d'approvisionnement et à assurer que le plan d'approvisionnement et le plan d'activité correspondent.
- Évaluer les devis/propositions. Le Comité en charge des Achats/Approvisionnement est responsable de l'évaluation des devis. Il n'est pas obligatoire de former un comité d'évaluation indépendant à des fins d'évaluation. Pour l'évaluation des offres à grande valeur (Appels d'Offres Ouverts National et International), il est particulièrement important que le comité possède l'expertise administrative et technique nécessaire pour procéder à une évaluation des offres. Pour l'évaluation des offres d'une valeur inférieure à 500 EUROS, le Responsable d'Approvisionnement (ou tout autre membre du comité) peut être désigné pour évaluer et procéder à des achats. Si les membres du Comité d'Approvisionnement ne possèdent pas les qualifications requises, les experts internes et externes doivent être désignés (pour le même projet, le Comité d'Approvisionnement peut utiliser différents experts pour l'évaluation des lots individuels selon la catégorie du contrat). Cependant, l'agent d'approvisionnement/personne responsable doit toujours être un membre du Comité d'Approvisionnement en tant qu'expert en matière des procédures d'approvisionnement.

#### Les Trois Principaux Objectifs du Comité d'Approvisionnement

- S'assurer que la planification de l'approvisionnement est prise en compte et incluse dans la planification et le cycle des projets et que le personnel clé du projet comprend comment les délais d'approvisionnement affecteront le projet.
- S'assurer que tout l'approvisionnement est effectué de manière objective, équitable et transparente et pour prévenir les conflits d'intérêt et la corruption. En règle générale, l'approvisionnement et le paiement ne doivent pas être effectués par la même personne.
- S'assurer que le meilleur rapport qualité/prix est garanti.

**REMARQUE :** Tous les Membres du Comité d'Approvisionnement Doivent Signer la Déclaration d'Impartialité et de Confidentialité (Le format se trouve dans l'Annexe GEN 2).

**REMARQUE :** Le comité d'achat doit être informé des seuils d'achats et leurs procédures d'approvisionnement affiliées, y compris les diverses limitations fixées pour les achats excédant certaines valeurs tel que mentionné dans ce manuel. Ces limitations sont résumées ci-dessous pour une référence facile :

- La valeur des petits cadeaux/hospitalité ne dépassent pas 100 euros
- Pour l'évaluation des offres inférieures à 500 euros, l'officier en charge des achats (ou tout autre membre du comité) peuvent être désignés pour évaluer et entreprendre les achats.
- Au-delà de 2 000 euros, un PO ou un contrat doit être émis
- Au-delà de 30 000 euros, La logistique Mondiale de Oslo doit être informée dès le début du processus d'approvisionnement
- Au-delà de 30 000 euros, un avis d'attribution est obligatoire
- Au-delà de 50 000 euros une garantie d'appel d'offres/performance est recommandée

Il est à noter que les contrats ne doivent pas être divisés artificiellement pour contourner les seuils d'achat.

## 3 PROCEDURES D'APPROVISIONNEMENT

Les procédures d'approvisionnement sont des règles et mesures qui s'appliquent à l'achat d'une ressource donnée, en fonction du type de contrat et de la valeur de l'achat. En d'autres termes, ce sont des règles qui définissent « Comment faire des achats ». D'une manière générale, ce chapitre offre une introduction à la procédure d'approvisionnement à appliquer selon le type et la valeur du contrat.

Pour sélectionner une procédure d'approvisionnement appropriée à chaque lot dans le plan d'approvisionnement, le Comité d'Approvisionnement doit d'abord tenir compte de la catégorie de contrat à laquelle appartiennent les ressources et la valeur des contrats en conséquence. Les deux sections/rubriques suivantes donnent respectivement une brève description des différentes catégories de contrats, des procédures d'approvisionnement et des seuils.

Pour avoir un aperçu des seuils et des procédures d'approvisionnement affiliées pour les catégories de contrats, veuillez consulter le tableau de la section/rubrique 3.2.

### 3.1 CATEGORIES/TYPES DE CONTRAT

Les ressources à acquérir sont réparties dans les catégories/types de contrats suivants :

#### Approvisionnement

Les Contrats d'Approvisionnement couvrent les achats, le leasing opérationnel<sup>10</sup> et la location de produits (y compris la location de véhicules et de biens, avec ou sans option d'achat). La livraison des produits peut, en outre, comprendre la pose, l'installation et l'entretien.

**REMARQUE** : Lorsque la location des salles pour réunions, conférences etc., est un coût direct du projet, il est classé dans la catégorie : approvisionnement.

#### Service

Un Contrat de Service est un contrat qui prévoit la prestation de services déterminés. Il couvre toutes les prestations de services intellectuels et non intellectuels autres que celles couvertes par les Contrats de Fourniture/Approvisionnement et les Contrats des Travaux.

Les Contrats de Service comprennent également les formulaires de contrat suivants :

- Un Contrat d'Etude est un contrat qui comprend des études d'identification et de préparation de projets, des études de faisabilité, des études techniques et des audits.
- Un Contrat d'Assistance Technique est un contrat par lequel le Contractant est appelé à jouer un rôle de conseiller ou à gérer ou superviser un projet.
- Des Contrats de Fret sont des contrats portant sur le transport des marchandises d'un site à un autre (à moins que le fret soit inclus dans le Contrat d'Approvisionnement).

La location d'un véhicule avec un chauffeur est également un Contrat de Service.

Lorsque la location d'équipements et de lieux est imputée sur les coûts directs des projets, il n'est pas considéré comme un Contrat de Service, mais comme un Contrat de Fourniture (par exemple, la location d'un véhicule ou d'une salle de conférence). Sachez que certains services comme la réparation des machines, les services de nettoyage ou la restauration à petite échelle peuvent être considérés comme faisant partie des « frais de fonctionnement » et ne sont donc pas soumis à la procédure de passation de marchés/approvisionnement.

<sup>10</sup> Pour la location opérationnelle n'y a pas de transfert de propriété légale au preneur. Selon le contrat, la plupart des risques sont détenus par le propriétaire.

Un Contrat de Service et un Contrat de Travail sont deux types de contrats différents. Un Contrat de Travail implique le recrutement, un salaire fixe, des règles concernant les congés, des restrictions à la démission, etc. Ces obligations s'appliquent ainsi à l'Autorité Contractante à titre d'employeur, plutôt que simplement comme partie à un contrat pour la prestation d'un service. Les Contrats de Travail ne sont pas couverts par ce Manuel et ne sont pas considérés comme des Contrats d'Approvisionnement (voir plus de détails dans la section 7.5.).

### Travaux

Par « Travaux » on entend le résultat d'un ensemble de travaux de bâtiment ou de génie civil destiné à remplir par lui-même une fonction économique ou technique.

Les contrats de travaux ont pour objet soit l'exécution, ou conjointement l'exécution et la conception d'un ouvrage répondant aux besoins précisés par l'Autorité Contractante. Il s'agit d'un Contrat de Travaux lorsqu'un entrepreneur ou une société de construction a l'obligation de réaliser des travaux et est responsable de recruter et/ou d'acheter les ressources nécessaires pour s'acquitter de cette obligation (c'est-à-dire que l'entrepreneur recrute la main d'œuvre, apporte le matériel et achète les matériaux de construction et les fournitures). Les exemples de Contrats de Travaux sont la construction, la reconstruction, la démolition, la réparation ou la rénovation d'un bâtiment, la préparation du site, l'excavation, le forage, etc.

### Contrats Hybrides

Un Contrat Hybride est un contrat combiné couvrant les fournitures, les services et/ou les travaux. La procédure d'approvisionnement est déterminée par la partie qui représente la valeur la plus élevée. Par exemple, un contrat couvrant les fournitures et les travaux doit être considéré comme un Contrat de Fourniture/Approvisionnement à chaque fois que la valeur des fournitures en question dépasse celle des travaux inclus dans le contrat et vice versa.

## 3.2 SEUILS ET PROCEDURES D'APPROVISIONNEMENT AFFILIEES

La catégorie de contrat et la valeur d'un contrat définissent la procédure d'approvisionnement applicable à un achat particulier. Plus les règles et procédures à suivre sont strictes plus la valeur du Contrat devient élevée.

La valeur du contrat est déterminée par les coûts estimés d'un lot y compris d'éventuels services ou options supplémentaires couverts par le Contrat. Si le Contrat établit une relation récurrente, par exemple, un contrat de service ou un Contrat-Cadre, la valeur du contrat couvre toute la durée du contrat et comprend tous les paiements connexes.

Cette section rubrique décrit chacune des quatre procédures d'approvisionnement applicables. Il est important de souligner qu'il est obligatoire de suivre les procédures pour chaque achat. Des informations approfondies et des directives relatives à ces procédures sont respectivement décrites dans les chapitres des Approvisionnements, Service et Travaux.

Si les règles des donateurs sont plus strictes que les procédures décrites dans ce Manuel, les règles des donateurs prévalent. Les Bureaux Pays sont libres de réduire ces seuils si nécessaire, tant qu'une telle réduction ne retarde pas le projet mise en œuvre ou surcharge les bureaux avec des procédures inutiles pour les achats de moindre valeur. Tout ajustement par les bureaux de pays aux seuils contenus dans le présent manuel doit être documenté dans les Termes de Référence du Comité de passation des marchés.

### Procédure Simple

La Procédure Simple est la procédure d'approvisionnement la plus simplifiée. En règle générale, cette procédure est applicable lorsque les seuils se trouvent entre 0 EUR et 9 999 EUR. Dans des cas particuliers, décrits dans la section/rubrique 4.7.1, la Procédure Simple peut être appliquée pour une passation des marchés supérieure à 9 999 EUR.

La Procédure Simple ne nécessite pas plus d'un devis à recueillir. Il est cependant important de souligner que le prix doit correspondre au prix du marché actuel ou au prix inférieur. Ceci doit toujours être justifié et déposé dans le dossier d'approvisionnement. Pour prouver que le prix correspond au prix de marché, vous pouvez, par exemple, rechercher sur Internet, consulter des contrats récents ou trouver trois offres sous forme écrite ou non écrite (verbale). Assurez-vous que tous les offres non écrites (verbale) sont transcrites et déposées dans le dossier d'approvisionnement.

Un bon de commande ou un contrat d'achat doit toujours être émis pour un approvisionnement supérieur à 2 000 EUR. Pour un approvisionnement inférieur à 2 000 EUR, il est facultatif d'émettre un bon de commande ou un contrat d'achat, mais dans tous les cas, une facture doit être reçue et déposée. Étant donné que cette limite inférieure permet une plus grande flexibilité dans l'émission des bons de commande et des contrats d'achat en-dessous de 2 000 EUR, il est important d'être conscient des risques encourus. Afin de minimiser les risques et de s'assurer que les contractants connaissent parfaitement les Conditions Générales (CG) et le Code de Conduite pour les Contractants, il est conseillé d'émettre un bon de commande ou un contrat pour les achats de moins de 2 000 EUR dans certains contextes. Veuillez-vous assurer que cela n'est pas contraire aux exigences des donateurs.

### **Procédure Négociée**

La Procédure Négociée est plus formelle que la Procédure Simple et s'applique aux contrats de Fourniture/Approvisionnement et de Services lorsque les contrats ont des valeurs comprises entre 10 000 et 149 999 EUR (10 000 EUR et 299 999 EUR pour les Contrats de Travaux).

La Procédure Négociée exige qu'un minimum de trois fournisseurs/candidats soient invités simultanément à soumettre une offre basée sur une Demande de Devis/Demande de Proposition. Le Contrat sera attribué au fournisseur/candidat le plus conforme. Afin de s'assurer qu'une opportunité égale soit offerte à tous les fournisseurs/candidats potentiels, il est essentiel qu'une publication d'opportunités d'affaires (GEN 8) soit publiée dans un média local approprié au début de chaque année ou au début de chaque période de projet. Pour les contrats supérieurs à 30 000 EUR, il est obligatoire de publier l'avis d'attribution dans un média des marchés/approvisionnement approprié et sur le site Internet du pouvoir adjudicateur. Des lettres à tous les fournisseurs/candidats non sélectionnés devront être envoyées.

La procédure Négociée est moins formelle qu'une Procédure d'Appel d'Offres Ouvert Local et donne la possibilité de négocier les termes/modalités du Contrat.

### **Procédure d'Appel d'Offres Ouvert Local**

La Procédure d'Appel d'Offres Ouvert Local (ci-après désignée «Appel d'Offres Ouvert Local») est plus élargie et plus complexe que la Procédure Négociée. Elle s'applique à des achats de valeur supérieure comprise entre 150 000 et 299 999 EUR (300.000 EUR- 2 999 999 EUR pour les Contrats des Travaux).

La procédure exige l'annonce publique d'un avis d'appel d'offres dans le pays de l'opération (dans les journaux, les médias d'approvisionnement en ligne, etc.) avec un délai de soumission d'au moins 21 jours. Un Appel d'Offres Ouvert Local doit offrir les mêmes opportunités commerciales aux fournisseurs/candidats admissibles dans le pays de l'opération.

Un dossier d'appel d'offres spécifique est rédigé et transmis aux fournisseurs/candidats intéressés qui ont alors la possibilité de lancer un appel d'offre. Après l'échéance de la réception des offres, celles-ci sont ouvertes et annoncées en la présence de tous les soumissionnaires intéressés. L'évaluation des offres est réalisée par les membres du Comité des Achats/Approvisionnement qui s'appuieront sur une grille d'évaluation clairement prédéfinie. Le résultat de l'évaluation de chaque membre est comparé et la meilleure offre conforme se voit attribuer le contrat. Il est obligatoire de publier l'avis d'attribution dans un média marchés/approvisionnement approprié et sur le site internet du Pouvoir Adjudicateur. Des lettres à tous les fournisseurs/candidats non sélectionnés sont envoyées.

### **Procédure d'Appel d'Offres Ouvert International**

La Procédure d'Appel d'Offres Ouvert International (ci-après désignée «Appel d'Offres Ouvert International») est identique à l'Appel d'Offres Ouvert Local, sauf en ce qui concerne les règles applicables à l'annonce et au calendrier pour le délai de soumission. Les Appel d'Offres Ouverts Internationaux doivent toujours être annoncés à l'échelle internationale et le délai/date prévue pour la présentation des offres doit être d'au moins 30 jours après la publication de l'Avis d'Appel d'Offres. L'Appel d'Offres Ouvert International s'applique à tous les achats de Fournitures et Services d'une valeur supérieure à 3 000 EUR et de travaux supérieure à 3 000 000 EUR.

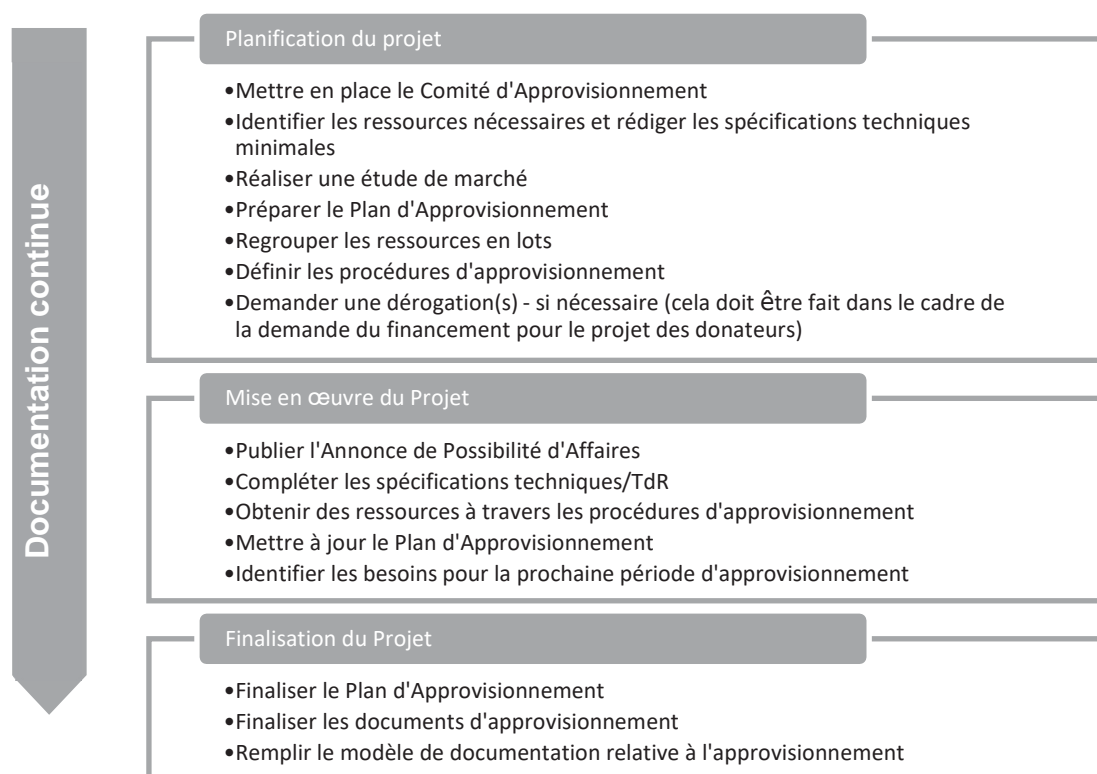
**Seuils et procédures d'approvisionnement affiliées pour AEN ou NCA/ECHO :**

Seuil	Procédure d'Approvisionnement	Activité Clé
<b>FOURNITURE/APPROVISIONNEMENT</b>		
Jusqu'à 9 999 EUR	Procédure Simple	Voir rubrique 6.1.
10 000 - 149 999 EUR	Procédure Négociée	Voir rubrique 6.2.
150 000- 299 999 EUR	Procédure d'Appel d'Offres Ouvert Local	Voir rubrique 6.3
Au-dessus de 300 000 EUR	Procédure d'Appel d'Offres Ouvert International	Voir rubrique 6.4
<b>SERVICES</b>		
Jusqu'à 9 999 EUR (et dans des cas particuliers)	Procédure Simple	Voir rubrique 7.1
10 000- 149 999 EUR	Procédure Négociée	Voir rubrique 7.2
150 000- 299 999 EUR	Procédure d'Appel d'Offres Ouvert Local	Voir rubrique 7.3.
Au-dessus de 300 000 EUR	Procédure d'Appel d'Offres Ouvert International	Voir rubrique 7.4
<b>TRAVAUX</b>		
Jusqu'à 9 999 EUR (et dans des cas particuliers)	Procédure Simple	Voir rubrique 8.1
10 000- 299 999 EUR	Procédure Négociée	Voir rubrique 8.2
300 000- 2 999 999 EUR	Procédure d'Appel d'Offres Ouvert Local	Voir rubrique 8.3
Au-dessus de 3 000 000 EUR	Procédure d'Appel d'Offres Ouvert International	Contactez GLOL pour obtenir des instructions et des documents standards

## 4 PLANIFICATION DE L'APPROVISIONNEMENT

Une planification de l'approvisionnement approfondie et en temps opportun est fondamentale. Pour chaque projet, il convient de déterminer : quelles ressources doivent être obtenues (fournitures, services, travaux), quand elles doivent être livrées, les normes requises et quelle procédure d'approvisionnement doit être suivie pour chaque contrat. Le manque de planification de l'approvisionnement peut entraîner une perte de fonds, de graves retards dans la mise en œuvre et peut avoir des conséquences éthiques.

### Vue d'ensemble du Processus d'Approvisionnement :



### 4.1 PLAN D'APPROVISIONNEMENT

Le plan d'approvisionnement doit répondre aux questions concernant ce qu'il faut acheter, quand acheter, les prix estimés et comment acheter. Regardez l'exemple du plan d'approvisionnement général dans GEN 7-3. Le Plan d'Approvisionnement doit inclure des considérations aux questions mentionnées dans les rubriques suivantes 4.2 - 4.14. Lors de la préparation du plan d'approvisionnement, utilisez le modèle GEN 7-1.

Un Plan d'Approvisionnement doit être rédigé dans le cadre de la mise en œuvre du projet, même si cela n'est pas exigé par le donateur. Ceci sert à s'assurer que tous les coûts d'approvisionnement et de logistique sont inclus dans le budget et que les contraintes de temps en matière d'approvisionnement sont prises en compte dans le plan d'activité. Il incombe au Comité d'Approvisionnement de s'assurer que le Plan d'Approvisionnement est préparé. Les Plan d'Approvisionnement doivent être envoyés à GLOL à Oslo.

Le Plan d'Approvisionnement est un outil de planification dynamique qui changera au cours de la période du projet. Assurez-vous de documenter le processus et le développement du Plan d'Approvisionnement en enregistrant une version de chaque feuille Excel mise à jour.



**Etape 1 : Identifier les ressources et les coûts nécessaires**

En collaboration avec le personnel de projet concerné, il faut déterminer les ressources qui doivent être obtenues (fournitures, services, travaux). À ce stade, il est important de déterminer les spécifications techniques minimales (voir section 4.12.1). En outre, les considérations relatives à l'utilisation, par exemple de HPCs, l'approvisionnement faisant intervenir la communauté, les Contrats-Cadres, les bons, etc., doivent être intégrées dans le plan d'approvisionnement.

Lors de la préparation du budget, toutes les dépenses de logistique, comme le transport, le dédouanement, les coûts d'importation, l'assurance, l'entreposage et les distributions, doivent également être incluses (pour en savoir plus sur les Lignes Directrices sur le Transport et le Stockage, consultez SUP 9).

Pour les produits ayant une durée de conservation limitée, il peut être nécessaire de prévoir des livraisons partielles qui augmentent elles aussi les frais de transport.

Il sera peut-être nécessaire qu'un ingénieur se charge de la supervision d'un Contrat de Travail. Ce coût doit être inclus dans le budget comme un Contrat de Service.

Pour les Contrats de Service, le domaine d'expertise nécessaire doit être déterminé.

Identifiez les besoins de renforcement des capacités et incluez-les comme dépenses dans la proposition du projet, par exemple les services de consultance d'un expert en approvisionnement, d'un comptable ou d'un aide-comptable pendant un certain nombre de jours par an, les frais de formation pour le personnel chargé de la gestion financière et des acquisitions etc.

Déterminez si la traduction de ce Manuel et/ou des annexes correspondantes dans d'autres langues est nécessaire et, si possible, incluez-cela dans le plan budgétaire et le plan d'achat.

Les risques éthiques liés au produit ou service spécifique ou liés au secteur ou pays spécifiques doivent être pris en compte. Les informations pertinentes peuvent être obtenues aux portails mentionnés dans la rubrique 1.2.1. ou des organisations professionnelles des ONG et autres peuvent être contactées pour le partage des connaissances. S'il y a lieu de s'inquiéter, d'autres options d'approvisionnement doivent être examinées. Les candidats doivent recevoir des informations concernant les exigences éthiques et les normes du Code de conduite pour les Contractants (Voir GEN 4-1).

**Etape 2 : Exigences Spécifiques des Donateurs**

Pour chaque projet, il est important d'examiner les exigences spécifiques des donateurs en matière d'approvisionnement. Ce Manuel représente les exigences minimales en matière d'approvisionnement qui doivent être respectées. Si des procédures d'approvisionnement plus strictes sont fixées par un donateur, les exigences du donateur prévalent. Par exemple, un donateur peut avoir des exigences particulières concernant le pays d'origine des fournitures, ou disposer d'un seuil inférieur pour les Procédures d'Appel d'Offres Ouverts. Si le donateur a des exigences moins strictes en matière d'approvisionnement, les procédures décrites dans ce Manuel prévalent.

**Etape 3 : Étude de Marché**

Une fois que les ressources nécessaires ont été identifiées, une étude de marché approfondie doit être menée pour déterminer :

- La disponibilité des ressources nécessaires. L'étude de marché doit répondre à la question de base relative aux prix, aux coutumes commerciales, ainsi qu'à la disponibilité et la qualité des ressources. À ce stade, les éventuels contractants sont cartographiés et enregistrés à l'aide du modèle GEN 6.

La disponibilité des fournisseurs/candidats et leur dossier et réputation.

- Afin d'appuyer l'économie régionale et le développement des marchés, l'Autorité Contractante/Pouvoir Adjudicateur doit, autant que possible, chercher à se procurer des ressources dans la zone de mise en œuvre du projet. Avant de procéder à des activités d'approvisionnement, l'Autorité Contractante doit s'assurer que cela ne contribuera pas à fausser le marché local, à augmenter les prix ou à causer des dommages à l'environnement.

- Les règlements et les restrictions existants en matière d'importation. Une fois qu'il a été établi les ressources qui doivent être importées et afin d'éviter des retards, il est important que les autorités douanières et un agent de compensation soient contactés quant aux procédures d'importation et aux exigences en matière de licence d'importation et/ou d'autres documents connexes. Ceci est particulièrement important lors de l'achat des produits pharmaceutiques, de matériel médical, d'équipements de communication radio et satellite, des aliments, etc.
- Le besoin de transport, le stockage et les coûts pour les opérations de dédouanement.
- Les risques sociaux, du travail et environnementaux liés aux ressources à acquérir. Les informations obtenues permettent d'identifier les secteurs à haut risque, les pays, les fournisseurs/candidats, la nécessité de rechercher d'autres options d'achat, si des exigences particulières aux normes éthiques doivent être incluses dans les critères de sélection (par exemple, les certifications), la nécessité d'un dialogue avec les fournisseurs/candidats et, s'il est nécessaire d'exclure certains fournisseurs/candidats pour des raisons éthiques (par exemple l'utilisation du travail des enfants), etc.
- Établir s'il pourrait être avantageux d'utiliser les Contrats-Cadres pour tout achat de fournitures/services (voir section 4.9).
- La nécessité des dérogations aux procédures d'approvisionnement. Une fois que toutes les informations mentionnées ci-dessus ont été collectées, il faut déterminer les dérogations qui peuvent s'avérer nécessaires. Soyez conscients des contraintes temporelles et des ressources engagées.

#### **Etape 4 : Préparation des lots**

Selon les informations obtenues à partir du Budget et de l'Etude de Marché, toutes les ressources nécessaires doivent maintenant être groupées par Lots. Pour de plus amples informations sur la préparation des lots, consultez la rubrique 4.1.1.

#### **Etape 5 : Procédure d'Approvisionnement**

La procédure d'approvisionnement applicable est déterminée par la catégorie de contrat et la valeur totale de chaque lot. Voir la section 3.2 pour une vue d'ensemble des procédures d'approvisionnement. Pour une description complète des procédures, consultez les chapitres Approvisionnement, Service ou Travaux, respectivement.

#### **Etape 6 : Considérations relatives aux Délais**

Pour la durée totale du projet, le délai d'exécution de chaque procédure d'approvisionnement doit être pris en compte, c'est-à-dire le temps utilisé à des fins de publicité, la préparation des spécifications techniques/Terms de Référence (TdR), l'émission d'une demande de cotation (DC) ou d'une Demande de Propositions (DP), l'évaluation, etc. Notez que les contraintes de temps en matière d'approvisionnement sont souvent sous-estimées.

Une planification approfondie et en temps opportun peut aider à prévenir l'introduction des contrats de dernière minute, ce qui peut inévitablement entraîner des coûts élevés ou des modifications à des contrats existants qui peuvent influencer sur la capacité des contractants à respecter les principes éthiques et les normes énoncées dans le Code de Conduite pour les Contractants.

Le tableau ci-dessous montre le délai global pour les différentes procédures d'approvisionnement.

Procédure d'Approvisionnement	Flux/circulation de l'offre	Délai total de la procédure	Délai de livraison par le fournisseur/candidat sur le site
Procédure Simple	NA	1 à 2 semaines	A ajouter
Procédure Négociée	14 jours Recommandé	3 à 8 semaines	A ajouter
Procédure d'appel d'offres ouvert local	21 jours au minimum	10 à 14 semaines	A ajouter
Procédure d'Appel d'Offres Ouvert International	30 jours au minimum	13 à 18 semaines	A ajouter

### Etape 7 : Demande de Dérogations

Sur la base de toutes les informations recueillies (étape 1 à 6), il peut être nécessaire de demander des dérogations au Manuel des Achats et/ou aux exigences des donateurs. Pour plus d'informations sur les dérogations, consulter le point 4.7.

#### 4.1.1 Préparation des lots

La préparation des lots est le processus de regroupement des ressources qui peuvent être achetées auprès d'un contractant afin d'obtenir la meilleure qualité et les meilleurs prix pour les ressources nécessaires à un projet. La préparation des lots est avant tout définie par la structure du marché. Il n'existe aucune solution fixe quant au contenu du lot, il est donc important de connaître le marché en effectuant une étude de marché. Dans certains contextes, il est possible de regrouper les différentes ressources dans un lot et de procéder aux achats chez un entrepreneur/contractant, car c'est ainsi que le marché est structuré. Dans d'autres contextes, il est possible que les mêmes ressources soient achetées séparément car les fournisseurs sur le marché ont des groupes de produits plus spécifiques et ne seront pas en mesure de fournir diverses ressources.

Dans ce dernier cas, le plan d'approvisionnement comprendra plus de lots que dans le premier cas.

#### Exemple : Le Marché et la Préparation des Lots

La plupart des marchés sont structurés d'une manière qui ne nous permet pas d'acheter des motos et des ordinateurs auprès d'un même fournisseur. Il y aurait donc deux lots- un pour les ordinateurs et un autre pour les motos. Mais au Cambodge, un Agent d'Approvisionnement a découvert qu'il pouvait acheter des ordinateurs et des motos chez le même fournisseur et donc dans ce contexte, il s'agissait donc d'un seul lot.

Lors de la préparation des lots, il faut commencer par répartir les ressources identifiées selon les trois catégories de contrats d'approvisionnement, de services et de travaux. Après cette démarche, il faut regrouper les ressources par lots.

Notez que la préparation des lots se fait sur toute la durée du projet et est indépendante des activités du projet, de la géographie pour la mise en œuvre et du nombre de donateurs et de partenaires pour le projet. Cela signifie, par exemple, que s'il y a plus d'un donateur pour un projet particulier, il n'est pas autorisé de procéder à l'achat selon le donateur. Si un donateur paie un ordinateur portable et un autre donateur paie un autre ordinateur portable, il s'agit d'un lot d'une valeur totale correspondant à deux ordinateurs.

La préparation des lots présente plusieurs avantages : elle permet aux fournisseurs/candidats de proposer des prix plus bas, elle réduit les efforts et les coûts de préparation du processus d'achat, elle fait gagner du temps, elle réduit les frais généraux (publicité fréquente, comptabilité, logistique, etc.) et elle permet à l'Autorité Contractante/au Pouvoir Adjudicateur de réaliser une économie des coûts.

Toutefois, la préparation des lots présente également quelques inconvénients qui doivent être pris en compte au stade de planification du projet et les coûts qui s'y rapportent doivent être inclus dans le budget et le Plan d'Approvisionnement. Les inconvénients sont les suivants : augmentation du besoin des lieux de stockage, l'augmentation de la demande pour les liquidités et exigence d'une planification minutieuse.

Le fractionnement artificiel des lots pour éviter une procédure plus stricte n'est pas autorisé.

**Exemple : Préparation des Lots****APPROVISIONNEMENT :**

Lot 1) Équipements sur le terrain :

Lits de camp, sacs de couchage, moustiquaires, tentes, chaises, lampes.

Lot 2) Équipements informatiques :

Ordinateur portable, imprimante, toner, UPS, routeur, clavier.

Lot 3) Matériel des ateliers :

Stylo, crayons, flip chart, dossiers des fichiers.

Lot 4) Équipement médical :

Civière, réservoir d'oxygène, stéthoscope, stérilisateur.

Lot 5) Générateur :

Cinq générateurs diesel y compris la livraison sur le terrain, l'installation, l'emballage pour pièces de rechange et le service après-vente pendant deux ans.

**SERVICE :**

Lot 6) Ingénieur :

Contrat de Service pour la Supervision du Contrat de Travaux (voir ci-dessous lot 7).

**TRAVAUX :**

Lot 7) Puits tubulaires :

Contrat de Travaux pour la fourniture et la construction de puits tubulaires avec des pompes.

**Sous-lots**

Dans certains cas, nous constatons que même si nous pouvons acquérir plusieurs types de ressources chez un fournisseur (un lot), il peut être utile de fractionner ce lot en plusieurs sous-lots afin de favoriser la concurrence et obtenir la meilleure qualité et le meilleur rapport qualité/prix. En fractionnant un lot en plusieurs sous-lots, nous donnons aux fournisseurs qui ne peuvent fournir toutes les ressources du lot la possibilité de faire un cotation/devis pour un ou plusieurs des sous-lots. Ceci peut être utile dans des contextes où le marché est principalement constitué de nombreux petits fournisseurs, dans des contextes où nous voulons soutenir le développement du marché pour le ou les projets qui ont une implantation géographique élargie. Le fractionnement d'un lot en plusieurs sous-lots permet au Pouvoir Adjudicateur d'attribuer un contrat à un fournisseur/candidat qui a fourni la meilleure qualité et le meilleur rapport qualité/prix pour l'ensemble du lot ou d'attribuer des contrats individuels à plusieurs fournisseurs/candidats parce qu'ils ont fourni la meilleure qualité et le meilleur rapport qualité/prix sur un ou plusieurs sous-lots. Notez que lors du fractionnement d'un lot en plusieurs sous-lots, la valeur totale du lot reste la même et la procédure d'approvisionnement applicable reste la même.

**Sous-lots**

Pour un lot concernant, par exemple, le matériel de construction, il peut s'avérer utile de fractionner le lot en plusieurs sous-lots dans la Demande de Devis/Dossier d'Appel d'Offre et d'y préciser que le fournisseur peut faire une cotation pour l'un ou l'ensemble des sous-lots. Le Pouvoir Adjudicateur se réserve le droit d'attribuer le(s) contrat(s) par sous-lots. Une seule Demande de Devis /Dossier d'Appel d'Offre est émise, mais plusieurs fournisseurs peuvent être sélectionnés sur base du principe de Meilleure Qualité et Meilleur Rapport Qualité/Prix fourni par sous-lot. Ainsi, les sous-lots peuvent permettre de faire une économie de coût et le fournisseur qui présente la cotation la plus basse par sous-lot peut être engagé, plutôt que le fournisseur qui présente le prix global le plus bas. L'inconvénient est l'administration de plus d'un contrat.

## 4.2 PROJETS MULTI PARTENAIRES

Dans les projets comprenant plusieurs partenaires de mise en œuvre, il est important d'organiser dans la mesure du possible l'approvisionnement dans la phase initiale du projet. Selon le contexte du projet, les principes d'approvisionnement et les exigences des donateurs, il est important d'examiner attentivement les avantages et les inconvénients des trois scénarios ci-dessous et de choisir le plus approprié. La décision doit être clairement indiquée dans le plan d'approvisionnement.

a. Chaque partenaire doit-il mener à bien ses propres activités d'approvisionnement ?

Cela peut être favorable dans des contextes où les partenaires sont situés dans des régions éloignées, où les ressources peuvent provenir du projet communautaire, où le marché est caractérisé par de nombreux petits fournisseurs/candidats ayant une capacité limitée, et où il n'y a aucun avantage économique à faire un achat commun.

b. L'approvisionnement doit-il être mené à bien par un partenaire au nom des autres partenaires ?

Ceci peut être favorable lorsque la centralisation de l'approvisionnement avec un partenaire présente un avantage économique et logistique. Dans un projet de ECHO en Ouganda, un des partenaires était une petite ONG ayant son siège dans une ville isolée loin de la capitale. Il a été convenu que l'un des deux autres partenaires, basé en milieu urbain pourrait se procurer le véhicule, les pompes à eau et les pièces de rechange pour le compte de la petite ONG pour des raisons de faible capacité d'achat/approvisionnement et d'éloignement.

c. Une combinaison des deux scénarios ci-dessus ?

Ceci peut être favorable quand il y a un avantage à faire un achat commun de certains produits, par exemple les équipements techniques, et à acheter séparément les produits restants.

La procédure d'approvisionnement applicable est dictée par la valeur totale du lot et est donc la même pour les trois scénarios.

**Exemple : Procédure d'Achat/Approvisionnement Applicable dans un Projet à Partenaires Multiples**

Cinq partenaires ont besoin de se procurer un générateur, chacun pour une valeur unitaire de 2.500 EUR et sur le marché il y a un fournisseur qui peut livrer toutes les unités. Par conséquent, la valeur totale des achats/approvisionnement est de 12.500 EUR et la Procédure Négociée doit être appliquée. S'il est décidé que chaque partenaire distinct se procure l'article séparément, la conséquence procédurale est que tous les partenaires doivent mettre en œuvre une Procédure Négociée, même si chaque partenaire ne se procure qu'un seul générateur. Veuillez-vous référer à la définition des lots dans la section 4.1.1.

**Achat/Approvisionnement dans les Projets Impliquant Plusieurs Pays**

Les Projets Impliquant Plusieurs Pays peuvent avoir lieu dans des contextes de partenaires et de consortium multiples. Pour les projets ayant deux ou plusieurs pays, les achats peuvent être fractionnés entre les pays. Dans

de tels cas et, si nécessaire, cela doit être indiqué dans la proposition de projet que pour des raisons économiques l'achat/approvisionnement sera effectué séparément dans chaque pays.

Veuillez vérifier les exigences spécifiques des donateurs sur les projets impliquant plusieurs pays.

### 4.3 PROJETS MIS EN ŒUVRE PAR DES CONSORTIUMS

Un projet de consortium est défini comme une entité ayant un organisme chef de file et plusieurs membres souvent appartenant à des consortiums internationaux (OING). L'organisme chef de file et les OING peuvent avoir chacun plusieurs partenaires de mise en œuvre. Ce modèle peut être assez complexe et nécessite une préparation importante dans la conception de la structure organisationnelle.

Il y a plusieurs aspects à prendre en considération lors de la planification des activités d'approvisionnement dans un projet des consortiums :

- Quelles directives d'approvisionnement sont applicables et quelles sont les implications connexes ?
- Quelle est la capacité des partenaires, y a-t-il une nécessité de renforcer les capacités, et quels sont les besoins en personnel ?
- Compte tenu du contexte du projet, l'approvisionnement doit-il être centralisé ou mené à bien séparément par chaque membre du consortium et son ou ses partenaires ou une combinaison des deux ?
- Les plans d'achat/approvisionnement communs ou individuels doivent-ils être élaborés ?
- Comment et où les Comités d'Achat/Approvisionnement doivent-ils être organisés ?
- Quelles sont les exigences de l'organisme chef de file en matière de suivi et de rapports ?
- Il est important de s'assurer que les décisions résultant des discussions ci-dessus sont incluses dans le Protocole d'Entente (PE) résumant les engagements et les responsabilités de chaque membre du consortium.

### 4.4 BONS

L'utilisation de subventions en espèces et de bons dans les projets est reconnue comme étant une méthode pour répondre à un large éventail de besoins humanitaires. Ils offrent un plus grand choix aux bénéficiaires et contribuent à promouvoir leur dignité à la réception d'une aide.

Les bons offrent aux bénéficiaires un accès à des produits prédéfinis, par exemple les aliments, les articles ou les services non alimentaires, par exemple le fraisage, les soins de santé, etc., qui peuvent être échangés dans les magasins, foires et marchés désignés. Les bons peuvent être imprimés sur papier ou au format électronique et sont basés sur la valeur, le produit ou le service.

Les bons basés sur la valeur ne sont pas considérés comme de l'achat/approvisionnement car ils ne sont pas liés à un ensemble de produits ou de services prédéfinis et doivent être traités en conséquence comme des subventions en espèces.

#### **Il existe deux scénarios pour les bons basés sur les produits et ceux basés sur les services :**

a. Les bénéficiaires reçoivent des bons de produits ou de services par lesquels ils sont libres d'acheter un mélange de produits ou services prédéfinis à différents endroits (le bénéficiaire choisit celui qui lui convient). Dans ce cas, aucune procédure d'achat/approvisionnement ne s'applique, mais une étude de marché doit être réalisée dans le but d'entreprendre une première sélection des contractants afin d'assurer la qualité, la transparence et les normes éthiques.

b. Les bénéficiaires reçoivent des bons de produits ou des titres-services sur lesquels la quantité de produits ou services est prédéfinie et l'achat est lié à un nombre limité de contractants prédéfinis (choisi par le Pouvoir

Adjudicateur). Dans ce cas, un contrat est établi avec le contractant, indiquant le type, la quantité, le prix et les conditions de livraison des produits ou services. Des procédures d'achat/approvisionnement appropriées doivent être appliquées selon la valeur du contrat.

### **Subventions en Espèces**

Les dons en espèces sont liés à la fourniture d'argent et ne sont pas considérés comme des achats/approvisionnement. Toutefois, si la distribution en espèces exige l'usage de téléphones portables, de services d'entreprises de téléphonie mobile, d'autres technologies, de services bancaires, etc., ces contrats sont soumis à une procédure de passation de marché/achat/approvisionnement en fonction de la valeur du contrat.

Il peut être avantageux d'utiliser les subventions en espèces dans des projets où il sera difficile de mettre en œuvre une procédure de passation de marchés concurrentielle. C'est souvent le cas lorsque les produits, par exemple le bétail, sont achetés auprès des ménages, de petits fournisseurs de village et de marchés dans la zone du projet.

## **4.5 PARTICIPATION COMMUNAUTAIRE**

La participation communautaire à l'approvisionnement est définie comme la participation des bénéficiaires au processus d'approvisionnement et est régie par les procédures d'approvisionnement prévues dans ce Manuel ainsi que les exigences des donateurs.

### **Utilisation de la Participation Communautaire dans l'Approvisionnement**

La participation communautaire ne se limite pas aux produits trouvés dans les zones rurales, également appelés approvisionnement de projet. La participation communautaire dans les marchés est souvent utilisée lorsque la communauté a accès au marché et peut apporter des contributions significatives sur quoi acheter et où acheter. Les ressources typiques sont des produits de village tels que le bambou, les graines de paddy, les différentes semences indigènes, le sable, les briques, les bateaux, les filets, l'élevage, la pêche et les marchandises périssables, etc.

### **Organisation de la Participation Communautaire à l'Approvisionnement**

La participation communautaire peut être organisée de plusieurs façons et de manière plus ou moins complexe.

Certaines approches communes sont les suivantes :

- Participation communautaire dans l'identification des besoins matériels et la contribution au Comité d'Approvisionnement sur les spécifications techniques.
- Participation communautaire dans l'identification des besoins matériels, la formulation des spécifications techniques et en outre l'identification des fournisseurs et la collecte des cotations/devis et en collaboration avec le Comité d'Approvisionnement.
- Communautés qui participent à l'identification des besoins matériels, à la formulation des spécifications techniques, à l'identification des fournisseurs, à la collecte des devis et, en outre, à la négociation des prix et à la prise de décision concernant ce qui doit être acquis. Cela exige que les bénéficiaires deviennent membres du Comité d'Approvisionnement.

**REMARQUE :** La relation juridique doit être établie entre le partenaire et le fournisseur/candidat. Par conséquent, le partenaire est le seul à pouvoir délivrer le Bon de Commande/Contrat.

### **Planification de la Participation Communautaire à l'Approvisionnement**

La planification de la participation communautaire à l'approvisionnement est une partie intégrante de la préparation d'un Plan d'Approvisionnement. Un projet peut impliquer une ou plusieurs activités qui comprennent la participation



de la communauté au processus d'approvisionnement. Avant d'inclure un élément de participation communautaire, examinez attentivement la pertinence et la façon d'organiser et de gérer cette activité.

Tenez compte des éléments suivants :

- a. Si des alternatives plus appropriées, telles que des subventions en espèces ou des bons, peuvent satisfaire au même objectif, sans avoir à mener une procédure d'approvisionnement (voir point 4.4).
- b. Si dans une activité de projet, les bénéficiaires doivent contribuer par exemple avec du sable ou des briques de leurs terrains, il est primordial d'inclure une description détaillée dans la proposition de projet. Cela permettra au donateur de préapprouver l'approche et les ressources ne seront pas soumises aux procédures d'approvisionnement énumérées dans le Manuel des Achats.
- c. Y a-t-il un marché qui réponde au principe de la concurrence ?
- d. Le besoin de renforcement des capacités des participants communautaires au regard des exigences techniques des procédures d'approvisionnement et de tenue de dossiers.
- e. Le temps considérable nécessaire pour recueillir les informations auprès de la communauté et la façon d'organiser l'approvisionnement au sein du Comité d'Approvisionnement, etc.
- f. Comment éviter les conflits d'intérêt, par exemple en empêchant les membres du Comité d'Approvisionnement d'acheter à des membres de la famille et amis et de devenir eux-mêmes des fournisseurs ?

Notez que les bénéficiaires ne doivent pas utiliser leurs propres subventions en espèces pour acheter du bétail ou un article plus cher que celui sélectionné par une procédure d'approvisionnement. Un type de bétail ou article qui diffère de la sélection dans le plan d'approvisionnement approuvé sera jugé inéligible.

## 4.6 UTILISATION DE PROPRES VEHICULES

Si une organisation partenaire souhaite utiliser tout ou une partie d'une ligne budgétaire de location de véhicules à partir de sa propre flotte existante (par opposition à la location commerciale) pour une période de temps spécifique, seuls les coûts de fonctionnement de ces véhicules sont admissibles. Ceci n'est pas considéré comme de l'approvisionnement et ne doit donc pas être inclus dans le Plan d'Approvisionnement, mais doit être précisé dans la proposition de projet.

Les informations suivantes doivent être mises en place au début du projet et déposées pour indiquer :

- Les détails du véhicule, à savoir le modèle, le numéro d'immatriculation, etc.
- L'objectif de l'utilisation du véhicule.
- La période d'utilisation du véhicule.
- Les frais quotidiens/mensuels, y compris les détails de ce que cela implique, c'est-à-dire le carburant, les coûts liés aux conducteurs, l'assurance, etc.

Les dépenses quotidiennes ou mensuelles pour les frais de fonctionnement sont nettement inférieures aux frais actuels de location de véhicules commerciaux indiquant que l'objectif n'est pas lucratif. Il est donc recommandé de procéder à une étude de marché pour établir le prix du marché actuel. Cela est possible en recueillant trois devis commerciaux.

Le véhicule en question doit être consacré à ce projet uniquement pendant la période indiquée pour éviter une procédure de suivi complexe. Des registres des activités du véhicule sur le projet devront être maintenus dans le journal de bord (indiquant l'emplacement et l'objectif des déplacements du véhicule) ainsi que les reçus de carburant.

L'utilisation des véhicules propres n'appartient techniquement pas au domaine de l'approvisionnement, mais est souvent suivie par le personnel d'approvisionnement.

## 4.7 DÉROGATIONS

Demander une dérogation équivaut à demander d'être dispensé d'une règle ou à demander la renonciation à une règle.

Toute dérogation aux règles et procédures établies dans le présent Manuel est soumise à l'approbation écrite du Chef/Directeur de la logistique mondiale d'Oslo qui traitera rapidement toute demande accompagnée d'une justification appropriée. Aussi, toute demande de dérogation doit être approuvée par le chef/Directeur de l'organisation qui en fait la demande et envoyée à la logistique mondiale d'Oslo pour autorisation et enregistrement. (Voir GEN 7.4, Modèle de demande de dérogation). L'utilisation d'une dérogation sans justification appropriée, peut entraîner la non-éligibilité des coûts engagés et de ce fait, obliger NCA à rembourser les dépenses au donateur.

Les dérogations ne nécessitent pas d'approbation de la part de GLOL dans le cas où un Bureau Pays a décidé de réduire les seuils d'achat indiqués dans ce manuel, dès lors que les seuils d'achat du manuel ne sont pas dépassés.

Lorsque cela est possible, la demande de dérogation est incluse dans l'application du projet car une demande à un stade ultérieur du projet causera souvent des retards et ne pourra pas être approuvée.

Des dérogations aux procédures d'approvisionnement peuvent être accordées pour des raisons :

- De sécurité
- Opérationnelles
- Techniques
- Éthiques
- D'insuffisance ou d'indisponibilité des ressources sur le marché
- De coût ou retards dus au transport
- De législation

### Exemples de dérogations

#### RAISONS DE SÉCURITÉ

Dans un projet de la société civile financé par Danida, qui traitait des questions politiquement sensibles, une dérogation visant l'abstention de publier une Annonce d'Opportunités d'Affaires a été demandée en raison du risque de sécurité que cela aurait imposé au partenaire du projet.

#### RAISONS OPÉRATIONNELLES

Comme les casques de sécurité utilisés dans le programme d'Action de Déminage Humanitaire en Angola provenaient d'un fabricant/fournisseur particulier au Canada, une demande de dérogation à acheter auprès d'un fournisseur unique a été présentée avant que de nouvelles visières pour les casques existants aient pu être achetées.

#### RAISONS TECHNIQUES

Pour un projet, il a été nécessaire d'élaborer une cartographie communautaire. La cartographie communautaire a exigé des équipements GPS très avancés et durables, des ordinateurs portables et un ordinateur de bureau graphique avec un logiciel spécifique pour obtenir un résultat correct. Étant donné que les équipements nécessaires ont été fabriqués par un seul fournisseur et que par conséquent ces équipements n'auraient pas pu être importés dans le pays - une demande de dérogation à employer une Procédure Simple a été faite.

#### RAISONS ÉTHIQUES

Un projet d'Intervention Humanitaire exigeait de se procurer des tentes pour un camp de réfugiés pour une somme de 12 000 €. Après avoir évalué soigneusement le marché, il a été constaté qu'un seul fournisseur de tentes pouvait prouver ne pas avoir recours au travail des enfants, réduisant ainsi le marché à un seul fournisseur. Une demande de dérogation à utiliser la Procédure Simple a été présentée et justifiée pour des raisons éthiques et dans le but de soutenir le développement de la responsabilité sociale parmi les fournisseurs.

#### INSUFFISANCE OU INDISPONIBILITÉ DES RESSOURCES SUR LE MARCHÉ

Après une recherche approfondie, AEN a conclu que les semences de légumes de bonne qualité, qui conviennent à la terre dans la zone d'un projet d'aide alimentaire, ont été produites par un seul fournisseur local. Une demande de dérogation permettant de procéder à une procédure simple a été déposée.

**COÛTS OU RETARDS DUS AU TRANSPORT**

Dans un projet de l'ECHO au Cambodge, une demande de dérogation permettant d'utiliser une procédure simple a été soumise pour l'achat de bétail de veaux. Pour des raisons de bien-être des animaux et pour éviter les coûts de transport coûteux sur une vaste zone géographique, ce cheptel a été acheté auprès de plusieurs fournisseurs, chacun ayant des quantités limitées de veaux disponibles.

**LÉGISLATION NATIONALE**

Pour un projet de l'ECHO au Bangladesh, un appel d'offres compétitif ne pouvait pas être réalisé car le fournisseur d'engrais avait été nommé par le gouvernement du Bangladesh. Une dérogation a été accordée par le Chef de la Division Approvisionnement et Logistique en se fondant sur la législation nationale.

**4.7.1 Dérogation Automatique**

Dans des cas particuliers, une dérogation automatique permettant de négocier avec un seul fournisseur/candidat est accordée indépendamment de la valeur du contrat. Une approbation préalable du Chef du GLO Oslo n'est pas nécessaire bien qu'il soit recommandé de consulter GLOL pour s'assurer que les procédures sont correctement suivies et sont conformes aux politiques des donateurs concernés.

Suivez les étapes d'une Procédure Simple décrite au point 6.1 pour l'Approvisionnement, 7.1 pour les Services et 8.1 pour les Travaux (étapes 2 et 3 facultatives).

**REMARQUE :** Un bon de commande doit toujours être émis pour les approvisionnements d'un montant supérieur à 2 000 EUR.

Ces cas particuliers sont limités et réservés à :

- a. Des opérations urgentes. Les opérations urgentes sont celles qui répondent à un besoin humanitaire immédiat et à des exigences humanitaires non prévisibles liées à des catastrophes naturelles ou causées par l'homme, de caractère soudain, telles que les inondations, les tremblements de terre, les conflits armés, ou des situations comparables. La notion d'urgence comprend également toute situation, dûment justifiée, dans laquelle la mise en œuvre de l'opération d'aide humanitaire doit commencer immédiatement et le retard dans le lancement d'appels d'offres pour les contrats d'approvisionnement mettrait des vies en danger. La notion d'urgence ne peut pas être fondée sur des circonstances attribuables au Pouvoir Adjudicateur. Des retards dans ou le manque de planification de la part du Pouvoir Adjudicateur ne constituent pas un besoin urgent ou imprévisible.
- b. Lorsqu'aucune offre ou offre/proposition/devis approprié n'est déposé en réponse à une procédure d'appel d'offres négocié ou ouvert après la conclusion de la procédure initiale, à condition que les conditions initiales du contrat ne soient pas substantiellement modifiées.
- c. Chaque fois que, pour des raisons techniques ou pour des raisons liées à la protection de droits exclusifs, le contrat peut être attribué uniquement à un opérateur économique déterminé.
- d. Pour les contrats supplémentaires consistant en la répétition/le renouvellement de services, travaux ou fournitures confiés à un contractant auquel un contrat précédent a été attribué dans la même région, à condition que les modalités du contrat initial ne soient pas substantiellement modifiées. La période écoulée depuis l'attribution du premier contrat ne doit pas être supérieure à un an. Les contrats peuvent être renouvelés au maximum deux fois pour ces motifs.
- e. Pour les approvisionnements, travaux et services complémentaires ne figurant pas dans le contrat initial qui, en raison de circonstances imprévues, sont devenus nécessaires à l'exécution de l'opération humanitaire, à condition que le montant total des approvisionnements, travaux ou services supplémentaires ne dépasse pas 50 % de la valeur du contrat initial.
- f. Pour les contrats de propriété (location de biens uniquement), après prospection du marché.
- g. Les contrats portant sur des achats à des conditions particulièrement avantageuses, soit auprès d'un fournisseur qui cesse définitivement ses activités commerciales soit auprès des curateurs ou liquidateurs d'une faillite, d'un concordat avec les créanciers ou d'une procédure similaire.

h. Achats à partir des Centrales d'Achat Humanitaires (voir point 4.8.1).

La décision d'utiliser une Offre Unique dans ces cas particuliers doit être fondée sur des justifications solides et convaincantes. Ces justifications doivent être documentées et classées dans le dossier d'approvisionnement. Si des procédures d'approvisionnement plus restrictives sont prévues par un donateur pour les opérations d'urgence, elles prévalent.

## 4.8 CENTRALES D'ACHATS

Une Centrale d'Achat, ou Agent d'Achat, est une organisation/un organisme professionnel qui fournit des services liés à la gestion de chaînes d'approvisionnement à des organisations humanitaires. Il peut également s'agir d'un département d'une organisation humanitaire qui se charge de la gestion de la chaîne d'approvisionnement des organisations et fournit des services à d'autres organisations humanitaires.

Lors de l'attribution d'un contrat à une Centrale d'Achat, celle-ci doit toujours être conforme à la procédure d'approvisionnement applicable au contrat d'approvisionnement ou service spécifique. Les relations à long terme avec les centrales d'achat sont établies sur la base d'un contrat-cadre (pour plus d'informations, consultez le point 4.9)

Il incombe au Pouvoir Adjudicateur de valider la viabilité financière de la Centrale d'Achat et de veiller à ce que les procédures d'approvisionnement appropriées (conformes aux exigences du donateur) soient suivies et que les exigences de qualité soient respectées (par exemple, la présélection des produits pharmaceutiques/fournisseurs). Ceci doit être stipulé dans le Contrat.

Le recours à des Centrales d'Achat est souvent limité et lié à l'approvisionnement en aliments, en produits pharmaceutiques et en dispositifs médicaux. Pour l'acquisition de ces produits, il est fortement recommandé de contacter des Centrales d'Achat Humanitaires (CAH) reconnues par l'ECHO. Cela garantit que l'approvisionnement de ces produits est aussi sûr et efficace que possible et simplifie les procédures (lors de l'approvisionnement auprès d'une CAH, la Procédure Simple s'applique toujours).

### 4.8.1 Centrales d'Achat Humanitaires

Une Centrale d'Achat Humanitaire (CAH) est un organisme reconnu par l'ECHO spécialisé dans l'achat de fournitures d'urgence et de santé et de services connexes pour utilisation dans des opérations d'aide humanitaire. Ces organismes sont toujours à but non lucratif et sont des organismes autonomes ou des Divisions approvisionnement et logistique spécialisés d'OING. L'objectif global d'une CAH est de faciliter l'approvisionnement efficace et sécurisé de produits de qualité et de réduire les coûts pour les pouvoirs adjudicateurs. Les CAH fournissent avant tout des services avec stockage, sans stockage et/ou des services de conseil pour les produits/services suivants : produits pharmaceutiques, dispositifs médicaux, produits vétérinaires, aliments, eau et assainissement, ingénierie, abris, télécommunications, transports et administration.

Une CAH est un organisme à but non lucratif ou qui applique des frais généraux ou de maintenance uniquement pour couvrir ses frais, jamais pour réaliser des bénéfices. La CAH ne peut facturer qu'un maximum de 7 % du total des coûts directs. Les accords contractuels conclus avec la CAH doivent inclure les dispositions nécessaires à cet égard et permettre l'identification des différents coûts. Il n'est pas nécessaire de demander des documents supplémentaires concernant la relation entre la CAH et ses fournisseurs, par exemple des contrats-cadre, des factures d'assurance, des documents de transport, etc. Toutefois, il est important de conserver les documents d'approvisionnement pour la relation contractuelle avec la CAH.

Notez que même si une CAH reconnue assume la responsabilité d'assurer la qualité requise des produits et le respect des procédures appropriées, il incombe toujours au pouvoir adjudicateur, par l'intermédiaire de la relation contractuelle, de s'assurer que la CAH est à la hauteur de ses responsabilités.

Un registre des CAH accréditées par l'ECHO est accessible à partir de :

[http://ec.europa.eu/echo/files/partners/humanitarian\\_aid/HPC-register\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/echo/files/partners/humanitarian_aid/HPC-register_en.pdf)

**Recommandation**

Il est fortement recommandé d'avoir recours à des CAH pour l'achat de médicaments et de dispositifs médicaux.

**Types de Contrats et Procédure d'Approvisionnement**

Lors de l'achat auprès d'une CAH, le type de contrat dépend de l'objet à acheter. À chaque fois qu'un produit est acquis<sup>11</sup>, par exemple un produit pharmaceutique auprès d'une CAH, il s'agit d'un contrat d'approvisionnement, et à chaque fois qu'un service de conseil est acquis, il s'agit d'un contrat de service.

Les CAH ont déjà été approuvées par l'ECHO pour fournir des produits de qualité à des prix compétitifs. Par conséquent, au moment de passer une commande auprès d'une CAH, la procédure simple s'applique toujours et le pouvoir adjudicateur est autorisé à négocier et à signer un contrat avec une seule CAH, quelle que soit la valeur du contrat.

**Relations Contractuelles**

Il n'existe aucune relation contractuelle entre la Commission européenne et la CAH. La relation contractuelle existe uniquement entre le pouvoir adjudicateur et la CAH, et elle est régie par le contrat signé par ces derniers.

**Conclusion d'un contrat avec une CAH**

Lors de la conclusion d'un contrat avec une CAH, les modèles de contrats d'approvisionnement ou de services dans les annexes SER et SUP doivent être appliqués. Ajustez le contrat à la tâche d'approvisionnement spécifique et assurez-vous que les questions suivantes sont soigneusement étudiées et mises en œuvre dans le contrat :

- La CAH doit assurer l'identification/ventilation des différents coûts dans la facture.
- La CAH doit être en mesure de certifier qu'elle est reconnue comme CAH par l'ECHO et qu'elle suit les procédures d'approvisionnement reconnues par l'ECHO.
- La CAH doit se montrer conforme aux normes internationales et d'assurance qualité. Il s'agit d'une exigence pour l'achat de produits pharmaceutiques, de dispositifs médicaux et de nourriture.
- La CAH doit informer immédiatement le pouvoir adjudicateur si une situation où l'ECHO pourrait annuler l'enregistrement du contractant en tant que CAH se produit.
- La responsabilité pour le retard dans les frais d'expédition/surestaries en raison de documents manquants incombe uniquement à la CAH, sauf si le retard est dû à un manquement de la part du pouvoir adjudicateur.
- Fournissez des spécifications techniques claires et approfondies ainsi que le mandat à la CAH.
- Évitez les frais supplémentaires tels que les garanties bancaires ou les intérêts de retard car ce sont des coûts non admissibles.
- Lors de l'attribution du contrat, mentionnez la source de financement.

Si une CAH ne répond pas aux normes de qualité requises ou aux procédures d'approvisionnement, il faut le noter et le communiquer à l'ECHO.

## 4.9 CONTRATS-CADRES

Un Contrat-Cadre est un contrat à long terme (cinq ans maximum) conclu entre le Pouvoir Adjudicateur et un ou plusieurs contractants. Il est utilisé pour définir les conditions générales telles que l'objet, les spécifications techniques, le(s) prix, la durée, la procédure de passation de contrats spécifiques pour le futur approvisionnement d'une série de biens ou de services pour lesquels la quantité ou la portée exactes et l'heure de livraison ne peuvent pas être définies au début du contrat. Les conditions spécifiques, la quantité, la date de livraison, etc. d'un achat donné sont fixées dans un bon de commande ou un contrat uniquement lorsque les biens ou services sont nécessaires. En vertu d'un contrat-cadre, les contrats sont attribués conformément aux conditions fixées dans le contrat-cadre.

<sup>11</sup> La CAH peut être avec ou sans stockage. Dans ce dernier cas, la CAH achète un produit au nom du pouvoir adjudicateur. Il s'agit d'un contrat d'approvisionnement

Le Contrat-Cadre permet de réduire les coûts, d'améliorer l'efficacité de la gestion de la chaîne d'approvisionnement et d'améliorer les relations avec les contractants fiables. Les contrats-cadres ne peuvent jamais être utilisés de manière à empêcher, restreindre ou fausser la concurrence.

Le Contrat-Cadre n'a pas besoin d'être lié à un projet ou une action spécifique et il ne peut être utilisé que pour acquérir un service ou un approvisionnement (il est souvent lié aux approvisionnements de bureau). Il n'est pas possible de faire un contrat-cadre pour des travaux.

La décision d'appliquer le Contrat-Cadre à une série d'achats doit être prise au cours de l'étape de proposition de projet et intégrée dans le Plan d'Approvisionnement et l'utilisation du Contrat-Cadre est approuvée dans la demande de projet.

Assurez-vous que la disponibilité d'une liste mise à jour de tous les contrats-cadres en vigueur et de tous les contrats/bons de commande effectués sur la base d'un contrat-cadre est conservée dans le dossier d'approvisionnement.

#### **Contrats-Cadres avec un Seul Contractant**

Un contrat-cadre peut être conclu avec un seul contractant. La procédure d'approvisionnement applicable à l'attribution du contrat-cadre à un seul contractant doit être fondée sur le type de contrat et la valeur totale du contrat pour toute la durée de celui-ci. Chaque contrat spécifique conclu dans le cadre du contrat-cadre est régi par les conditions générales énoncées dans le contrat-cadre et n'est pas soumis à la remise en concurrence.

#### **Contrats-Cadres avec Plusieurs Contractants**

Un contrat-cadre peut être conclu avec plusieurs contractants, également appelés des contrats-cadres multiples. Chaque contractant conclut un contrat-cadre distinct avec le pouvoir adjudicateur, mais les contrats sont conclus dans des conditions identiques. La procédure d'approvisionnement applicable pour l'attribution d'un contrat-cadre à plusieurs contractants est basée sur la catégorie de contrat et la valeur totale du contrat pour toute la durée de celui-ci. Les contrats-cadres multiples sont conclus avec au moins trois contractants.

L'attribution de contrats/bons de commande est basée sur une liste de priorités sans remise en concurrence. Le contractant qui fournit la meilleure offre ou proposition est prioritaire absolu. Si ce contractant n'est pas disponible ou intéressé par le contrat spécifique, le contrat/bon de commande est alors attribué au deuxième contractant sur la liste et ainsi de suite. Pour ce type de contrats-cadres multiples, les conditions générales énoncées dans le contrat-cadre s'appliquent à l'attribution du contrat spécifique.

Dans les secteurs soumis à des variations rapides des prix ou des développements technologiques (ordinateurs, logiciels, téléphones portables, etc.), les contrats-cadres sans remise en concurrence ne sont pas recommandés. Toutefois, si un contrat-cadre est conclu, il doit contenir une clause prévoyant soit une analyse à mi-parcours, soit une analyse comparative afin d'ajuster les conditions générales à l'évolution du secteur.

#### **Exemple : Procédure d'approvisionnement applicable à un contrat-cadre**

Conclusion d'un contrat-cadre de cinq ans pour des outils de déminage avec une valeur estimée du contrat de 50 000 € par an. La valeur totale du contrat est de 250 000 € et la procédure de passation applicable est un l'appel d'offres ouvert local.

## **4.10 FRAIS DE FONCTIONNEMENT**

Les frais de fonctionnement sont généralement définis comme étant des achats/frais récurrents, par exemple les frais hebdomadaires ou mensuels, et sont souvent liés à l'approvisionnement de bureau. Pour les frais de fonctionnement, aucune procédure ne s'applique et les achats ne sont pas inclus dans le plan d'approvisionnement. Une bonne gestion financière est toutefois appliquée et le marché doit être vérifié pour assurer le principe de la meilleure qualité et prix. La documentation appropriée doit être déposée à tout moment.



Pour les frais de fonctionnement de plus grande valeur, il est recommandé de suivre les procédures d'approvisionnement afin d'obtenir le meilleur rapport coûts-avantages, par exemple pour les connexions Internet, les billets d'avion, les services de sécurité, les assurances, les abonnements de téléphonie mobile, etc.

**Exemple :**

**Frais de fonctionnement (aucune procédure d'approvisionnement n'est applicable)**

Location d'immeubles de bureaux, café/thé/eau, cadeaux de représentation, carburant, entretien des véhicules/motos/locaux existants, réparation de machines, articles de nettoyage, électricité, journaux/magazines/livres, frais de port/emballage, papier à photocopie, papeterie, assurance (par exemple, sur l'entreposage), services financiers (frais de virement, garanties bancaires, conseil, etc.), hébergement, restauration, connexions Internet, abonnements téléphoniques, services de nettoyage, petites quantités de médicaments répétées, par exemple pilules pour les maux de tête, etc.

**Pas de frais de fonctionnement (les procédures d'approvisionnement s'appliquent)**

Téléphones/téléphones mobiles, ordinateurs, véhicules, photocopieuses, aspirateurs, machines à laver, meubles, etc.

En règle générale, si les coûts de fournitures, de services ou de travaux doivent être imputés en tant que coûts directs du projet, ils doivent être considéré comme un achat. Par exemple, du carburant pour faire fonctionner un générateur pour pomper de l'eau sur un site de projet ; Des fournitures de bureau telles que des flip charts, des stylos, des cahiers nécessaires pour un atelier lié aux activités du projet.

Si les coûts doivent être imputés au budget du bureau de pays et non à un projet spécifique, ils doivent être considérés comme des coûts de fonctionnement. Par exemple, du carburant pour faire fonctionner le générateur du bureau ou de la résidence ; fournitures de bureau pour une utilisation générale au bureau.

Si les règles du donateur sont plus strictes, elles prévalent.

## 4.11 ANNONCES ET SOURCAGE

L'obtention d'une méthodologie générale pour trouver de nouveaux fournisseurs et contractants est essentielle pour créer transparence, égalité des chances et veiller à ce que la meilleure qualité et le meilleur prix soient obtenus pour toutes fournitures, services ou travaux donnés.

### 4.11.1 Annonces

Au début de l'année ou d'une période d'un projet, le Comité d'Approvisionnement doit toujours veiller à ce qu'une Annonce Générale des Opportunités d'Affaires soit publiée pour informer la communauté et les fournisseurs et contractants potentiels des opportunités d'affaires offertes par le projet. Ceci est obligatoire quelles que soient les différentes procédures d'approvisionnement en vigueur (voir GEN 8, Modèle d'annonce d'opportunités d'affaires et d'acquisition de dispositifs médicaux, SUP 11-3).

Les annonces aident le Comité d'Approvisionnement à trouver de nouveaux fournisseurs et contractants, créent de la concurrence et promeuvent la transparence et la responsabilité. Les annonces doivent être publiées dans les journaux pertinents (qui publient généralement ce type d'annonces).

Si les journaux ou d'autres médias imprimés ne sont pas disponibles ou ne fournissent pas la meilleure plate-forme d'annonce, un avis peut également être publié sur Internet, dans un journal professionnel pertinent, sur un panneau d'affichage devant le bureau, au marché ou dans d'autres lieux publics pertinents.

Il convient de se référer aux plans d'approvisionnement pour déterminer les besoins pour une période spécifique.

Tous les fournisseurs répondant à l'annonce doivent être inclus dans une base de données de fournisseurs. L'inclusion des fournisseurs dans la base de données ne doit pas être limitée aux fournisseurs répondant à l'annonce ; les fournisseurs peuvent être ajoutés à tout moment et de n'importe quelle source. Lors de la sollicitation d'offres, les RFQ / RFP doivent être envoyés à tous les fournisseurs appropriés, comme indiqué dans la base de données. La conformité administrative du fournisseur, telle que l'enregistrement de la société, l'enregistrement fiscal, etc., sera vérifiée au moment de l'évaluation des offres.

**REMARQUE :** Ce n'est pas une pratique d'approvisionnement acceptable que de facturer des « frais de documentation d'appel d'offres », c'est à dire de faire payer les soumissionnaires pour qu'ils obtiennent les documents de l'appel d'offres. Le soumissionnaire sélectionné ne doit pas non plus payer pour tous les frais liés au processus d'appel d'offres, comme par exemple une annonce d'opportunité d'affaires.



Effectuez toujours une analyse des risques à petite échelle sur les risques potentiels et les performances d'éthique commerciale du fournisseur, par exemple sur la politique RSE, la politique de sécurité, les normes/certifications (ou leur non-existence), etc. Les résultats peuvent être utilisés pour mettre en place des critères éthiques dans la demande de proposition/demande de devis/dossier d'appel d'offres ou les spécifications techniques/mandat pour faire face aux risques potentiels (consultez la rubrique 1.2.1 concernant la mise en œuvre des Principes d'Approvisionnement Ethiques).

**Visibilité des conditions générales et du code de conduite pour les contractants**

Afin de faire connaître les conditions générales (CG) et le code de conduite pour les contractants aux futurs fournisseurs et contractants, il est recommandé de rendre ces documents visibles (par exemple sur un panneau d'affichage).

**4.11.2 Sourcing**

En plus des annonces obligatoires des opportunités d'affaires, la liste suivante donne des exemples de méthodes communes pour trouver de nouveaux contractants et des questions générales à considérer lors du sourcing.

**Internet**

Des fournisseurs/candidats peuvent également être trouvés via Internet, sur des portails tels que, [www.dihad.org](http://www.dihad.org), <http://www.businessin africa.net>, [www.aidandtrade.com](http://www.aidandtrade.com), et d'autres portails nationaux. Contactez la ou les ambassades ou représentants. Ils auront probablement quelques adresses Internet utiles.

**Chambre de commerce**

Souvent, la Chambre de commerce a un site web contenant des informations sur ses membres. Vous pouvez également contacter la Chambre de commerce et demander une liste de fournisseurs du type de produit recherché.

**Organisations professionnelles**

Recherchez des organisations professionnelles sur le marché. L'affichage d'annonces d'opportunités d'affaires et d'avis d'appel d'offres dans les revues/journaux spécialisés est un moyen efficace de trouver des fournisseurs et contractants qualifiés. Contactez la ou les ambassades ou représentants. Ils disposeront probablement d'informations utiles sur les organisations professionnelles.

**Références d'autres Organisations ou Entreprises**

Contactez d'autres organisations telles que les ONG, les agences des Nations Unies ou des réseaux d'ONG et autres entreprises et cherchez à en savoir plus sur l'endroit où ils se procurent des fournitures, services et travaux.

**Pages Jaunes**

Consultez les pages jaunes ou des répertoires en ligne ou imprimés similaires.

**Salons ou Expositions**

Visitez les salons professionnels pertinents, par exemple pour les dispositifs médicaux : <http://www.medica-tradefair.com/>.

**Base de données fournisseurs**

Il est souhaitable que les organisations établissent et maintiennent une base de données des fournisseurs pour les retrouver facilement lors de l'exécution des procédures d'approvisionnement. Dans certains bureaux et organisations partenaires, une base de données du fournisseur est disponible à partir de laquelle les fournisseurs et contractants peuvent être identifiés.

**Sourcing des fournisseurs de dispositifs médicaux**

Pour trouver des fournisseurs de dispositifs médicaux, il est recommandé de publier une annonce d'opportunités au début de l'année ou d'une période de projet. Cette annonce doit inviter les fournisseurs de dispositifs médicaux pertinents à être préqualifiés et enregistrés dans la base de données des fournisseurs.

Les exigences concernant les fournisseurs de dispositifs médicaux sont décrites dans la rubrique 4.13.2 et le modèle d'annonce d'opportunités d'affaires pour les dispositifs médicaux se trouve dans SUP 11-3.

**Considérations éthiques**

Lors du sourcing de nouveaux fournisseurs et contractants, il est recommandé d'obtenir des informations générales sur les risques spécifiques au secteur et au pays afin d'identifier les questions éthiques qui pourraient être source de préoccupation. Le Comité d'approvisionnement s'assurera qu'une analyse de risque à petite échelle sur la performance d'éthique commerciale, par exemple en matière de politique RSE, de politique de santé, de certifications ISO ou SA8000, etc., est effectuée. Les résultats doivent être documentés et intégrés dans la sélection des fournisseurs et candidats.

**Défis et considérations du sourcing**

Lors du sourcing de nouveaux fournisseurs et contractants dans des contextes différents, plusieurs défis se posent. Dans certains contextes, les fournisseurs/candidats peuvent ne pas être familiers avec le processus d'approvisionnement et cette façon de faire des affaires. Dans ce cas, il est important de s'assurer qu'ils sont bien informés sur le processus et de veiller à ce qu'ils remplissent toutes les informations requises dans la demande de proposition/demande de devis/dossier d'appel d'offres, signent et tamponnent les pages adéquates et présentent leur soumission selon les conditions décrites. Le soutien et le renforcement des capacités de potentiels fournisseurs/candidats à participer à un processus d'appel d'offres vise à promouvoir la concurrence et l'égalité des chances et permet ainsi au pouvoir adjudicateur d'obtenir la meilleure qualité et rapport coûts-avantages. Une façon d'y parvenir est de soumettre une « lettre d'accompagnement » avec la demande de proposition/demande de devis dans laquelle les principales exigences à remplir le formulaire sont mises en évidence (consultez GEN 1-2 : Lettre d'orientation aux fournisseurs pour un exemple d'une lettre d'accompagnement). Un autre outil consiste à faire des formations de fournisseurs couvrant, par exemple, la procédure d'appel d'offres et les exigences affiliées. Dans certains contextes, le non-soutien aux fournisseurs/candidats dans le processus peut avoir pour conséquence que le pouvoir adjudicateur ne reçoit pas de devis valides et court ainsi le risque de retarder les activités du projet. Assurez-vous toujours que tous les contractants sont traités de manière égale et ont accès aux mêmes informations.

Un autre défi peut être que les fournisseurs/candidats ne souhaitent pas participer à une procédure d'appel d'offres parce qu'ils trouvent cela trop compliqué pour soumettre un devis/proposition pour un contrat qu'ils estiment être de faible valeur pour eux. Une façon de traiter ce problème est de maintenir un bon contact avec les fournisseurs/candidats et de leur expliquer pourquoi ils devraient présenter un devis/offre/soumission. Cela peut se faire également dans une lettre d'accompagnement jointe à la demande de proposition/demande de devis/dossier d'appel d'offres.

Lors d'un sourcing international, examinez attentivement les effets que cela peut avoir sur le projet et si, en alternative, l'approvisionnement doit être réalisé dans un contexte national. Par exemple, considérez s'il y a un risque de retard dû aux conditions de transport vers une destination particulière ? Y a-t-il un risque de vol pendant le transport ou dans le port/aéroport ? Quel est le délai d'obtention des marchandises à la douane ? Les permis d'importation nécessaires et/ou l'exonération de taxe/TVA sont-ils en place ? Etc.

## **4.12 SPECIFICATIONS TECHNIQUES ET/OU TERMES DE REFERENCE**

Les spécifications techniques et les termes de référence définissent les caractéristiques requises d'un produit, service ou travaux compte tenu des fins auxquelles ils sont destinés. Une préparation minutieuse des spécifications techniques pour les fournitures et travaux ou du mandat pour les services est extrêmement importante pour la réussite finale du projet.

Des spécifications techniques ou des termes de référence mal rédigés peuvent entraîner la répétition inefficace des procédures d'approvisionnement qui retarderont la mise en œuvre. Cela peut également conduire à la réception inappropriée ou incorrecte d'équipements ou services, ce qui peut réduire la qualité des projets.

Dans le processus de préparation des spécifications techniques et du mandat, il est conseillé de consulter toutes les parties impliquées dans la proposition de projet ainsi que de s'assurer de l'aide nécessaire aux experts techniques requis. Alors que le personnel d'approvisionnement peut être consulté dans la préparation des Spécifications Techniques et du Mandat, les services requérants doivent être au courant que le Personnel d'Approvisionnement ne connaîtra pas nécessairement toutes les exigences et qu'il est incombe au département demandeur de s'assurer que tous les détails sont fournis au Département d'Approvisionnement.

#### 4.12.1 Spécifications techniques

Des spécifications techniques précises et claires sont une condition préalable pour que les fournisseurs réagissent de façon réaliste et compétitive aux exigences du pouvoir adjudicateur. Des spécifications techniques claires aident également le fournisseur à planifier à l'avance et à commenter les exigences du pouvoir adjudicateur. En outre, cela peut avoir un effet positif sur la capacité des fournisseurs à respecter les principes et les normes éthiques.

Les spécifications techniques, y compris les caractéristiques et les exigences relatives à un produit ou à des travaux comprend des exigences de :

- Niveaux de qualité
- Critères environnementaux ou sociaux, par exemple les certifications ou preuve de conformité équivalente
- Conception pour toutes les exigences
- Niveaux et procédures d'évaluation de la conformité
- Aptitude à l'emploi, durabilité et validité
- Sécurité
- Marquage et exigence de visibilité
- D'autres dimensions, par exemple des fournitures, la dénomination de vente et les instructions d'utilisation et, pour tous les contrats, la terminologie, les symboles, les essais et méthodes d'essai, l'emballage, le marquage et l'étiquetage, les procédures et méthodes de production

Des précautions doivent être prises lors de l'élaboration de spécifications techniques afin de s'assurer qu'elles ne sont pas limitatives à une marque spécifique. Dans les spécifications techniques pour les matériaux, les équipements, la fabrication et d'autres ressources, les normes internationales doivent être utilisées autant que possible. Par exemple, lorsqu'une norme nationale est mentionnée, les spécifications techniques doivent indiquer que d'autres normes de qualité égale à la norme mentionnée seront également acceptables.

Pour les contrats de travaux, le Comité d'Approvisionnement fait rédiger les spécifications techniques par un ingénieur ou un membre du personnel ayant une formation technique et une expérience dans le domaine. Si un ingénieur externe doit surveiller les travaux, les spécifications techniques doivent être élaborées en coopération avec lui.

#### Exemples : Spécifications Techniques

##### ACHAT DE CIMENT

Pour un projet au Sri Lanka, les spécifications techniques suivantes ont été appliquées et les informations demandées auprès de fournisseurs intéressés.

Description : Ciment en sacs de 50 kg pour une utilisation dans des fondations, la production de blocs de béton et la construction de logements.

- Indiquer le type/matériau du sac/emballage
- Qualité conforme aux normes SLS 107 ou équivalentes. Une copie de l'attestation doit accompagner l'offre
- Une fiche technique doit accompagner l'offre
- Spécifier les certificats de qualité détenus par la société
- Indiquer le nom du fabricant
- Indiquer le nom de la marque
- Indiquer le pays d'origine
- Stock disponible sur présentation de la soumission et selon l'emplacement du stock (un document distinct peut être joint)

##### APPROVISIONNEMENT EN HOUES

Pour un rapport de projet, les spécifications techniques n'ont indiqué aucune houe (outil de travail). Même pour un petit objet comme la houe, il est important de décrire la longueur, l'épaisseur, le matériau du manche, le matériau de la lame.

Le projet s'est terminé avec des houes en bois uniquement (pas de pièces métalliques) - par conséquent, elles se sont cassées après n'avoir été utilisées que quelques fois.

#### 4.12.2 Mandat

Le service requis pour un projet fait souvent partie des activités du projet et il est probable que le mandat ait déjà été rédigé dans un contexte autre que celui de l'approvisionnement. Le personnel responsable des activités du programme est souvent celui qui est chargé de l'élaboration du mandat. Il est important d'intégrer toutes les exigences liées au service acquis dans le mandat afin de recevoir des offres qui sont en mesure de remplir les fonctions exigées et de fournir la meilleure qualité au meilleur prix.

La structure générale suivante du mandat de services a été élaborée conformément aux principes de la gestion des cycles d'un projet. L'objectif est de s'assurer que tous les problèmes sont traités de manière systématique et que les facteurs clés relatifs à la clarté des objectifs et à la durabilité font l'objet d'un examen approfondi.

Contenu du mandat :

- Informations générales
- objectif du contrat et résultats escomptés
- hypothèses et risques
- champ d'application des services ou activités
- échéances, logistique et installations
- experts clés et autre personnel
- sous-traitance (le cas échéant)
- rapports
- critères environnementaux ou sociaux (par exemple, certifications ou preuve de conformité équivalente)

La demande de proposition et le dossier d'appel d'offres de services contiennent un mandat squelette indiquant les détails minimaux à fournir dans chacune des rubriques. Le mandat doit être adapté à la tâche en question.

### 4.13 APPROVISIONNEMENT EN MÉDICAMENTS ET EN APPAREILS MÉDICAUX

De plus amples informations sont disponibles dans les « Dispositions relatives aux fournitures médicales et alimentaires applicables aux actions financées au titre du certificat de partenariat humanitaire de l'UE 2021 – 2027 » <https://www.dgecho-partnershelpdesk.eu/download/referencedocumentfile/216>

Il est complexe de se procurer des médicaments et des dispositifs médicaux. Cela prend du temps et cela exige une connaissance du marché, des produits nécessaires, du système national de réglementation des médicaments, de l'existence de contrefaçons, ainsi que des connaissances sur les exigences de pré-certification<sup>12</sup> et de pré-qualification. Il est très important d'obtenir ces connaissances dès la phase de planification du projet afin d'être en mesure de planifier les achats correctement, d'assurer l'achat de produits de haute qualité et de répondre aux règles et exigences des donateurs. Le manque de connaissances et la planification en temps opportun peuvent entraîner des retards ou l'annulation des activités, l'achat de contrefaçons - au risque de mettre en danger la vie des bénéficiaires, de perdre du temps et de l'argent et que le coût soit déclaré non admissible par le donateur. Ainsi, il est très important de prévoir du temps pour obtenir les informations nécessaires et de veiller à planifier les achats de façon approfondie lors de la phase de planification d'un projet. Cette étape ne doit pas être reportée jusqu'à la phase de mise en œuvre.

En toutes circonstances, l'objectif de se procurer des médicaments et des dispositifs médicaux sert à garantir des produits de haute qualité qui sont authentiques, efficaces et sans danger pour les patients. La qualité doit toujours être la priorité numéro un lors de l'achat de médicaments et de dispositifs médicaux. Il convient d'examiner soigneusement les dates de péremption pour s'assurer que les stocks sont utilisés durant leur durée de conservation. Pour garantir un approvisionnement de haute qualité et des produits authentiques, il faut toujours commencer par nommer une centrale d'achat humanitaire (CAH) reconnue par l'ECHO le cas échéant.

<sup>12</sup> « Pré-certié » fait référence à un fournisseur préapprouvé. Un fournisseur est considéré comme pré-certié quand il a apporté la preuve, auprès d'un organisme de certification international reconnu, que ses locaux et installations sont conformes aux normes internationalement reconnues (conformément aux normes de l'OMS) et que les produits sont pré-qualifiés (conformément aux normes de l'OMS) par un organisme de certification international reconnu.

## Centrales d'Achat Humanitaires

Les CAH sont des organismes à but non lucratif spécialisés dans l'achat de fournitures d'urgence et de santé. Une CAH se charge de l'approvisionnement efficace et sécuritaire et assume la responsabilité d'acheter des médicaments et des dispositifs médicaux de haute qualité authentiques. Le fait de nommer une CAH réduit le risque d'acquisition de contrefaçons, qui est un aspect très important de l'achat de médicaments et de dispositifs médicaux. En outre, lors de l'achat auprès d'une CAH, la procédure simple s'applique et le pouvoir adjudicateur est autorisé à négocier avec une seule CAH, quelle que soit la valeur du contrat - ce qui réduit le temps consacré au processus d'approvisionnement (pour plus de détails sur les CAH, consultez la rubrique 4.8.1). L'approvisionnement auprès d'une CAH est plus coûteux que l'acquisition directement auprès d'autres fournisseurs, mais pour assurer un approvisionnement en produits sûrs, de haute qualité et authentiques, la nomination d'une CAH est une priorité absolue et le coût ne doit pas être un problème. Il est cependant très important d'inclure tous les coûts liés à la nomination d'une CAH dans le budget lors de la phase de planification du projet (frais d'administration, transport, dédouanement, assurance, etc.).

### Pré-certification des candidats et préqualification des produits

Pour garantir la qualité des produits et respecter les brevets et les réglementations nationales dans les différents pays, il est primordial de respecter les normes internationales relatives à l'achat de produits médicaux. Lors de l'achat auprès d'une CAH, ceci est assuré par la CAH même. S'il n'est pas possible de se fournir chez une CAH, le pouvoir adjudicateur ne doit présélectionner que des fournisseurs pré-certifiés qui livrent des médicaments et/ou dispositifs médicaux pré-qualifiés conformes aux normes internationales pour la production, le stockage, la distribution et la gestion. Les fournisseurs doivent toujours fournir la preuve de la pré-certification de la société et de la préqualification des produits qu'ils vendent. Si le pouvoir adjudicateur se procure des médicaments et des dispositifs médicaux sans nommer une CAH, la procédure d'approvisionnement applicable reste la procédure négociée – quelle que soit la valeur du contrat dans le respect des obligations applicables des donateurs.

### Contrefaçons

La plus grande menace pour l'achat de produits de qualité sûrs sont les médicaments et dispositifs médicaux contrefaits (et de mauvaise qualité<sup>13</sup>). Les contrefaçons sont un énorme problème à l'échelle mondiale, mais elles sont plus courantes dans les pays en développement et, selon l'OMS, environ 100 000 décès par an en Afrique seule sont liés au commerce des médicaments contrefaits<sup>14</sup>. L'OMS définit un médicament contrefait comme étant un médicament « *qui est étiqueté frauduleusement de manière délibérée pour en dissimuler la nature et/ou la source. La contrefaçon peut concerner aussi bien des produits de marque que des produits génériques et les médicaments contrefaits peuvent comprendre des produits qui contiennent les principes actifs authentiques mais un emballage imité, ou d'autres principes actifs, aucun principe actif ou des principes actifs en qualité insuffisante* »<sup>15</sup>. Les contrefaçons sont fréquentes dans toutes les catégories de médicaments et de dispositifs médicaux, allant des médicaments contre la toux et les maux de tête, en passant par les comprimés pour les maux de tête, les vaccins, les médicaments contrôlés, les seringues jusqu'aux équipements électriques. Étant donné qu'une contrefaçon ne fournit aucun traitement, qu'elle a la capacité de nuire directement et de développer la résistance aux médicaments, les contrefaçons et produits de qualité inférieure constituent une véritable menace pour la vie des bénéficiaires et la santé publique en général. La contrefaçon de médicaments et de dispositifs médicaux est très répandue sur le marché médical et en particulier dans les pays en développement. Les systèmes de contrôle réglementaire faibles et insuffisants de certains États, les niveaux élevés de corruption et une faible capacité d'application de la loi permettent aux contrefaçons d'entrer dans les canaux de distribution sans risque. Dans certains pays en développement, les médicaments contrefaits représentent 50 % du marché et jusqu'à 85 % pour certaines catégories de produits<sup>16</sup>. Dans les pays ayant des niveaux élevés de corruption, il est probable que les contrefaçons entrent sur le marché, même si l'Autorité nationale de réglementation des médicaments<sup>17</sup> est reconnue comme étant une autorité de réglementation rigoureuse qui applique officiellement les normes de l'OMS

<sup>13</sup> Consultez le site <http://www.who.int/medicines/services/counterfeit/faqs/06/en/index.html> pour voir la définition d'un médicament de qualité inférieure.

<sup>14</sup> <http://www.un.org/africarenewal/magazine/may-2013/counterfeit-drugs-raise-africa%E2%80%99s-temperature>

<sup>15</sup> <http://www.who.int/medicines/services/counterfeit/overview/en/>

<sup>16</sup> Organisation mondiale de la santé (2006:3) ; « Lutte contre la contrefaçon de médicaments : Un document de réflexion pour une coopération internationale efficace »

<sup>17</sup> Une autorité nationale de réglementation des médicaments est un terme générique utilisé pour désigner une autorité relevant du ministère de la Santé qui est responsable de la réglementation et de l'administration des lois sur les médicaments et les dispositifs médicaux.

lors de la pré-certification des candidats et de la préqualification des produits médicaux. La nomination d'une CAH réduit considérablement le risque d'acquisition de contrefaçons.

En savoir plus sur la contrefaçon : <http://www.africanliberty.org/pdf/Keepingitreal.pdf> et [http://www.who.int/medicines/services/counterfeit/impact/ImpactF\\_S/en/](http://www.who.int/medicines/services/counterfeit/impact/ImpactF_S/en/)

#### **Dimension de la contrefaçon à grande échelle en Afrique**

En avril 2013, une opération de grande envergure destinée à lutter contre les médicaments contrefaits a été réalisée dans 23 pays d'Afrique. Lors de l'opération, un milliard de médicaments contrefaits (dans 145 conteneurs) ayant une valeur de marché de 300 millions de dollars ont été saisis et retirés du marché. À Kinshasa, République Démocratique du Congo, 10 tonnes de médicaments contrefaits ont été saisis lors de l'opération. Les 10 tonnes de médicaments contrefaits auraient été distribués dans deux mille pharmacies au détail opérant sans autorisation et à cinq mille pharmaciens à Kinshasa - ce qui aurait posé une menace importante pour la santé et le bien-être du peuple congolais<sup>18</sup>.

#### **Élimination sans danger des médicaments et dispositifs médicaux**

Les médicaments ou dispositifs médicaux retirés de la vente, endommagés, non utilisés ou périmés (y compris les médicaments vétérinaires) doivent toujours être éliminés de façon sûre et appropriée, conformément aux réglementations nationales et aux meilleures pratiques internationales. Les médicaments doivent toujours être traités comme des déchets pharmaceutiques et non comme des ordures ménagères. Certains dispositifs médicaux peuvent être recyclés ou traités comme des ordures ménagères.

Selon le produit en question, il existe différentes méthodes d'élimination sans danger. Certains produits peuvent être retournés au contractant, d'autres peuvent être remis à des pharmacies réglementées par le gouvernement et d'autres encore doivent être éliminés par l'Autorité nationale de réglementation des médicaments. Les règles nationales et régionales doivent être respectées et le Ministère de la santé ou l'Autorité nationale de réglementation des médicaments doivent être contactés afin d'obtenir les directives nationales sur l'élimination des médicaments et des dispositifs médicaux. Si possible, l'élimination doit toujours être effectuée en collaboration avec l'Autorité nationale de réglementation des médicaments, mais certains pays ne disposent pas de cadre juridique mis en place, ou celui-ci est limité et il n'existe donc pas de lignes directrices ni de voies officielles pour éliminer et détruire les médicaments et les dispositifs médicaux. Dans de telles circonstances, il est conseillé de consulter l'OMS ou d'autres organismes compétents des Nations Unies ou des OING dans le pays de l'opération pour obtenir des conseils et des informations sur la façon de gérer l'élimination sûre des médicaments et des dispositifs médicaux.

Pour en savoir plus sur les produits médicaux qui sont considérés comme des déchets pharmaceutiques et qui doivent être éliminés par les voies officielles, et les produits qui peuvent être recyclés ou traités comme des déchets ordinaires selon les directives de l'OMS (rubriques 3.4 à 3.7) :

[http://www.who.int/water\\_sanitation\\_health/medicalwaste/unwantpharm.pdf](http://www.who.int/water_sanitation_health/medicalwaste/unwantpharm.pdf)

Veillez noter que certains médicaments et dispositifs médicaux périmés ou endommagés sont considérés comme des déchets dangereux lorsqu'ils sont transférés au-delà des frontières et sont réglementés en vertu de la Convention de Bâle sur le contrôle des mouvements transfrontières de déchets dangereux et de leur traitement<sup>19</sup>.

#### **4.13.1 Approvisionnement en médicaments**

«Médicament», également désigné «produit pharmaceutique», est le terme utilisé pour définir des produits médicaux comprenant des substances chimiques destinées à être utilisées pour le diagnostic médical, la guérison, le traitement ou la prévention de maladies. Voici quelques exemples de médicaments : comprimés pour les maux de tête et le paludisme, vaccins, sels de réhydratation orale (SRO), pénicilline, morphine, gouttes pour les yeux, insuline, etc.

<sup>18</sup> [congohealth.org](http://congohealth.org) et [asrames.com](http://asrames.com)

<sup>19</sup> <http://www.basel.int/Home/tabid/2202/mctl/ViewDetails/EventModID/8295/EventID/443/xmid/8052/Default.aspx>



L'approvisionnement en médicaments est complexe, prend du temps et exige une planification minutieuse et le respect d'une procédure d'approvisionnement pendant la mise en œuvre. Pour la planification et la mise en œuvre de l'approvisionnement en médicaments, il est obligatoire de suivre le guide étape par étape dans SUP 11-1, dont le contenu doit être connu par les départements demandeurs et le personnel d'approvisionnement afin d'avoir une compréhension entière des complexités liées à l'achat des médicaments.

Tout au long du processus de planification et de mise en œuvre, il est important de garder tous les documents pertinents dans le dossier d'approvisionnement et de prendre des notes pour suivre les progrès réalisés, la prise de décision, les résultats, les défis, etc.

#### **4.13.2 Approvisionnement en dispositifs médicaux**

Le terme « dispositif médical » fait référence à un instrument, appareil, outil, machine, implant, réactif in vitro ou un composant qui fournit un diagnostic, une cure, l'atténuation, le traitement ou la prévention d'une maladie ou d'un état, qui n'attend pas son usage prévu en étant métabolisé ou par le biais d'une réaction chimique.

Les dispositifs suivants sont des exemples de dispositifs médicaux : bâton de marche, instruments chirurgicaux, lubrifiants pour lentilles de contact, préservatifs, stéthoscopes, seringues, aiguilles, bassines, pansements, bandages, kits de tests médicaux, fauteuils roulants, prothèses auditives, dispositifs implantables, imagerie par résonance magnétique (IRM) et tomodensitométrie.

Pour savoir si un produit est classé comme dispositif médical, il est possible de consulter la base de données des dispositifs médicaux de la FDA : <http://www.accessdata.fda.gov/scripts/cdrh/cfdocs/cfPCD/PCDSimpleSearch.cfm>. La base de données est gérée par la Food and Drug Administration des États-Unis et utilise des descriptions de dispositifs médicaux convenues au niveau international provenant du système de nomenclature mondiale des dispositifs médicaux (GMDN).

Tout comme l'approvisionnement en médicament, l'approvisionnement en dispositifs médicaux est complexe, prend du temps et exige une planification minutieuse et le respect d'une procédure d'approvisionnement stricte pendant la mise en œuvre. Il est obligatoire de suivre le guide étape par étape dans SUP 11-2 pour la planification et la mise en œuvre de l'approvisionnement en dispositifs médicaux, dont le contenu doit être connu par les départements demandeurs et le personnel d'approvisionnement afin d'avoir une compréhension entière des complexités liées à l'achat des dispositifs médicaux.

**REMARQUE :** Tout au long du processus de planification et de mise en œuvre, il est important de garder tous les documents pertinents dans le dossier d'approvisionnement et de prendre des notes pour suivre les progrès réalisés, la prise de décision, les résultats, les défis, etc.

#### **4.13.3 Approvisionnement en médicaments vétérinaires**

Sous réserve des règlements nationaux sur les médicaments vétérinaires, le Comité d'approvisionnement doit s'efforcer d'assurer les meilleures pratiques vétérinaires<sup>20</sup> et que le ou les produits sont conformes aux normes internationales sur la sécurité, la qualité et l'efficacité des médicaments vétérinaires. L'objectif est de protéger la santé des animaux et des consommateurs de produits et de viande d'origine animale. Notez que le risque d'acheter des médicaments vétérinaires contrefaits est élevé dans les pays en développement.

Il est recommandé de consulter un vétérinaire ou un expert qualifié en bien-être animal lors de l'achat de médicaments vétérinaires.

Pour l'approvisionnement en médicaments vétérinaires, la procédure d'approvisionnement applicable est établie conformément aux règles et procédures applicables à l'approvisionnement, décrites dans le chapitre 6 du Manuel des Achats.

---

<sup>20</sup> <http://www.fve.org/news/publications/pdf/gvp.pdf>



Afin d'assurer l'approvisionnement en produits authentiques et sûrs, les fournisseurs doivent au minimum être enregistrés auprès de l'autorité de réglementation compétente<sup>21</sup> et le produit doit être agréé par cette autorité. Au minimum, les certificats suivants doivent être obtenus :

- Preuve d'inscription valide auprès de l'autorité de réglementation
- Autorisation de mise sur le marché valide ou licence de produit de l'autorité de réglementation pour le produit proposé

Si possible et pertinent, les certifications supplémentaires suivantes doivent être obtenues :

- ISO 9001:2000 – Système de gestion de la qualité ou équivalent du contractant et du fabricant
- Certificat BPF (Bonnes Pratiques de Fabrication) du fabricant

Le Comité d'approvisionnement doit toujours vérifier les certificats reçus d'un fournisseur. Veillez à vérifier les certificats de validité, le nom et l'adresse du fournisseur et que les médicaments livrés correspondent au certificat. Les certificats doivent toujours être déposés dans le dossier d'approvisionnement.

Prenez les mesures nécessaires pour vous assurer que la qualité du produit et la durée de vie est suffisante lors de la livraison au pouvoir adjudicateur. Par exemple, l'emballage est-il dégradé ou endommagé ? L'orthographe ou le logo du nom exact du produit est-il correct ou le produit peut-il être une contrefaçon ? Etc.

Les médicaments vétérinaires doivent toujours être stockés et éliminés de façon appropriée et sûre.

#### **Conséquences mortelles de l'achat de médicaments vétérinaires contrefaits**

Pour un projet en Afrique, des médicaments vétérinaires ont été achetés pour vacciner environ 300 chèvres en état de gestation pour assurer la survie de leurs chevreaux. Les mesures appropriées pour assurer la qualité des vaccins n'ont pas été prises et, par conséquent, environ 150 chèvres et chevreaux sont morts car les vaccins étaient des contrefaçons toxiques.

## **4.14 APPROVISIONNEMENT DE NOURRITURE**

De plus amples informations sont disponibles dans les « Dispositions relatives aux fournitures médicales et alimentaires applicables aux actions financées au titre du certificat de partenariat humanitaire de l'UE 2021 – 2027 » <https://www.dgecho-partnershelpdesk.eu/download/referencedocumentfile/216>

Les règles d'approvisionnement spéciales et les procédures applicables à l'approvisionnement en denrées alimentaires ne sont applicables que lorsque les aliments appartiennent à la catégorie des aliments destinés à la consommation humaine (aliments frais et secs)<sup>22</sup>. Les produits enrichis, tels que les aliments enrichis ou riches en calories pour prévenir ou éviter la malnutrition sont compris dans cette catégorie d'aliments.

#### **Sourçage de fournisseurs de denrées alimentaires**

Si possible et pertinent, l'approvisionnement en denrées alimentaires dans le pays de l'opération ou les pays voisins doit être prioritaire. Il est essentiel de tenir compte du contexte dans lequel l'action est mise en œuvre et de faire en sorte que l'approvisionnement ne perturbe pas les marchés régionaux de manière significative.

Avant l'approvisionnement en aide alimentaire, il est essentiel d'obtenir les preuves, fondées sur l'analyse du marché régional, que l'approvisionnement régional ne provoque pas de distorsions du marché qui pourraient affecter les populations vulnérables. En outre, les produits alimentaires doivent, autant que possible, correspondre aux habitudes alimentaires de la population bénéficiaire.

#### **Qualité et législation nationale**

Les caractéristiques des produits et leur emballage doivent respecter les normes de qualité fixées dans la législation nationale du pays d'origine et/ou du pays de destination, selon la législation qui présente la norme de qualité la plus

<sup>21</sup> Dans la plupart des pays, la réglementation sur les médicaments vétérinaires est établie sous l'autorité nationale de réglementation des médicaments.

<sup>22</sup> L'achat de denrées telles que le blé ou le maïs destinés à des fins agricoles ou pour la consommation animale doit se faire conformément aux règles et procédures générales applicables. Notez que l'USAID a des exigences particulières en la matière.

élevée. Lorsqu'il n'existe pas de législation, les normes reconnues internationalement, telles que le Codex Alimentarius<sup>23</sup>, peuvent être prises comme référence dans la mesure du possible.

### **Approvisionnement en aliments frais**

Pour l'approvisionnement en aliments frais, il existe une certaine flexibilité dans la répartition de l'approvisionnement en aliments frais en plusieurs lots et avec différents contrats et différents fournisseurs. Cette flexibilité est introduite en tenant compte du fait que les aliments sont souvent saisonniers, qu'ils sont souvent achetés localement et auprès de nombreux fournisseurs et que la valeur d'un contrat est souvent de valeur faible ou moyenne (procédure simple ou procédure négociée). La répartition de l'approvisionnement en aliments frais en plusieurs lots peut élargir la gamme de produits, limiter le risque d'inflation des prix, réduire les coûts globaux et soutenir le développement de l'économie de marché régionale/nationale. Chacun des lots d'aliments frais sera considéré individuellement, et non agrégé, afin d'établir le seuil applicable.

Notez que cette flexibilité dans la répartition de l'approvisionnement en plusieurs lots ne s'applique pas à l'achat d'autres types d'aliments, par exemple les aliments en conserve, les aliments secs, les plats cuisinés, etc.

### **Spécifications dans la demande de devis ou les documents d'appel d'offres**

Pour l'approvisionnement en aliments, les spécifications techniques doivent être complétées par les spécifications suivantes :

- Le poids net et cubique des lots.
- Le prix proposé par tonne métrique nette du produit sur le lieu de livraison.
- Lorsque cela est pertinent, les coûts de transport du lieu de chargement au lieu de livraison.
- La quantité nette des produits proposés doit être spécifiée par le fournisseur.
- Le délai de livraison/échéance, par exemple lorsque les installations de stockage sur le lieu de livraison sont disponibles uniquement à partir d'une certaine date.
- Les écarts acceptés dans le poids, la qualité et la quantité et les procédures pour établir des réductions de prix si les écarts acceptés sont dépassés ou si les fournitures sont livrées après la date de livraison convenue. Créer les conditions de livraison au-delà de la date ou période de livraison convenue.
- Si nécessaire, appliquer l'Incoterm contractuel et l'édition d'Incoterm applicable. Lorsque l'Incoterm précisé dans l'avis d'appel d'offres oblige le fournisseur à souscrire une police d'assurance de transport, celle-ci doit être d'un montant au moins égal à celui du contrat attribué et doit couvrir tous les risques liés au transport.
- Exigences relatives à l'emballage et au marquage.
- Dates de péremption/durée de stockage. Gardez à l'esprit que les autorités nationales imposent souvent des restrictions sur la durée de conservation minimale lors de l'importation des aliments en provenance des marchés internationaux.

### **Approvisionnement en aliments supérieur à 300 000 €**

Lors de l'attribution d'un contrat d'approvisionnement en aliments d'une valeur supérieure à 300 000 €, une agence de surveillance est chargée de vérifier et de certifier la quantité, la qualité, l'emballage et le marquage des fournitures. Les dispositions nécessaires dans les documents contractuels et d'appel d'offres doivent être incluses afin d'assurer le droit d'accès et de surveillance de l'organisme de contrôle. Si l'on a régulièrement recours à un organisme de contrôle, il est recommandé de conclure un contrat-cadre.

L'attribution de contrats à des agences de surveillance doit être conforme à la procédure applicable pour les contrats de service et doit être reçue avant la date d'attribution du contrat d'approvisionnement en aliments. L'agence de surveillance ne doit jamais être impliquée dans la sélection des fournisseurs.

### **Achat auprès d'une CAH**

Lors de l'achat de denrées alimentaires auprès d'une CAH reconnue par l'ECHO, la CAH assume la responsabilité d'assurer la qualité requise et le respect des procédures appropriées. Cependant, la relation doit toujours être

---

<sup>23</sup> <http://fao.org/fao-who-codexalimentarius/standards/en>

surveillée afin d'assurer que la CAH est à la hauteur de ses responsabilités contractuelles. Lors de la nomination d'une CAH, la procédure simple s'applique et le pouvoir adjudicateur est autorisé à négocier avec une seule CAH, quelle que soit la valeur du contrat. Les CAH ont déjà été approuvées par l'ECHO pour fournir des produits de qualité à des prix compétitifs (pour plus d'informations sur les CAH, voir la rubrique 4.8.1).

### **Aliments thérapeutiques**

Les aliments thérapeutiques sont des aliments nutritionnels spéciaux qui ont pour objectif thérapeutique de lutter contre la malnutrition modérée ou aiguë. Cette catégorie comprend : les formules thérapeutiques du lait, des pâtes alimentaires, les barres d'avoine nutritives enrichies, etc. Les aliments thérapeutiques destinés à lutter contre la malnutrition modérée sont considérés comme de la nourriture et sont acquis conformément aux règles et procédures spéciales applicables aux contrats d'approvisionnement en aliments (voir rubrique 6.5).

Les aliments thérapeutiques pour traiter la malnutrition aiguë sont considérés comme de l'approvisionnement médical et doivent être acquis selon les règles et procédures spéciales pour l'approvisionnement médical (voir la rubrique 4.13.1)

### **Élimination sécuritaire des produits alimentaires endommagés**

La nécessité d'éliminer les denrées alimentaires doit être évitée dans toute la mesure du possible. Une grande attention doit toujours être portée pour garantir que les stocks alimentaires sont correctement gérés et restent propres à la consommation. Et ceci pendant les phases de transport et de stockage. Les stocks alimentaires ne doivent pas pouvoir atteindre leur date de péremption. Dans un environnement mondial où le gaspillage de tout produit de base devient de moins en moins acceptable, la nécessité de détruire produits qui auraient autrement pu servir leur objectif s'ils étaient correctement gérés, est inacceptable.

Nonobstant ce qui précède, il peut y avoir des occasions où l'exigence de destruction des denrées alimentaires devient incontournable. Dans de tels cas, les politiques suivantes doivent être suivies. Cependant, l'élimination finale de produits alimentaires doit toujours être effectuée conformément à la législation locale.

Dès qu'il est détecté que des produits alimentaires sont gâtés, endommagés, contaminés ou périmés, ils doivent être séparés des autres stocks pour éviter une distribution involontaire ou une contamination répandue.

Prendre toutes les mesures nécessaires pour éviter que les dommages ne se reproduisent sur d'autres stocks. Si les produits alimentaires sont infestés, ils doivent être couverts pour minimiser le risque de propagation de l'infestation à d'autres stocks.

Enregistrez ces stocks dans le rapport/livre de stock et conservez des fiches de stock distinctes.

Si les stocks peuvent être récupérés par reconditionnement ou fumigation, cela doit être fait dès que possible et les stocks retournés au magasin général pour distribution.

Faites tester un échantillon de tout stock irrécupérable ou périmé pour déterminer s'il est propre ou non à la consommation humaine. Si les résultats des tests indiquent que les aliments peuvent être consommés sans danger, consultez les autorités locales compétentes et organiser la distribution prioritaire.

Les stocks impropres à la consommation humaine et nécessitant une élimination doivent être signalés au Bureau Pays, au donateur et aux autorités locales, le cas échéant.

Des dispositions pour l'élimination doivent être prises dès que possible. La nourriture doit être brûlée ou enterrée. Le cas échéant, si des installations d'enfouissement sont disponibles, elles peuvent être utilisées comme alternative.

Pour éviter que des personnes non autorisées tentent de récupérer des aliments après leur élimination, il convient de les rendre inutilisables s'ils sont enfouis ou déversés. Cela peut être fait en recouvrant d'huile usée ou d'un autre liquide, mais en tenant compte des responsabilités environnementales.

Toute méthode d'élimination doit être effectuée de la manière la plus transparente, la plus rentable et la plus respectueuse de l'environnement.

L'élimination doit être organisée et supervisée par le personnel responsable de NCA et de tout autre organisme compétent tel que les autorités locales. Des preuves vidéo ou photographiques peuvent être prises pour vérifier la destruction. Si possible, obtenez un Certificat de destruction.

Si des denrées alimentaires jugées impropres à la consommation humaine doivent être utilisées à d'autres fins telles que l'alimentation animale, des mesures de contrôle strictes doivent être mises en place pour s'assurer que les produits ne se retrouvent pas sur les marchés pour consommation. Le type de mesures dépendra du contexte local.

N'ajustez les registres de stock qu'après la destruction ou l'élimination finale pour assurer la responsabilité des stocks endommagés.

## 5. DOCUMENTATION D'APPROVISIONNEMENT

Il est essentiel de veiller à ce que la documentation d'appel d'offres soit compilée, déposée et en ordre pour le processus d'approvisionnement. Une documentation d'approvisionnement incomplète peut entraîner le remboursement des fonds.

La gestion rationnelle des documents d'approvisionnement commence dès le début du projet et sert à assurer le bon classement du processus d'approvisionnement pendant toute la durée du projet. L'utilisation des formulaires se trouvant dans les annexes de ce manuel est obligatoire, bien qu'ils puissent être modifiés afin de convenir aux exigences locales. Cependant, veuillez noter que les 'Termes et Conditions Générales' et 'Le Code de Conduite pour les Contractants' ne peuvent être modifiés sans consultation préalable avec la logistique Mondiale d'Oslo puisque ces documents contiennent des conditions et informations légales que NCA est tenue par les donateurs de communiquer aux fournisseurs.

### 5.1 FICHIERS D'APPROVISIONNEMENT

L'enregistrement de toute la documentation d'approvisionnement importante dès le départ est une partie essentielle de l'approvisionnement. Les dossiers d'approvisionnement sont le principal outil pour cela, et il incombe au Comité d'approvisionnement de maintenir une bonne compilation et tenue de registres des documents d'approvisionnement, conformément aux instructions ci-dessous. En outre, le Comité d'approvisionnement doit décider de l'emplacement des fichiers d'approvisionnement physiques pendant la durée du projet et après la réception du paiement final, en gardant à l'esprit l'accessibilité et la sécurité des fichiers en cas d'audit.

Certains donateurs exigent que les fichiers soient conservés dans des fichiers physiques et électroniques/numérisés. Pour tout approvisionnement (produits, services et travaux), les fichiers d'approvisionnement doivent être compilés avec la documentation suivante (ainsi que toute la documentation pertinente supplémentaire) : Les annexes GEN 18-3, 18-4 et 18-5 doivent être utilisés

Service and Works), procurement files shall be compiled with the below listed documentation (as well as any additional relevant documentation). Annexes GEN 18-3, 18-4 and 18-5 doivent être utilisés en tant que page de couverture de tout dossier d'achats afin de mettre à disposition le listing de toute la documentation nécessaire :

#### Fichier général d'approvisionnement

- Candidature (attribution de contrat)
- Plan d'approvisionnement, mises à jour et budget
- Communication aux donateurs (liée à l'approvisionnement – par exemple les dérogations et les questions de TVA)
- Déclaration d'impartialité et de confidentialité signée
- Annonce d'opportunité d'affaires et réponses des fournisseurs

**Fichier d'approvisionnement pour la procédure simple**

- Formulaire de devis pour la procédure simple/copie de demande d'approvisionnement/demande de proposition (facultatif)
- Devis
- Évaluation/justification du choix du contractant
- Bon de commande/contrat d'achat (facultatif en-dessous de 2 000 €)
- Facture
- Documents d'expédition
- Accusé de réception

**Fichier d'approvisionnement pour la procédure négociée**

- Liste des fournisseurs/candidats
- Copie de la demande de devis/demande de proposition
- Devis
- Grille d'évaluation
- Bon de commande/contrat d'achat
- Lettre aux fournisseurs/candidats non sélectionnés
- Facture
- Documents d'expédition
- Accusé de réception
- Avis d'attribution pour les contrats supérieurs à 30 000 €

**Fichier d'approvisionnement pour un appel d'offres ouvert**

- Dossier d'appel d'offres
- Avis d'appel d'offres
- Liste des fournisseurs/candidats et formulaire de réception des offres
- Questions et réponses
- Liste de contrôle des avis d'attribution de contrat, liste des participants, formulaire d'ouverture des soumissions
- Appels d'offres
- Grille d'évaluation et rapport
- Contrat, lettre d'acceptation
- Lettre aux fournisseurs/candidats non sélectionnés
- Facture
- Documents d'expédition
- Accusé de réception
- Avis d'attribution

**REMARQUE :** Lorsqu'une procédure d'approvisionnement implique plusieurs commandes ou livraisons, préparez un état de rapprochement qui répertorie toutes les factures, les biens reçus, les notes, les paiements, etc. pour cette procédure particulière.

Pour toutes les procédures d'approvisionnement, il est recommandé que le responsable de l'approvisionnement tienne un « journal de bord » sur le processus d'approvisionnement (sur les mesures qui ont été prises, les défis, les retards, etc.). Cela permet au Comité d'approvisionnement, au responsable de l'approvisionnement et aux futurs auditeurs de suivre le processus d'approvisionnement pour chaque achat.

**Suivi de l'approvisionnement**

À tout moment au cours de la période du projet, il peut s'avérer utile d'effectuer un suivi de l'approvisionnement afin de s'assurer que toute la documentation respective est en place et a été dûment déposée (voir GEN 18). Ce modèle est un outil pratique pour identifier la documentation accessible, ce qui manque, ce qui doit être suivi et pour identifier les irrégularités qui doivent être corrigées.

**Paiement des factures**

Le service des finances est responsable du paiement des factures. Les factures doivent être payées dans les délais et éviter tout retard inutile. Ceci est important pour maintenir de bonnes relations avec nos fournisseurs. Il est essentiel que le service financier vérifie soigneusement tous les documents d'approvisionnement avant d'effectuer des paiements pour s'assurer qu'il n'y ait pas d'erreurs de calcul, que toute la documentation est

incluse et correctement remplie avec toutes les signatures nécessaires et pour s'assurer que les bonnes procédures d'approvisionnement ont été suivies. Cela implique que le personnel des Finances chargé d'effectuer les paiements connaît bien les procédures de passation des marchés.

#### Listes de distribution/présence

Chaque fois que des produits sont distribués aux bénéficiaires, des listes détaillées des bénéficiaires doivent être conservées. De la même manière, tous les événements de formation, ateliers, séminaires, etc. où des coûts tels que la location de salle, la restauration, les indemnités, etc., ont été engagés, les listes détaillées des participants doivent être conservées.

## 5.2 FINALISATION DE L'APPROVISIONNEMENT

#### Plan d'approvisionnement final

Après avoir conclu l'approvisionnement et avant de terminer le rapport final du donateur, le Comité d'approvisionnement doit s'assurer que le plan d'approvisionnement est mis à jour et harmonisé avec le rapport descriptif final et le rapport financier final, c'est-à-dire que les colonnes de communication au donateur dans le plan d'approvisionnement doivent être remplies avec les informations sur l'acquisition réelle. Ces informations peuvent différer de ce qui était initialement prévu, ce qui n'est pas rare. De cette façon, le plan d'approvisionnement final sera le reflet de l'approvisionnement prévu et de l'approvisionnement réel et illustrera ainsi les changements apportés au cours de la période du projet.

#### Conservation des documents d'approvisionnement

Le Comité d'approvisionnement veille à ce que tous les documents d'approvisionnement soient conservés pendant au moins dix ans après avoir reçu le paiement final et à ce que les dossiers soient conservés dans un endroit sûr et accessible, prêts à être vérifiés. Certains donateurs exigent que les fichiers soient conservés dans des fichiers physiques et électroniques/numérisés.

# 6. CONTRATS D'APPROVISIONNEMENT

Ce chapitre est un guide étape par étape pour les procédures d'approvisionnement applicables aux contrats d'approvisionnement selon la valeur du contrat.

Les contrats d'approvisionnement couvrent l'achat, le leasing opérationnel et la location de différents produits (y compris la location de véhicules et de biens, avec ou sans option d'achat). La livraison de produits peut, en outre, comprendre la pose, l'installation et l'entretien. Lorsque la location de salles pour des réunions, des conférences, etc., est un coût direct du projet, il est classé comme approvisionnement.

APPROVISIONNEMENT		
Jusqu'à 9 999 €	Procédure simple	Voir rubrique 6.1.
10 000 € - 149 999 €	Procédure négociée	Voir rubrique 6.2.
150 000 € - 299 999 €	Procédure d'appel d'offres ouvert local	Voir rubrique 6.3
Au-dessus de 300 000 €	Procédure d'appel d'offres ouvert international	Voir rubrique 6.4

#### Considérations éthiques

L'approvisionnement en fournitures comporte des risques éthiques spécifiques liés à la production, à la manipulation et/ou au transport de produits qui influent négativement sur les droits du travail des employés et la performance sociale et environnementale. Afin d'éviter ou de prévenir les risques éthiques, il est important de tenir compte des risques qui sont liés à l'achat d'un produit spécifique d'un secteur particulier. Il est recommandé d'inclure des considérations éthiques dans l'étude de marché et de mener une recherche à petite échelle sur la performance d'éthique commerciale des fournisseurs dans le processus d'approvisionnement puis de prendre des décisions d'approvisionnement qui visent à éviter ou à gérer les risques éthiques identifiés. Tenez également compte de la façon dont les pratiques d'approvisionnement internes peuvent influencer sur la capacité des fournisseurs à répondre à des critères et normes éthiques, par exemple dans des délais courts, en cas de changements aux spécifications et dans la négociation des prix. Veillez à toujours communiquer les principes et les normes éthiques aux fournisseurs

potentiels, soit par contact personnel soit par la publication du Code de conduite pour les contractants (pour plus d'informations sur les principes d'approvisionnement éthique et la mise en œuvre, consultez la rubrique 1.2 et 1.2.1).

## 6.1 LA PROCÉDURE SIMPLE

La procédure simple est la procédure d'approvisionnement la plus simplifiée. En règle générale, cette procédure est applicable dans le seuil compris entre 0 € et 9 999 €. Dans certains cas particuliers, décrits dans la rubrique 4.7.1., la procédure simple peut être appliquée pour l'approvisionnement d'une valeur supérieure à 9 999 €.

La procédure simple n'exige pas que plus d'un devis soit recueilli. Il est cependant important de souligner que le prix doit correspondre au prix de marché actuel ou à un prix inférieur. Ceci doit toujours être justifié et déposé dans le dossier d'approvisionnement. Pour prouver que le prix correspond au prix de marché, vous pouvez, par exemple, rechercher sur Internet, consultez des contrats récents ou obtenir trois devis sous forme écrite ou orale. Assurez-vous que les prix énoncés oralement sont inscrits dans un fichier de notes conservé dans le dossier d'approvisionnement.

Une annonce sur les opportunités d'affaires est obligatoire et doit être affichée dans le journal, sur un panneau d'affichage ou dans d'autres lieux publics avant de lancer le processus d'approvisionnement. Cette annonce est publiée au début d'un projet et peut également contenir des informations sur d'autres opportunités d'affaires liées au projet (pour plus d'informations sur les annonces d'opportunités d'affaires, consultez la rubrique 4.11.1).

Avant de lancer le processus, assurez-vous que tous les membres du Comité d'approvisionnement signent la Déclaration d'impartialité et de confidentialité.

**REMARQUE** : Il existe des exigences particulières pour l'achat de produits pharmaceutiques et de dispositifs médicaux (consultez la rubrique 4.13).

### Bon de commande inférieur à 2 000 €

Un bon de commande doit toujours être émis pour un approvisionnement d'une valeur supérieure à 2 000 €. Pour un approvisionnement d'une valeur inférieure à 2 000 €, il est facultatif d'émettre un bon de commande, mais dans tous les cas, une facture doit être reçue et déposée. Étant donné que cette limite inférieure permet une plus grande souplesse dans l'émission des bons de commande d'une valeur inférieure à 2 000 €, il est important d'être conscient des risques encourus. Afin de minimiser les risques et de s'assurer que les fournisseurs sont conscients des conditions générales et du code de conduite pour les contractants, il peut être souhaitable, dans certains contextes, d'émettre un bon de commande, même pour les achats d'une valeur inférieure à 2 000 €. Assurez-vous que cela n'est pas contraire aux exigences des donateurs.

### Les étapes de la procédure simple pour les contrats d'approvisionnement

Tâche	Description	Annexe
Spécifications techniques	Identifier les caractéristiques du ou des produits à acheter.	
Demande de devis (DD)	Recueillir un minimum de trois devis/prix.	SUP 1 : Formulaire de devis pour la procédure simple
Évaluation	Évaluer les devis/prix et choisir la meilleure offre.	SUP 4 : Grille d'évaluation d'une procédure négociée (Facultatif)
Contrôle anti-terrorisme	Contrôler le fournisseur gagnant et enregistrer le numéro de transaction dans l'annexe GEN 18-3	GEN 18-3 : Index dossier d'achat procédure Simple
Bon de commande	Émettre le bon de commande.	SUP 6 : Bon de commande (facultatif en-dessous de 2 000 €)
Réception et	Vérifier que les approvisionnements reçus sont conformes au bon de	



### Étape 1 : Spécifications techniques

Identifier les ressources à acheter à partir du plan d'approvisionnement. Identifier et rédiger les spécifications techniques (rubrique 4.1, étape 1). Il est important de disposer de spécifications techniques bien définies pour permettre aux fournisseurs de planifier à l'avance et de faire des commentaires. Assurez-vous que tous les permis d'importation nécessaires sont disponibles.

**REMARQUE :** S'il a été demandé à un fournisseur d'apporter son assistance et contribution aux spécifications techniques, il ne pourra pas soumettre d'offre pour cet achat en particulier.

### Étape 2 : Demande de devis

Contactez le(s) fournisseur(s) pour un devis écrit ou non écrit, une recherche sur Internet du meilleur prix et qualité ou reportez-vous aux derniers bons de commande pour vous assurer que le prix est inférieur ou égal au prix de marché actuel. Les prix/devis obtenus doivent être documentés et classés dans le dossier d'approvisionnement. L'avantage d'utiliser le formulaire de devis pour la procédure simple (SUP 1) est qu'il évite les malentendus et assure que tous les renseignements nécessaires sont obtenus en une seule fois. La forme écrite donne également la possibilité de préciser les critères éthiques du contrat au travers des spécifications techniques/mandat ou des conditions contractuelles (qui peut être prouvés par la présentation de certaines certifications/normes ou preuves de conformité équivalentes). Si une offre non-écrite est obtenue, le Comité d'approvisionnement doit noter par écrit le prix, le nom du fournisseur, la personne à contacter, la description des marchandises et noter la date. Cette note doit être déposée dans le dossier d'approvisionnement. À ce stade, il est également important de communiquer les principes et les normes éthiques aux fournisseurs.

### Étape 3 : Évaluation

Évaluer les offres reçues ou les prix collectés. Pour l'évaluation, il peut être utile d'appliquer la grille d'évaluation également utilisée pour la procédure négociée (SUP 4).

### Étape 4 : Contrôle anti-terrorisme

Effectuer le contrôle anti-terrorisme du contractant qui a remporté le marché et enregistrer le numéro de transaction de l'outil de vérification dans GEN 18-3 : Index dossier d'achat procédure simple.

En général, le contrôle doit s'effectuer sur :

- Le nom de l'entreprise
- La personne qui gère les affaires courantes de l'entreprise
- La personne qui détient ou qui contrôle l'entreprise

Les noms exacts de ces données varient souvent, et il peut ne pas être toujours facile de déterminer ou vérifier qui fait quoi. La vérification doit être effectuée avant qu'un approvisionnement soit réalisé ou qu'un contrat soit signé.

De plus amples informations sur les polices de vérifications de NCA sont disponibles dans le Manuel des Opérations de NCA en pièce jointe 10.9 A2 et les instructions sur la manière dont les bureaux NCA doivent entreprendre ces vérifications en pièce jointe 10.9 A3.

### Étape 5 : Bon de commande

Après avoir sélectionné la meilleure offre, un bon de commande doit être émis par le Comité d'approvisionnement (SUP 6). Vérifiez si le bon de commande doit être adapté à la législation, aux usages ou exigences nationales, le cas échéant. Ne supprimez et ne modifiez jamais les conditions générales. Incorporez dans le contrat tous les accords conclus avec le fournisseur sélectionné.

Le bon de commande est transmis non-signé au fournisseur sélectionné et retourné signé au pouvoir adjudicateur. Ce n'est qu'après que le bon de commande doit être signé par le pouvoir adjudicateur. La signature du contrat crée un document juridiquement contraignant pour les deux parties.

Avant de signer le bon de commande et de retourner la copie signée au fournisseur, le Comité d'approvisionnement doit s'assurer :

- Que le bon de commande concerné (ou le devis du fournisseur) fait référence, de manière exacte et adéquate, à la demande de proposition.
- Que le fournisseur reconnaît les conditions générales et le code de conduite pour les contractants, sans exceptions ni modifications.
- Pour les nouveaux fournisseurs - assurez-vous que suffisamment de références et de données concernant l'entreprise ont été recueillies ou, de préférence, qu'un formulaire d'inscription du contractant a été fourni par le fournisseur et que ce dernier a été correctement enregistré et est autorisé à opérer dans son domaine.

**REMARQUE :** Si le fournisseur ne peut pas accepter les conditions générales, le Comité d'Approvisionnement doit rejeter son devis et poursuivre le processus avec un autre fournisseur.

#### **Étape 6 : Réception et inspection**

Inspecter les fournitures reçues pour vous assurer qu'elles sont conformes au bon de commande. Le pouvoir adjudicateur doit contrôler la livraison dans les délais et la qualité satisfaisante des fournitures

reçues et prendre des mesures correctives nécessaires pour atténuer les éventuelles conséquences négatives pour les bénéficiaires, causées par la livraison en retard et/ou les manques par rapport à la quantité et qualité convenues. Procédez comme décrit dans la rubrique 6.5.

**La procédure simple appliquée dans des cas particuliers aux contrats supérieurs à 9 999 €**

Dans des cas particuliers, une dérogation automatique est accordée pour appliquer la procédure simple pour les contrats d'une valeur supérieure à 9 999 € - quelle que soit la valeur du contrat. Une approbation préalable du Directeur de GLOL Oslo (Logistique Mondiale Oslo) n'est pas nécessaire bien que la consultation soit recommandée. Consultez la rubrique 4.7.1 pour savoir à quelles restrictions et situations cela s'applique.

**Annexes pour les contrats d'approvisionnement lors de l'application de la procédure simple (à télécharger depuis le site du manuel)**

GEN 2	Déclaration d'impartialité et de confidentialité	Obligatoire
SUP 1	Formulaire de devis pour la procédure simple	Facultatif
SUP 4 et GEN 15-5	Grille d'évaluation pour la procédure négociée	Facultatif
SUP 6	Bon de Commande	Obligatoire (Facultatif en- dessous de 2 000 €)

## 6.2 LA PROCEDURE NEGOCIÉE

La procédure négociée est plus formelle que la procédure simple. Cette procédure est applicable dans la marge de 10 000 € à 149 000 €. Elle exige qu'un minimum de trois fournisseurs soient invités à soumettre simultanément une offre basée sur une demande de devis. Le contrat est attribué au fournisseur le plus conforme. La publication d'un avis d'attribution est obligatoire pour les contrats supérieurs à 30 000 €. Des lettres doivent être envoyées à tous les fournisseurs.

La procédure négociée est moins formelle qu'une procédure d'appel d'offres ouvert local et donne la possibilité de négocier les conditions du contrat.

Une annonce sur les opportunités d'affaires est obligatoire et doit être affichée dans le journal, sur un panneau d'affichage ou dans d'autres lieux publics avant de lancer le processus d'approvisionnement. Cette annonce est publiée au début d'un projet et peut également contenir des informations sur d'autres opportunités d'affaires liées au projet (pour plus d'informations sur les annonces d'opportunités d'affaires, consultez la rubrique 4.11.1).

Avant de lancer le processus, assurez-vous que tous les membres du Comité d'approvisionnement signent la Déclaration d'impartialité et de confidentialité.

**REMARQUE :** Il existe des exigences particulières pour l'achat de produits pharmaceutiques et de dispositifs médicaux (consultez la rubrique 4.13.2).

**Les étapes de la procédure négociée pour les contrats d'approvisionnement**

Étape	Tâche	Description	Annexe
1	Spécifications techniques	Identifier les caractéristiques du ou des articles à acheter.	SUP 2 : Demande de devis
2	Liste brève d'un minimum de 4 à 8 fournisseurs	Utiliser les bases de données disponibles ou Internet pour trouver de nouveaux fournisseurs.	GEN 13 : Liste des fournisseurs/candidats et formulaire de réception des offres
3	Demande de devis (DD)	Préparer la demande de devis et l'envoyer simultanément à tous les fournisseurs sélectionnés.	SUP 2 : Demande de devis
4	Évaluation	Évaluer les propositions par écrit en utilisant la grille d'évaluation.	SUP 4 : Grille d'évaluation pour la procédure négociée GEN 15.1 Grille d'Evaluation pour la Comparaison des Prix (Facultatif)
5	Négociation (facultatif)	Il est possible de négocier les conditions. Les règles sont décrites plus en détail dans ce chapitre.	
6	Vérification anti-terrorisme	Contrôler le fournisseur gagnant et enregistrer le numéro de transaction dans l'annexe GEN 18-4	GEN 18-4 : Index dossier d'achat procédure négociée
7	Évaluation finale et bon de commande	Après l'évaluation finale, le bon de commande doit être rempli et envoyé au fournisseur.	SUP 6 : Bon de commande
8	Lettre aux fournisseurs non sélectionnés	Les fournisseurs non sélectionnés sont informés du résultat de la procédure.	SUP 8 : Lettre aux fournisseurs non sélectionnés
9	Avis d'attribution	À publier dans un média d'approvisionnement adéquat.	GEN 17 : Avis d'attribution (facultatif en-dessous de 30 000 €)
10	Réception et inspection	Vérifier que les approvisionnements reçus sont conformes au bon de commande. Signer et déposer un accusé de réception/bon de livraison	

**Étape 1 : Spécifications techniques**

Identifier les ressources à acheter à partir du plan d'approvisionnement. Identifier et rédiger les spécifications techniques (consulter la rubrique 4.1, étape 1). Il est important de disposer de spécifications techniques bien définies pour permettre aux fournisseurs de planifier à l'avance et de faire des commentaires. Assurez-vous que tous les permis d'importation nécessaires sont disponibles.

**REMARQUE :** S'il a été demandé à un fournisseur d'apporter son assistance et contribution aux spécifications techniques, il ne pourra pas soumettre d'offre pour cet achat en particulier.

**Étape 2 : Liste de présélection**

Préparez une liste de présélection des fournisseurs avec un minimum de trois fournisseurs. Il est recommandé d'inclure 4 à 8 fournisseurs afin d'obtenir au moins trois devis.

En option, les bases de données peuvent être utilisées pour identifier les fournisseurs. Lors du sourcing il est recommandé d'obtenir des informations générales sur les risques éthiques propres au secteur et au pays (pour plus d'informations sur le sourcing de nouveaux fournisseurs, consultez la rubrique 4.11.2).

Effectuez toujours une analyse des risques à petite échelle sur la performance d'éthique commerciale, par exemple en matière de politique RSE, de politique environnementale, de politique de la santé, des certifications pertinentes, etc. Les résultats doivent être documentés et intégrés dans l'évaluation des fournisseurs à l'étape 4 (consultez la rubrique 1.2.1 concernant la mise en œuvre des principes d'approvisionnement éthiques).

### Étape 3 : Demande de devis (DD)

Préparez convenablement la demande de devis et contactez les fournisseurs pour obtenir une proposition. La demande de devis est communiquée simultanément (même jour) à tous les fournisseurs présélectionnés. Cela sert à s'assurer que tous les fournisseurs disposent de la même période de temps pour préparer et présenter leur offre. À ce stade, il est également important de communiquer les principes et normes éthiques aux fournisseurs.

Une façon de s'assurer une réponse du fournisseur est d'envoyer une lettre d'accompagnement avec la demande de devis, qui souligne les principales exigences pour remplir le formulaire (consultez GEN 1-1 Lettre d'orientation aux fournisseurs pour un exemple de lettre d'accompagnement d'une demande de devis).

Lors de la préparation de la demande de devis, décidez :

- Des conditions de livraison (y compris les Incoterms, si nécessaire).
- Des spécifications techniques.
- Si l'installation et/ou la maintenance et/ou le service après-vente et/ou des pièces de rechange sont nécessaires.
- De l'échéance de réception des devis (il est recommandé de prévoir un minimum de deux semaines en fonction de la complexité des exigences).
- Des conditions de paiement.
- Des critères d'évaluation.
- Des critères éthiques.
- Si une garantie sur appel d'offres et/ou une garantie d'exécution doit être exigée (recommandé pour les contrats d'une valeur supérieure à 50 000 €. Pour plus d'informations sur les garanties, consultez la rubrique 9.3).

#### Suivi de l'envoi de la demande de devis

Pour s'assurer de recevoir suffisamment d'offres à temps, il est recommandé de contacter tous les fournisseurs présélectionnés un à deux jours après l'envoi de la demande de devis pour leur demander s'ils ont l'intention de soumettre une offre avant l'échéance. Quand un délai court est exigé, il est particulièrement utile d'assurer le suivi des fournisseurs et d'expliquer l'importance de remplir le formulaire de soumission et de présenter l'offre avant l'échéance.

### Étape 4 : Évaluation

Lors de la réception des offres, notez la date et l'heure de leur réception et procédez à l'évaluation en vous servant de la grille d'évaluation (SUP 4 et GEN 15.1). Notez que les fournisseurs qui n'ont pas soumis leur offre avant l'échéance ne sont pas pris en compte.

À titre comparatif et d'évaluation des devis, le Comité d'approvisionnement tient compte des spécifications techniques incluses dans la demande de devis (SUP 2).

Le Comité d'approvisionnement peut ajuster les critères d'évaluation pré-imprimés et adapter la grille d'évaluation en conséquence (SUP 4 et GEN 15.1).

**Recommandations concernant les défis de l'évaluation****PRIX TROP ÉLEVÉS**

Dans le cas où tous les fournisseurs proposent des prix trop élevés et/ou les spécifications techniques doivent être modifiées ou ajustées, il n'est pas nécessaire d'émettre une nouvelle demande de devis. Au contraire, vous pouvez contacter les fournisseurs par écrit (en indiquant les modifications et la nouvelle date limite) et leur demander un nouveau devis.

**MOINS DE TROIS DEVIS SONT REÇUS**

Si vous recevez moins de trois devis et si certains fournisseurs ont refusé de soumettre une offre, vous êtes autorisé à sélectionner la meilleure offre fournie qui soit conforme aux principes généraux de l'approvisionnement. Par exemple, vous devez vous assurer que tous les fournisseurs ont disposé de suffisamment de temps pour présenter une offre, que tous les fournisseurs ont confirmé la réception de la demande de devis et que tous les fournisseurs qui ont envoyé une lettre de manifestation d'intérêt sont invités. S'il n'est pas possible de trouver un minimum de trois fournisseurs qualifiés sur le marché, il est important de viser un marché plus élargi, par exemple les marchés dans les districts et pays voisins (consultez la rubrique 4.11.2 pour savoir comment trouver de nouveaux fournisseurs). Le manque de fournisseurs sur le marché régional n'est pas un motif suffisant pour poursuivre la procédure avec moins de trois devis. Une étude de marché aide à révéler cet aspect lors de la phase de planification et des dérogations de la procédure négociée à la procédure simple peuvent être demandées.

**Étape 5 : Négociation (facultatif)**

Le cas échéant, le Comité d'approvisionnement a la possibilité de négocier les modalités du contrat. Les négociations ne doivent entraîner aucun écart important par rapport aux modalités et conditions de la demande de devis, mais ont pour but d'obtenir de meilleures conditions en termes de date de livraison, de qualité technique, de conditions de paiement, etc.

Les négociations peuvent cependant avoir pour objet de réduire la portée de l'offre ou de revoir d'autres modalités du contrat, afin de réduire le prix total. Cela peut être nécessaire lorsque les prix proposés par les fournisseurs dépassent les limites des fonds mis à la disposition du pouvoir adjudicateur par son organisme donateur/de financement. Dans ce cas, tous les fournisseurs concernés doivent être invités à participer aux négociations et éventuellement à soumettre une nouvelle offre.

La négociation peut également faciliter une discussion concernant les risques éthiques identifiés afin de trouver des solutions possibles ou de déterminer si la proposition doit être rejetée.

Les négociations peuvent se faire par e-mail, fax, téléphone ou lors d'une réunion. Dans les deux derniers cas, un résumé écrit doit être préparé, déposé, copié et présenté au fournisseur. Il n'y a pas de procédures spécifiques concernant les négociations, sauf le fait que les principes généraux d'approvisionnement doivent toujours être respectés.

Lors de la négociation des conditions, tenez compte de la façon dont les exigences relatives au délai et au prix peuvent affecter la capacité du fournisseur à respecter les principes et les normes éthiques.

**Étape 6 : Contrôle anti-terrorisme**

Effectuer le contrôle anti-terrorisme du contractant qui a remporté le marché et enregistrer le numéro de transaction de l'outil de vérification dans GEN 18-4 : Index dossier d'achat procédure simple.

En général, le contrôle doit s'effectuer sur :

- Le nom de l'entreprise
- La personne qui gère les affaires courantes de l'entreprise
- La personne qui détient ou qui contrôle l'entreprise

Les noms exacts de ces données varient souvent, et il peut ne pas être toujours facile de déterminer ou vérifier qui fait quoi. La vérification doit être effectuée avant qu'un approvisionnement soit réalisé ou qu'un contrat soit signé.

De plus amples informations sur les polices de vérifications de NCA sont disponibles dans le Manuel des Opérations de NCA en pièce jointe 10.9 A2 et les instructions sur la manière dont les bureaux NCA doivent entreprendre ces vérifications en pièce jointe 10.9 A3.

### Étape 7 : Évaluation finale et bon de commande

Le bon de commande est attribué au fournisseur le plus conforme et offrant les meilleures conditions, c'est-à-dire au fournisseur substantiellement conforme à la demande de devis et qui offre la meilleure qualité au meilleur prix, à condition, cependant, qu'il ait donné la preuve de sa capacité et de ses ressources pour exécuter le contrat de manière efficace.

Le bon de commande doit être émis par le Comité d'approvisionnement (SUP 6). Vérifiez si le bon de commande doit être adapté à la législation nationale, aux usages ou exigences, le cas échéant, et intégrez tous les accords conclus avec le fournisseur sélectionné. Ne supprimez et ne modifiez jamais les conditions générales.

Le bon de commande est transmis non signé au fournisseur sélectionné et retourné signé au pouvoir adjudicateur. Ce n'est qu'après que le bon de commande doit être signé par le pouvoir adjudicateur. La signature du contrat crée un document juridiquement contraignant pour les deux parties.

Avant de signer le bon de commande et de retourner la copie signée au contractant, le Comité d'approvisionnement doit s'assurer :

- Que cette référence adéquate et exacte à la demande de devis concernée est faite dans le bon de commande.
- Que le fournisseur reconnaît les conditions générales et le code de conduite pour les contractants, sans exceptions ni modifications.
- Pour les nouveaux fournisseurs - assurez-vous que suffisamment de références et données concernant l'entreprise ont été recueillies ou, de préférence, qu'un formulaire d'inscription du contractant a été fourni par le fournisseur et que ce dernier a été correctement enregistré et est autorisé à opérer dans son domaine conformément à la législation nationale.

**REMARQUE** : Si le fournisseur ne peut pas accepter les conditions générales, le Comité d'approvisionnement doit rejeter son devis et poursuivre le processus avec un autre fournisseur.

### Étape 8 : Lettre aux fournisseurs non sélectionnés

Une fois que le fournisseur sélectionné a renvoyé le bon de commande dûment signé, une lettre doit être envoyée aux fournisseurs non sélectionnés les informant du résultat de la procédure, à savoir le nom du fournisseur sélectionné et le montant total du contrat (SUP 8).

### Étape 9 : Avis d'attribution

Le but d'une annonce publique est de répondre au principe de transparence, avec en outre l'avantage d'attirer de nouveaux fournisseurs. Ainsi, l'avis d'attribution est utile et recommandé pour tous les contrats.

Pour les contrats supérieurs à 30 000 €, il est obligatoire de publier les avis d'attribution dans les médias appropriés où les fournisseurs remarqueront les informations et sur le site internet du pouvoir adjudicateur (GEN 17).

La publication d'un avis d'attribution peut être dispensée si le comité d'attribution considère qu'un avis public pourrait mettre en danger la sécurité de l'organisation ou nuire à ses intérêts.

**REMARQUE** : Le comité d'attribution doit prendre connaissance des exigences spécifiques des donateurs avant de publier un avis d'attribution.



### Étape 10 : Réception et inspection

Vérifiez que les produits reçus sont conformes au bon de commande. Le pouvoir adjudicateur doit contrôler la livraison dans les délais et la qualité satisfaisante des fournitures reçues et prendre des mesures correctives nécessaires pour atténuer les éventuelles conséquences négatives pour les bénéficiaires, causées par la livraison en retard et/ou les manques par rapport à la quantité et qualité convenues. Procédez comme décrit dans la rubrique 6.5.

#### Annexes pour les contrats d'approvisionnement lors de l'application de la procédure négociée (à télécharger depuis le site du manuel)

GEN 2	Déclaration d'impartialité et de confidentialité	Obligatoire
GEN 13	Liste des fournisseurs/candidats et formulaire de réception des offres	Obligatoire
SUP 2	Demande de devis	Obligatoire
SUP 4	Grille d'évaluation pour la procédure négociée	Obligatoire
GEN 15.1	Grille d'évaluation pour la comparaison des prix	Facultatif
SUP 6	Bon de commande	Obligatoire
SUP 8	Lettre aux fournisseurs non sélectionnés	Obligatoire
GEN 17	Avis d'attribution	Obligatoire (facultatif en-dessous de 30 000 €)

## 6.3 PROCÉDURE D'APPEL D'OFFRES OUVERT LOCAL

La procédure d'appel d'offres ouvert local (ci-après dénommée « appel d'offres ouvert local ») est plus élargie et plus complexe que la procédure négociée. Elle est applicable aux achats de valeur plus élevée, comprise entre 150 000 € et 299 999 €.

Un appel d'offres ouvert local exige une annonce publique et précise d'un avis d'appel d'offres dans le pays de l'opération, dans les journaux et les médias d'approvisionnement en ligne appropriés, avec un délai de soumission d'au moins 21 jours. Un appel d'offres ouvert local doit assurer l'égalité des chances aux fournisseurs admissibles dans le pays de l'opération.

Un dossier d'appel d'offres spécifié doit être rédigé et transmis aux fournisseurs intéressés qui ont alors la possibilité de faire une soumission. Après l'échéance de réception des offres, celles-ci seront ouvertes et annoncées en la présence de tous les soumissionnaires intéressés. L'évaluation des offres est assurée par le Comité d'approvisionnement sur la base d'une grille d'évaluation clairement prédéfinie et le soumissionnaire le plus conforme se voit attribuer le contrat. Il est obligatoire de publier un avis d'attribution et des lettres doivent être envoyées à tous les fournisseurs non sélectionnés.

Une annonce sur les opportunités d'affaires est obligatoire et doit être publiée dans le journal, sur un panneau d'affichage ou dans d'autres lieux publics avant de lancer le processus d'approvisionnement. Cette annonce est publiée au début d'un projet et peut également contenir des informations sur d'autres opportunités d'affaires liées au projet (pour plus d'informations sur les annonces d'opportunités d'affaires, consultez la rubrique 4.11.1).

Étant donné que les risques commerciaux pour les achats de grande valeur augmentent, envisagez d'avoir recours au paiement anticipé et à la garantie sur appel d'offres et d'exécution (pour plus d'informations sur les garanties financières, consultez la rubrique 9.3).

Avant de lancer le processus, assurez-vous que tous les membres du Comité d'approvisionnement ont signé la Déclaration d'impartialité et de confidentialité.

**Les étapes impliquées dans l'appel d'offres ouvert local pour les contrats d'approvisionnement**

Étape	Tâche	Description	Annexe
1	Spécifications techniques	Identifier les caractéristiques des ressources à acquérir.	SUP 3 : Dossier d'appel d'offres
2	Dossier d'appel d'offres	Émettre le dossier d'appel d'offres en faisant particulièrement attention aux spécifications techniques, aux exigences particulières, au calendrier et aux critères d'attribution.	SUP 3 : Dossier d'appel d'offres
3	Avis d'appel d'offres	Préciser le contenu principal du dossier d'appel d'offres dans l'avis d'appel d'offres et le publier dans un média d'approvisionnement approprié. L'échéance ne doit pas être inférieure à 21 jours à compter de la date de l'annonce. Le dossier d'appel d'offres doit être disponible à la date de l'annonce.	GEN 11 : Avis d'appel d'offres
4	Présentation d'un dossier d'appel d'offres	Il faut tenir un registre de la date de soumission du dossier d'appel d'offres et des sociétés auxquelles il a été envoyé. Chaque soumissionnaire doit être identifié par un numéro. Si des clarifications/modifications des dossiers d'appel d'offres sont nécessaires, tous les soumissionnaires potentiels recevront une copie des questions et réponses en même temps.	GEN 13 : Liste des fournisseurs/candidats et formulaire de réception des offres GEN 14 : Questions et réponses
5	Réception des offres	Pour chaque offre reçue, la date et l'heure de réception doivent être enregistrées. Toutes les offres reçues doivent être conservées non ouvertes dans un endroit sûr jusqu'à l'ouverture des soumissions.	GEN 13 : Liste des fournisseurs/candidats et formulaire de réception des offres
6	Ouverture des soumissions	Les soumissions doivent être ouvertes aux heures, lieux et dates annoncés et en présence des soumissionnaires souhaitant être présents. Les noms des soumissionnaires et les prix sont lus à haute voix.	GEN 15-1 : Check-list d'ouverture des soumissions GEN 15-2 : Liste des participants GEN 15- Formulaire 3 : d'ouverture des soumissions
7	Conformité administrative	La post-qualification des fournisseurs doit être effectuée après ouverture des soumissions (les soumissionnaires ne doivent pas être présents).	SUP 5 : Grille d'évaluation pour les procédures d'appel d'offres ouvert
8	Évaluation	Évaluer les soumissions par écrit en utilisant la grille d'évaluation. Les soumissions qui ont passé la post-qualification sont soumises à évaluation par chaque membre du Comité d'approvisionnement.	SUP 5 : Grille d'évaluation pour les procédures d'appel d'offres ouvert GEN 15.5 Grille d'Evaluation pour la Comparaison des Prix (Facultatif)
9	Réunion d'évaluation	Discuter l'évaluation et sélectionner un soumissionnaire. Rédiger un bref rapport sur l'évaluation en expliquant clairement les critères d'évaluation pour lesquels le soumissionnaire sélectionné était meilleur.	GEN 15-4 : Rapport d'évaluation pour les appels d'offres ouverts

10	Vérification anti-terrorisme	Contrôler le fournisseur gagnant et enregistrer le numéro de transaction dans l'annexe GEN 18-5	GEN 18-5 : Index dossier d'achat procédure d'appel d'offres
11	Contrat <sup>24</sup> et lettre d'acceptation	Préparer le contrat conformément au projet et envoyer la lettre d'acceptation avec le contrat. Inviter le soumissionnaire à signer le contrat.	SUP 3 : Dossier d'appel d'offres GEN 16 : Lettre d'acceptation
12	Lettre aux fournisseurs non sélectionnés	Les soumissionnaires non sélectionnés doivent être notifiés du résultat de l'appel d'offres une fois le contrat signé par le soumissionnaire sélectionné.	SUP 8 : Lettre aux fournisseurs non sélectionnés
13	Avis d'attribution	À publier dans un média d'approvisionnement adéquat.	GEN 17 : Avis d'attribution
14	Réception et inspection	Vérifier que les fournitures reçues sont conformes au contrat. Signer et déposer un accusé de réception/bon de livraison.	

### Étape 1 : Spécifications techniques

Identifiez les ressources à acheter à partir du plan d'approvisionnement. Identifiez et rédigez les spécifications techniques des ressources à acquérir (consultez la rubrique 4.12.2). Il est important de disposer de spécifications techniques bien définies pour permettre aux fournisseurs de planifier à l'avance et de faire des commentaires. Assurez-vous que tous les permis d'importation nécessaires sont disponibles.

**REMARQUE** : S'il a été demandé à un fournisseur d'apporter son assistance et contribution aux spécifications techniques, il ne pourra pas soumettre d'offre pour cet achat en particulier.

**REMARQUE** : Il existe des exigences particulières pour l'achat de produits pharmaceutiques et de dispositifs médicaux (consultez la rubrique 4.13.2).

### Étape 2 : Dossier d'appel d'offres

Rédigez le dossier d'appel d'offres en tenant compte des aspects suivants :

**Spécifications techniques** : Le plus grand défi lors de l'élaboration d'un dossier d'appel d'offres est la rédaction des spécifications techniques correctes qui assureront que les ressources appropriées sont offertes et fournies. Des spécifications techniques bien définies (sans oublier les critères de sélection) permettent également au contractant de planifier à l'avance et de faire des commentaires sur les spécifications. Lors de la rédaction d'un dossier d'appel d'offres, les spécifications techniques sont de loin la partie la plus importante qui exige le plus de temps (consultez la rubrique 4.12.1 lors de la rédaction des spécifications techniques).

**Critères d'attribution** : Le dossier d'appel d'offres stipule les critères d'attribution pour le contrat. Un contrat d'approvisionnement doit être attribué au soumissionnaire le plus conforme, c'est à dire au fournisseur qui est substantiellement et techniquement conforme et qui a offert le meilleur prix. Le soumissionnaire doit apporter la preuve de sa capacité et de ses ressources pour exécuter le contrat. Assurez-vous d'inclure des critères éthiques dans les critères d'attribution lorsque cela est pertinent et utile.

**Calendrier** : Quand les marchandises doivent-elles se trouver à l'emplacement final ? Demandez-vous si le calendrier est réaliste ou si les délais qu'il prévoit sont trop courts.

<sup>24</sup> Un contrat dans une procédure ouverte locale et internationale a la même fonction que le bon de commande, mais constitue un document plus complet et juridiquement contraignant.

**Transport et stockage** : Le personnel du projet organisera-t-il lui-même le transport du point de livraison jusqu'au site final et quel Incoterm doit être appliqué ? Le choix du transport et les risques environnementaux associés doivent également être envisagés. A-t-on tenu compte des installations de stockage sur le site ? Le manque d'installations de stockage peut être résolu en demandant des livraisons partielles dans le dossier d'appel d'offres. Les livraisons partielles sont également communes pour les produits qui ont une courte durée de conservation. Il est recommandé d'élaborer un calendrier de distribution comme outil de travail (GEN 9-3).

**Conditions de paiement** : Quelles conditions de paiement doivent être appliquées ?

**Critères éthiques** : Est-il nécessaire d'inclure des critères spécifiques aux questions éthiques dans le dossier d'appel d'offres, comme par exemple les certifications, ou des conditions précises dans le contrat, comme la performance environnementale ou sociale ?

**Inspection** : Une inspection avant l'expédition sera-t-elle nécessaire ou les marchandises seront-elles inspectées à l'arrivée ?

**Garanties bancaires** : Une garantie sur appel d'offres sera-t-elle nécessaire ? Une garantie d'exécution sera-t-elle nécessaire ? Pour plus d'informations sur les garanties bancaires, consultez la rubrique 9.3.

### Étape 3 : Avis d'appel d'offres

Élaborez l'avis d'appel d'offres qui, au minimum, doit décrire : les fournitures à acquérir, (y compris les spécifications techniques essentielles), les règles régissant la soumission et la présentation des offres, les critères d'exclusion, de sélection et d'attribution et où et quand le dossier d'appel d'offres peut être obtenu.

L'échéance de soumission des offres ne peut être inférieure à 21 jours à compter de la date de publication de l'avis d'appel d'offres. Toutefois, le délai peut être plus long en fonction de la nature des fournitures. Le dossier d'appel d'offres doit être disponible à la date de publication de l'avis d'appel d'offres.

L'avis d'appel d'offres doit être publié dans le pays de l'opération dans des médias d'approvisionnement appropriés, par exemple les journaux, les sites web ainsi que les médias exigés par le donateur. L'appel d'offres ouvert local doit assurer l'égalité des chances aux fournisseurs admissibles dans le pays d'exploitation et le Comité d'approvisionnement est invité à présenter l'avis d'appel d'offres directement à une longue liste de fournisseurs qui pourraient souhaiter participer à la procédure d'appel d'offres.

Il est dans l'intérêt du Comité d'approvisionnement d'assurer la plus grande participation possible à l'appel d'offres pour obtenir la meilleure qualité et le meilleur rapport coûts-avantages.

Lors du sourcing de nouveaux fournisseurs, il est recommandé d'obtenir des informations générales sur les risques éthiques propres au secteur et au pays (pour plus d'informations sur le sourcing de nouveaux fournisseurs, consultez la rubrique 4.11.2).

### Étape 4 : Présentation d'un dossier d'appel d'offres

Dans les quelques jours suivant la demande de dossier d'appel d'offres par le fournisseur, il doit être soumis à tous les fournisseurs qui en font la demande. À ce stade, il est également important de communiquer les principes et normes éthiques aux fournisseurs.

Il faut tenir un registre de la date de soumission du dossier d'appel d'offres et des sociétés auxquelles il a été envoyé. Chaque soumissionnaire doit être identifié par un numéro.

Comme indiqué dans le dossier d'appel d'offres, il y a une date limite pour demander des précisions au dossier d'appel d'offres. Les procédures pour demander des précisions sont spécifiées dans le dossier d'appel d'offres (GEN 14 : Questions et réponses).

Les soumissionnaires peuvent envoyer leurs questions par écrit au plus tard à la date indiquée dans le calendrier du dossier d'appel d'offres. Les informations concernant l'interprétation du dossier d'appel d'offres doivent être demandées par écrit. Les soumissionnaires ne sont pas autorisés à contacter le pouvoir adjudicateur pour demander des précisions fournies oralement. Les précisions apportées au dossier d'appel d'offres doivent être partagées avec tous les soumissionnaires souhaitant participer à la procédure d'appel d'offres.

Effectuez toujours une analyse des risques à petite échelle portant sur la performance d'éthique commerciale, par exemple en matière de politique RSE, de politique de santé, de normes ISO, de certification SA8000, etc. Les résultats doivent être documentés et intégrés dans l'évaluation des fournisseurs à l'étape 8. (Pour la mise en œuvre des principes d'approvisionnement éthique, consultez la rubrique 1.2.1)

**REMARQUE** : Tout soumissionnaire potentiel cherchant à organiser des réunions individuelles au cours de la période d'appel d'offres avec le pouvoir adjudicateur et/ou toute autre organisation à laquelle celui-ci est associé ou lié doit être exclu de la procédure d'appel d'offres.

#### **Étape 5 : Réception des soumissions**

Pour chaque soumission reçue, les date et heure de réception doivent être enregistrées, y compris le nom de la personne qui a reçu l'appel d'offres. Toutes les soumissions reçues doivent être conservées fermées dans un endroit sûr jusqu'à l'ouverture des soumissions.

Toutes les soumissions reçues après l'échéance sont rejetées lors de l'ouverture des soumissions. Si l'échéance est 17h00, les soumissions reçues à 17h01 ou plus tard sont rejetées.

#### **Étape 6 : Ouverture des soumissions**

Les soumissions doivent être ouvertes aux heure, lieu et date annoncés et en présence des soumissionnaires souhaitant être présents. Les noms des soumissionnaires et les prix sont lus à haute voix et les soumissionnaires participant doivent être enregistrés (GEN 15-2).

Pour obtenir des conseils sur la façon de préparer et de conduire la séance d'ouverture des soumissions, voir GEN 15-1 : Liste de contrôle d'ouverture des soumissions.

#### **Étape 7 : Conformité administrative**

Après l'ouverture des soumissions, le Comité d'approvisionnement doit procéder à la post-qualification/conformité administrative des soumissions reçues. Il s'agit d'un examen préliminaire de toutes les soumissions.

La conformité administrative de chaque soumission doit être vérifiée sur la base des exigences définies dans l'appel d'offres, par exemple :

- La soumission a-t-elle été reçue avant l'échéance ?
- Le nombre d'exemplaires demandé a-t-il été fourni ?
- Les documents demandés ont-ils été soumis et dûment signés (vérifiez la présence de documents comme la garantie sur appel d'offres, le formulaire de soumission - tous les documents demandés sont énumérés dans «instructions pour les soumissionnaires» dans le dossier d'appel d'offres).

Les documents ne doivent pas être évalués à ce stade. Il faut cependant vérifier la présence des documents et qu'ils ont été dûment signés (SUP 5 : Grille d'évaluation pour les procédures d'appel d'offres ouvert local, partie A/conformité administrative).

À ce stade, les offres non conformes sont rejetées. La raison du rejet doit être notée dans le rapport de conformité administrative (GEN 15-4).

### Étape 8 : Évaluation

Après la post-qualification (partie A de la grille d'évaluation pour les procédures d'appel d'offres ouvert), chaque membre du Comité d'approvisionnement reçoit une copie des soumissions restantes pour évaluation et analyse. Cette évaluation doit se faire en privé et les soumissionnaires ne sont pas autorisés à être présents. Chaque membre doit préparer une grille d'évaluation (partie B et C) qui doit être comparée lors de la réunion d'évaluation. Veuillez noter que les fournisseurs qui ont soumis leur offre après la date d'échéance ne seront pas pris en compte.

**REMARQUE :** Pendant l'évaluation, il peut être nécessaire d'obtenir une clarification d'un soumissionnaire. En fonction du type de clarification, il faut donner 48 heures au soumissionnaire pour répondre. Souvenez-vous de toujours préciser une échéance pour la réception de la clarification. La communication avec le soumissionnaire se fait par écrit.

#### Défis de l'évaluation

##### MODIFIER LES SPÉCIFICATIONS TECHNIQUES

S'il est nécessaire de modifier les spécifications techniques décrites dans l'avis d'appel d'offres et le dossier d'appel d'offres, en réduisant ou en augmentant les exigences minimales, le processus d'appel d'offres doit être annulé et un nouveau doit être lancé. L'avis d'appel d'offres et le dossier d'appel d'offres doit être émis avec les nouvelles spécifications techniques - la date d'échéance pour la soumission d'offres peut être réduite à 15 jours ou moins (en fonction de la complexité). Il serait plus facile de contacter tous les soumissionnaires directement, mais cela n'est pas permis en raison du principe d'égalité des chances. Les fournisseurs qui n'ont pas fait partie du processus d'appel d'offres initial peuvent souhaiter participer après le changement des spécifications techniques. Cela souligne l'importance de la rédaction de spécifications techniques claires et complètes dès le début du processus d'approvisionnement.

##### PRIX TROP ÉLEVÉS

Si toutes les offres financières dépassent substantiellement le budget, cela peut être dû à un changement des prix du marché, à des exigences techniques minimales trop élevées, etc. Vous devez enquêter sur la raison des offres trop élevées. Procédez comme décrit dans le scénario ci-dessus si les spécifications techniques doivent être modifiées.

##### AUCUNE OU MOINS DE TROIS SOUMISSIONS SONT REÇUES

Lorsque moins de trois soumissions sont présentées, il est possible de procéder à une procédure simple avec un fournisseur au choix tant qu'il n'y a pas lieu de modifier substantiellement les modalités contractuelles du dossier d'appel d'offres. S'il faut apporter des modifications substantielles aux termes contractuels du dossier d'appel d'offres, le processus d'appel d'offres doit être annulé et un nouveau doit être initié. Il serait plus facile de contacter tous les soumissionnaires directement, mais cela n'est pas permis en raison du principe d'égalité des chances. Les fournisseurs qui n'ont pas fait partie de l'appel d'offres initial peuvent souhaiter participer après les modifications apportées aux modalités contractuelles du dossier d'appel d'offres. Si aucune soumission n'est reçue, une nouvelle procédure d'appel d'offres doit être lancée. Analysez les raisons possibles de l'absence de soumissions et, en vous basant sur les conclusions de cette analyse, modifiez les modalités contractuelles du nouveau dossier d'appel d'offres.

**Étape 9 : Réunion d'évaluation**

Après que chaque membre ait terminé l'évaluation, une réunion du Comité d'approvisionnement doit être tenue. Le Comité d'approvisionnement doit discuter de l'évaluation et sélectionner un soumissionnaire. Rédigez un bref rapport d'évaluation qui identifie clairement les critères d'évaluation pour lesquels le soumissionnaire sélectionné a été supérieur et pour quelle raison (le rapport doit refléter les critères dans le dossier d'appel d'offres). Le rapport doit être signé par tous les membres du Comité d'approvisionnement. Les soumissionnaires ne peuvent pas assister à cette réunion (GEN 15-4).

**Étape 10 : Contrôle anti-terrorisme**

Effectuer le contrôle anti-terrorisme du contractant qui a remporté le marché et enregistrer le numéro de transaction de l'outil de vérification dans GEN 18-5 : Index dossier d'achat procédure simple.

En général, le contrôle doit s'effectuer sur :

- Le nom de l'entreprise
- La personne qui gère les affaires courantes de l'entreprise
- La personne qui détient ou qui contrôle l'entreprise

Les noms exacts de ces données varient souvent, et il peut ne pas être toujours facile de déterminer ou vérifier qui fait quoi. La vérification doit être effectuée avant qu'un approvisionnement soit réalisé ou qu'un contrat soit signé.

De plus amples informations sur les polices de vérifications de NCA sont disponibles dans le Manuel des Opérations de NCA en pièce jointe 10.9 A2 et les instructions sur la manière dont les bureaux NCA doivent entreprendre ces vérifications en pièce jointe 10.9 A3.

**Étape 11 : Contrat et lettre d'acceptation**

Préparez le contrat (SER 4) conformément au projet de contrat dans le dossier d'appel d'offres et envoyez la lettre d'acceptation au soumissionnaire sélectionné (GEN 16). Vérifiez si le contrat doit être adapté à la législation nationale, aux usages ou exigences, le cas échéant, et intégrez dans le contrat tous les accords conclus avec le candidat sélectionné. Ne supprimez et ne modifiez jamais les conditions générales.

Le contrat doit être transmis non signé au soumissionnaire sélectionné et retourné signé au pouvoir adjudicateur. Ce n'est qu'après que le contrat doit être signé par le pouvoir adjudicateur. La signature du contrat crée un document juridiquement contraignant pour les deux parties.

Avant de signer le contrat et de retourner la copie signée au soumissionnaire, le Comité d'approvisionnement doit s'assurer :

- Que des références adéquates et précises apparaissent dans le contrat au soumissionnaire.
- Que le fournisseur reconnaît les conditions générales et le code de conduite pour les contractants, sans exceptions ni modifications.
- Pour les nouveaux fournisseurs- veillez à recueillir suffisamment de références et données concernant l'entreprise ou, de préférence, à ce qu'un formulaire d'inscription du contractant soit fourni par le soumissionnaire et que le fournisseur a été correctement enregistré et est autorisé à opérer dans son domaine conformément à la législation nationale.

**REMARQUE** : Si le soumissionnaire n'accepte pas les conditions générales, le Comité d'approvisionnement doit refuser le devis et poursuivre le processus avec un autre soumissionnaire.

**Étape 12 : Lettre aux soumissionnaires non sélectionnés**

Après la signature du contrat, le Comité d'approvisionnement doit envoyer une lettre de notification aux soumissionnaires non sélectionnés pour les informer du résultat de l'appel d'offres (SUP 8).



**Étape 13 : Avis d'attribution**

Le but d'une annonce publique est de répondre au principe de la transparence, avec en outre l'avantage d'attirer de nouveaux fournisseurs.

Il est obligatoire de publier les avis d'attribution dans les médias appropriés où les fournisseurs remarqueront les informations et sur le site internet du pouvoir adjudicateur (GEN 17).

La publication d'un avis d'attribution peut être dispensée si le comité d'attribution considère qu'un avis public pourrait mettre en danger la sécurité de l'organisation ou nuire à ses intérêts.

**REMARQUE** : Le comité d'attribution doit prendre connaissance des exigences spécifiques des donateurs avant de publier un avis d'attribution.

**Étape 14 : Réception et inspection**

Vérifier que les fournitures reçues sont conformes au contrat. Le pouvoir adjudicateur doit contrôler la livraison dans les délais et la qualité satisfaisante des fournitures reçues et prendre des mesures correctives nécessaires pour atténuer les éventuelles conséquences négatives pour les bénéficiaires, causées par la livraison en retard et/ou les manques par rapport à la quantité et qualité convenues. Procédez comme décrit dans la rubrique 6.5.

**Annexes pour les contrats d'approvisionnement lors d'un appel d'offres ouvert local (à télécharger sur le site du manuel)**

GEN 2	Déclaration d'impartialité et de confidentialité	Obligatoire
SUP 3 :	Dossier d'appel d'offres	Obligatoire
GEN 11 :	Avis d'appel d'offres	Obligatoire
GEN 13	Liste des fournisseurs/candidats et formulaire de réception de la soumission	Obligatoire
GEN 14 :	Questions et réponses	Obligatoire
GEN 15-1 :	Check-list d'ouverture des soumissions	Obligatoire
GEN 15-2 :	Liste des participants	Obligatoire
GEN 15-3	Formulaire d'ouverture des soumissions	Obligatoire
SUP 5 :	Grille d'évaluation pour les procédures d'appel d'offres ouvert	Obligatoire
GEN 15-5 :	Grille d'évaluation pour la Comparaison des Prix	Facultatif
GEN 15-4 :	Rapport d'évaluation pour les appels d'offres ouverts	Obligatoire
GEN 16 :	Lettre d'acceptation	Obligatoire
SUP 3 :	Contrat	Obligatoire
SUP 8	Lettre aux fournisseurs non sélectionnés	Obligatoire
GEN 17	Avis d'attribution	Obligatoire

## 6.4 PROCÉDURE D'APPEL D'OFFRES OUVERT INTERNATIONAL

La procédure d'appel d'offres ouvert international (ci-après dénommée « appel d'offres ouvert international ») est identique à l'appel d'offres ouvert local, sauf en ce qui concerne les règles applicables à l'annonce et au calendrier pour le délai de soumission. Les appels d'offres ouverts internationaux doivent toujours être annoncés à l'échelle internationale et l'échéance pour soumettre un appel d'offres doit être d'au moins 30 jours après la publication de l'avis d'appel d'offres. L'appel d'offres ouvert international est applicable à tous les achats supérieurs à 299 999 €.

Une annonce sur les opportunités d'affaires est obligatoire et doit être publiée dans le journal, sur un panneau d'affichage ou dans d'autres lieux publics avant de lancer le processus d'approvisionnement. Cette annonce est publiée au début d'un projet et peut également contenir des informations sur d'autres opportunités d'affaires liées au projet (pour plus d'informations sur les annonces d'opportunités d'affaires, consultez la rubrique 4.11.1).

Étant donné que les risques commerciaux pour les achats de grande valeur augmentent, envisagez d'avoir recours au paiement anticipé et à la garantie sur appel d'offres et d'exécution (pour plus d'informations sur les garanties financières, consultez la rubrique 9.3).

Avant de lancer le processus, assurez-vous que tous les membres du Comité d'approvisionnement ont signé la Déclaration d'impartialité et de confidentialité.

### Étapes impliquées dans l'appel d'offres ouvert local pour les contrats d'approvisionnement

Étape	Tâche	Description	Annexe
1-2	Suivre la procédure décrite pour l'appel d'offres ouvert local		
3	Avis d'appel d'offres	Précisez le contenu principal du dossier d'appel d'offres dans l'avis d'appel d'offres et publiez-le dans le pays du projet et à l'étranger. Selon la nature des ressources nécessaires, l'échéance pour la soumission des offres ne peut être inférieure à 30 jours à compter de la date d'émission de l'avis d'appel d'offres. Le dossier d'appel d'offres doit être disponible à la date de publication de l'avis d'appel d'offres.	GEN 11 : Avis d'appel d'offres
4-14	Suivre la procédure décrite pour l'appel d'offres ouvert local		

#### Étape 1 : (Étape 1 à 2) Spécifications et dossier d'appel d'offres

Procédez comme décrit à l'étape 1 à 3 pour l'appel d'offres ouvert local (rubrique 6.3).

#### Étape 3 : Avis d'appel d'offres

Élaborez l'avis d'appel d'offres qui doit décrire, au minimum : les fournitures à acquérir, (y compris les spécifications techniques essentielles), les règles régissant la soumission et la présentation des offres, les critères d'exclusion, de sélection et d'attribution et où et quand le dossier d'appel d'offres peut être obtenu (consultez la rubrique 6.3, étape 4).

L'avis d'appel d'offres doit être publié dans le pays de l'opération dans des médias d'approvisionnement appropriés, par exemple les journaux internationaux, les sites web ainsi que les médias exigés par le donateur. Lorsque c'est possible, les publications dans des revues techniques et les publications commerciales doivent être considérées.

Les procédures d'appel d'offres sont ouvertes lorsque tous les opérateurs économiques intéressés peuvent soumettre une offre après la publication internationale d'un avis d'appel d'offres.

L'échéance ne doit pas être inférieure à 30 jours à compter de l'émission de l'avis d'appel d'offres. Le dossier d'appel d'offres doit être disponible à partir de la date de publication de l'avis d'appel d'offres.

Le Comité d'approvisionnement peut choisir de soumettre l'avis d'appel d'offres directement à une liste de fournisseurs compétents qui pourraient souhaiter participer. Il est dans l'intérêt du Comité d'approvisionnement d'assurer la plus grande participation possible à l'appel d'offres.

#### Étape 4 : (Étape 4 à 14)

Procédez comme décrit à l'étape 5 à 14 pour l'appel d'offres ouvert local (rubrique 6.3).

#### Annexes pour les contrats d'approvisionnement lors d'un appel d'offres ouvert international (à télécharger sur le site du manuel)

GEN 2	Déclaration d'impartialité et de confidentialité	Obligatoire
SUP 3 :	Dossier d'appel d'offres	Obligatoire
GEN 11	Avis d'appel d'offres	Obligatoire
GEN 13	Liste des fournisseurs/candidats et formulaire de réception des offres	Obligatoire
GEN 14	Questions et réponses	Obligatoire
GEN 15-1	Check-list d'ouverture des soumissions	Obligatoire
GEN 15-2	Liste des participants	Obligatoire
GEN 15-3	Formulaire d'ouverture des soumissions	Obligatoire
SUP 5	Grille d'évaluation pour les procédures d'appel d'offres ouvert	Obligatoire
GEN 15-5	Grille d'évaluation pour la comparaison des prix	Facultatif
GEN 15-4	Rapport d'évaluation pour les appels d'offres ouverts	Obligatoire
GEN 16	Lettre d'acceptation	Obligatoire
SUP 3	Contrat	Obligatoire
SUP 8	Lettre aux fournisseurs non sélectionnés	Obligatoire
GEN 17	Avis d'attribution	Obligatoire

## 6.5 RÉCEPTION DES APPROVISIONNEMENTS

Le pouvoir adjudicateur doit contrôler la livraison dans les délais et la qualité satisfaisante des fournitures reçues et prendre des mesures correctives nécessaires pour atténuer les éventuelles conséquences négatives pour les bénéficiaires, causées par la livraison en retard et/ou les manques par rapport à la quantité et qualité convenues. Lors de la réception des fournitures, suivez les trois étapes ci-dessous :

#### Étape 1 : Récepissé du transitaire

À la réception des fournitures, vérifiez que tous les produits sont reçus conformément au bon de livraison ou à la lettre de transport et que les emballages ne sont ni mouillés, ni endommagés. Signez toujours et déposez un accusé de réception/bon de livraison dans le dossier d'approvisionnement. Si l'emballage est humide, endommagé ou plié, il est extrêmement important de l'indiquer sur l'accusé de réception/bon de livraison. Écrivez, par exemple «reçu endommagé» ou «manque».

#### Étape 2 : Déballage et inspection

Déballer les marchandises dans les 48 heures suivant leur réception. À la destination finale, le Comité d'Approvisionnement ou la personne désignée doit vérifier que les fournitures sont dans un état acceptable. Si le Comité d'approvisionnement manque d'expertise nécessaire pour procéder à une inspection, un conseiller technique doit être consulté pour prêter assistance. Le paiement ne doit être autorisé au fournisseur qu'après conclusion de l'inspection et constatation du bon état des fournitures.

### Étape 3 : Marchandises endommagées

En cas de manque de fournitures ou de dommages, une réclamation doit être formulée auprès du transporteur et de la compagnie d'assurance dans les cinq jours. Pour les marchandises assurées, il est important de transmettre immédiatement le rapport de dommages au Bureau de l'Approvisionnement et Logistique de la Représentation du Pays et à GLOL Oslo lorsque l'assurance internationale a été octroyée. Ce rapport doit inclure une copie de l'accusé de réception/bon de livraison signé (comme à l'étape 1), les photos des fournitures endommagées, où elles ont été inspectées et par qui, où les produits endommagés sont désormais stockés et une brève description des dommages ou des produits manquants. La compagnie d'assurance peut envoyer un représentant pour inspecter les dommages.

## 6.6 INCOTERMS

Les Incoterms sont les clauses commerciales les plus couramment utilisées pour les contrats de vente internationale publiées par la Chambre de commerce internationale (CCI) reconnue au niveau international. Les clauses types peuvent être adoptées comme réglementation légale pour la livraison de fournitures et la distribution des coûts et des risques entre le vendeur et le pouvoir adjudicateur dans le bon de commande/contrat (voir <http://www.iccwbo.org/incoterms/id3042/index.html>).

Le tableau suivant est destiné à donner un aperçu des différents Incoterms. Il est important de souligner la nécessité d'étudier chaque Incoterm plus en détail dans les « Incoterms 2010 » de la CCI avant d'appliquer un Incoterm à un contrat.

Pour tous les Incoterms, il est important de spécifier le port (ou toute autre destination de livraison convenue) aussi précisément que possible. Notez que la livraison s'effectue « départ usine », en plaçant un minimum de risques et d'obligations sur le vendeur et un maximum sur l'acheteur, si aucun Incoterm n'est spécifié dans un bon de commande/contrat d'achat.

#### Règles pour n'importe quel mode de transport :

Incoterm (2010)	Définition et description
<b>Départ usine (EX Works - EXW)</b>  (Risques et obligations minimum sur le vendeur/ maximum sur l'acheteur)	<p>Le vendeur a rempli ses obligations de livraison une fois que les marchandises sont mises à la disposition de l'acheteur dans les locaux du vendeur ou à un autre endroit désigné clairement (par exemple travaux, usine, entrepôt, etc.) non dédouanées pour l'exportation et non chargées sur un véhicule de collecte. Le vendeur n'est pas tenu de dédouaner les marchandises pour l'importation, de payer de droits d'importation ou d'accomplir des formalités douanières d'importation. Veillez à spécifier le point de livraison sur le lieu convenu, car les risques sont transférés à l'acheteur à ce moment-là.</p> <p>Ce terme représente l'obligation minimum pour le vendeur et l'acheteur doit supporter tous les coûts et risques liés au prélèvement des marchandises dans les locaux du vendeur (ou tout autre point de livraison). Toutefois, si les parties souhaitent que le vendeur assume la responsabilité du chargement des marchandises lors du départ et assume les risques et tous les frais du chargement, elles doivent le préciser en ajoutant une clause explicite à cet effet dans le contrat. Ce terme ne doit pas être utilisé lorsque l'acheteur ne peut pas accomplir les formalités d'exportation, directement ou indirectement. Dans de telles circonstances, le terme « franco transporteur » (FCA) doit être utilisé, à condition que le vendeur accepte de prendre en charge le chargement à ses propres frais et risques.</p>

**Franco transporteur  
(FCA)**

Le vendeur a rempli ses obligations de livraison une fois que les marchandises sont livrées au transporteur (ou toute autre personne) désignée par l'acheteur au lieu convenu et dédouanées pour l'exportation. Le vendeur n'est pas tenu de dédouaner les marchandises pour l'importation, de payer de droits d'importation ou d'accomplir des formalités douanières d'importation. Veillez à spécifier le point de livraison sur le lieu convenu dans le Contrat, car les risques sont transférés à l'acheteur à ce moment-là. Notez que le lieu de livraison choisi a une incidence sur les obligations de chargement et de déchargement des marchandises à cet endroit. Si la livraison est effectuée dans les locaux du vendeur, celui-ci est responsable du chargement et si la livraison a lieu ailleurs, le vendeur n'est pas responsable du déchargement.

**Port payé jusqu'à CPT)**

Le vendeur livre les marchandises au transporteur (ou toute autre personne) nommé par le vendeur et doit payer les frais de transport nécessaires pour acheminer les marchandises vers la destination convenue. Cela signifie que l'acheteur doit assumer tous les risques et frais supplémentaires encourus après la livraison des marchandises au transporteur désigné (ou toute autre personne). Le vendeur a rempli son obligation de livrer dès que les marchandises sont remises au transporteur désigné, mais paie toutefois les frais de transport jusqu'à la destination convenue. Veillez à spécifier le point de livraison au transporteur dans le Contrat, car les risques sont transférés à l'acheteur à ce moment-là. S'il a recours à des transporteurs successifs pour le transport jusqu'à la destination convenue, le risque est transféré à l'acheteur dès que les marchandises sont livrées au premier transporteur. Le terme CPT exige que le vendeur dédouane les marchandises pour l'exportation, mais le vendeur n'assume aucune responsabilité pour l'importation ni de frais d'importation.

**Port payé, assurance  
comprise jusqu'à (CIP)**

Le vendeur livre les marchandises au transporteur (ou toute autre personne) nommé par lui-même et doit payer les frais de transport nécessaires pour acheminer les marchandises vers la destination convenue. Cela signifie que l'acheteur doit assumer tous les risques et frais supplémentaires encourus après la livraison des marchandises au transporteur désigné (ou toute autre personne). Veillez à spécifier le point de livraison au transporteur dans le Contrat, car les risques sont transférés à l'acheteur à ce moment-là. Le vendeur a rempli son obligation de livrer dès que les marchandises sont remises au transporteur désigné, mais paie toutefois les frais de transport jusqu'à la destination convenue. Toutefois, lorsque le CIP s'applique, le vendeur doit également fournir une assurance contre le risque de perte ou de dommages sur les marchandises pendant le transport. Par conséquent, le vendeur souscrit une assurance et paie la prime d'assurance. L'acheteur doit noter que dans le cadre du CIP le vendeur n'est tenu de souscrire l'assurance que pour une couverture minimale. Si l'acheteur souhaite avoir une couverture d'assurance améliorée, il doit en convenir clairement avec le vendeur ou souscrire sa propre assurance supplémentaire. S'il a recours à des transporteurs successifs pour le transport jusqu'à la destination convenue, le risque est transféré dès que les marchandises sont livrées au premier transporteur. Le terme CIP exige que le vendeur dédouane les marchandises pour l'exportation, mais le vendeur n'assume aucune responsabilité pour l'importation ni de frais d'importation.

**Livré au terminal (DAT)**

Le vendeur a rempli ses obligations de livraison une fois que les marchandises sont mises à la disposition de l'acheteur dans le mode de transport d'arrivée dans un port convenu ou un autre lieu de destination. Le vendeur supporte tous les risques du transfert des marchandises au port/à la destination convenu(e), mais notez que le déchargement des marchandises n'incombe pas au vendeur. Le vendeur livre avant le déchargement. Le vendeur doit dédouaner les marchandises pour l'exportation, mais n'assume aucune responsabilité relative aux responsabilités en matière d'importation ou aux frais d'importation.

**Livré sur place (DAP)**

Le vendeur a rempli ses obligations de livraison une fois que les marchandises sont mises à la disposition de l'acheteur dans le mode de transport d'arrivée dans un port convenu ou un autre lieu de destination. Le vendeur supporte tous les risques du transfert des marchandises au port/à la destination convenu(e), mais notez que le déchargement des marchandises n'incombe pas au vendeur. Le vendeur livre avant le déchargement. Le vendeur doit dédouaner les marchandises pour l'exportation, mais n'assume aucune responsabilité relative aux responsabilités en matière d'importation ou aux frais d'importation.

**Rendu droits acquittés (DDP)**

(Risques et obligations maximum pour le vendeur/minimum pour l'acheteur)

Le vendeur a rempli ses obligations de livraison une fois que les marchandises sont livrées à l'acheteur, dédouanées pour l'importation, mais pas déchargées du mode de transport d'arrivée sur le lieu de destination convenu. Le vendeur doit supporter tous les frais et risques encourus lors de l'acheminement des marchandises jusqu'au lieu de destination convenu. Cela implique que le vendeur assume toutes les obligations, risques et frais liés à l'importation et à l'exportation pour acheminer les marchandises jusqu'au lieu de destination convenu.

Tandis que le terme EXW représente l'obligation et les frais minimum pour le vendeur, le terme DDP représente l'obligation et les frais maximum pour le vendeur. Ce terme ne doit pas être utilisé si le vendeur n'est pas en mesure d'obtenir, directement ou indirectement, la licence d'importation. Toutefois, si les parties souhaitent exclure une partie des frais exigibles à l'importation des marchandises (tels que la TVA) des obligations du vendeur, elles doivent le préciser en ajoutant une clause explicite à cet effet dans le contrat de vente. Si les parties souhaitent que l'acheteur ne supporte pas tous les risques et frais de l'importation, le terme DAP doit être utilisé.

**Règles en matière de transport maritime et fluvial :****Incoterm (2010)****Définition et description****Franco le long du navire (FAS)**

(Risques et obligations minimum pour le vendeur/maximum pour l'acheteur)

Le vendeur a rempli ses obligations de livraison une fois que les marchandises sont placées le long du navire (désigné par l'acheteur) au port d'embarquement convenu et dédouanées pour l'exportation. Tous les risques et les coûts sont assumés par le vendeur jusqu'à ce point de livraison. Une fois que les marchandises sont placées le long du navire, le risque et les coûts sont transférés à l'acheteur.

Le terme CIP exige que le vendeur dédouane les marchandises pour l'exportation, mais le vendeur n'assume aucune responsabilité ni frais d'importation. Si les marchandises sont expédiées dans des conteneurs, il est fréquent que le vendeur remette les marchandises au transporteur dans un terminal et non pas le long du navire. Dans ce cas, le terme FCA doit être employé.

---

<b>Franco à bord (FOB)</b>	Le vendeur a rempli ses obligations de livraison une fois que les marchandises sont chargées à bord du navire (désigné par l'acheteur) au port d'embarquement convenu. Cela signifie que l'acheteur assume tous les frais et les risques de perte ou de dommages aux marchandises à partir de ce point. Le terme FOB exige que le vendeur dédouane les marchandises pour l'exportation, mais le vendeur n'assume aucune responsabilité ni frais d'importation. Si les marchandises sont remises au transporteur avant d'être chargées à bord du navire, ce qui est souvent le cas avec les marchandises transportées dans des conteneurs, le terme FCA s'applique.
<b>Coût et fret (CFR)</b>	Le vendeur a rempli ses obligations de livraison une fois que les marchandises sont chargées à bord du navire au port d'embarquement. Le vendeur doit conclure un contrat et payer les coûts et le fret nécessaires pour acheminer les marchandises jusqu'au port de destination, mais l'acheteur supporte tous les risques (dommages, pertes, etc.) et les coûts supplémentaires encourus après que les marchandises auront été livrées à bord du navire. Il est très important d'identifier et de décrire le port d'embarquement dans le contrat car c'est à cet endroit que les risques sont transférés du vendeur à l'acheteur. Le terme CFR exige que le vendeur dédouane les marchandises pour l'exportation, mais le vendeur n'assume aucune responsabilité ni frais d'importation.
<b>Coût, assurance et fret (CIF)</b>  (Risques et obligations maximum pour le vendeur/minimum pour l'acheteur)	Le vendeur a rempli ses obligations de livraison une fois que les marchandises sont chargées à bord du navire au port d'embarquement. Le vendeur doit conclure un contrat et payer les coûts et le fret nécessaires pour acheminer les marchandises jusqu'au port de destination, mais l'acheteur supporte tous les risques (dommages, pertes, etc.) et les coûts supplémentaires encourus après que les marchandises auront été livrées à bord du navire. Il est très important d'identifier et de décrire le port d'embarquement dans le contrat car c'est à cet endroit que les services reçus sont conformes au contrat. Signez et déposez un accusé risques sont transférés du vendeur à l'acheteur. Toutefois, lorsque le CIF s'applique, le vendeur doit également fournir une assurance maritime contre le risque de perte ou de dommages sur les marchandises pendant le transport. Par conséquent, le vendeur souscrit une assurance et paie la prime d'assurance. L'acheteur doit noter que, dans le cadre du CIP, le vendeur n'est tenu de souscrire l'assurance que pour une couverture minimale. Si l'acheteur souhaite avoir une couverture d'assurance améliorée, il doit en convenir clairement avec le vendeur ou souscrire sa propre assurance supplémentaire. Le terme CFR exige que le vendeur dédouane les marchandises pour l'exportation, mais le vendeur n'assume aucune responsabilité ni frais d'importation. Si les parties souhaitent que davantage de risques et frais soient transférés au vendeur, les termes DAT, DAP ou DDP doivent être appliqués.

---



## **6.7 ASPECTS JURIDIQUES - OBLIGATIONS DE GARANTIE**

Les conditions générales établissent des obligations de garantie du vendeur qui sont nettement plus étendues que les garanties généralement incluses par les vendeurs dans leurs propres conditions générales et qui peuvent être contraires aux usages du pays. Si vous suspectez que cela pourrait être un obstacle à la réception d'offres, envisagez de limiter ces dispositions dans le bon de commande/contrat d'achat (par exemple, dans les systèmes du droit coutumier, les «dommages accessoires» sont exclus de la responsabilité du vendeur). La durée de la période de garantie (un an selon les conditions générales) peut également être augmentée, par exemple, si la loi applicable prévoit une période plus longue.

Outre ces obligations de garantie, qui sont contractuelles, le vendeur est généralement sujet à une « responsabilité légale en matière de produits » (pour les vices cachés) dans les pays où les produits sont vendus. Cette responsabilité du produit est régie par les dispositions obligatoires, la protection générale du consommateur ou un tiers et n'est donc pas prise en compte dans les conditions générales.

## 7 CONTRATS DE SERVICES

Ce chapitre est un guide étape par étape pour les procédures d'approvisionnement applicables aux contrats de services selon la valeur du contrat.

Un contrat de service est un contrat qui prévoit la prestation d'un service défini. Il couvre toutes les prestations intellectuelles et non intellectuelles autres que celles couvertes par les contrats d'approvisionnement, les contrats de travaux et les contrats de biens immobiliers.

Les contrats de service comprennent également les formulaires de contrat suivants :

- Un contrat d'étude est un contrat qui comprend des études pour l'identification et la préparation de projets, des études de faisabilité, des études techniques et des audits.
- Un contrat d'assistance technique est un contrat par lequel le contractant est appelé à jouer un rôle de conseil ou à gérer ou surveiller un projet.
- Des contrats de transport sont des contrats portant sur le transport de marchandises d'un site à un autre (à moins que le fret soit inclus dans le contrat d'approvisionnement).

La location d'un véhicule avec chauffeur est également un contrat de service.

Lorsque la location d'équipements et de lieux est un coût direct du projet, il n'est pas considéré comme un contrat de service, mais comme un contrat d'approvisionnement (par exemple, la location d'un véhicule ou d'une salle de conférence). Sachez que certains services tels que la réparation des machines, les services de nettoyage ou la restauration à petite échelle peuvent être considérés comme des « frais de fonctionnement » et ne sont donc pas soumis aux procédures d'approvisionnement (pour plus d'informations sur les frais de fonctionnement, consultez la rubrique 4.10).

**REMARQUE :** Un contrat de service et un contrat de travail sont deux types de contrats différents. Un contrat de travail implique le recrutement, un salaire fixe, des règles concernant les congés, des restrictions à la démission, etc. Ces obligations s'appliquent ainsi au pouvoir adjudicateur à titre d'employeur, plutôt que simplement comme partie à un contrat pour la prestation d'un service. Les contrats de travail ne sont pas couverts par ce manuel et ne sont pas soumis à des procédures d'approvisionnement (pour plus d'informations, consultez la rubrique 7.5).

SERVICE S		
Jusqu'à 9 999 €	Procédure simple	Voir la rubrique 7.1
10 000 € - 149 999 €	Procédure négociée	Voir la rubrique 7.2
150 000 € - 299 999 €	Procédure d'appel d'offres ouvert local	Voir la rubrique 7.3.
Au-dessus de 300 000 €	Procédure d'appel d'offres ouvert international	Voir la rubrique 7.4

### Considérations éthiques

L'acquisition de services comporte des risques éthiques spécifiques qui sont liés aux droits des employés et aux responsabilités sociales et environnementales des entreprises. Afin d'éviter ou de prévenir les risques éthiques, il est important de tenir compte des risques liés à l'achat d'un produit spécifique dans un contexte particulier. Il est recommandé d'inclure des considérations éthiques dans l'étude de marché et de mener une recherche à petite échelle sur la performance d'éthique commerciale des fournisseurs dans le processus d'approvisionnement puis de prendre des décisions d'approvisionnement qui visent à éviter ou à gérer les risques éthiques identifiés. Tenez également compte de la façon dont les pratiques d'approvisionnement internes peuvent influencer sur la capacité des fournisseurs à répondre à des exigences et normes éthiques, par exemple dans des délais courts, en cas de changement du mandat et dans la négociation des prix.

Veillez à toujours communiquer les principes et les normes éthiques aux fournisseurs potentiels, soit par contact personnel soit par la publication du Code de conduite pour les contractants au niveau national (pour plus d'informations sur les principes d'approvisionnement éthique et la mise en œuvre, consultez la rubrique 1.2 et 1.2.1).

#### **Utilisation de modèles standard pour les contrats de service**

Dans SER 2, vous trouverez les modèles standards pour les contrats de service. Les modèles doivent être utilisés pour la saisie de contrats de service avec : des consultants, des agents d'approvisionnement, des agents de contrôle, des auditeurs, des universités, des instituts de recherche, des ONG et des particuliers pour la réalisation d'un large éventail d'activités telles que des conseils stratégiques, le développement organisationnel, les études, les appréciations et évaluations, les audits, la gestion, les services d'approvisionnement, les études sociales et environnementales et l'identification, la préparation et la mise en œuvre des projets.

Dans le cadre d'un projet de construction, ils seront également utilisés pour des contrats avec des sociétés d'ingénierie et les directeurs de chantier, pour la fourniture de services d'ingénierie, la surveillance des constructions et l'administration et le suivi des contrats de travaux. Toutefois, dans ce cas, un contrat spécifique doit être utilisé (inclus dans SER 1), en raison de la spécificité des services d'ingénierie exigés et du lien nécessaire au contrat de travaux.

Notez que les modèles ne sont pas appropriés pour d'autres types de contrats de service qui ne comportent pas la prestation de services « intellectuels ». Ceux-ci pourraient être des contrats pour le transport, des services financiers, des services de nettoyage, l'hébergement, la restauration, etc. Si les modèles standard pour les contrats de service ne répondent pas à vos besoins, demandez conseil à GLOL Oslo.

## **7.1 LA PROCEDURE SIMPLE**

La procédure simple est la procédure d'approvisionnement la plus simplifiée. En règle générale, cette procédure est applicable dans le seuil compris entre 0 € et 9 999 €. Dans certains cas particuliers, décrits dans la rubrique 4.7.1, la procédure simple peut être appliquée pour l'approvisionnement d'une valeur supérieure à 9 999 €.

La procédure simple n'exige pas que plus d'un devis soit recueilli. Il est cependant important de souligner que le prix doit correspondre au prix de marché actuel ou inférieur. Ceci doit toujours être justifié et déposé dans le dossier d'approvisionnement. Pour prouver que le prix correspond au prix de marché, vous pouvez, par exemple, rechercher sur Internet, consulter des contrats récents ou obtenir au moins trois devis sous forme écrite ou orale. Assurez-vous que les prix énoncés oralement sont inscrits dans un fichier de notes conservé dans le dossier d'approvisionnement.

Une annonce sur les opportunités d'affaires est obligatoire et doit être affichée dans le journal, sur un panneau d'affichage ou dans d'autres lieux publics avant de lancer le processus d'approvisionnement. Cette annonce est publiée au début d'un projet et peut également contenir des informations sur d'autres opportunités d'affaires liées au projet (pour plus d'informations sur les annonces d'opportunités d'affaires, consultez la rubrique 4.11.1).

Avant de lancer le processus, assurez-vous que tous les membres du Comité d'approvisionnement signent la Déclaration d'impartialité et de confidentialité.

#### **Contrats de moins de 2 000 €**

Un bon de commande ou contrat d'achat doit toujours être émis pour un approvisionnement supérieur à 2 000 €. Pour un approvisionnement inférieur à 2 000 €, il est facultatif d'émettre un contrat d'achat, mais dans tous les cas, une facture doit être reçue et déposée. Étant donné que cette limite inférieure permet une plus grande souplesse dans l'émission des contrats d'achat en-dessous de 2 000 €, il est important de connaître les risques encourus. Afin de minimiser les risques et de s'assurer que les contractants connaissent les conditions générales et le Code de conduite pour les contractants, il peut être souhaitable, dans certains contextes, d'émettre un contrat pour les services d'une valeur inférieure à 2 000 €.

**Étapes de la procédure simple pour les contrats de service**

Étape	Tâche	Description	Annexe
1	Mandat	Projet de mandat	SER 2 : Demande de proposition
2	Demande de proposition (DP)	Recueillir un minimum de trois propositions/prix	SER 2 : Demande de proposition
3	Évaluation	Évaluer les propositions/prix et sélectionner la meilleure offre	SER 3 : Grille d'évaluation pour la procédure négociée
4	Vérification anti-terrorisme	Contrôler le fournisseur gagnant et enregistrer le numéro de transaction dans l'annexe GEN 18-3	GEN 18-3 : Index dossier d'achat procédure négociée
5	Contrat	Émettre le contrat (facultatif en-dessous de 2 000 €).	SER 4 : Contract or SER 2 : Demande de proposition (Contrat inclus dans la DP)
6	Réception et inspection	Vérifier que les services reçus sont conformes au contrat. Signer et archiver un accusé de réception/bon de livraison.	

**Étape 1 : Mandat**

Identifiez le ou les services requis et le projet de mandat (consultez la rubrique 4.12.2). Les services font souvent partie des activités du projet et il est probable que le mandat ait déjà été élaboré dans un contexte autre que celui de l'approvisionnement. Le personnel responsable des activités du programme est souvent chargé de l'élaboration du mandat.

**REMARQUE :** S'il a été demandé à un fournisseur d'apporter son assistance et contribution aux spécifications techniques, il ne peut pas soumettre d'offre pour cet achat en particulier.

**Étape 2 : Demande de proposition (DP)**

Contactez le ou les fournisseurs pour un devis écrit ou non écrit, une recherche sur Internet du meilleur prix et qualité ou reportez-vous aux derniers contrats pour vous assurer que le prix est inférieur ou égal au prix de marché actuel. Les prix/devis obtenus doivent être documentés et classés dans le dossier d'approvisionnement. L'avantage d'utiliser une demande de proposition écrite est qu'elle empêche les malentendus et assure que tous les renseignements requis sont obtenus en une seule fois. La forme écrite donne également la possibilité de préciser les critères éthiques du contrat au travers du mandat ou des conditions contractuelles (qui peuvent être prouvés en présentant certaines certifications/normes ou preuves de conformité équivalentes). Si une proposition non écrite est obtenue, le Comité d'approvisionnement doit établir une note écrite du prix, du nom du candidat, de la description du service et noter la date. Cette note doit être déposée dans le dossier d'approvisionnement. À ce stade, il est également important de communiquer les principes et les normes éthiques aux candidats.

**Étape 3 : Évaluation**

Évaluez les propositions reçues. Pour l'évaluation, il peut être utile d'appliquer la grille d'évaluation également utilisée pour la procédure négociée (SER 3).

**Étape 4 : Contrôle anti-terrorisme**

Effectuer le contrôle anti-terrorisme du contractant qui a remporté le marché et enregistrer le numéro de transaction de l'outil de vérification dans GEN 18-3 : Index dossier d'achat procédure simple

En général, le contrôle doit s'effectuer sur :

- Le nom de l'entreprise
- La personne qui gère les affaires courantes de l'entreprise
- La personne qui détient ou qui contrôle l'entreprise

Les noms exacts de ces données varient souvent, et il peut ne pas être toujours facile de déterminer ou vérifier qui fait quoi. La vérification doit être effectuée avant qu'un approvisionnement soit réalisé ou qu'un contrat soit signé.

De plus amples informations sur les polices de vérifications de NCA sont disponibles dans le Manuel des Opérations de NCA en pièce jointe 10.9 A2 et les instructions sur la manière dont les bureaux NCA doivent entreprendre ces vérifications en pièce jointe 10.9 A3.

### Étape 5 : Contrat

Après avoir sélectionné la meilleure offre, un contrat doit être délivré par le Comité d'approvisionnement (SER 4). Vérifiez si le contrat doit être adapté à la législation, aux usages ou exigences existants, le cas échéant, et intégrez dans le contrat tous les accords conclus avec le candidat sélectionné. Ne supprimez jamais l'article 9 (admissibilité) ou 10 (audits) et ne supprimez ni modifiez jamais les conditions générales.

Le contrat doit être transmis non signé au candidat sélectionné et retourné signé au pouvoir adjudicateur. Ce n'est qu'après que le contrat doit être signé par le pouvoir adjudicateur. La signature du contrat crée un document juridiquement contraignant pour les deux parties.

Avant de signer le contrat et de retourner la copie signée au contractant, le Comité d'approvisionnement doit s'assurer :

- qu'une référence exacte et adéquate à la demande de proposition est faite dans le contrat ;
- que le contractant reconnaît les conditions générales et le code de conduite pour les contractants, sans exceptions ni modifications ;
- pour les nouveaux contractants, assurez-vous que suffisamment de références et données de l'entreprise ont été recueillies, ou de préférence que le formulaire d'inscription de contractant a été présenté par le contractant.

**NOTE** : Si le contractant n'accepte pas les conditions générales, le Comité d'approvisionnement doit rejeter sa proposition et poursuivre le processus avec un autre candidat.

### Étape 6 : Réception et inspection

Assurez-vous que les services reçus sont conformes au contrat. Le pouvoir adjudicateur doit respecter des délais de livraison et la qualité satisfaisante des services reçus et prendre des mesures correctives pour atténuer les conséquences négatives pour les bénéficiaires, provoquées par un retard et/ou des insuffisances contractuelles.

#### La procédure simple appliquée dans des cas particuliers aux contrats supérieurs à 9 999 €

Dans des cas particuliers, une dérogation automatique est accordée pour appliquer la procédure simple pour les contrats d'une valeur supérieure à 9 999 € - quelle que soit la valeur du contrat. Une approbation préalable du Responsable de GLOL Oslo n'est pas nécessaire bien que la consultation soit recommandée. (Pour connaître les restrictions et les situations auxquelles cela est réservé, consultez la rubrique 4.7.1).

#### Annexes pour les contrats d'approvisionnement lors de l'application de la procédure simple (à télécharger depuis le site du manuel)

GEN 2	Déclaration d'impartialité et de confidentialité	Obligatoire
SER 2 :	Demande de proposition	Facultatif
SER 3 :	Grille d'évaluation pour la procédure négociée	Facultatif
SER 4 :	Contrat	Obligatoire (Facultatif en-dessous de 2000 €)

## 7.2 LA PROCEDURE NEGOCIÉE

La procédure négociée est plus formelle que la procédure simple. Cette procédure est applicable dans le seuil des 10 000 € à 149 999 € et exige qu'un minimum de trois candidats soient invités simultanément à soumettre une proposition basée sur une demande de proposition. Le contrat sera attribué au candidat le plus conforme. La publication d'un avis d'attribution est obligatoire pour les contrats supérieurs à 30 000 €. Des lettres devront être envoyées à tous les candidats non sélectionnés. La procédure négociée est moins formelle qu'une procédure d'appel d'offres ouvert local et donne la possibilité de négocier les conditions du contrat.

Une annonce sur les opportunités d'affaires est obligatoire et doit être affichée dans le journal, sur un panneau d'affichage ou dans d'autres lieux publics avant de lancer le processus d'approvisionnement. Cette annonce est publiée au début d'un projet et peut également contenir des informations sur d'autres opportunités d'affaires liées au projet (pour plus d'informations sur les annonces d'opportunités d'affaires, consultez la rubrique 4.11.1).

Avant de lancer le processus, assurez-vous que tous les membres du Comité d'approvisionnement signent la Déclaration d'impartialité et de confidentialité.

### Étapes de la procédure négociée pour les contrats de service

Étape	Tâche	Description	Annexe
1	Mandat	Projet de mandat	SER 2 : Demande de proposition
2	Pré-sélection d'un minimum de 4-8 candidats	Utiliser, par exemple, les bases de données disponibles ou Internet pour trouver de nouveaux candidats.	GEN 13 : Liste des fournisseurs/candidats et formulaire de réception des soumissions
3	Demande de proposition (DP)	Préparer la demande de proposition et la soumettre simultanément à tous les candidats sélectionnés.	SER 2 : Demande de proposition
4	Évaluation	Évaluer les soumissions par écrit en utilisant la grille d'évaluation.	SER 3 : Grille d'évaluation pour la procédure négociée
5	Entretien avec les candidats (facultatif)	Il y a une option qui permet d'interviewer les candidats qui ont obtenu un score technique minimum. La grille d'évaluation peut être ajustée après des entretiens.	
6	Négociation (facultatif)	Il est possible de négocier les conditions. Les règles sont décrites plus en détail dans ce chapitre.	
7	Vérification anti-terroriste	Contrôler le fournisseur gagnant et enregistrer le numéro de transaction dans l'annexe GEN 18-4	GEN 18-4 : Index dossier d'achat procédure négociée
8	Évaluation finale et contrat	Après l'évaluation finale, le contrat de service de la demande de proposition doit être rempli et envoyé au candidat sélectionné.	SER 4 : Contrat :
9	Lettre aux candidats non sélectionnés	Les fournisseurs non sélectionnés seront informés du résultat de la procédure.	SER 5 : Lettre aux candidats non sélectionnés
10	Avis d'attribution	À publier dans un média d'approvisionnement adéquat.	GEN 17 : Avis d'attribution (facultatif en-dessous de 30 000 €)
11	Réception et inspection	Vérifier que les services reçus sont conformes au contrat. Signer et déposer un accusé de réception/bon de livraison.	

**Étape 1 : Mandat**

Identifiez le ou les services requis et le projet de mandat (consultez la rubrique 4.12.2). Les services font souvent partie des activités du projet et il est probable que le mandat ait déjà été élaboré dans un contexte autre que celui de l'approvisionnement. Le personnel responsable des activités du programme est souvent chargé de l'élaboration du mandat.

**REMARQUE** : S'il a été demandé à un fournisseur d'apporter son assistance et contribution aux spécifications techniques, il ne peut pas soumettre d'offre pour cet achat en particulier.

**Étape 2 : Liste de présélection**

Préparez une courte liste avec un minimum de trois candidats. Il est recommandé d'inclure 4 à 8 candidats, afin de s'assurer de recevoir au moins trois soumissions.

Lors du sourcing de nouveaux fournisseurs, il est recommandé d'obtenir des informations générales sur les risques éthiques propres au secteur et au pays (pour plus d'informations sur le sourcing de nouveaux fournisseurs, consultez la rubrique 4.11.2).

Effectuez toujours une analyse de risque à petite échelle sur la performance d'éthique commerciale des candidats, par exemple en matière de RSE, de politique environnementale, de politique de la santé, des certifications importantes, etc. Les résultats sont documentés et intégrés dans l'évaluation des candidats à l'étape 5 (pour la mise en œuvre des principes d'approvisionnement éthique, consultez la rubrique 1.2.1).

**Étape 3 : Demande de proposition (DP)**

Préparez convenablement la demande de proposition et contactez les candidats pour obtenir une proposition. La demande de proposition sera transmise simultanément (même jour) à tous les candidats sélectionnés. Cela sert à s'assurer que tous les candidats disposent de la même période de temps pour préparer et présenter leur offre.

À ce stade, il est également important de communiquer les principes et normes éthiques aux fournisseurs. Lors de la préparation de la demande de proposition, décidez :

**a. Du type de rémunération**

Le contrat de service peut être un contrat à « prix global », un contrat « d'honoraires » ou un mélange des deux (soit un montant global pour les honoraires avec remboursement des dépenses). L'une des trois options doit être choisie à l'article A.6 de la demande de proposition (instructions aux candidats) et à l'article B.7 du projet de contrat.

Les contrats de « Prix global » sont normalement utilisés lorsque la définition des tâches à accomplir est claire et sans ambiguïté, lorsque les risques commerciaux pris par le candidat sont relativement faibles ou lorsque le candidat est prêt à effectuer la tâche pour un prix global prédéterminé convenu. Ce prix a été convenu sur la base des informations (y compris les tarifs) fournies par le candidat. Le pouvoir adjudicateur accepte de payer le candidat selon un calendrier de paiements lié à la livraison de certains résultats, par exemple les rapports. Un avantage majeur du contrat à « prix global » est la simplicité de son administration, le pouvoir adjudicateur ne devant être satisfait que des résultats sans avoir à surveiller les apports du personnel ou les frais remboursables. Des études sont généralement réalisées sur une base de prix global, par exemple des enquêtes, des plans directeurs, des études économiques, de secteur, de simple faisabilité et d'ingénierie.

Les contrats « d'honoraires » sont utilisés pour les missions pour lesquelles la rémunération est déterminée sur la base du temps effectivement passé par le contractant dans l'exécution des services. Ces contrats sont recommandés lorsque la portée des services ne peut être établie avec suffisamment de précision ou la durée et la quantité des services dépendent de variables que le contractant ne peut contrôler.



Dans les contrats d'honoraires, le contractant fournit des services sur une base temporelle, selon les spécifications de qualité, et la rémunération est basée sur (i) des tarifs unitaires convenus pour le personnel des candidats multiplié par le temps passé par le personnel dans l'exécution de la mission et (ii) des dépenses remboursables à partir des dépenses réelles et/ou de prix unitaires convenus. Pour ce type de contrat, le pouvoir adjudicateur doit surveiller de près le contractant et être impliqué dans l'exécution quotidienne de la mission.

#### **b. Des critères d'évaluation**

Des exemples de critères d'évaluation peuvent être : la rémunération proposée, l'expérience du candidat dans le domaine, les qualifications, l'expérience spécifique dans la région/pays de la mission, la pertinence de la méthodologie proposée, le plan de travail et l'approche pour répondre au mandat, les conditions et les échéances pour l'exécution des services et les critères éthiques. Les critères d'évaluation choisis doivent être pertinents pour le projet et doivent pouvoir être utilisés pour l'évaluation. L'avantage de cette approche est que le Comité d'approvisionnement peut l'évaluer facilement.

Le Comité d'approvisionnement peut appliquer des critères d'évaluation différents de ceux suggérés dans le mandat. Ceux-ci peuvent être modifiés en conséquence dans la rubrique A.11 de la demande de proposition (SER 2) et la grille d'évaluation (SER 3).

#### **c. Du calendrier**

Quand les services sont-ils requis et pour quelle(s) période(s) ?

#### **d. Des exigences des donateurs**

Prenez connaissance des exigences spécifiques des donateurs, telles que les exigences en matière d'origine et de nationalité, les clauses d'exclusivité, les droits de publication, la visibilité, le droit à l'audit, les clauses d'exclusion et d'éligibilité, les critères de préférence, etc., qui pourraient obliger à modifier la demande de proposition et/ou le contrat.

#### **e. Des conditions de paiement**

Quelles conditions de paiement doivent être appliquées ?

#### **f. Des critères éthiques**

Est-il nécessaire d'inclure des critères spécifiques aux questions d'approvisionnement éthique dans la demande d'approvisionnement, telles que les certifications (ou preuves de conformité aux critères éthiques équivalentes) ou l'inclusion de termes spécifiques dans le contrat, relatifs, par exemple, à la performance environnementale ou sociale ?

#### **g. Des garanties bancaires**

Une garantie de remboursement anticipé ou une garantie de bonne exécution sont-elles nécessaires ? Pour plus d'informations sur les garanties bancaires, consultez la rubrique 9.3).

La demande de proposition standard ne contient pas de dispositions à l'égard de ces garanties, car il est rare qu'elles soient exigées pour les contrats de service. Cependant, il peut être utile de les exiger en cas de contrat de grande valeur.

#### **Suivi de l'envoi de la demande de proposition**

Pour s'assurer de recevoir suffisamment d'offres à temps, il est recommandé de contacter tous les candidats présélectionnés un à deux jours après l'envoi de la demande de devis pour leur demander s'ils ont l'intention de soumettre une offre avant la date limite. Quand le délai doit être bref, il est particulièrement utile d'assurer le suivi des candidats et de leur expliquer l'importance de remplir le formulaire de soumission (et l'annexe Organisation et méthodologie, lorsque cela est pertinent) et de présenter l'offre avant l'échéance.

#### Étape 4 : Évaluation

Une procédure en deux étapes est utilisée pour évaluer les propositions - une évaluation technique et une évaluation financière.

Dès réception des propositions, inscrivez la date et l'heure où les offres ont été reçues et procédez à l'évaluation en utilisant la grille d'évaluation dans SER 3. Notez que les candidats qui n'auront pas soumis leur proposition avant l'échéance ne seront pas pris en compte.

À titre de comparaison et d'évaluation des propositions, le Comité de l'approvisionnement prend en considération les critères retenus dans la demande de proposition et le poids attribué à chaque critère. Les instructions sur la façon d'attribuer les scores et les scores pondérés sont incluses dans la grille d'évaluation (SER 3).

Les propositions seront classées en fonction de leur résultat technique (St) et financier (Sf) combinés en utilisant la pondération de 75 % pour la proposition technique et de 25 % pour le prix proposé (consultez l'article A.11 dans SER 2 pour connaître la formule de calcul des résultats de l'évaluation financière).

##### **Recommandations concernant les défis de l'évaluation**

###### **PRIX TROP ÉLEVÉS**

Dans le cas où tous les candidats proposent des prix trop élevés et/ou le mandat doit être modifié ou ajusté, il n'est pas nécessaire d'émettre une nouvelle demande de proposition. Au contraire, vous pouvez contacter les candidats par écrit (en indiquant les modifications et la nouvelle date limite) et leur demander une nouvelle proposition.

###### **MOINS DE TROIS PROPOSITIONS SONT REÇUES**

Si moins de trois propositions sont reçues et si certains candidats ont refusé de soumettre une offre, vous pouvez poursuivre avec la meilleure offre, à condition que les principes généraux d'approvisionnement soient respectés. Par exemple, vous devez vous assurer que tous les candidats ont disposé de suffisamment de temps pour présenter une offre, que tous les candidats ont confirmé la réception de la demande de proposition et que tous les candidats qui ont envoyé une lettre de manifestation d'intérêt sont invités. S'il n'est pas possible de trouver un minimum de trois candidats qualifiés sur le marché, il est important de viser un marché plus élargi, par exemple les marchés dans les districts et pays voisins (consultez la rubrique 4.11.2 pour savoir comment trouver de nouveaux candidats). Le manque de candidats sur le marché n'est pas un motif suffisant pour poursuivre la procédure avec moins de trois propositions. Une étude de marché aurait aidé à révéler cet aspect lors de la phase de planification et des dérogations de la procédure négociée à la procédure auraient dû être demandées.

#### Étape 5 : Entretien avec les candidats (facultatif)

Les candidats qui sont conformes administrativement (ayant passé les questions de la partie A de la grille d'évaluation) peuvent être invités à un entretien. Après les entretiens, le Comité d'approvisionnement a la possibilité de changer les résultats dans la grille d'évaluation. Il y a une colonne distincte dans la grille d'évaluation à cette fin.

Un entretien peut également faciliter la discussion concernant les risques éthiques identifiés afin de trouver des solutions possibles ou de déterminer si la proposition doit être rejetée pour des raisons d'éthique.

#### Étape 6 : Négociation (facultatif)

Le cas échéant, le Comité d'approvisionnement a la possibilité de négocier les modalités du contrat. Les négociations ne doivent entraîner aucun écart important par rapport aux modalités et conditions de la demande de proposition. Le but de ces négociations est d'obtenir de meilleures conditions en termes de qualité technique, des périodes de mise en œuvre, des conditions de paiement, etc.

Les négociations peuvent cependant avoir pour objet de réduire la portée des services ou de revoir d'autres modalités du contrat, afin de réduire la rémunération proposée.

Cela peut être nécessaire lorsque les prix proposés par tous les candidats dépassent les limites des fonds mis à la disposition du pouvoir adjudicateur par son organisme donateur/de financement. Dans ce cas, tous les candidats concernés doivent être invités à participer aux négociations et éventuellement à soumettre une nouvelle offre.

La négociation peut également faciliter une discussion concernant les risques éthiques identifiés afin de trouver des solutions possibles ou de déterminer si la proposition doit être rejetée.

Les négociations peuvent se faire par e-mail, fax, téléphone ou lors d'une réunion. Dans les deux derniers cas, un résumé écrit doit être préparé, déposé, copié et soumis au candidat ainsi que pour le fichier d'approvisionnement. Il n'y a pas de procédures spécifiques concernant les négociations, sauf le fait que les principes généraux d'approvisionnement doivent toujours être respectés.

Lors de la négociation des conditions, tenez compte de la façon dont les exigences relatives au délai et au prix peuvent affecter la capacité du candidat à respecter les principes et les normes éthiques.

#### **Étape 7 : Contrôle anti-terrorisme**

Effectuer le contrôle anti-terrorisme du contractant qui a remporté le marché et enregistrer le numéro de transaction de l'outil de vérification dans GEN 18-3 : Index dossier d'achat procédure simple.

En général, le contrôle doit s'effectuer sur :

- Le nom de l'entreprise
- La personne qui gère les affaires courantes de l'entreprise
- La personne qui détient ou qui contrôle l'entreprise

Les noms exacts de ces données varient souvent, et il peut ne pas être toujours facile de déterminer ou vérifier qui fait quoi. La vérification doit être effectuée avant qu'un approvisionnement soit réalisé ou qu'un contrat soit signé.

De plus amples informations sur les polices de vérifications de NCA sont disponibles dans le Manuel des Opérations de NCA en pièce jointe 10.9 A2 et les instructions sur la manière dont les bureaux NCA doivent entreprendre ces vérifications en pièce jointe 10.9 A3.

#### **Étape 8 : Évaluation finale et contrat**

Le pouvoir adjudicateur attribue le contrat au candidat dont la proposition a été considérée substantiellement conforme aux exigences de la demande de proposition et qui a obtenu le score global le plus élevé, à condition que le candidat ait également été considéré conforme aux critères d'admissibilité et de non-exclusion. Les propositions sont classées en fonction de leurs résultats techniques et financiers combinés en utilisant la pondération de 75 % pour la proposition technique et de 25 % pour le prix proposé.

Dès qu'un candidat est sélectionné et que le marché est attribué par le Comité d'approvisionnement, un contrat doit être rédigé (SER 4). Vérifiez si le contrat doit être adapté à la législation, aux usages ou exigences existants et intégrez dans le contrat tous les accords conclus avec le candidat sélectionné. Ne supprimez et ne modifiez jamais les conditions générales.

Il est important d'inclure une date de fin précise qui indique quand tous les produits livrables doivent être achevés et le contrat exécuté. Les frais supplémentaires comme l'indemnité journalière (per diem), les frais de voyage, les frais de logement, le cas échéant sont clairement définis et ne sont pas laissés en suspens, ce qui pourrait entraîner des demandes excessives liées aux dépenses soumises.

Le contrat doit être transmis non signé au candidat sélectionné et retourné signé au pouvoir adjudicateur. Ce n'est qu'après que le contrat doit être signé par le pouvoir adjudicateur. La signature du contrat crée un document juridiquement contraignant pour les deux parties.

Avant de signer le contrat et de retourner la copie signée au contractant, le Comité d'approvisionnement doit s'assurer :

- Qu'une référence exacte et adéquate à la demande de proposition est faite dans le contrat.
- Que le contractant reconnaît les conditions générales et le code de conduite pour les contractants, sans exceptions ni modifications.
- Pour les nouveaux contractants, assurez-vous que suffisamment de références et données de l'entreprise ont été recueillies, ou de préférence que le formulaire d'inscription de contractant a été présenté par le contractant.

**REMARQUE** : Si le contractant n'accepte pas les conditions générales, le Comité d'Approvisionnement doit rejeter sa proposition et poursuivre le processus avec un autre candidat.

### Étape 9 : Lettre aux candidats non sélectionnés

Une que fois le candidat sélectionné a retourné le contrat dûment signé, une lettre aux candidats non sélectionnés est envoyée aux candidats non retenus pour les informer du résultat de la procédure, à savoir le nom du candidat sélectionné, le montant total du contrat et les scores selon la grille d'évaluation.

### Étape 10 : Avis d'attribution

Le but d'une annonce publique est de répondre au principe de la transparence, avec en outre l'avantage d'attirer de nouveaux fournisseurs. Ainsi, l'avis d'attribution est utile et recommandé pour tous les contrats.

Pour les contrats supérieurs à 30 000 €, il est obligatoire de publier les avis d'attribution dans les médias appropriés où les fournisseurs remarqueront les informations et sur le site internet du pouvoir adjudicateur (GEN 17).

La publication d'un avis d'attribution peut être dispensée si le comité d'attribution considère qu'un avis public pourrait mettre en danger la sécurité de l'organisation ou nuire à ses intérêts.

**REMARQUE** : Le comité d'attribution doit prendre connaissance des exigences spécifiques des donateurs avant de publier un avis d'attribution.

### Étape 11 : Réception et inspection

Assurez-vous que les services reçus sont conformes au contrat et émettez un certificat d'achèvement ou d'autres documents appropriés, par exemple le rapport. Le pouvoir adjudicateur doit respecter des délais de livraison et la qualité satisfaisante des services reçus et prendre des mesures correctives pour atténuer les conséquences négatives pour les bénéficiaires, provoquées par un retard et/ou des insuffisances contractuelles.

#### Annexes pour les contrats de service lors de l'application de la procédure négociée (à télécharger depuis le site du manuel)

GEN 2	Déclaration d'impartialité et de confidentialité	Obligatoire
GEN 13	Liste des fournisseurs/candidats et formulaire de réception des soumissions	Obligatoire
SER 2 :	Demande de proposition	Obligatoire
SER 3 :	Grille d'évaluation pour la procédure négociée	Obligatoire
SER 5	Lettre aux candidats non sélectionnés	Obligatoire
GEN 17	Avis d'attribution	Obligatoire (facultatif en-dessous de 30 000 €)

### 7.3 PROCÉDURE D'APPEL D'OFFRES OUVERT LOCAL

La procédure d'appel d'offres ouvert local (ci-après dénommée « appel d'offres ouvert local ») est plus élargie et plus complexe que la procédure négociée. Elle est applicable aux achats de valeur plus élevée, comprise entre 150 000 € et 299 999 €.

Un appel d'offres ouvert local exige une annonce publique et précise d'un avis d'appel d'offres dans le pays de l'opération, dans les journaux et les médias d'approvisionnement en ligne appropriés, avec un délai de soumission d'au moins 21 jours. Un appel d'offres ouvert local doit assurer l'égalité des chances aux candidats admissibles dans le pays de l'opération.

Un dossier d'appel d'offres spécifié doit être rédigé et transmis aux candidats intéressés qui ont alors la possibilité de faire une soumission. Après la date limite de réception des offres, celles-ci sont ouvertes et annoncées en la présence facultative de tous les soumissionnaires intéressés. L'évaluation des offres est assurée par le Comité d'approvisionnement sur la base d'une grille d'évaluation clairement prédéfinie et le soumissionnaire le plus conforme se voit attribuer le contrat. Un avis d'attribution de marché est obligatoire et des lettres à tous les soumissionnaires non sélectionnés doivent être envoyées.

Une annonce sur les opportunités d'affaires est obligatoire et doit être affichée dans le journal, sur un panneau d'affichage ou dans d'autres lieux publics avant de lancer le processus d'approvisionnement. Cette annonce est souvent publiée au début d'un projet et peut également contenir des informations sur d'autres opportunités d'affaires liées au projet (pour plus d'informations sur les annonces d'opportunités d'affaires, consultez la rubrique 4.11.1).

Étant donné que les risques commerciaux pour les achats de grande valeur augmentent, envisagez d'avoir recours aux garanties de remboursement anticipé et de bonne exécution (pour plus d'informations sur les garanties financières, consultez la rubrique 9.3).

Avant de lancer le processus, assurez-vous que tous les membres du Comité d'approvisionnement ont signé la Déclaration d'impartialité et de confidentialité.

#### Étapes impliquées dans l'appel d'offres ouvert local pour les contrats de services

Étape	Tâche	Description	Annexe
1	Mandat	Projet de mandat	SER 6 : Dossier d'appel d'offres
2	Dossier d'appel d'offres	Émettre le dossier d'appel d'offres en faisant particulièrement attention aux mandats, aux exigences particulières, au calendrier et aux critères d'évaluation et d'attribution.	SER 6 : Dossier d'appel d'offres
3	Avis d'appel d'offres	Préciser le contenu principal du dossier d'appel d'offres dans l'avis d'appel d'offres et le publier dans un média d'approvisionnement approprié. La date limite ne doit pas être inférieure à 21 jours à compter de la date de l'annonce. Le dossier d'appel d'offres doit être disponible à la date de l'annonce.	GEN 11 : Avis d'appel d'offres
4	Présentation d'un dossier d'appel d'offres	Il faut tenir un registre de la date de soumission du dossier d'appel d'offres et des sociétés auxquelles il a été envoyé. Chaque soumissionnaire doit être identifié par un numéro. Si des clarifications/modifications des dossiers d'appel d'offres sont nécessaires, tous les soumissionnaires potentiels reçoivent une copie	GEN 13 : Liste des fournisseurs/candidats et formulaire de réception des offres GEN 14 : Questions et réponses

		des questions et réponses en même temps.	
5	Réception des soumissions	Pour chaque offre reçue, la date et l'heure de réception doivent être enregistrées. Toutes les soumissions reçues doivent être conservées fermées dans un endroit sûr jusqu'à l'ouverture des soumissions.	GEN 13 : Liste des fournisseurs/candidats et formulaire de réception des soumissions
6	Ouverture des soumissions	Les soumissions doivent être ouvertes aux heures, lieu et date annoncés et en présence des soumissionnaires souhaitant être présents. Les noms des soumissionnaires et les prix sont lus à haute voix.	GEN 15-1 : Check-list d'ouverture des soumissions. GEN 15-2 : Liste des participants GEN 15-3 : Formulaire d'ouverture des offres
7	Conformité administrative	La post-qualification des fournisseurs doit être effectuée après ouverture des soumissions (les soumissionnaires ne doivent pas être présents)	SER 7 : Grille d'évaluation pour les procédures d'appel d'offres ouvert
8	Évaluation	Évaluer les soumissions par écrit en utilisant la grille d'évaluation. Les soumissions qui ont passé la post-qualification sont soumises à évaluation par chaque membre du Comité d'approvisionnement.	SER 7 : Grille d'évaluation pour les procédures d'appel d'offres ouvert
9	Réunion d'évaluation	Discuter de l'évaluation et sélectionner un soumissionnaire. Rédiger un bref rapport sur l'évaluation en expliquant clairement les critères d'évaluation pour lesquels le soumissionnaire sélectionné était le meilleur.	GEN 15-4 : Rapport d'évaluation pour les appels d'offres ouverts
10	Vérification anti-terrorisme	Contrôler le fournisseur gagnant et enregistrer le numéro de transaction dans l'annexe GEN 18-5	GEN 18-5 : Index dossier d'achat procédure d'appel d'offres local
11	Contrat et lettre d'acceptation	Préparer le contrat conformément au projet de contrat et envoyer la lettre d'acceptation avec le contrat. Le soumissionnaire signe le contrat	SER 6 : Dossier d'appel d'offres GEN 16 : Lettre d'acceptation
12	Lettre aux soumissionnaires non sélectionnés	Les soumissionnaires non sélectionnés doivent être notifiés du résultat de l'appel d'offres une fois le contrat signé par le soumissionnaire sélectionné.	SER 5 : Lettre aux candidats non sélectionnés
13	Avis d'attribution	A publier dans un média d'approvisionnement adéquat	GEN 17 : Avis d'attribution
14	Réception et inspection	Vérifier que les services reçus sont conformes au contrat. Signez et archiver un accusé de réception/bon de livraison/rapport final.	

### Étape 1 : Mandat

Identifiez le ou les services requis et le projet de mandat (consultez la rubrique 4.12.2). Les services font souvent partie des activités du projet et il est probable que le mandat ait déjà été élaboré dans un contexte autre que celui de l'approvisionnement. Le personnel responsable des activités du programme est souvent chargé de l'élaboration du mandat.

**REMARQUE** : Si un fournisseur/candidat a été invité à fournir son assistance et contribution aux spécifications techniques et/ou à la documentation de l'appel d'offre, il ne peut pas soumettre d'offre en vertu de cet achat en particulier.

### Étape 2 : Dossier d'appel d'offres

Rédigez le dossier d'appel d'offres en tenant compte des aspects suivants :

**Mandat** : Lors de la rédaction d'un dossier d'appel d'offres, il est très important de donner des informations correctes

et détaillées concernant les services requis dans le mandat. Toutes les exigences relatives aux services nécessaires sont intégrées dans le mandat afin de s'assurer que le pouvoir adjudicateur reçoit des propositions de soumissionnaires qui sont en mesure de remplir la tâche requise et de fournir la meilleure qualité au meilleur prix (lors de l'élaboration du mandat, référez-vous à la rubrique 4.12.2).

**Organisation et méthodologie :** Considérez s'il est nécessaire d'inclure une organisation et méthodologie dans le dossier d'appel d'offres. C'est souvent le cas pour les services complexes qui peuvent être réalisés en utilisant différentes méthodes ou si les risques spécifiques sont liés à la performance des services et il est nécessaire de préciser comment les soumissionnaires feront face à ces risques.

**Critères d'évaluation :** Le dossier d'appel d'offres stipule les critères d'évaluation et d'attribution pour le contrat. Un contrat de service est attribué à l'offre la plus intéressante et conforme, c'est à dire au soumissionnaire qui est substantiellement et techniquement conforme et qui a offert la meilleure qualité au meilleur prix. Le soumissionnaire doit apporter la preuve de sa capacité et de ses ressources pour exécuter le contrat.

Dans le dossier d'appel d'offres standard, un modèle d'évaluation qui peut être appliqué est présenté (consultez SER 6 article A.16 dans le dossier d'appel d'offres et la grille d'évaluation dans SER 7).

Voici quelques exemples de critères d'évaluation : rémunération proposée, expérience du soumissionnaire dans le domaine, qualifications, expérience spécifique dans la région/pays de la mission, pertinence de la méthodologie proposée, plan de travail et approche pour répondre au mandat et conditions et délais pour l'exécution des services. Assurez-vous d'inclure des critères éthiques dans les critères d'attribution lorsque cela est pertinent et utile. Les critères d'évaluation choisis doivent être pertinents pour le projet et ils doivent pouvoir être utilisés pour l'évaluation. L'avantage de cette approche est que le Comité d'approvisionnement peut l'évaluer facilement.

Le Comité d'approvisionnement peut appliquer différents critères d'évaluation et poids - ceux-ci doivent être ajustés en conséquence dans le dossier d'appel d'offres et la grille d'évaluation.

**Type de rémunération :** Le contrat de service peut être un contrat à « prix global », un contrat « d'honoraires » ou un mélange des deux (soit un montant global pour les honoraires avec remboursement des dépenses). L'une des trois options doit être choisie à l'article A.10 du dossier d'appel d'offres (instructions aux soumissionnaires) et à l'article B.8 du projet de contrat (SER 4).

Les contrats de « Prix global » sont normalement utilisés lorsque la définition des tâches à accomplir est claire et sans ambiguïté, lorsque les risques commerciaux pris par le soumissionnaire sont relativement faibles ou lorsque le soumissionnaire est prêt à effectuer la tâche pour un prix global prédéterminé convenu. Le pouvoir adjudicateur accepte de payer le soumissionnaire selon un calendrier de paiements avec des tarifs prédéfinis ou lié à la livraison de certains résultats, par exemple les rapports. Un avantage majeur du contrat à « prix global » est la simplicité de son administration, le pouvoir adjudicateur ne devant être satisfait que des résultats sans avoir à surveiller les apports du personnel ou les frais remboursables. Des études sont généralement réalisées sur une base de prix global, par exemple des enquêtes, des plans directeurs, des études économiques, de secteur, de simple faisabilité et d'ingénierie.

Les contrats « d'honoraires » sont utilisés pour les missions pour lesquelles la rémunération est déterminée sur la base du temps effectivement passé par le contractant dans l'exécution des services. Ces contrats sont recommandés lorsque la portée des services ne peut être établie avec suffisamment de précision ou la durée et la quantité des services dépendent de variables que le contractant ne peut contrôler. Dans les contrats d'honoraires, le contractant fournit des services sur une base temporelle, selon les spécifications de qualité, et la rémunération est basée sur (i) des tarifs unitaires convenus pour le personnel des contractants multiplié par le temps passé par le personnel dans l'exécution de la mission et (ii) des dépenses remboursables à partir des dépenses réelles et/ou de prix unitaires convenus. Pour ce type de contrat, le pouvoir adjudicateur doit surveiller de près le contractant et être impliqué dans l'exécution quotidienne de la mission.



Le « Prix global pour les frais avec dépenses remboursables » est un mélange des deux types de rémunération mentionnés ci-dessus et il est utilisé pour les missions lorsque toutes les dépenses liées au temps que le contractant consacre à la mission peuvent être déterminées dès le début du contrat et tous les frais (y compris les frais généraux, les bénéfiques, les congés de maladie, les congés payés, etc.) sont inclus dans le prix du contrat et couvrent toutes les obligations du contractant. Cette rémunération prévoit une marge pour le remboursement des frais réels engagés dans l'exécution du contrat sur présentation de factures ou de reçus. Il peut s'agir des dépenses liées au transport, aux indemnités journalières, à l'hébergement, etc. Les frais et dépenses qui ne sont pas mentionnés dans le contrat doivent être considérés couverts par les frais généraux ou profits compris dans les honoraires de l'entrepreneur.

**Calendrier** : Quand les services sont-ils requis et pour quelle(s) période(s) ?

**Exigences des donateurs** : Prenez connaissance des exigences spécifiques des donateurs, telles que les exigences en matière d'origine et de nationalité, les clauses d'exclusivité, les droits de publication, la visibilité, le droit à l'audit, les clauses d'exclusion et d'admissibilité, les critères de préférence, etc., qui pourraient obliger à modifier le dossier d'appel d'offres et/ou le contrat.

**Modalités de paiement** : Quelles modalités de paiement doivent être appliquées (article B.10 du projet de contrat) ?

**Garanties bancaires** : Une garantie de soumission est-elle nécessaire ? Une garantie de bonne exécution est-elle nécessaire ? Pour plus d'informations sur les garanties bancaires, consultez la rubrique 9.3).

**Conditions particulières** : Assurez-vous d'inclure toutes les conditions particulières du contrat spécifique dans le projet de contrat. Le dossier d'appel d'offres dans SER 6 fournit les informations et formulations de base, mais chaque contrat est adapté aux exigences spécifiques du projet, aux services requis et au contexte contractuel.

### Étape 3 : Avis d'appel d'offres

Élaborez l'avis d'appel d'offres qui doit décrire, au minimum : les services requis (y compris le contenu essentiel du mandat), les règles régissant la soumission et la présentation des offres, les critères d'exclusion, de sélection et d'attribution et où et quand le dossier d'appel d'offres peut être obtenu.

La date limite de soumission des offres ne peut être inférieure à 21 jours à compter de la date de publication de l'avis d'appel d'offres. Toutefois, le délai peut être prolongé en fonction de la nature des services. Le dossier d'appel d'offres doit être disponible à la date de publication de l'avis d'appel d'offres.

L'avis d'appel d'offres doit être publié dans le pays de l'opération dans des médias d'approvisionnement appropriés, par exemple les journaux, les sites web ainsi que les médias exigés par le donateur. L'appel d'offres ouvert local doit assurer l'égalité des chances aux candidats admissibles dans le pays d'exploitation et le Comité d'approvisionnement est invité à présenter l'avis d'appel d'offres directement à une longue liste de candidats qui pourraient souhaiter participer à la procédure d'appel d'offres.

Il est dans l'intérêt du Comité d'approvisionnement d'assurer la plus grande participation possible à l'appel d'offres pour obtenir la meilleure qualité et le meilleur rapport coûts-avantages.

Lors du sourcing de nouveaux candidats, il est recommandé d'obtenir des informations générales sur les risques éthiques propres au secteur et au pays (pour plus d'informations sur le sourcing de nouveaux contractants, consultez la rubrique 4.12.2).

### Étape 4 : Présentation d'un dossier d'appel d'offres

Le dossier d'appel d'offres doit être envoyé à tous les candidats qui en ont fait la demande dans les jours qui ont suivi la demande de proposition. À ce stade, il est également important de communiquer les principes et les normes éthiques aux candidats.

Il faut tenir un registre de la date de soumission du dossier d'appel d'offres et des sociétés auxquelles il a été envoyé. Chaque soumissionnaire potentiel doit être identifié par un numéro.

Comme indiqué dans le dossier d'appel d'offres, il y a une date limite pour demander des précisions au dossier d'appel d'offres. Les procédures pour demander des précisions sont spécifiées dans le dossier d'appel d'offres (GEN 14 : Questions et réponses).

Les soumissionnaires peuvent envoyer leurs questions par écrit au plus tard à la date indiquée dans le calendrier du dossier d'appel d'offres. Les informations concernant l'interprétation du dossier d'appel d'offres doivent être demandées par écrit. Les soumissionnaires ne sont pas autorisés à contacter le pouvoir adjudicateur pour demander des précisions fournies oralement. Les précisions apportées au dossier d'appel d'offres doivent être partagées avec tous les soumissionnaires souhaitant participer à la procédure d'appel d'offres.

Tout soumissionnaire potentiel cherchant à organiser des réunions individuelles au cours de la période d'appel d'offres avec le pouvoir adjudicateur et/ou toute autre organisation à laquelle celui-ci est associé ou lié doit être exclu de la procédure d'appel d'offres.

#### **Étape 5 : Réception des soumissions**

Pour chaque soumission reçue, les date et heure de réception doivent être enregistrées, y compris le nom de la personne qui a reçu l'appel d'offres. Toutes les soumissions reçues doivent être conservées fermées dans un endroit sûr jusqu'à l'ouverture des soumissions.

Toutes les soumissions reçues après la date limite sont rejetées lors de l'ouverture des soumissions. Si la date limite est 17h00, les soumissions reçues à 17h01 ou plus tard sont rejetées.

#### **Étape 6 : Ouverture des soumissions**

Les soumissions doivent être ouvertes aux heures, lieux et dates annoncés et en présence des soumissionnaires souhaitant être présents. Les noms des soumissionnaires et les prix sont lus à haute voix et les soumissionnaires participant doivent être enregistrés (GEN 15-2).

#### **Étape 7 : Conformité administrative**

Après l'ouverture des soumissions, le Comité d'approvisionnement doit procéder à la post-qualification/conformité administrative des soumissions reçues. Il s'agit d'un examen préliminaire de toutes les soumissions.

La conformité administrative de chaque soumission doit être vérifiée sur la base des exigences définies dans l'appel d'offres, par exemple :

- La soumission a-t-elle été reçue avant l'échéance ?
- Le nombre d'exemplaires demandé a-t-il été fourni ?
- Le formulaire de soumission est-il dûment rempli et signé ?
- La règle de la nationalité est-elle respectée - si nécessaire ?
- Tous les documents demandés sont-ils présents et dûment signés (vérifiez les documents tels que la garantie de soumission et le formulaire de soumission. Les documents nécessaires sont énumérés sous la rubrique « instructions aux soumissionnaires » dans le dossier d'appel d'offres).

Les documents ne doivent pas être évalués à ce stade. Cependant, vous devez vous assurer que les documents sont disponibles et dûment signés (SER 7 : Grille d'évaluation pour les procédures d'appel d'offres ouvert).

À ce stade, les soumissions non conformes sont rejetées. Veuillez noter que les soumissionnaires qui ont soumis leur offre après la date d'échéance ne seront pas pris en compte. La raison du rejet est indiquée dans le rapport d'évaluation à l'article 4. Conformité administrative (GEN 15-4).

Effectuez toujours une analyse des risques à petite échelle sur la performance d'éthique commerciale des soumissionnaires, par exemple en matière de politique RSE, de politique environnementale, de politique de la santé, de normes ISO, de certifications SA8000, etc. Les résultats sont documentés et intégrés dans l'évaluation des soumissions à l'étape 9 (pour la mise en œuvre des principes d'approvisionnement éthique, consultez la rubrique 1.2.1).

## Étape 8 : Évaluation

Après la post-qualification (partie A de la grille d'évaluation, SER 7), chaque membre du Comité d'approvisionnement reçoit une copie des soumissions restantes pour évaluation et analyse. Cette évaluation doit se faire en privé et les soumissionnaires ne sont pas autorisés à être présents. Chaque membre doit préparer une grille d'évaluation (partie B, C et D de la grille d'évaluation) qui doit être comparée lors de la réunion d'évaluation.

À titre de comparaison et d'évaluation des propositions, le Comité d'approvisionnement prend en considération les critères retenus dans le dossier d'appel d'offres et le poids attribué à chaque critère. Les instructions sur la façon d'attribuer les scores et les scores pondérés sont incluses dans la grille d'évaluation. Les propositions sont classées en fonction de leur résultat technique (St) et financier (Sf) combinés en utilisant la pondération de 75 % pour la proposition technique et de 25 % pour le prix proposé. (Voir la grille d'évaluation dans SER 7 et le dossier d'appel d'offres dans SER 6 pour plus de renseignements)

Le Comité d'approvisionnement peut appliquer une procédure d'évaluation différente. Elle sera alors modifiée dans le dossier d'appel d'offres et la grille d'évaluation sera ajustée en conséquence.

**REMARQUE :** Pendant l'évaluation, il peut être nécessaire d'obtenir une clarification d'un soumissionnaire. En fonction du type de clarification, il faut donner 48 heures au soumissionnaire pour répondre. Souvenez-vous de toujours préciser une échéance pour la réception de la clarification. La communication avec le soumissionnaire se fait par écrit.

### Défis de l'évaluation

#### MODIFICATIONS AU MANDAT

S'il est nécessaire de modifier le mandat décrit dans l'avis d'appel d'offres et le dossier d'appel d'offres, en réduisant ou en augmentant les exigences minimales, le processus d'appel d'offres doit être annulé et un nouveau doit être lancé. Un nouvel avis d'appel d'offres et dossier d'appel d'offres doit être émis avec le nouveau mandat - la date d'échéance pour la soumission d'offres peut être réduite à 15 jours ou moins (en fonction de la complexité). Il serait plus facile de contacter tous les soumissionnaires directement, mais cela n'est pas permis en raison du principe d'égalité des chances. Les candidats qui n'ont pas fait partie de l'appel d'offres initial peuvent souhaiter participer après les modifications au mandat. Ceci souligne l'importance d'une rédaction claire et complète du mandat dès le début du processus projet/processus d'approvisionnement.

#### PRIX TROP ÉLEVÉS

Si toutes les offres financières dépassent substantiellement le budget, cela peut être dû à un changement des prix du marché, à des exigences techniques minimales trop élevées, etc. Vous devez enquêter sur la raison des offres trop élevées. Procédez comme décrit dans le scénario ci-dessus si le mandat doit être modifié.

#### AUCUNE OU MOINS DE TROIS SOUMISSIONS SONT REÇUES

Lorsque moins de trois soumissions sont présentées, il est possible de poursuivre avec une procédure simple avec un soumissionnaire au choix, tant qu'il n'y a pas lieu de modifier substantiellement les modalités contractuelles du dossier d'appel d'offres. S'il faut apporter des modifications substantielles aux termes contractuels du dossier d'appel d'offres, le processus d'appel d'offres doit être annulé et un nouveau doit être initié.

Il serait plus facile de contacter tous les soumissionnaires directement, mais cela n'est pas permis en raison du principe d'égalité des chances. Les candidats qui n'ont pas fait partie de l'appel d'offres initial peuvent souhaiter participer après les modifications apportées aux modalités contractuelles du dossier d'appel d'offres. Si aucune soumission n'est reçue, une nouvelle procédure d'appel d'offres doit être lancée. Analysez les raisons possibles de l'absence de soumissions et, en vous basant sur les conclusions de cette analyse, modifiez les modalités contractuelles du nouveau dossier d'appel d'offres.

### Étape 9 : Réunion d'évaluation

Une réunion du Comité d'approvisionnement doit être tenue après que chaque membre a terminé l'évaluation.

Discutez de l'évaluation et sélectionnez un soumissionnaire. Rédigez un bref rapport d'évaluation qui identifie clairement les critères d'évaluation pour lesquels le soumissionnaire sélectionné a été supérieur et pour quelle raison (le rapport doit refléter les critères dans le dossier d'appel d'offres). Le rapport doit être signé par tous les membres du Comité d'approvisionnement (GEN 15-4). Les soumissionnaires ne peuvent pas assister à cette réunion.

### Étape 10 : Contrôle anti-terrorisme

Effectuer le contrôle anti-terrorisme du contractant qui a remporté le marché et enregistrer le numéro de transaction de l'outil de vérification dans GEN 18-5 : Index dossier d'achat procédure d'appel d'offres.

En général, le contrôle doit s'effectuer sur :

- Le nom de l'entreprise
- La personne qui gère les affaires courantes de l'entreprise
- La personne qui détient ou qui contrôle l'entreprise

Les noms exacts de ces données varient souvent, et il peut ne pas être toujours facile de déterminer ou vérifier qui fait quoi. La vérification doit être effectuée avant qu'un approvisionnement soit réalisé ou qu'un contrat soit signé.

De plus amples informations sur les polices de vérifications de NCA sont disponibles dans le Manuel des Opérations de NCA en pièce jointe 10.9 A2 et les instructions sur la manière dont les bureaux NCA doivent entreprendre ces vérifications en pièce jointe 10.9 A3.

### Étape 11 : Contrat et lettre d'acceptation

Préparez le contrat (SER 4) et transmettez une lettre d'acceptation au soumissionnaire sélectionné (GEN 16). Vérifiez si le contrat doit être adapté à la législation, aux usages ou exigences existants et intégrez dans le contrat tous les accords conclus avec le soumissionnaire sélectionné. Ne supprimez ni modifiez jamais les conditions générales.

Il est important d'inclure une date de fin précise qui indique quand tous les produits livrables doivent être achevés et quand le contrat doit être exécuté. Les frais supplémentaires comme l'indemnité journalière (per diem), les frais de voyage, les frais de logement, le cas échéant sont clairement définis et ne sont pas laissés en suspens, ce qui pourrait donner lieu à des demandes excessives des dépenses soumises.

Le contrat doit être transmis non signé au soumissionnaire sélectionné et retourné signé au pouvoir adjudicateur. Ce n'est qu'après que le contrat doit être signé par le pouvoir adjudicateur. La signature du contrat crée un document juridiquement contraignant pour les deux parties.

Avant de signer le contrat et de retourner la copie signée au soumissionnaire, le Comité d'approvisionnement doit s'assurer :

- Que des références adéquates et précises apparaissent dans le contrat au soumissionnaire.

- Que le fournisseur reconnaît les conditions générales et le code de conduite pour les contractants, sans exceptions ni modifications.
- Pour les nouveaux contractants - veillez à recueillir suffisamment de références et données concernant l'entreprise ou, de préférence, à ce qu'un formulaire d'inscription du contractant soit fourni par le soumissionnaire.

**REMARQUE** : Si le soumissionnaire n'accepte pas les conditions générales, le Comité d'approvisionnement doit refuser son devis et poursuivre le processus avec un autre soumissionnaire.

#### Étape 12 : Lettre aux soumissionnaires non sélectionnés

Une que fois le soumissionnaire sélectionné a retourné le contrat dûment signé, une lettre aux candidats non sélectionnés est envoyée aux candidats non retenus pour les informer du résultat de la procédure, à savoir le nom du soumissionnaire sélectionné, le montant total du contrat et les scores selon la grille d'évaluation (SER 5).

#### Étape 13 : Avis d'attribution

Le but d'une annonce publique est de répondre au principe de la transparence, avec en outre l'avantage d'attirer de nouveaux candidats.

Il est obligatoire de publier les avis d'attribution dans les médias appropriés où les fournisseurs remarqueront les informations et sur le site internet du pouvoir adjudicateur (GEN 17).

La publication d'un avis d'attribution peut être dispensée si le comité d'attribution considère qu'un avis public pourrait mettre en danger la sécurité de l'organisation ou nuire à ses intérêts.

**REMARQUE** : Le Comité d'attribution doit prendre connaissance des exigences spécifiques des donateurs avant de publier un avis d'attribution.

#### Étape 14 : Réception et inspection

Assurez-vous que les services reçus sont conformes au contrat et émettez un certificat d'achèvement ou d'autres documents appropriés, par exemple le rapport. Le pouvoir adjudicateur doit respecter des délais de livraison et la qualité satisfaisante des services reçus et prendre des mesures correctives pour atténuer les conséquences négatives pour les bénéficiaires, provoquées par un retard et/ou des insuffisances contractuelles.

#### Annexes pour les contrats de service lors d'un appel d'offres ouvert local (à télécharger sur le site du manuel)

GEN 2	Déclaration d'impartialité et de confidentialité	Obligatoire
GEN 11	Avis d'appel d'offres	Obligatoire
GEN 13	Liste des fournisseurs/candidats et formulaire de réception de la soumission	Obligatoire
SER 6	Dossier d'appel d'offres	Obligatoire
GEN 14	Questions et réponses	Obligatoire
GEN 15-1	Check-list d'ouverture des soumissions	Assistance
GEN 15-2	Liste des participants	Obligatoire
GEN 15-3	Formulaire d'ouverture des soumissions	Obligatoire

SER 7	Grille d'évaluation pour les procédures d'appel d'offres ouvert	Obligatoire
GEN 15-4	Rapport d'évaluation pour les appels d'offres ouverts	Obligatoire
SER 4	Contrat	Obligatoire
GEN 16	Lettre d'acceptation	Obligatoire
SER 5	Lettre aux candidats non sélectionnés	Obligatoire
GEN 17	Avis d'attribution	Obligatoire

## 7.4 PROCÉDURE D'APPEL D'OFFRES OUVERT INTERNATIONAL

La procédure d'appel d'offres ouvert international (ci-après dénommée « appel d'offres ouvert international ») est identique à l'appel d'offres ouvert local, sauf en ce qui concerne les règles applicables à l'annonce et au calendrier pour le délai de soumission. Les appels d'offres ouverts internationaux doivent toujours être annoncés à l'échelle internationale et la date limite pour soumettre un appel d'offres doit être d'au moins 30 jours après la publication de l'avis d'appel d'offres. L'appel d'offres ouvert international est applicable à tous les contrats de service d'une valeur supérieure à 299 999 €.

Une annonce sur les opportunités d'affaires est obligatoire et doit être affichée dans le journal, sur un panneau d'affichage ou dans d'autres lieux publics avant de lancer le processus d'approvisionnement. Cette annonce est souvent publiée au début d'un projet et peut également contenir des informations sur d'autres opportunités d'affaires liées au projet (pour plus d'informations sur les annonces d'opportunités d'affaires, consultez la rubrique 4.11.1).

Étant donné que les risques commerciaux pour les achats de grande valeur augmentent, envisagez d'avoir recours aux garanties de remboursement anticipé et de bonne exécution (pour plus d'informations sur les garanties financières, consultez la rubrique 9.3).

Avant de lancer le processus, assurez-vous que tous les membres du Comité d'approvisionnement ont signé la Déclaration d'impartialité et de confidentialité.

### Étapes impliquées dans l'appel d'offres ouvert local pour les contrats d'approvisionnement

Étape	Tâche	Description	Annexe
1-2	Suivez la procédure décrite pour l'appel d'offres ouvert local		
3	Avis d'appel d'offres	Précisez le contenu principal du dossier d'appel d'offres dans l'avis d'appel d'offres et publiez-le dans le pays du projet et à l'étranger. Selon la nature des ressources nécessaires, la date limite pour la soumission des offres ne peut être inférieure à 30 jours à compter de la date d'émission de l'avis d'appel d'offres. Le dossier d'appel d'offres doit être disponible à la date de publication de l'avis d'appel	GEN 11 : Avis d'appel d'offres
4-14	Suivez la procédure décrite pour l'appel d'offres ouvert local		

#### Étape 1 : (Étape 1 à 2) Mandat et dossier d'appel d'offres

Procédez comme décrit à l'étape 1-2 pour l'appel d'offres ouvert local (rubrique 7.3).

### Étape 3 : Avis d'appel d'offres

Élaborez l'avis d'appel d'offres qui doit décrire, au minimum : les services requis (y compris les spécifications essentielles du mandat), les règles régissant la soumission et la présentation des offres, les critères d'exclusion, de sélection et d'attribution et où et quand le dossier d'appel d'offres peut être obtenu (consultez la rubrique 7.3, étape 3).

L'avis d'appel d'offres doit être publié dans le pays de l'opération, dans des médias d'approvisionnement appropriés, par exemple les journaux internationaux, les sites web ainsi que les médias exigés par le donateur.

Si le projet est financé par la Banque mondiale ou les Nations unies, l'avis peut être publié sur [www.devbusiness.com](http://www.devbusiness.com). S'il est financé par d'autres donateurs, l'avis peut être publié sur [www.dgmarket.com](http://www.dgmarket.com). Lorsque cela est possible, une annonce dans les magazines/journaux commerciaux et les publications commerciales doit être envisagée. Il est également recommandé de publier l'avis d'appel d'offres sur TED <http://ted.europa.eu>.

Les procédures d'appel d'offres sont ouvertes lorsque tous les opérateurs économiques intéressés peuvent soumettre une offre après la publication internationale d'un avis d'appel d'offres.

L'échéance ne doit pas être inférieure à 30 jours à compter de l'émission de l'avis d'appel d'offres. Le dossier d'appel d'offres doit être disponible à partir de la date de publication de l'avis d'appel d'offres.

Le Comité d'approvisionnement peut en outre choisir de présenter l'avis d'appel d'offres directement à une liste de candidats qui pourraient souhaiter participer. Il est dans l'intérêt du Comité d'approvisionnement d'assurer la plus grande participation possible à l'appel d'offres.

### Étape 4 : (Étape 4 à 14)

Procédez comme décrit à l'étape 5 à 14 pour l'appel d'offres ouvert local (rubrique 7.3).

#### Annexes pour les contrats d'approvisionnement lors d'un appel d'offres ouvert international (à télécharger sur le site du manuel)

GEN 2	Déclaration d'impartialité et de confidentialité	Obligatoire
GEN 11	Avis d'appel d'offres	Obligatoire
GEN 13	Liste des fournisseurs/candidats et formulaire de réception des soumissions	Obligatoire
SER 6	Dossier d'appel d'offres	Obligatoire
GEN 14	Questions et réponses	Obligatoire
GEN 15-1	Check-list d'ouverture des soumissions	Obligatoire
GEN 15-2	Liste des participants	Obligatoire
GEN 15-3	Formulaire d'ouverture des soumissions	Obligatoire
SER 7	Grille d'évaluation pour les procédures d'appel d'offres ouvert	Obligatoire
GEN 15-4	Rapport d'évaluation pour les appels d'offres ouverts	Obligatoire
SER 4	Contrat	Obligatoire
GEN 16	Lettre d'acceptation	Obligatoire
SER 5	Lettre aux candidats non sélectionnés	Obligatoire
GEN 17	Avis d'attribution	Obligatoire



## 7.5 ASPECTS JURIDIQUES - CONTRATS DE TRAVAIL VERSUS CONTRATS DE SERVICE

Les documents types et les procédures d'appel d'offres connexes ne s'appliquent, en principe, pas aux contrats de travail, c'est-à-dire lorsque le pouvoir adjudicateur engage un particulier pour la fourniture des services équivalents dans le cadre d'une relation employeur-employé. Il existe de nombreux débats concernant la distinction entre un contrat de service et un contrat de travail.

Certains critères généralement reconnus pour déterminer l'existence d'une relation de travail sont les suivants:

- une relation de subordination ;
- l'intégration technique et fonctionnelle du travailleur dans la structure productive et organisationnelle du client ;
- l'exercice des pouvoirs de gestion et de discipline qui se trouvent, à proprement parler, uniquement dans la relation de dépendant/emploi ;
- le risque commercial relatif à l'activité, repose en dernière instance sur le client ;
- le mode de paiement/salaire (non lié directement à un résultat, dans une relation de travail).

Cette distinction peut ne pas avoir beaucoup d'importance dans certains systèmes juridiques (comme au Danemark), où le droit du travail est flexible et permet des formes d'emploi qualifiées par l'OIT d'« emploi typique », y compris le travail à temps partiel et les contrats à durée déterminée.

Dans de nombreux autres systèmes nationaux (par exemple, dans de nombreux pays latins, de droit civil), la distinction est fondamentale en raison d'une loi du travail rigide qui impose des procédures de licenciement strictes pour tous les types de contrats de travail et des possibilités très limitées de conclure des contrats à durée déterminée. Lors d'une opération dans un pays où le droit du travail est rigide, les pouvoirs adjudicateurs doivent faire très attention à ne jamais signer un contrat qui pourrait être qualifié comme un contrat de travail par un tribunal dans le pays du projet. Ils risqueraient de ne pas avoir la possibilité de mettre fin à la relation à l'échéance des services ou seulement au prix d'une procédure de licenciement coûteuse, avec en plus le risque de l'application de toutes les dispositions de protection du droit du travail en faveur de l'« employé ».

Le contrat de service (SER 4) exclut clairement tout lien de subordination entre le pouvoir adjudicateur et un prestataire de services et attribue strictement la responsabilité concernant les résultats des services fournis au prestataire de services.

## 8 CONTRATS DE TRAVAUX

Ce chapitre est un guide étape par étape pour les procédures d'approvisionnement applicables aux contrats de travaux selon la valeur du contrat.

Étant donné qu'il est peu probable que des contrats de travaux d'un montant supérieur à 30 000 000 € soient établis, la procédure d'appel d'offres ouvert international n'est pas décrite dans ce manuel. Si cette procédure est nécessaire, contactez GLOL Oslo (Logistique Mondiale) pour obtenir une assistance et les documents d'appel d'offres standard.

«Travaux» désigne le résultat de travaux de bâtiment ou de génie civil dans leur ensemble et suffisants pour remplir une fonction économique ou technique. Les contrats de travaux ont pour objet soit l'exécution, soit conjointement l'exécution et la conception d'un ouvrage ou la réalisation d'un ouvrage répondant aux besoins précisés par le pouvoir adjudicateur. Il s'agit d'un contrat de travaux lorsqu'un entrepreneur ou une société de construction a l'obligation de livrer des travaux et est responsable de l'engagement et/ou achat des ressources nécessaires pour s'acquitter de cette obligation (c'est-à-dire que l'entrepreneur engage la main d'œuvre, apporte le matériel et achète les matériaux de construction et les ressources).

Voici quelques exemples de contrats de travaux : construction, reconstruction, démolition, réparation ou rénovation d'un bâtiment, d'une structure ou d'ouvrages, tels que la préparation d'un site, l'excavation, la construction, le forage, etc.

Les usages et la réglementation jouent un rôle important dans les contrats de travaux et la demande de proposition, le contrat doit donc être adapté, si nécessaire, aux risques et aux exigences des travaux spécifiques à réaliser et au contexte dans lequel le projet est exécuté. Il est très important d'être conscient que des exigences trop strictes peuvent décourager les entreprises à soumettre des propositions et à conclure un contrat.

**REMARQUE :** Veuillez lire la rubrique 8.4 (Aspects juridiques) concernant les risques juridiques spécifiques et les précautions nécessaires pour les contrats de travaux avant de poursuivre.

TRAVAUX		
Jusqu'à 9 999 €	Procédure simple	Voir la rubrique 8.1
10 000 € - 299,999 €	Procédure négociée	Voir la rubrique 8.2
300,000 € - 2 999 000 €	Procédure d'appel d'offres ouvert local	Voir la rubrique 8.3
Au-dessus de 3 000 000 €	Procédure d'appel d'offres ouvert international	Contactez GLOL Oslo pour obtenir plus d'instructions et les documents normalisés

### Considérations éthiques

Les marchés publics de travaux sont très complexes et comportent des risques éthiques spécifiques qui sont liés aux droits du travail des salariés et aux responsabilités sociales et environnementales des sociétés, ainsi qu'à la production, manipulation et/ou au transport de produits. Afin d'éviter ou de prévenir les risques éthiques, il est important de tenir compte des risques liés à l'acquisition de travaux dans un contexte particulier. Il est recommandé d'inclure des considérations éthiques dans l'étude de marché et de mener une recherche à petite échelle sur la performance d'éthique commerciale des contractants dans le processus d'approvisionnement, puis de prendre des décisions d'approvisionnement qui visent à éviter ou à gérer les risques éthiques identifiés. Tenez également compte de la façon dont les pratiques d'approvisionnement internes peuvent influencer sur la capacité des contractants à répondre à des exigences et normes éthiques, par exemple dans des délais courts, en cas de changement des spécifications et dans la négociation des prix. Veillez à toujours communiquer les principes et les normes éthiques aux contractants potentiels, soit par contact personnel soit par la publication du Code de conduite pour les

contractants (pour plus d'informations sur les principes d'approvisionnement éthique et la mise en œuvre, consultez la rubrique 1.2 et 1.2.1).

#### **Administration et surveillance des marchés de travaux**

Un ingénieur ou un chef de projet ayant suffisamment d'expérience dans le domaine de la construction doit être engagé avant de lancer la procédure d'approvisionnement pour administrer et contrôler le processus ou les travaux, par exemple préparer les spécifications techniques, le projet de contrat, etc. Il s'agit d'un contrat de service (SER 1).

L'administration et la surveillance d'un contrat de travaux peuvent également être confiées à un employé du pouvoir adjudicateur, comme par exemple le chef de projet. Dans ce cas, il s'agit d'un contrat de travail et non d'un contrat de service. (Dans le contrat de travaux avec le contractant, les dispositions concernant l'ingénieur sont rendues applicables au chef de projet, voir l'article 1 des conditions générales). Cependant, il est important d'établir une description précise du travail pour l'affectation, qui doit inclure les principales dispositions du contrat de services d'ingénierie.

## **8.1 LA PROCÉDURE SIMPLE**

La procédure simple est la procédure d'approvisionnement la plus simplifiée. En règle générale, cette procédure est applicable dans le seuil compris entre 0 et 9 999 €. Dans certains cas particuliers, décrits dans la section 4.7.1, la procédure simple peut être appliquée pour l'approvisionnement supérieur à 9 999 €.

La procédure simple n'exige pas que plus d'un devis soit recueilli. Il est cependant important de souligner que le prix doit correspondre au prix de marché actuel ou inférieur. Ceci doit toujours être justifié et déposé dans le dossier d'approvisionnement. Pour prouver que le prix correspond au prix de marché, vous pouvez, par exemple, rechercher sur Internet, consulter des contrats récents ou obtenir au moins trois devis sous forme écrite ou orale. Assurez-vous que les prix énoncés oralement sont inscrits dans un fichier de notes conservé dans le dossier d'approvisionnement.

Une annonce sur les opportunités d'affaires est obligatoire et doit être affichée dans le journal, sur un panneau d'affichage ou dans d'autres lieux publics avant de lancer le processus d'approvisionnement. Cette annonce est souvent publiée au début d'un projet et peut également contenir des informations sur d'autres opportunités d'affaires liées au projet (pour plus d'informations sur les annonces d'opportunités d'affaires, consultez la rubrique 4.11.1).

Avant de lancer le processus, assurez-vous que tous les membres du Comité d'approvisionnement signent la Déclaration d'impartialité et de confidentialité.

#### **Contrats de moins de 2 000 €**

Un bon de commande ou contrat d'achat doit toujours être émis pour un approvisionnement supérieur à 2 000 €. Pour un approvisionnement inférieur à 2 000 €, il est facultatif d'émettre un contrat d'achat, mais dans tous les cas, une facture doit être reçue et déposée. Étant donné que cette limite inférieure permet une plus grande souplesse dans l'émission des contrats d'achat en-dessous de 2 000 €, il est important de connaître les risques encourus. Afin de minimiser les risques et de s'assurer que les contractants connaissent les conditions générales et le Code de conduite pour les contractants, il peut être souhaitable, dans certains contextes, d'émettre un contrat pour les services d'une valeur inférieure à 2 000 €.

**Étapes de la procédure simple pour les contrats de travaux**

Étape	Tâche	Description	Annexe
1	Spécifications techniques	Identifier les spécifications techniques des travaux à acquérir.	WOR 1 : Demande de proposition
2	Demande de proposition (DP)	Recueillir un minimum de trois propositions/prix	WOR 1 : Demande de proposition
3	Évaluation	Évaluer les propositions et sélectionner la meilleure.	WOR 3 : Grille d'évaluation et rapport
4	Vérification anti-terrorisme	Contrôler le fournisseur gagnant et enregistrer le numéro de transaction dans l'annexe GEN 18-3	GEN 18-3 : Index dossier d'achat procédure simple
5	Contrat	Émettre le contrat.	WOR 2 : Contrat (facultatif en-dessous de 2 000 €)
6	Réception et inspection	Vérifier que les travaux exécutés sont conformes au contrat. Signer et déposer un certificat d'achèvement substantiel.	

**Étape 1 : Spécifications techniques**

Identifiez les travaux à acquérir à partir du plan d'achats et rédigez les spécifications techniques. Les spécifications doivent être rédigées par l'ingénieur, architecte ou un autre spécialiste en coopération avec le chef de projet. Identifiez les spécifications et travaux à commander (voir rubrique 4.12.1) et déterminez s'il est nécessaire et/ou utile de fractionner les travaux en lots (par exemple en fonction de la capacité des entreprises de construction). Il est important de rédiger des spécifications techniques bien définies pour permettre aux candidats de planifier à l'avance et de faire des commentaires sur les spécifications.

Préparez les spécifications techniques en même temps que la demande de proposition.

**REMARQUE** : S'il a été demandé à un candidat d'apporter son assistance et contribution aux spécifications techniques, il ne peut pas soumettre d'offre pour cet achat en particulier.

**Étape 2 : Demande de proposition (DP)**

Contactez le ou les candidats pour un devis écrit ou non écrit, une recherche sur Internet du meilleur prix et qualité ou reportez-vous aux derniers contrats pour vous assurer que le prix est inférieur ou égal au prix de marché actuel. Les prix/devis obtenus doivent être documentés et classés dans le dossier d'approvisionnement. Bien que facultative, l'utilisation d'une demande de proposition écrite est fortement recommandée. L'avantage d'utiliser une demande de proposition écrite est qu'elle empêche les malentendus et assure que tous les renseignements requis sont obtenus en une seule fois. La forme écrite donne également la possibilité de préciser les critères éthiques du contrat au travers des spécifications techniques ou des conditions contractuelles (qui peuvent être prouvés par la présentation de certaines certifications/normes ou preuves de conformité équivalentes). À ce stade, il est également important de communiquer les exigences et normes éthiques aux candidats.

Lors de la préparation de la demande de proposition, demandez-vous si le contrat présente un risque de retard élevé ou non, des incertitudes au niveau des assurances, des défauts de qualité, des incertitudes concernant les permis ou autorisations, une faible capacité d'administrer le contrat, etc., et si l'entreprise de construction est une petite entreprise ou une grande entreprise internationale (pour plus d'informations sur les aspects juridiques, consultez la rubrique 8.3). Plus la valeur et les risques encourus sont élevés, plus il devient important d'inclure des clauses garantissant l'exécution des travaux et la protection des intérêts du pouvoir adjudicateur. Il est très important d'être conscient que des exigences trop strictes peuvent dissuader les entreprises de présenter une proposition.

Si une proposition non écrite est obtenue, le Comité d'approvisionnement doit établir une note écrite du prix, du nom du candidat, de la description du service et noter la date. Cette note doit être déposée dans le dossier d'approvisionnement.

### Étape 3 : Évaluation

Évaluez les propositions reçues. Pour l'évaluation, il peut être utile d'appliquer la grille et le rapport d'évaluation également utilisés pour la procédure négociée (WOR 3).

### Étape 4 : Contrôle anti-terrorisme

Effectuer le contrôle anti-terrorisme du contractant qui a remporté le marché et enregistrer le numéro de transaction de l'outil de vérification dans GEN 18-3 : Index dossier d'achat procédure simple.

En général, le contrôle doit s'effectuer sur :

- Le nom de l'entreprise
- La personne qui gère les affaires courantes de l'entreprise
- La personne qui détient ou qui contrôle l'entreprise

Les noms exacts de ces données varient souvent, et il peut ne pas être toujours facile de déterminer ou vérifier qui fait quoi. La vérification doit être effectuée avant qu'un approvisionnement soit réalisé ou qu'un contrat soit signé.

De plus amples informations sur les polices de vérifications de NCA sont disponibles dans le Manuel des Opérations de NCA en pièce jointe 10.9 A2 et les instructions sur la manière dont les bureaux NCA doivent entreprendre ces vérifications en pièce jointe 10.9 A3.

### Étape 5 : Contrat

Après avoir sélectionné la meilleure offre, un contrat doit être délivré par le Comité d'approvisionnement (WOR 4). Vérifiez si le contrat doit être adapté à la législation, aux usages et exigences existants, le cas échéant. Les contrats de travaux sont des contrats complexes et plus la valeur et les risques encourus sont élevés, plus il devient important d'inclure des clauses garantissant l'exécution des travaux et la protection de l'intérêt du pouvoir adjudicateur.

Le contrat standard comprend les conditions générales et le Code de conduite pour les contractants qui ne peuvent jamais être modifiés. Si des dérogations et/ou spécifications sont nécessaires pour un contrat de travaux spécifique, des instructions à cet effet sont incluses dans le contrat même. Examinez attentivement les questions juridiques spécifiées dans la rubrique 8.3. Incorporez dans le contrat tous les accords conclus avec le candidat sélectionné (par exemple, le montant du prix global, les références aux comptes bancaires, etc.).

Bien que les conditions générales pour le contrat de travaux prévoient deux types de contrats, un contrat à « prix global » ou un contrat à « prix unitaire », le dossier standard pour la demande de proposition et le contrat de travaux s'applique uniquement aux contrats à prix global. Les contrats à prix global sont généralement utilisés pour les travaux dont les caractéristiques physiques et qualitatives intégrales peuvent être définies avant le lancement des appels d'offres/demandes de proposition ou quand les risques de variations de conception importantes sont minimales. Cela concerne généralement la construction de bâtiments, la pose de tuyauteries, les tours de transmission et une série de petites structures, telles que les abris, les latrines, les blocs sanitaires, qui sont les éléments les plus fréquemment construits dans le cadre de projets.

Le contrat doit être transmis non signé au candidat sélectionné et retourné signé au pouvoir adjudicateur. Ce n'est qu'après que le contrat doit être signé par le pouvoir adjudicateur. La signature du contrat crée un document juridiquement contraignant pour les deux parties.

Avant de signer le contrat et de retourner la copie signée au contractant, le Comité d'approvisionnement doit s'assurer :

- que le contrat contient une référence exacte et adéquate à la demande de proposition/devis ;
- que le contractant reconnaît les conditions générales et le code de conduite pour les contractants, sans exceptions ni modifications ;
- pour les nouveaux contractants, que suffisamment de références et données de l'entreprise ont été recueillies ou de préférence que le formulaire d'inscription de contractant a été présenté par le contractant.

**REMARQUE** : Si le contractant n'accepte pas les conditions générales, le Comité d'approvisionnement doit rejeter sa proposition et poursuivre le processus avec un autre candidat.

### Étape 6 : Réception et inspection

Le pouvoir adjudicateur doit contrôler la livraison dans les délais et la qualité satisfaisante des travaux effectués et prendre des mesures correctives nécessaires pour atténuer les éventuelles conséquences négatives pour les bénéficiaires, causées par la livraison en retard et/ou les manques par rapport à la quantité et qualité convenues.

**REMARQUE** : L'administration d'un contrat de travaux et l'inspection des travaux nécessitent une expertise particulière dans ce domaine. Par exemple, la « mesure » des travaux (art. 39 des conditions générales) et le fait de déterminer si les travaux peuvent être considérés comme « conclus » (art. 45 des conditions générales) sont des opérations qui ne peuvent être effectuées que par un ingénieur ou un chef de projet possédant les qualifications adéquates. Un ingénieur qualifié ne devrait pas avoir de difficultés à identifier les clauses contractuelles standard et à prendre toutes les dispositions nécessaires (émission d'instructions, avis, certificats) afin d'assurer la bonne exécution des travaux. Après l'inspection et l'approbation des travaux, un certificat d'achèvement substantiel doit être signé et déposé.

#### La procédure simple appliquée dans des cas particuliers aux contrats supérieurs à 9 999 €

Dans des cas particuliers, une dérogation automatique est accordée pour appliquer la procédure simple pour les contrats d'une valeur supérieure à 9 999 € - quelle que soit la valeur du contrat. Une approbation préalable de GLOL Oslo n'est pas nécessaire bien que la consultation soit recommandée (pour connaître les restrictions et les situations auxquelles cela est réservé, consultez la rubrique 4.7.1).

#### Annexes pour les contrats de travaux lors de l'application de la procédure simple (à télécharger depuis le site du manuel)

GEN 2	Déclaration d'impartialité et de confidentialité	Obligatoire
WOR 1	Demande de proposition	Facultatif
WOR 3	Grille d'évaluation et rapport	Facultatif
WOR 2	Contrat	Obligatoire (facultatif en-dessous de 2 000 €)

## 8.2 LA PROCÉDURE NEGOCIÉE

La procédure négociée est plus formelle que la procédure simple. Cette procédure est applicable dans le seuil des 10 000 € à 299,999 € et exige qu'un minimum de trois candidats soient invités simultanément à soumettre une proposition basée sur une demande de proposition. Le contrat sera attribué au candidat le plus conforme. La publication d'un avis d'attribution est obligatoire pour les contrats supérieurs à 30.000 €. Des lettres devront être envoyées à tous les candidats non retenus.

La procédure négociée est moins formelle qu'une procédure d'appel d'offres local ouvert et donne la possibilité de négocier les conditions du contrat.

Une annonce sur les opportunités d'affaires est obligatoire et doit être affichée dans le journal, sur un panneau d'affichage ou dans d'autres lieux publics avant de lancer le processus d'approvisionnement. Cette annonce est souvent publiée au début d'un projet et peut également contenir des informations sur d'autres opportunités d'affaires liées au projet (pour plus d'informations sur les annonces d'opportunités d'affaires, consultez la rubrique 4.11.1).

Avant de lancer le processus, assurez-vous que tous les membres du Comité d'approvisionnement ont signé la Déclaration d'impartialité et de confidentialité.

### Étapes de la procédure négociée pour les contrats de travaux

Étape	Tâche	Description	Annexe
1	Spécifications techniques	Identifier les spécifications techniques des travaux à acquérir.	WOR 1 : Demande de proposition
2	Pré-sélection d'un minimum de 4-8 candidats	Utiliser, par exemple, les bases de données disponibles ou internet pour trouver de nouveaux candidats	GEN 13 : Liste des fournisseurs/candidats et formulaire de réception des soumissions
3	Demande de proposition (DP)	Préparer la demande de proposition et la soumettre simultanément à tous les candidats sélectionnés	WOR 1 : Demande de proposition
4	Évaluation	Évaluer les soumissions par écrit en utilisant la grille d'évaluation.	WOR 3 : Grille d'évaluation et rapport
5	Négociation (facultatif)	Il est possible de négocier les conditions. Les règles sont décrites plus en détail dans ce chapitre.	EN 18-4 : Index dossier d'achat procédure négociée
6	Vérification anti-terrorisme	Contrôler le fournisseur gagnant et enregistrer le numéro de transaction dans l'annexe GEN 18-4	
7	Évaluation finale et contrat	Après l'évaluation finale, le contrat doit être émis et envoyé au candidat retenu.	WOR 2 : Contrat
8	Lettre aux candidats non sélectionnés	Les candidats non retenus seront informés du résultat de la procédure.	WOR 4 : Lettre aux candidats non sélectionnés
9	Avis d'attribution	À publier dans un média d'approvisionnement adéquat.	GEN 17 : Avis d'attribution (facultatif en-dessous de 30 000 €)
10	Réception et inspection	Vérifier que les travaux effectués sont conformes au contrat. Signer et déposer un certificat d'achèvement substantiel.	

#### Étape 1 : Spécifications techniques

Identifiez les travaux à acquérir à partir du plan d'achats et rédigez les spécifications techniques. Les spécifications doivent être rédigées par l'ingénieur, architecte ou un autre spécialiste en coopération avec le chef de projet. Identifiez les spécifications et travaux à commander (voir rubrique 4.12.1) et déterminez s'il est nécessaire et/ou utile de fractionner les travaux en lots (par exemple en fonction de la capacité des entreprises de construction). Il est important de rédiger des spécifications techniques bien définies pour permettre aux candidats de planifier à l'avance et de faire des commentaires sur les spécifications.

Préparez les spécifications techniques en même temps que la demande de proposition.

**REMARQUE** : S'il a été demandé à un candidat d'apporter son assistance et contribution aux spécifications techniques, il ne peut pas soumettre d'offre pour cet achat en particulier.



## Étape 2 : Liste de présélection

Préparez une courte liste avec un minimum de trois candidats. Il est recommandé d'inclure 4 à 8 candidats, afin de s'assurer de recevoir au moins trois soumissions.

Avant de présélectionner les candidats, il faut évaluer les éléments suivants :

- l'expérience du candidat dans des travaux similaires ;
- les références des candidats ;
- la capacité du candidat à mettre en œuvre ;
- l'expérience du personnel ;
  - l'accès du candidat aux machines et équipements.

Lors du sourcing de nouveaux contractants, il est recommandé d'obtenir des informations générales sur les risques éthiques propres au secteur et au pays (pour plus d'informations sur le sourcing de nouveaux candidats, consultez la rubrique 4.11.2).

Effectuez toujours une analyse des risques à petite échelle sur la performance d'éthique commerciale des candidats, par exemple en matière de politique RSE, de politique environnementale, de politique de la santé, des certifications importantes, etc. Les résultats sont documentés et intégrés dans l'évaluation à l'étape 6 (pour la mise en œuvre des principes d'approvisionnement éthique, consultez la rubrique 1.2.1).

## Étape 3 : Demande de proposition (DP)

Préparez convenablement la demande de proposition et contactez les candidats pour obtenir une proposition. Lors de la préparation de la demande de proposition, demandez-vous si le contrat présente un risque de retard élevé ou non, des incertitudes au niveau des assurances, des défauts de qualité, des incertitudes concernant les permis ou autorisations, une faible capacité d'administrer le contrat, etc., et si l'entreprise de construction est une petite entreprise, qui opère uniquement dans le pays du projet, ou si c'est une grande société internationale. Plus la valeur et les risques encourus sont élevés, plus il devient important d'inclure des clauses garantissant l'exécution des travaux et la protection des intérêts du pouvoir adjudicateur (pour plus d'informations sur les aspects juridiques, consultez la rubrique 8.3). Il est très important d'être conscient que des exigences trop strictes peuvent dissuader les petites entreprises de présenter une proposition.

Demandez-vous s'il est nécessaire d'inclure des exigences spécifiques aux questions d'approvisionnement éthique dans la demande de proposition, telles que les certifications (ou preuves de conformité aux critères éthiques équivalentes) ou l'inclusion de modalités spécifiques dans le contrat relatives, par exemple, à la performance environnementale ou sociale.

La demande de proposition est transmise simultanément (le même jour) à tous les candidats sélectionnés. Cela sert à s'assurer que tous les candidats disposent de la même période de temps pour préparer et présenter leur offre. À ce stade, il est important de communiquer les principes et les normes éthiques aux candidats.

### **Suivi de l'envoi de la demande de proposition**

Pour s'assurer de recevoir suffisamment d'offres à temps, il est recommandé de contacter tous les candidats un à deux jours après l'envoi de la demande de proposition pour leur demander s'ils ont l'intention de soumettre une offre avant la date d'échéance. Quand un délai court est exigé, il est particulièrement utile d'assurer le suivi des candidats et d'expliquer l'importance de remplir le formulaire de soumission et de présenter l'offre avant la date d'échéance.

## Étape 4 : Évaluation

Dès réception des propositions, inscrivez la date et l'heure où les offres ont été reçues et procédez à l'évaluation en utilisant la grille et le rapport d'évaluation dans WOR 3. Notez que les candidats qui n'auront pas soumis leur proposition avant l'échéance ne seront pas pris en compte.

À titre de comparaison et d'évaluation des propositions, le Comité d'approvisionnement prend en considération les critères retenus dans la demande de proposition et le poids attribué à chaque critère. Les instructions sur la façon d'attribuer les scores et les scores pondérés sont incluses dans la grille et le rapport d'évaluation (WOR 3). Les propositions sont classées en fonction de leur résultat technique (St) et financier (Sf) combinés en utilisant la pondération de 40 % pour la proposition technique et de 60 % pour le prix proposé (pour plus de précisions, consultez WOR 3 et WOR 1).

Le Comité d'approvisionnement peut appliquer différents critères d'évaluation et de pondération. Ceux-ci doivent être ajustés en conséquence dans le dossier d'appel d'offres et la grille d'évaluation.

#### **Recommandations concernant les défis de l'évaluation**

##### **PRIX TROP ÉLEVÉS**

Dans le cas où tous les candidats proposent des prix trop élevés et/ou les spécifications techniques doivent être modifiées ou ajustées, il n'est pas nécessaire d'émettre une nouvelle demande de proposition. Au contraire, vous pouvez contacter les candidats par écrit (en indiquant les modifications et la nouvelle date d'échéance) et leur demander une nouvelle proposition.

##### **MOINS DE TROIS PROPOSITIONS SONT REÇUES**

Si moins de trois propositions sont reçues et si certains candidats ont refusé de soumettre une offre, vous pouvez poursuivre avec la meilleure offre, à condition que les principes généraux d'approvisionnement soient respectés. Par exemple, vous devez vous assurer que tous les candidats ont disposé de suffisamment de temps pour présenter une offre, que tous les candidats ont confirmé la réception de la demande de proposition et que tous les candidats qui ont envoyé une lettre de manifestation d'intérêt sont invités. S'il n'est pas possible de trouver un minimum de trois candidats qualifiés sur le marché, il est important de viser un marché plus élargi, par exemple les marchés dans les districts et pays voisins (consultez la rubrique 4.11.2 pour savoir comment trouver de nouveaux candidats). Le manque de candidats dans le pays/site du projet n'est pas un motif suffisant pour poursuivre avec moins de trois propositions. Une étude de marché aurait aidé à révéler cet aspect lors de la phase de planification et des dérogations de la procédure négociée à la procédure auraient dû être demandées.

### **Étape 5 : Négociation (facultatif)**

Le cas échéant, le Comité d'approvisionnement a la possibilité de négocier les modalités du contrat. Les négociations ne doivent entraîner aucun écart important par rapport aux modalités et conditions de la demande de proposition, mais ont pour but d'obtenir de meilleures conditions en termes de date de livraison, de qualité technique, de conditions de paiement, etc.

Les négociations peuvent cependant avoir pour objet de réduire la portée de l'offre ou de revoir d'autres modalités du contrat, afin de réduire le prix total. Cela peut être nécessaire lorsque les prix proposés par tous les candidats dépassent les limites des fonds mis à la disposition du pouvoir adjudicateur par son organisme donateur/de financement. Dans ce cas, tous les candidats concernés doivent être invités à participer aux négociations et éventuellement à soumettre une nouvelle offre. La négociation peut également faciliter une discussion concernant les risques éthiques identifiés afin de trouver des solutions possibles ou de déterminer si la proposition doit être rejetée.

Les négociations peuvent se faire par e-mail, fax, téléphone ou lors d'une réunion. Dans les deux derniers cas, un résumé écrit doit être préparé, déposé, copié et soumis au candidat ainsi que pour le fichier d'approvisionnement. Il n'y a pas de procédures spécifiques concernant les négociations, sauf le fait que les principes généraux d'approvisionnement doivent toujours être respectés.

Lors de la négociation des conditions, tenez compte de la façon dont les exigences relatives au délai et au prix peuvent affecter la capacité du candidat à respecter les principes et les normes éthiques.

**Étape 6 : Contrôle anti-terrorisme**

Effectuer le contrôle anti-terrorisme du contractant qui a remporté le marché et enregistrer le numéro de transaction de l'outil de vérification dans GEN 18-3 : Index dossier d'achat procédure simple.

En général, le contrôle doit s'effectuer sur :

- Le nom de l'entreprise
- La personne qui gère les affaires courantes de l'entreprise
- La personne qui détient ou qui contrôle l'entreprise

Les noms exacts de ces données varient souvent, et il peut ne pas être toujours facile de déterminer ou vérifier qui fait quoi. La vérification doit être effectuée avant qu'un approvisionnement soit réalisé ou qu'un contrat soit signé.

De plus amples informations sur les polices de vérifications de NCA sont disponibles dans le Manuel des Opérations de NCA en pièce jointe 10.9 A2 et les instructions sur la manière dont les bureaux NCA doivent entreprendre ces vérifications en pièce jointe 10.9 A3.

**Étape 7 : Évaluation finale et contrat**

Procédez à l'évaluation finale. Le pouvoir adjudicateur attribue le contrat au candidat dont la proposition a été considérée substantiellement conforme aux exigences de la demande de proposition et qui a obtenu le score global le plus élevé, à condition que le candidat ait également été considéré conforme aux critères d'admissibilité et de non-exclusion. Les propositions seront classées en fonction de leurs résultats techniques et financiers combinés en utilisant la pondération de 40 % pour la proposition technique et de 60 % pour le prix proposé.

Dès qu'un candidat est sélectionné et que le contrat est attribué par le Comité d'approvisionnement, le contrat doit être rédigé conformément au contrat (WOR 2). Vérifiez si le contrat standard doit être adapté à la législation, aux usages et exigences existants pour les contrats de travaux, le cas échéant. Les contrats de travaux sont des contrats complexes et plus la valeur et les risques encourus sont élevés, plus il devient important d'inclure des clauses garantissant l'exécution des travaux et la protection des intérêts du pouvoir adjudicateur. Il est important d'être conscient que des exigences trop strictes peuvent décourager les petites entreprises de conclure le contrat.

Le contrat standard comprend les conditions générales et le Code de conduite pour les contractants qui ne peuvent jamais être modifiés. Si des dérogations et/ou spécifications sont nécessaires pour un contrat de travaux spécifique, des instructions à cet effet sont incluses dans le contrat même. Examinez attentivement les questions juridiques spécifiées dans la rubrique 8.3. Incorporez dans le contrat tous les accords conclus avec le candidat sélectionné (par exemple, le montant du prix global, les références aux comptes bancaires, etc.).

Bien que les conditions générales pour le contrat de travaux prévoient deux types de contrats différents, un contrat à « prix global » ou un contrat à « prix unitaire », le dossier standard pour la demande de proposition et le contrat de travaux s'appliquent uniquement aux contrats à prix global. Les contrats à prix global sont généralement utilisés pour les travaux dont les caractéristiques physiques et qualitatives intégrales peuvent être définies avant le lancement des appels d'offres/demandes de proposition, ou quand les risques de variations de conception importantes sont minimes. Cela concerne généralement la construction de bâtiments, la pose de tuyauteries, les tours de transmission et une série de petites structures, telles que les abris, les latrines, les blocs sanitaires, qui sont les éléments les plus fréquemment construits dans le cadre de projets.

Le contrat doit être transmis non signé au candidat sélectionné et retourné signé sur toutes les pages au pouvoir adjudicateur. Ce n'est qu'après que le contrat doit être signé par le pouvoir adjudicateur. La signature du contrat crée un document juridiquement contraignant pour les deux parties.

Avant de signer le contrat et de retourner la copie signée au contractant, le Comité d'approvisionnement doit s'assurer :

- que le contrat contient une référence exacte et adéquate à la demande de proposition ;
- que le contractant reconnaît les conditions générales et le code de conduite pour les contractants, sans exceptions ni modifications ;
- pour les nouveaux contractants, assurez-vous que suffisamment de références et données de l'entreprise ont été recueillies, ou de préférence que le formulaire d'inscription de contractant a été présenté par le contractant.

**REMARQUE :** Si le contractant n'accepte pas les conditions générales, le Comité d'approvisionnement doit rejeter sa proposition et poursuivre le processus avec un autre candidat.

#### **Étape 8 : Lettre aux candidats non sélectionnés**

Une que fois le candidat sélectionné a retourné le contrat dûment signé, une lettre aux candidats non sélectionnés est envoyée aux candidats non retenus pour les informer du résultat de la procédure, à savoir le nom du candidat sélectionné, le montant total du contrat et les scores selon la grille d'évaluation.

#### **Étape 9 : Avis d'attribution**

Le but d'une annonce publique est de répondre au principe de la transparence, avec en outre l'avantage d'attirer de nouveaux candidats. Ainsi, l'avis d'attribution est utile et recommandé pour tous les contrats.

Pour les contrats supérieurs à 30 000 €, il est obligatoire de publier les avis d'attribution dans les médias appropriés où les fournisseurs remarqueront les informations et sur le site internet du pouvoir adjudicateur (GEN 17).

La publication d'un avis d'attribution peut être dispensée si le comité d'attribution considère qu'un avis public pourrait mettre en danger la sécurité de l'organisation ou nuire à ses intérêts.

**REMARQUE :** Le Comité d'attribution doit prendre connaissance des exigences spécifiques des donateurs avant de publier un avis d'attribution.

#### **Étape 10 : Réception et inspection**

L'organisation humanitaire doit contrôler la livraison dans les délais et la qualité satisfaisante des travaux effectués et prendre des mesures correctives nécessaires pour atténuer les éventuelles conséquences négatives pour les bénéficiaires, causées par la livraison en retard et/ou les manques par rapport à la quantité et qualité convenues.

**REMARQUE :** L'administration d'un contrat de travaux et l'inspection des travaux nécessitent une expertise particulière dans ce domaine. Par exemple, la « mesure » des travaux (art. 39 des conditions générales) et le fait de déterminer si les travaux peuvent être considérés comme « conclus » (art. 45 des conditions générales) sont des opérations qui ne peuvent être effectuées que par un ingénieur ou un chef de projet possédant les qualifications adéquates. Un ingénieur qualifié ne devrait pas avoir de difficultés à identifier les clauses contractuelles standard et à prendre toutes les dispositions nécessaires (émission d'instructions, avis, certificats) afin d'assurer la bonne exécution des travaux. Après l'inspection et l'approbation des travaux, un certificat d'achèvement substantiel doit être signé et déposé.

**Annexes pour les contrats de travaux lors de l'application de la procédure négociée (à télécharger depuis le site du manuel)**

GEN 2	Déclaration d'impartialité et de confidentialité	Obligatoire
GEN 13	Liste des fournisseurs/candidats et formulaire de réception des soumissions	Obligatoire
WOR 1	Demande de proposition	Obligatoire
WOR 3	Grille d'évaluation et rapport	Obligatoire
WOR 2	Contrat	Obligatoire
WOR 4	Lettre aux candidats non sélectionnés	Obligatoire
GEN 17	Avis d'attribution	Obligatoire (facultatif en-dessous de 30 000 €)

### 8.3 PROCEDURE D'APPEL D'OFFRES OUVERT LOCAL

La procédure d'appel d'offres ouvert local (ci-après dénommée « appel d'offres ouvert local ») est plus élargie et plus complexe que la procédure négociée. Elle est applicable aux achats de valeur plus élevée, comprise entre 150 000 € et 299 999 €.

Un appel d'offres ouvert local exige une annonce publique et précise d'un avis d'appel d'offres dans le pays de l'opération, dans les journaux et les médias d'approvisionnement en ligne appropriés, avec un délai de soumission d'au moins 21 jours. Un appel d'offres ouvert local doit assurer l'égalité des chances aux fournisseurs admissibles dans le pays de l'opération.

Un dossier d'appel d'offres spécifié doit être rédigé et transmis aux fournisseurs intéressés qui ont alors la possibilité de faire une soumission. Après l'échéance de réception des offres, celles-ci seront ouvertes et annoncées en la présence de tous les soumissionnaires intéressés. L'évaluation des offres est assurée par le Comité d'approvisionnement sur la base d'une grille d'évaluation clairement prédéfinie et le soumissionnaire le plus conforme se voit attribuer le contrat. Il est obligatoire de publier un avis d'attribution et des lettres doivent être envoyées à tous les fournisseurs non sélectionnés.

Une annonce sur les opportunités d'affaires est obligatoire et doit être publiée dans le journal, sur un panneau d'affichage ou dans d'autres lieux publics avant de lancer le processus d'approvisionnement. Cette annonce est publiée au début d'un projet et peut également contenir des informations sur d'autres opportunités d'affaires liées au projet (pour plus d'informations sur les annonces d'opportunités d'affaires, consultez la rubrique 4.11.1).

Étant donné que les risques commerciaux pour les achats de grande valeur augmentent, envisagez d'avoir recours au paiement anticipé et à la garantie sur appel d'offres et d'exécution (pour plus d'informations sur les garanties financières, consultez la rubrique 9.3).

Avant de lancer le processus, assurez-vous que tous les membres du Comité d'approvisionnement ont signé la Déclaration d'impartialité et de confidentialité

**Étapes impliquées dans l'appel d'offres ouvert local pour les contrats de travaux**

Étape	Tâche	Description	Annexe
1	Spécifications techniques	Identifier les spécifications des ressources devant être approvisionnées.	WOR 2 : Dossier d'appel d'offres
2	Dossier d'appel d'offres	Émettre le dossier d'appel d'offres en faisant particulièrement attention aux mandats, aux exigences particulières, au calendrier et aux critères d'évaluation et d'attribution.	WOR 2 : Dossier d'appel d'offres
3	Avis d'appel d'offres	Préciser le contenu principal du dossier d'appel d'offres dans l'avis d'appel d'offres et le publier dans un média d'approvisionnement approprié. La date limite ne doit pas être inférieure à 21 jours à compter de la date de l'annonce. Le dossier d'appel d'offres doit être disponible à la date de l'annonce.	GEN 11 : Avis d'appel d'offres
4	Présentation d'un dossier d'appel d'offres	Il faut tenir un registre de la date de soumission du dossier d'appel d'offres et des sociétés auxquelles il a été envoyé. Chaque soumissionnaire doit être identifié par un numéro. Si des clarifications/modifications des dossiers d'appel d'offres sont nécessaires, tous les soumissionnaires potentiels reçoivent une copie des questions et réponses en même temps.	GEN 13 : Liste des fournisseurs/candidats et formulaire de réception des offres GEN 14 : Questions et réponses
5	Réception des soumissions	Pour chaque offre reçue, la date et l'heure de réception doivent être enregistrées. Toutes les soumissions reçues doivent être conservées fermées dans un endroit sûr jusqu'à l'ouverture des soumissions.	GEN 13 : Liste des fournisseurs/candidats et formulaire de réception des soumissions
6	Ouverture des soumissions	Les soumissions doivent être ouvertes aux heures, lieu et date annoncés et en présence des soumissionnaires souhaitant être présents. Les noms des soumissionnaires et les prix sont lus à haute voix.	GEN 15-1 : Check-list d'ouverture des soumissions GEN 15-2 : Liste des participants GEN 15-3 : Formulaire d'ouverture des offres
7	Conformité administrative	La post-qualification des fournisseurs doit être effectuée après ouverture des soumissions (les soumissionnaires ne doivent pas être présents).	SER 7 : Grille d'évaluation pour les procédures d'appel d'offres ouvert
8	Évaluation	Évaluer les soumissions par écrit en utilisant la grille d'évaluation. Les soumissions qui ont passé la post-qualification sont soumises à évaluation par chaque membre du Comité d'approvisionnement.	WOR 3 : Grille d'évaluation et rapport GEN 15.5 Grille d'évaluation pour la comparaison des prix (facultatif)
9	Réunion d'évaluation	Discuter de l'évaluation et sélectionner un soumissionnaire. Rédiger un bref rapport sur l'évaluation en expliquant clairement les critères d'évaluation pour lesquels le soumissionnaire sélectionné était meilleur.	GEN 15-4 : Rapport d'évaluation pour les appels d'offres ouverts
10	Vérification anti-terroriste	Contrôler le fournisseur gagnant et enregistrer le numéro de transaction dans l'annexe GEN 18-5	GEN 18-5 : Index dossier d'achat procédure d'appel d'offres local
11	Contrat et lettre d'acceptation	Préparer le contrat conformément au projet de contrat et envoyer la lettre d'acceptation avec le contrat. Le soumissionnaire signe le contrat	WOR 3 : Contract GEN 16 : Lettre d'acceptation

12	Lettre aux soumissionnaires non sélectionnés	Les soumissionnaires non sélectionnés doivent être notifiés du résultat de l'appel d'offres une fois le contrat signé par le soumissionnaire sélectionné.	WOR 5 : Lettre aux candidats non sélectionnés
13	Avis d'attribution	A publier dans un média d'approvisionnement adéquat	GEN 17 : Avis d'attribution
14	Réception et inspection	Vérifier que les services reçus sont conformes au contrat. Signez et archiver un accusé de réception/bon de livraison/rapport final.	

### Étape 1 : Technical Specifications

Identifiez les travaux requis depuis le plan d'approvisionnement et écrire les spécifications techniques.

Les spécifications doivent être rédigées par l'ingénieur, l'architecte ou tout autre spécialiste en coopération avec le gestionnaire du projet. Identifier les spécifications et les travaux à approvisionner et déterminer s'il est nécessaire et/ou judicieux de diviser les travaux en plusieurs lots (par exemple, en prenant en compte les capacités des entreprises de construction). Le plus grand défi lorsque l'on rédige le dossier d'appel d'offres est de rédiger des spécifications techniques correctes qui assureront que les ressources adéquates sont offertes et fournies. Définir clairement les spécifications techniques (et les critères de sélection) permet également au contractant de planifier à l'avance et de fournir des commentaires concernant les spécifications. A la rédaction du dossier d'appel d'offres, les spécifications techniques sont de loin ce qui prend le plus de temps et ce qui est le plus important.

Préparer les spécifications techniques tout en préparant la demande de proposition.

**REMARQUE** : Si un fournisseur/candidat a été invité à fournir son assistance et contribution aux spécifications techniques et/ou à la documentation de l'appel d'offre, il ne peut pas soumettre d'offre en vertu de cet achat en particulier.

### Étape 2 : Dossier d'appel d'offres

Elaborer le dossier d'appel d'offres en considérant si le contrat est à faibles ou à hauts risques en termes de délais, d'incertitudes en termes d'assurance, de possible qualité déficiente, d'incertitudes concernant les permis ou les autorisations, d'un manque de capacités pour administrer le contrat, etc. et si la société de construction est une petite société engagée dans des projets nationaux uniquement – ou une grande société internationale. Plus la valeur et le risque sont élevés, plus il est important d'inclure des clauses assurant l'exécution des travaux en protégeant les intérêts du pouvoir adjudicateur (pour plus d'informations sur les aspects légaux, consulter le point 8.4). Il est donc important d'être conscient que des exigences trop strictes pourraient décourager les petites entreprises à soumettre une proposition.

**Critères d'évaluation** : Le dossier d'appel d'offres stipule les critères d'évaluation et d'attribution pour le contrat. Un contrat de service est attribué à l'offre la plus intéressante et conforme, c'est à dire au soumissionnaire qui est substantiellement et techniquement conforme et qui a offert la meilleure qualité au meilleur prix. Le soumissionnaire doit apporter la preuve de sa capacité et de ses ressources pour exécuter le contrat efficacement. Assurez-vous d'inclure les critères éthiques dans les critères d'attribution à chaque fois que c'est approprié et pertinent.

**Calendrier** : Quel est la date d'achèvement des travaux proposée ? Considérer si le calendrier est réaliste ou au contraire s'il ne met pas suffisamment de temps à disposition du contractant.

**Entreposage** : Des capacités d'entreposage/de stockage seront-elles nécessaires sur le site ? Qui doit les fournir et assurer leur mise en sécurité ? Ce sera-t-il la responsabilité du Contractant ou du pouvoir adjudicateur ?

**Termes de paiement** : Quels termes de paiement seront à appliquer ?

**Critères éthiques** : Est-il besoin d'inclure des critères spécifiques concernant les questions d'éthique dans le dossier d'appel d'offres tel que des certifications ou des termes spécifiques dans le contrat comme les performances environnementales ou sociales ?

**Garanties bancaires** : Une garantie d'appel d'offres sera-t-elle nécessaire ? Une garantie de performance sera-t-elle nécessaire ? (Pour plus d'information sur les garanties bancaires, voir la section 9.3).



### Étape 3 : Avis d'appel d'offres

Élaborez l'avis d'appel d'offres qui doit décrire, au minimum : une brève description des travaux à entreprendre ; les règles régissant la soumission et la présentation des offres, les critères d'exclusion, de sélection et d'attribution et où et quand le dossier d'appel d'offres peut être obtenu.

La date limite de soumission des offres ne peut être inférieure à 21 jours à compter de la date de publication de l'avis d'appel d'offres. Toutefois, le délai peut être prolongé en fonction de la nature des services. Le dossier d'appel d'offres doit être disponible à la date de publication de l'avis d'appel d'offres.

L'avis d'appel d'offres doit être publié dans le pays de l'opération dans des médias d'approvisionnement appropriés, par exemple les journaux, les sites web ainsi que les médias exigés par le donateur. L'appel d'offres ouvert local doit assurer l'égalité des chances aux candidats admissibles dans le pays d'exploitation et le Comité d'approvisionnement est invité à présenter l'avis d'appel d'offres directement à une longue liste de candidats qui pourraient souhaiter participer à la procédure d'appel d'offres.

Il est dans l'intérêt du Comité d'approvisionnement d'assurer la plus grande participation possible à l'appel d'offres pour obtenir la meilleure qualité et le meilleur rapport coûts-avantages.

Lors du sourcing de nouveaux candidats, il est recommandé d'obtenir des informations générales sur les risques éthiques propres au secteur et au pays (pour plus d'informations sur le sourcing de nouveaux contractants, consultez la rubrique 4.11.2).

### Étape 4 : Présentation d'un dossier d'appel d'offres

Dans les quelques jours suivants la demande du dossier d'appel d'offres par le fournisseur, il doit être soumis à toutes les entreprises qui en ont fait la demande. A ce stade, il est important de communiquer sur les principes éthiques et les standards aux potentiels contractants.

Il faut tenir un registre de la date de soumission du dossier d'appel d'offres et des sociétés auxquelles il a été envoyé. Chaque soumissionnaire potentiel doit être identifié par un numéro.

Comme indiqué dans le dossier d'appel d'offres, il y a une date limite pour demander des précisions au dossier d'appel d'offres. Les procédures pour demander des précisions sont spécifiées dans le dossier d'appel d'offres (GEN 14 : Questions et réponses).

Les soumissionnaires peuvent envoyer leurs questions par écrit au plus tard à la date indiquée dans le calendrier du dossier d'appel d'offres. Les informations concernant l'interprétation du dossier d'appel d'offres doivent être demandées par écrit. Les soumissionnaires ne sont pas autorisés à contacter le pouvoir adjudicateur pour demander des précisions fournies oralement. Les précisions apportées au dossier d'appel d'offres doivent être partagées avec tous les soumissionnaires souhaitant participer à la procédure d'appel d'offres.

Toujours effectuer une analyse des risques à petite échelle sur le rendement éthique des fournisseurs, par exemple la politique de

Effectuez toujours une analyse des risques à petite échelle sur la performance d'éthique commerciale des soumissionnaires, par exemple en matière de politique RSE, de politique environnementale, de politique de la santé, de normes ISO, de certifications SA8000, etc. Les résultats sont documentés et intégrés dans l'évaluation des soumissions à l'étape 9 (pour la mise en œuvre des principes d'approvisionnement éthique, consultez la rubrique 1.2.1).

**NOTE** : Tout soumissionnaire potentiel cherchant à organiser des réunions individuelles au cours de la période d'appel d'offres avec le pouvoir adjudicateur et/ou toute autre organisation à laquelle celui-ci est associé ou lié doit être exclu de la procédure d'appel d'offres.

**Étape 5 : Réception des soumissions**

Pour chaque soumission reçue, les date et heure de réception doivent être enregistrées, y compris le nom de la personne qui a reçu l'appel d'offres. Toutes les soumissions reçues doivent être conservées fermées dans un endroit sûr jusqu'à l'ouverture des soumissions.

Toutes les soumissions reçues après la date limite sont rejetées lors de l'ouverture des soumissions. Si la date limite est 17h00, les soumissions reçues à 17h01 ou plus tard sont rejetées.

**Étape 6 : Ouverture des soumissions**

Les soumissions doivent être ouvertes aux heure, lieu et date annoncés et en présence des soumissionnaires souhaitant être présents. Les noms des soumissionnaires et les prix sont lus à haute voix et les soumissionnaires participant doivent être enregistrés (GEN 15-2).

Pour une orientation sur la façon de mener une session d'ouverture des soumissions, voir GEN 15-1 : Checklist pour l'ouverture des soumissions.

**Étape 7 : Conformité administrative**

Après l'ouverture des soumissions, le Comité d'approvisionnement doit procéder à la post-qualification/conformité administrative des soumissions reçues. Il s'agit d'un examen préliminaire de toutes les soumissions.

La conformité administrative de chaque soumission doit être vérifiée sur la base des exigences définies dans l'appel d'offres, par exemple :

- La soumission a-t-elle été reçue avant l'échéance ?
- Le nombre d'exemplaires demandé a-t-il été fourni ?
- Le formulaire de soumission est-il dûment rempli et signé ?
- La règle de la nationalité est-elle respectée - si nécessaire ?
- Tous les documents demandés sont-ils présents et dûment signés (vérifiez les documents tels que la garantie de soumission et le formulaire de soumission. Les documents nécessaires sont énumérés sous la rubrique « instructions aux soumissionnaires » dans le dossier d'appel d'offres).

Les documents ne doivent pas être évalués à ce stade. Cependant, vous devez vous assurer que les documents sont disponibles et dûment signés (SER 7 : Grille d'évaluation pour les procédures d'appel d'offres ouvert).

À ce stade, les soumissions non conformes sont rejetées. Veuillez noter que les soumissionnaires qui ont soumis leur offre après la date d'échéance ne seront pas pris en compte. La raison du rejet est indiquée dans le rapport d'évaluation à l'article 4. Conformité administrative (GEN 15-4).

**Étape 8 : Évaluation**

À titre de comparaison et d'évaluation des propositions, le Comité d'approvisionnement prend en considération les critères retenus dans le dossier d'appel d'offres et le poids attribué à chaque critère. Les instructions sur la façon d'attribuer les scores et les scores pondérés sont incluses dans la grille et le rapport d'évaluation (WOR 4). Les propositions sont classées en fonction de leur résultat technique (St) et financier (Sf) combinés en utilisant la pondération de 40 % pour la proposition technique et de 60 % pour le prix proposé. (Pour davantage d'orientation, voir WOR 4 et WOR 1).

Le Comité d'approvisionnement peut appliquer une procédure d'évaluation différente. Elle sera alors modifiée dans le dossier d'appel d'offres et la grille d'évaluation sera ajustée en conséquence.

**REMARQUE** : Pendant l'évaluation, il peut être nécessaire d'obtenir une clarification d'un soumissionnaire. En fonction du type de clarification, il faut donner 48 heures au soumissionnaire pour répondre. Souvenez-vous de toujours préciser une échéance pour la réception de la clarification. La communication avec le soumissionnaire se fait par écrit.

### Défis de l'évaluation

#### PRIX TROP ÉLEVÉS

Si toutes les offres financières dépassent substantiellement le budget, cela peut être dû à un changement des prix du marché, à des exigences techniques minimales trop élevées, etc. Vous devez enquêter sur la raison pour lesquelles des offres trop élevées. Dans le cas où tous les candidats ont soumis des prix trop élevés, et/ou les spécifications techniques doivent être changées, il n'est pas nécessaire de soumettre un nouveau dossier d'appel d'offres. Au lieu de cela, les candidats peuvent être contactés par écrit (en précisant les changements et les nouvelles dates limites) et demandés à soumettre leur proposition révisée.

#### AUCUNE OU MOINS DE TROIS SOUMISSIONS SONT REÇUES

Lorsque moins de trois soumissions sont présentées, et si des candidats ont refusé de soumettre une proposition, il est possible de poursuivre avec la meilleure offre à la condition que les règles générales d'approvisionnement sont respectées. Par exemple, il faut documenter le fait qu'une période suffisamment longue a été mise à disposition des candidats pour soumettre leur offre et que l'avis d'appel d'offre a été correctement publié. Si aucune offre n'est reçue, une nouvelle procédure d'appel d'offres doit être lancée. Analysez les raisons possibles de l'absence de soumissions et, en vous basant sur les conclusions de cette analyse, modifiez les modalités contractuelles du nouveau dossier d'appel d'offres.

L'absence de candidats dans le pays du projet ou le site du projet n'est pas un motif suffisant pour accepter moins de trois propositions. Une étude de marché aurait révélé ce fait au cours de l'étape de la planification, et toutes les dérogations auraient alors dû être demandées.

### Étape 9 : Réunion d'évaluation

Procéder à l'évaluation finale. L'autorité adjudicatrice accorde le contrat au candidat dont la proposition a été reconnue comme répondant aux exigences du dossier d'appel d'offres et qui a obtenu la note globale la plus élevée, à condition que le candidat ait également été reconnu comme ayant les critères d'admissibilité et de non-exclusion. C'est-à-dire que les propositions seront classées en fonction de leur scores techniques et financiers combinés en utilisant la pondération de 40 % pour la proposition technique et 60% pour le prix offert.

### Étape 10 : Contrôle anti-terrorisme

Effectuer le contrôle anti-terrorisme du contractant qui a remporté le marché et enregistrer le numéro de transaction de l'outil de vérification dans GEN 18-5 : Index dossier d'achat procédure d'appel d'offres.

En général, le contrôle doit s'effectuer sur :

- Le nom de l'entreprise
- La personne qui gère les affaires courantes de l'entreprise
- La personne qui détient ou qui contrôle l'entreprise

Les noms exacts de ces données varient souvent, et il peut ne pas être toujours facile de déterminer ou vérifier qui fait quoi. La vérification doit être effectuée avant qu'un approvisionnement soit réalisé ou qu'un contrat soit signé.

De plus amples informations sur les polices de vérifications de NCA sont disponibles dans le Manuel des Opérations de NCA en pièce jointe 10.9 A2 et les instructions sur la manière dont les bureaux NCA doivent entreprendre ces vérifications en pièce jointe 10.9 A3.

**Étape 11 : Contrat et lettre d'acceptation**

Une fois qu'un candidat a été sélectionné et que le contrat est attribué par le Comité d'approvisionnement, le projet, le contrat est élaboré conformément au Contrat (WOR 3) et une Lettre d'Acceptation est envoyée au candidat sélectionné (GEN 16).

Vérifiez si le contrat type doit être adapté à la législation existante, aux traditions pour les contrats de travaux et les exigences, selon le cas. Les Contrats de Travaux sont des contrats complexes et plus la valeur et les risques encourus sont élevés, plus il devient important d'inclure des clauses s'assurant de l'exécution des travaux et de la protection des intérêts de l'Autorité Adjudicatrice. Il est toutefois important de garder à l'esprit que des exigences trop strictes peuvent décourager les petites entreprises de s'engager dans le contrat.

Le contrat type comprend les Termes et Conditions Générales et le Code de Conduite des entrepreneurs qui ne peuvent en aucun cas être modifiés. Si des dérogations et/ou des spécifications sont nécessaires pour un Contrat de Travaux spécifique, les instructions à cet effet sont inclus dans le contrat lui-même. Veuillez examiner attentivement les questions juridiques section 8.4. Incorporer dans le contrat toutes les ententes conclues avec le candidat sélectionné (p. ex., montant du prix global, références de compte bancaire, etc.).

Bien que les Termes et Conditions Générales des Contrats de travaux prévoient deux types de contrats différents, un contrat de « prix global » ou un contrat « prix-unitaire », le dossier standard pour la DP et le Contrat de Travaux ne s'appliquent qu'aux Contrat de « prix global ». Les contrats de « prix global » sont généralement utilisés pour des œuvres qui peuvent être définies entièrement dans leurs caractéristiques qualitatives avant l'appel d'offres/propositions, ou lorsque les risques de variation de la conception sont minimales. Il s'agit habituellement de la construction de bâtiments, de la pose de tuyaux, des tours de transmission d'électricité, et de séries de petites structures, telles que des abris, des latrines, des unités d'ablution, qui sont les bâtiments les plus construits dans le cadre de projets.

Le contrat est transmis non signé au candidat sélectionné et renvoyé au pouvoir adjudicateur avec toutes les pages dûment signées. Ce n'est que par la suite que le contrat est signé par le pouvoir adjudicateur. La signature du contrat crée un document juridiquement légal pour les deux parties.

Avant de signer le contrat et de retourner la copie signée à l'entrepreneur, le Comité d'approvisionnement veille à ce que :

- La référence adéquate et exacte soit faite dans le contrat et rappelant la référence de la DP.
- Que l'entrepreneur reconnaisse les Termes et Conditions Générales et le Code de conduite pour les contractants sans exception ni modification.
- Pour les nouveaux contractants - assurez-vous que des références suffisantes et les données de l'entreprise ont été collectées, ou de préférence qu'un formulaire d'enregistrement d'un contractant a été soumis par l'entreprise sélectionnée.

**REMARQUE :** Si le candidat ne peut accepter les Termes et Conditions Générales, le Comité d'approvisionnement doit refuser le devis et poursuivre le processus avec un autre soumissionnaire.

**Étape 12 : Lettre aux soumissionnaires non sélectionnés**

Une que fois le soumissionnaire sélectionné a retourné le contrat dûment signé, une lettre aux candidats non sélectionnés (WOR 5) est envoyée aux candidats non retenus pour les informer du résultat de la procédure, à savoir le nom du soumissionnaire sélectionné, le montant total du contrat et les scores selon la grille d'évaluation.

### Étape 13 : Avis d'attribution

Le but d'une annonce publique est de répondre au principe de la transparence, avec en outre l'avantage d'attirer de nouveaux candidats.

Il est obligatoire de publier les avis d'attribution dans les médias appropriés où les fournisseurs remarqueront les informations et sur le site internet du pouvoir adjudicateur (GEN 17).

La publication d'un avis d'attribution peut être dispensée si le comité d'attribution considère qu'un avis public pourrait mettre en danger la sécurité de l'organisation ou nuire à ses intérêts.

**REMARQUE :** Le Comité d'attribution doit prendre connaissance des exigences spécifiques des donateurs avant de publier un avis d'attribution.

### Étape 14 : Réception et inspection

Le pouvoir adjudicateur doit surveiller les délais de livraison et s'assurer de la qualité satisfaisante des travaux effectués et prendre des mesures correctives pour atténuer les conséquences négatives pour les bénéficiaires, provoquées par un retard et/ou des insuffisances contractuelles.

NOTE : L'administration d'un contrat de travaux et l'inspection des travaux nécessitent une expertise particulière dans ce domaine. Par exemple, la « mesure » des œuvres (art 39 des Conditions Générales) et le fait que les travaux peuvent être considérées comme « achevés » (art 45 des Conditions Générales) ne peut pas être entreprise par quelqu'un autre qu'un ingénieur ou un chef de projet ayant des qualifications adéquates. Un ingénieur qualifié ne devrait pas avoir de difficultés à identifier les clauses contractuelles types et à prendre toutes les dispositions nécessaires (délivrance d'instructions, d'avis, de certificats) pour assurer la bonne exécution des travaux. Après inspection et l'approbation des travaux, un certificat d'achèvement final est signé et archivé.

#### Annexes pour les contrats de travaux lors d'un appel d'offres ouvert local (à télécharger sur le site du manuel)

GEN 2	Déclaration d'impartialité et de confidentialité	Obligatoire
WOR 2	Dossier d'appel d'offres	Obligatoire
GEN 11	Avis d'appel d'offres	Obligatoire
GEN 13	Liste des fournisseurs/candidats et formulaire de réception de la soumission	Obligatoire
GEN 14	Questions et réponses	Obligatoire
GEN 15-1	Checklist de l'ouverture des soumissions	Optionnel
GEN 15-2	Liste des participants	Obligatoire
GEN 15-3	Formulaire d'ouvertures des soumissions	Obligatoire
WOR 4	Grillet et rapport d'évaluation	Obligatoire
GEN 15-5	Grille d'évaluation de comparaison de prix	Obligatoire
GEN 16	Lettre d'acceptation	Obligatoire
WOR 3	Contrat	Obligatoire
WOR 5	Lettre aux candidats non sélectionnés	Obligatoire
GEN 17	Avis d'attribution	Obligatoire

## 8.4 ASPECTS JURIDIQUES

Pour les contrats d'entreprise, il faut prendre des précautions particulières en raison des risques juridiques naturellement élevés et de la complexité des contrats. Les trois sections suivantes décrivent en bref quelques-unes des principales questions juridiques importantes lors de l'élaboration de contrats de travaux.

### Risques juridiques pour les contrats de travaux

- Risque inhérent pour les accidents/dommages graves et incertitudes concernant la couverture d'assurance
- Risque inhérent pour les retards
- Risque de défaut de qualité
- Manque de capacité/difficulté pour le pouvoir adjudicateur dans la gestion et l'administration des contrats complexes
- Incertitude possible concernant les permis de construire et les autorisations
- En particulier, incertitude concernant le statut juridique des terrains où les bâtiments doivent être construits

### Précautions recommandées

Les précautions suivantes sont recommandées lors de l'élaboration de contrats de travaux :

- Les projets de travaux ne doivent être entrepris qu'en collaboration avec des partenaires ayant une fiche établie et de l'expertise dans le domaine de la construction.
- Un ingénieur ou un chef de projet nommé ayant une expérience de construction nécessaire doit être engagé. Cela doit être fait avant le début de la procédure d'approvisionnement, afin d'assurer sa participation à la préparation du contrat de travaux et aux spécifications techniques et qu'il peut participer à la procédure d'approvisionnement pour les travaux (référez-vous au contrat pour les services d'ingénierie dans SER 1).
- L'assistance technique internationale est obtenue lorsque les capacités sont insuffisantes dans le pays du projet, par exemple, obtenir des conseils d'un ingénieur international sur les spécifications techniques nécessaires des travaux.
- Une compagnie d'assurance doit être contactée à l'avance pour déterminer quel type de couverture d'assurance sera disponible, à quel prix et dans quelles conditions. Les articles 17 des conditions générales et l'article A.20 du contrat doivent être modifiés en conséquence.
- Il faut obtenir un avis juridique d'un cabinet d'avocats de renom dans le pays où les travaux doivent être exécutés à l'étape de la faisabilité du projet pour veiller à ce que :
  - toutes les autorisations et permis de construire nécessaires soient obtenus à temps et sans grandes incertitudes ;
  - il existe un titre de propriété valide et officiel du terrain au nom de la personne morale/autorité qui est impliquée dans le projet et que celle-ci accepte de mettre le terrain à la disposition des travaux ou de la personne bénéficiaire des travaux (par exemple, une autorité municipale) ; que les autorisations officielles nécessaires soient données et qu'il existe des dispositions juridiquement contraignantes appropriées pour le propriétaire du terrain (article A.15 du contrat dans WOR 2) ;
  - les lois et règlements applicables obligatoires dans le pays d'exécution sont connus à l'avance et incorporés dans les conditions du contrat (article A.12 dans WOR 2 et article A.12 de la demande de proposition (WOR 1) (consultez également la rubrique 9.4 et 9.5 sur le droit applicable et le règlement des litiges) ;
  - la durée légale de la période de garantie contre les défauts est établie (article 47 des conditions générales et contrat dans WOR 2) ;
  - une couverture d'assurance appropriée est prévue dans le contrat proposé et exécutoire dans le pays d'exécution.

### Complexité des dispositions contractuelles et de l'administration

En raison des risques inhérents aux activités de construction, le contrat de travaux est nécessairement un contrat complexe et compliqué qui vise à répartir au mieux les risques, droits, obligations et responsabilités des parties.

Les conditions générales pour les contrats de travaux sont inspirées des pratiques, modalités et clauses internationalement reconnues dans le domaine de la construction. L'administration d'un contrat de travaux exige une expertise particulière dans ce domaine et ne peut être confiée qu'à un ingénieur ou un chef de projet possédant les qualifications adéquates (par exemple, la « mesure » des travaux (art. 39) et le fait de déterminer que les travaux peuvent être considérés comme « achevés » (art. 45 + 51). Un ingénieur qualifié ne devrait pas avoir de difficultés à identifier les clauses contractuelles standard et à prendre toutes les dispositions nécessaires (émission d'instructions, avis, certificats) afin d'assurer la bonne exécution des travaux. La conclusion d'un contrat de service avec un ingénieur à cet effet est donc également essentielle (voir SER 1).

La détermination des « paiements provisoires » est une des tâches les plus difficiles de l'administration d'un contrat de travaux (art. 40 des conditions générales) dus au contractant, en fonction de la mesure des travaux.

Bien que les conditions générales pour le contrat de travaux prévoient deux types de contrats différents, un contrat à « prix global » ou un contrat à « prix unitaire », les conditions générales ne concernent que les contrats à prix global. Les contrats à prix global sont généralement utilisés pour les travaux dont les caractéristiques physiques et qualitatives intégrales peuvent être définies avant le lancement des appels d'offres/demandes de proposition ou quand les risques de variations de conception importantes sont minimales, généralement pour la construction de bâtiments, la pose de tuyauteries, les tours de transmission et une série de petites structures, telles que les abris, les latrines, les blocs sanitaires, etc.

#### **Droit applicable et règlement des litiges**

Les questions mentionnées à l'article 9.4 et 9.5 revêtent une importance et un intérêt particuliers dans le contexte d'un contrat de travaux. Une procédure d'approvisionnement d'un contrat de travaux international ne peut être initiée que si et jusqu'à ce que toutes les questions critiques concernant les droits fonciers et la répartition des risques aient été évaluées par un avocat, à la fois dans le cadre des conditions et de la loi du pays d'exécution des travaux et de la loi applicable, si celle-ci est différente. Dans le domaine de la construction, de nombreuses règles impératives sont susceptibles de l'emporter sur les dispositions contractuelles. Le droit du travail dans le pays du projet doit également être pris en considération en ce qui concerne la main-d'œuvre utilisée sur le site.

L'article 61 des conditions générales contient des dispositions pour un règlement à l'amiable des litiges. Faute d'un tel règlement, l'article 61.2 des conditions générales et de l'article 61 correspondant dans le contrat donnent au pouvoir adjudicateur la possibilité de choisir un tribunal ou une clause d'arbitrage. Lors du choix d'arbitrage, l'instance d'arbitrage, le lieu de l'arbitrage et les règles d'arbitrage doivent être précisées dans le contrat. Selon le pays, la région, le système juridique, la portée et les circonstances du contrat de construction en question, les options disponibles pour l'arbitrage peuvent varier considérablement.



## 9 ASPECTS JURIDIQUES

Ce chapitre décrit certains des aspects juridiques généraux en matière de contrats d'approvisionnement, de services et de travaux.

### 9.1 DOCUMENTS CONTRACTUELS

Les différents types de contrats sont constitués d'une série de documents, y compris des conditions particulières, des conditions générales, d'un code de conduite pour les contractants, d'un mandat, des spécifications techniques et d'autres documents pertinents qui sont énumérés dans la clause « Ordre de priorité des documents du contrat » dans le contrat. Ce faisant, les documents sont généralement énumérés dans l'ordre, du plus spécifique au plus général. En cas de contestation ultérieure relative à l'interprétation de dispositions contradictoires, l'obligation la plus spécifique prévaut sur la plus générale.

Seul le projet de contrat et les différentes annexes respectives peuvent être modifiés et complétés. Notez que le texte des conditions générales et du code de conduite pour les contractants ne doit jamais être modifié. Toutefois, cela ne signifie pas qu'il ne peut y avoir aucune dérogation à certaines de leurs dispositions. Les conditions générales contiennent une liste de droits et d'obligations qui s'appliquent toujours dans les contrats, sauf indication expresse contraire dans le contrat.

### 9.2 PÉRIODE DE VALIDITÉ DU DEVIS, DE LA PROPOSITION ET DE L'APPEL D'OFFRES

Lorsqu'elle répond à un dossier d'appel d'offres, demande de devis ou demande de proposition, la société invitée s'oblige pendant la durée de la « période de validité » qui s'étend de la date de soumission de son offre jusqu'à une date choisie (la durée doit être choisie avec soin). La société est légalement obligée de conclure le contrat avec le pouvoir adjudicateur dans les conditions de son devis/proposition/soumission. S'il est prévu qu'une procédure d'approvisionnement donnée sera particulièrement lourde et qu'il y a un risque qu'une entreprise invitée, en dépit de cette obligation légale, retire son offre ou refuse de conclure le contrat, l'option d'une garantie de soumission doit être prévue lors de la préparation du dossier d'appel d'offres (consultez la rubrique 9.3).

Si le processus d'évaluation ou les négociations sont susceptibles de prendre plus de temps que prévu et le contrat ne peut être attribué avant la fin de la période de validité, les fournisseurs/candidats invités sont priés de confirmer par écrit qu'ils accordent une prolongation de la date de validité de leur devis/proposition/offre jusqu'à une nouvelle date spécifiée.

### 9.3 GARANTIES DE REMBOURSEMENT ANTICIPÉ, DE SOUMISSION ET DE BONNE EXÉCUTION

Chaque ensemble de documents inclut la possibilité de demander des garanties financières : garantie de remboursement anticipé, garantie de soumission et garantie de bonne exécution. Ces garanties consistent en une déclaration écrite auprès d'une banque ou d'une compagnie d'assurance (ou d'une autre institution financière, selon le système financier dans un pays donné) qui stipule que si le fournisseur/candidat ne parvient pas à se conformer à ses obligations envers le pouvoir adjudicateur, la banque/compagnie d'assurance devra satisfaire la demande d'indemnisation du pouvoir adjudicateur représentant un certain montant financier.

Différents pays ont des pratiques financières distinctes concernant ces types de garanties. Par conséquent, les garanties peuvent être demandées sous forme de garantie bancaire, de chèque bancaire, de chèque certifié ou de lettre de crédit irrévocable.

Ceci, à condition qu'une de ces formes de garantie crée une obligation à première demande pour la banque/le garant (c'est-à-dire que le garant doit payer dès qu'il en reçoit la demande par écrit, le pouvoir adjudicateur n'ayant pas à s'engager dans une procédure juridique). Par conséquent, lors de la réception d'une garantie sous une forme autre que la garantie d'exécution standard, un avocat ou le département de financement du commerce de la banque doivent être consultés pour assurer une couverture juridique adéquate.

Les pratiques et les coûts dans le pays du projet doivent orienter la décision d'exiger ou non ces garanties ou de les obtenir raisonnablement auprès de contractants. Il n'est pas rare que les fournisseurs/candidats retirent/modifient leur offre pendant la période de validité en raison de changements de prix/disponibilité du marché. Dans ces cas, il faut envisager de prévoir des garanties si la banque émet des garanties bancaires. Les demandes de garanties sont une pratique connue dans le marché des appels d'offres.

Ces garanties sont payables « à première demande » et sont donc comparables à des espèces. Il est donc recommandé que les références bancaires du pouvoir adjudicateur soient clairement indiquées dans la garantie afin de garantir que le paiement en vertu de la garantie ne peut être versé que sur ce compte. La garantie doit être conservée dans un endroit sûr et avec une référence dans le fichier d'approvisionnement.

#### **Avantages et inconvénients de l'utilisation de garanties**

##### **AVANTAGES**

Lors de l'application de garanties, le pouvoir adjudicateur réduit le risque que les fournisseurs/candidats retirent leurs offres pendant la période de validité (garantie de soumission). En outre, ceux-ci s'engagent à fournir les ressources appropriées à l'heure convenue (garantie de bonne exécution). Lors de l'application d'une garantie de soumission, les fournisseurs/candidats s'efforceront davantage pour soumettre des offres, ce qui permettra de réduire la participation de fournisseurs/candidats peu fiables.

##### **INCONVÉNIENTS**

Lors de l'application d'une garantie de soumission, certains fournisseurs/candidats peuvent décider de ne pas soumettre une offre car ils ne veulent pas prendre de risques liés au marché instable dans lequel ils opèrent ou s'ils décident de présenter une offre, le risque peut être ajouté au prix.

#### **Garantie de remboursement anticipé**

À titre de principe général, NCA ne fait pas de paiements anticipés aux Contractants. Ceci c'est pour protéger NCA contre le risque de perte si le contractant est incapable de livrer certains ou tous les produits livrables. Il faudrait tout faire pour passer des contrats avec des fournisseurs qui ont des liquidités financières suffisantes pour leur permettre d'entreprendre leurs obligations contractuelles sans nécessiter les paiements par anticipation.

Il est admis que ce principe peut empêcher que les petites entreprises soient attribuées des contrats. Pour donner aux petites entreprises une chance équitable de rivaliser avec les grandes entreprises, les paiements peuvent être effectués en tranches après que les jalons/étapes préalablement convenues aient été franchies. Par exemple, lorsqu'une certaine quantité de produits ont été livrés dans un contrat d'approvisionnement, à un moment donné dans un contrat de service, ou lorsqu'une certaine phase des travaux ont été réalisés dans un contrat des travaux. Il est essentiel que ces étapes soient convenues au préalable avant de signer le PO ou le Contrat et qu'elles soient clairement détaillées dans le PO ou le Contrat.

Dans le cas où un contractant violerait le contrat avant de livrer les ressources, de fournir les services ou d'exécuter les travaux, la situation peut être couverte par un remboursement anticipé. Ce type de garantie permet d'assurer au pouvoir adjudicateur qu'il récupérera le montant de l'acompte versé à un contractant. Il est recommandé que cette garantie soit exigée lorsque le contrat prévoit un acompte substantiel et que les circonstances peuvent créer des incertitudes quant à l'exécution future du contrat. Elle couvre la totalité de la valeur de l'acompte.

La garantie de remboursement anticipé prévoit son extinction lors de l'émission d'un certificat d'acceptation (fournitures) ou d'un certificat d'achèvement (services) ou d'un certificat d'achèvement substantiel (travaux). Toutefois, si le contrat peut être exécuté par livraisons/parties successives, il est possible de limiter cette durée. La garantie expire alors au moment où le contractant achève la partie du contrat correspondant à la valeur de la garantie de remboursement anticipé.

Un modèle de garantie de remboursement anticipé se trouve dans GEN 10-1.

#### **Garantie de soumission**

La garantie de soumission assure une compensation au pouvoir adjudicateur relative au temps et à l'argent perdu si le soumissionnaire retenu retire son offre ou ne conclut pas le contrat. Il est recommandé d'exiger cette garantie dans les appels d'offres ouverts ou lorsque le montant du contrat et les conditions de marché le justifient (par exemple, une forte volatilité des prix). La rémunération est généralement comprise entre un et deux pour cent du prix total de l'offre. La garantie de soumission doit être publiée à la fin de la période de validité ou lors de la réception par le pouvoir adjudicateur du contrat signé et de la garantie de bonne exécution (si nécessaire) du soumissionnaire sélectionné, selon ce qui se produira en premier. Par conséquent, si une prolongation de la période de validité est demandée, la garantie de soumission doit également être prolongée.

Un modèle de garantie de soumission se trouve dans GEN 10-2.

#### **Garantie de bonne exécution**

La garantie de bonne exécution couvre largement toutes les obligations du contractant (bonne exécution du contrat) et représente généralement un montant de dix pour cent de la valeur du contrat. Il est recommandé d'exiger cette garantie pour tous les contrats d'une valeur supérieure à 50 000 €. Selon le contexte du contrat, une garantie de bonne exécution peut également être demandée pour les contrats d'une valeur inférieure lorsque le risque de non-exécution semble élevé.

Si le contractant ne commet aucune violation, la garantie de bonne exécution prend fin :

- Pour un contrat d'approvisionnement, à la fin de la période de garantie (le garant demandera donc probablement que cette date soit déterminée clairement (consultez l'article pertinent des conditions générales et le bon de commande).
- Pour un contrat de service ou de travaux, à la fin du contrat. Un certificat d'achèvement substantiel peut être nécessaire pour les travaux.

Un modèle pour une garantie de bonne exécution se trouve dans GEN 10-3.

Les garanties sont payables au pouvoir adjudicateur « à première demande » afin de garantir que les fonds sont disponibles, le pouvoir adjudicateur n'ayant pas à s'engager dans une procédure juridique longue et coûteuse. Le texte de la garantie doit toujours être soigneusement vérifié pour s'assurer qu'il n'a pas été modifié par rapport au texte original. S'il existe un doute sur la crédibilité de la banque émettrice de la garantie, la propre banque du pouvoir adjudicateur est invitée à confirmer la garantie. De cette façon, la banque du pouvoir adjudicateur se porte garante de la garantie.

## **9.4 DROIT APPLICABLE**

La question du droit applicable dans les contrats internationaux soulève certaines des questions juridiques les plus complexes que ce manuel et les contrats ne parviennent pas à inclure de manière exhaustive. Les documents contractuels standards proposés dans ce manuel visent à éliminer l'imprévisibilité de la relation de fourniture/service/travaux en fournissant un cadre contractuel qui précise autant que possible les droits et obligations des parties.

Toutefois, en raison de la diversité des lois applicables et des différences conceptuelles fondamentales qui existent entre les différents systèmes de lois en vigueur dans les différents pays d'opération, il est impossible de garantir que toutes les dispositions des conditions générales soient juridiquement contraignantes dans n'importe quel pays et qu'aucune règle impérative du pays d'exécution du contrat ne prévaut sur les dispositions standard. Étant donné que la plupart des systèmes juridiques reconnaissent la liberté de contrat, il est néanmoins attendu qu'en cas de litige, un contractant se réfère en premier lieu aux dispositions du contrat (conditions générales et autres documents contractuels) et que s'il renvoie l'affaire devant un tribunal, ce tribunal reconnaîtra la validité des dispositions contractuelles.

Les conditions générales pour les trois types de contrats prévoient que le droit applicable au contrat (droit matériel) est la loi du pays d'établissement du pouvoir adjudicateur. Toutefois, il peut s'avérer approprié de déroger à cette clause et de choisir une autre loi applicable selon les circonstances d'un contrat/projet donné.

Généralement, il peut être pertinent d'appliquer le droit du pays du projet dans les cas suivants : fournitures achetées et livrées dans le pays du projet, services effectués par un contractant dans le pays du projet et, quand les contrats de travaux sont mis en œuvre par un contractant dans un pays spécifique du projet. Quand une loi donnée dans un pays du projet est sous-développée ou soumise à des incertitudes et/ou le contrat est conclu avec un contractant établi dans un autre pays, il peut être préférable de désigner une loi étrangère<sup>25</sup>.

En cas de contrat de travaux complexe d'une valeur élevée, il est recommandé de demander un avis juridique avant de choisir la loi applicable (consultez la rubrique 8.3).

## 9.5 RÈGLEMENT DES LITIGES

Cette question est étroitement liée à la question du droit applicable, car il est important d'éviter de conférer la compétence aux tribunaux d'un pays donné, lorsque le droit applicable au contrat est le droit d'un autre pays (même si les tribunaux nationaux reconnaissent généralement leur capacité d'appliquer les lois étrangères). Les conditions générales prévoient donc que les tribunaux du pays d'établissement du pouvoir adjudicateur sont compétents et que le droit procédural de ce pays est applicable à ces litiges (pour les contrats de travaux, voir la rubrique 8.3). La cohérence entre les dispositions sur la loi applicable et le règlement des litiges doit être assurée si une dérogation aux conditions générales est envisagée.

Le système judiciaire de certains pays où des projets sont mis en œuvre peut être inapte à ce litige en raison de retards, d'un manque de capacité et/ou de corruption. Dans de tels cas, et si le contrat en question est étroitement lié à ce pays (contractant et à exécution dans le pays du projet), il faut étudier s'il pourrait y avoir un mécanisme « alternatif de résolution des litiges » plus efficace, établi par une chambre de commerce dans le pays du projet. Pour les contrats avec des sociétés étrangères, envisagez de choisir les tribunaux de leur pays respectif. Pour les contrats de grande valeur, il faut également envisager un règlement par voie d'arbitrage international (par exemple pour les contrats de travaux, consultez la rubrique 8.3).

Au moment de choisir des tribunaux d'un pays différent du pays d'établissement (du contractant), même si un jugement dans ce premier pays est obtenu, il faut penser à essayer de l'appliquer contre le contractant dans son pays d'établissement (ou bien là où il possède des actifs). Mais la capacité d'exécuter un jugement d'un pays à un autre pays dépend de l'existence d'un traité entre les deux pays, prévoyant l'application de ces jugements, ou de la volonté des tribunaux du pays du projet d'exécuter des jugements étrangers. Souvent, ces jugements ne sont pas bien accueillis.

### Règlement des litiges

Malgré la grande complexité de ces questions juridiques, il convient de noter qu'il est toujours préférable de régler les litiges à l'amiable ou de manière diplomatique et qu'il est très peu probable que le pouvoir adjudicateur engage des poursuites coûteuses à l'international en cas de rupture d'un contrat. En cas de problèmes et de litiges avec un contractant, vous pouvez demander de l'aide auprès de GLOL Oslo.

## 9.6 AUDITS

Tous les projets financés par les donateurs sont sujets à un audit immédiat par ceux-ci. Il est donc important de tenir les dossiers d'approvisionnement à jour à tout moment (consultez le chapitre 5).

<sup>25</sup> La loi britannique est souvent désignée comme loi applicable pour les contrats de construction dans les pays d'Asie du Sud. Tandis que les lois de ces pays sont généralement insuffisantes, la loi britannique est assez bien développée dans le domaine des litiges de construction. Il est commun d'avoir recours à la loi britannique comme loi applicable en Asie du Sud et c'est pratique pour la plupart des gens.

Les modalités et conditions standard des trois types de contrats prévoient le droit du pouvoir adjudicateur de vérifier et de contrôler tous les documents relatifs au contrat et accordent ce même droit à l'organisme de financement. Des vérifications peuvent également être ajoutées comme condition dans le bon de commande/contrat dans une clause spéciale.

## 10 GLOSSAIRE

Durée	Définition
<b>Pays ACP :</b>	Un groupe de 79 pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique signataires de l'accord de Cotonou (2000).
<b>Critères d'attribution :</b>	Les critères définis par le pouvoir adjudicateur pour attribuer un contrat d'approvisionnement, de services ou de travaux à un fournisseur/candidat.
<b>Avis d'attribution :</b>	La publication des résultats de la procédure d'attribution qui spécifie le type de fournitures, de services ou de travaux acquis, le montant du contrat et le soumissionnaire retenu.
<b>Délai d'offre :</b>	Le délai d'un appel d'offres/demande de proposition/demande de devis est publié jusqu'à ce que l'offre soit reçue par le pouvoir adjudicateur.
<b>Candidat :</b>	Une personne ou une entreprise qui fournit des services intellectuels et non intellectuels ou l'exécution et/ou la conception d'un ouvrage correspondant aux exigences précisées.
<b>Transport :</b>	Toute personne qui, dans un contrat de transport, s'engage à assurer ou à faire assurer un transport par voie ferroviaire, routière, aérienne, navigable intérieure ou par une combinaison de ces modes de transport.
<b>Pratique coercitive :</b>	Le fait de nuire, porter atteinte, menacer de nuire ou de porter atteinte, directement ou indirectement, tout participant à la procédure d'appel d'offres pour influencer indûment ses activités.
<b>Pratique collusoire :</b>	Un arrangement secret entre deux ou plusieurs fournisseurs, soumissionnaires ou candidats visant à modifier artificiellement les résultats de la procédure d'appel d'offres pour obtenir des avantages financiers ou autres.
<b>Contrat :</b>	Un document juridiquement contraignant entre un acheteur (pouvoir adjudicateur) et un prestataire de fournitures et/ou services et/ou travaux.
<b>Contractant :</b>	Terme général employé dans ce manuel pour se référer à tous les types d'opérateurs économiques qui concluent des contrats avec le pouvoir adjudicateur.
<b>Médicaments contrôlés :</b>	Les médicaments contrôlés ont un usage médical accepté ou non accepté et sont contrôlés par les lois nationales en fonction de leur potentiel d'abus, qui peut entraîner une dépendance physique ou psychologique. Les législations nationales diffèrent, mais souvent les praticiens (par exemple, les médecins, les dentistes, les auxiliaires médicaux, les infirmières de pratique avancée) sont agréés par l'État et doivent être enregistrés auprès d'un organisme de réglementation nationale pour prescrire ce type de médicaments.
<b>Corruption :</b>	La corruption est définie ici comme étant l'abus de pouvoir à des fins privées. La corruption est une pratique où un membre du personnel reçoit ou donne de l'argent ou des cadeaux en vue d'obtenir des avantages personnels ou organisationnels tels que le traitement favorable, les services, la possibilité d'accéder au pouvoir, la réduction des prix ou un arrangement faisant en sorte qu'un contractant gagne un contrat. La corruption peut également se produire sous une forme plus indirecte où l'avantage est donné à un tiers (famille, entreprise, etc.).
<b>Dérogação :</b>	La possibilité, moyennant une autorisation, de s'écarter des règles et procédures générales d'approvisionnement.
<b>Admissibilité :</b>	Le respect des exigences prévues ou en cours de qualification. L'admissibilité peut se référer, par exemple, à l'admissibilité des coûts ou l'admissibilité d'un fournisseur/candidat.

<b>Achat éthique :</b>	L'inclusion de facteurs sociaux et environnementaux avec les facteurs financiers, dans les décisions d'approvisionnement. Cela implique de regarder au-delà des paramètres économiques et de l'efficacité en matière d'approvisionnement et également de tenir compte des conséquences sociales, des risques et/ou des implications pour la société et l'environnement.
<b>Critère d'exclusion :</b>	Les critères définis par le pouvoir adjudicateur pour exclure un fournisseur/candidat d'une procédure d'approvisionnement.
<b>Prix basé sur les honoraires :</b>	La rémunération d'un prestataire de service (contrat de service) basé sur un tarif quotidien pour une journée de travail de huit heures.
<b>Contrat-cadre :</b>	Un contrat à long terme (cinq ans maximum) conclu entre le pouvoir adjudicateur et un ou plusieurs contractants. Il est utilisé pour définir les conditions générales pour l'approvisionnement futur d'une série de fournitures ou de services pour lesquels la quantité/portée et l'heure précise de livraison ne peuvent pas être définies dès l'émission du contrat. Les contrats-cadres ne peuvent être utilisés que pour les contrats de service et d'approvisionnement, pas pour les contrats de travaux.
<b>Pratique frauduleuse :</b>	Tout acte ou omission, y compris une fausse déclaration, qui induit en erreur sciemment ou par imprudence intentionnelle ou qui tente d'induire en erreur le pouvoir adjudicateur pour obtenir un avantage financier ou autre ou pour se soustraire à une obligation.
<b>Prix global :</b>	La rémunération totale d'un prestataire de service en vertu d'un contrat de service qui couvre toutes les obligations du candidat retenu dans le cadre du contrat intégral (indépendamment du temps réellement consacré à la mission). Le prix global couvre le taux de rémunération, y compris les frais généraux, le profit, toutes les obligations, congés de maladie, heures supplémentaires, congés payés, taxes, charges sociales et tous les frais (transport, hébergement, nourriture, bureau, etc.).
<b>Centrale d'achat humanitaire :</b>	Les centres d'approvisionnement humanitaire (CAH) sont des organismes reconnus par l'ECHO spécialisés dans l'approvisionnement en fournitures d'urgence et de santé ou la prestation de services liés pour l'usage d'acteurs dans des opérations d'aide humanitaire. Les CAH fournissent des services dans les domaines suivants : médecine, dispositifs médicaux, vétérinaires, aliments, eau et assainissement, ingénierie, abris, télécommunications, transports et administration.
<b>Contrat hybride :</b>	Un contrat qui contient un mélange d'approvisionnement, de services et/ou de travaux.
<b>Agent de dédouanement marchandises.</b>	Une personne/société qui offre le service de dédouanement des importations :
<b>Incoterms :</b>	Clauses commerciales standards reconnues internationalement publiées par la Chambre de commerce internationale, utilisées plus couramment pour les contrats de vente internationale. Les clauses standard peuvent être adoptées comme réglementation légale pour la livraison de ressources et la répartition des coûts et des risques entre le vendeur et le pouvoir adjudicateur dans un contrat.
<b>Lot/sous-lot :</b>	Un lot est un ensemble de ressources qui peuvent potentiellement être achetées auprès du même fournisseur ou candidat. Un sous-lot est le fractionnement de chaque lot en plus petits lots de ressources qui peuvent être achetés auprès du même ou de plusieurs fournisseurs/candidats.



---

<b>Agence de surveillance :</b>	Un organisme qui est chargé de vérifier et de certifier la qualité, la quantité, l'emballage et le marquage des ressources à livrer dans chaque approvisionnement et qui délivre le certificat de conformité ou le certificat de livraison et coordonne généralement toutes les étapes de l'opération d'approvisionnement.
<b>Partenaire :</b>	L'organisation partenaire qui met en œuvre un projet ou un programme.
<b>Marchés :</b>	L'approvisionnement est un processus stratégique d'acquisition de fournitures, de services et de travaux. Le processus couvre les activités qui sont nécessaires à l'achat ou à la location. Le processus porte sur l'achat ou la location des ressources nécessaires et comprend toutes les fonctions, de l'identification des besoins, en passant par l'analyse de marché, la planification des achats, la recherche de candidats, l'obtention et l'évaluation des devis, l'attribution des contrats, l'administration des contrats, l'exécution de la livraison jusqu'à la réception des ressources.
<b>Bon de commande :</b>	Un document émis par un acheteur à un vendeur indiquant les types, les quantités et les prix convenus pour les produits. L'acceptation d'un bon de commande par un vendeur constitue un contrat juridiquement contraignant entre les parties.
<b>Frais de fonctionnement :</b>	Les frais de fonctionnement sont définis comme des achats/frais récurrents, par exemple chaque semaine ou chaque mois, souvent liés à l'approvisionnement en matériel de bureau.
<b>Critères de sélection :</b>	Un ensemble de critères préétablis et non discriminatoires définis par le pouvoir adjudicateur qui définit les exigences minimales d'un soumissionnaire ou candidat pour conclure un contrat avec le pouvoir adjudicateur.
<b>Contrat de service :</b>	Un contrat pour la fourniture d'un service défini. Il couvre toutes les prestations intellectuelles et non intellectuelles autres que celles couvertes par les contrats d'approvisionnement et les contrats de travaux. Les contrats de services comprennent également les contrats d'études, de fret (s'il n'est pas inclus dans le contrat d'approvisionnement) et d'assistance technique.
<b>Expéditeur :</b>	La personne qui envoie des marchandises d'un endroit à un autre par bateau (transport maritime).
<b>Fournisseur :</b>	Une personne ou une entreprise qui fournit des marchandises, telles que les matières premières, des composants partiellement assemblées ou d'autres ressources. La livraison des marchandises peut également inclure la pose, l'installation et la maintenance.
<b>Contrat d'approvisionnement :</b>	Couvre l'achat, le leasing opérationnel, la location ou la location-vente de fournitures, avec ou sans option d'achat. Lorsque la location de salles pour des réunions, des conférences, etc., est un coût direct du projet, il est classé comme contrat d'approvisionnement. La livraison de fournitures peut, en outre, comprendre la pose, l'installation et l'entretien.
<b>Appel d'offres :</b>	L'offre faite par le soumissionnaire en réponse à un dossier d'appel d'offres.

<b>Dossier d'appel d'offres :</b>	Une compilation de documents importants qui sont envoyés à tous les fournisseurs/candidats présélectionnés pour un contrat d'une valeur supérieure à 150 000 € (300 000 € pour les contrats de travaux). Il est composé d'instructions aux soumissionnaires, de spécifications techniques/mandat, d'un projet de contrat, d'un formulaire de données techniques, d'un formulaire de soumission, des conditions générales et du code de conduite pour les contractants (et d'autres annexes facultatives).
<b>Soumissionnaire :</b>	Le prestataire de fournitures et/ou services et/ou travaux, qui présente un dossier d'appel d'offres.
<b>Mandat :</b>	Spécifie les exigences nécessaires pour un contrat de service, par exemple la portée du service, les délais, les rapports, les résultats attendus, etc.
<b>Seuil :</b>	Les seuils sont les valeurs marginales des catégories de contrats définissant la procédure d'approvisionnement à appliquer à un contrat donné.
<b>Actions urgentes :</b>	Des actions destinées à répondre aux besoins humanitaires immédiats et imprévisibles générés par des catastrophes naturelles ou d'origine humaine soudaines, comme les inondations, les tremblements de terre et l'éclatement de conflits ou des situations comparables. La notion d'urgence comprend également toute situation, dûment justifiée, dans laquelle la mise en œuvre de l'opération d'aide humanitaire doit commencer immédiatement et lorsqu'un retard se produit sur l'action en appliquant des procédures d'approvisionnement en temps opportun, et pouvant mettre des vies en danger. La notion d'urgence ne peut pas être fondée sur des circonstances attribuables au pouvoir adjudicateur.
<b>Contrat de travaux :</b>	Le résultat de travaux de construction ou de génie civil, pris dans leur ensemble et qui sont suffisants en eux-mêmes pour remplir une fonction économique ou technique. Il s'agit d'un contrat de travaux lorsqu'un contractant ou une société de construction a l'obligation de livrer des travaux et est responsable de l'embauche et/ou achat des ressources nécessaires pour s'acquitter de cette obligation (c'est-à-dire que le contractant engage la main d'œuvre, apporte le matériel et achète les matériaux de construction et les fournitures).

---

# 11 ANNEXES

Les annexes suivantes sont contenues dans différents dossiers.

**GEN** – Annexes générales

**SER** – Annexes de services

**SUP** - Annexes approvisionnement

**WOR** - Travaux annexes

Les annexes sont régulièrement mises à jour, chaque mise à jour étant identifiée par une date de correction. La dernière version est toujours disponible en cliquant sur ce lien : <https://www.kirkensnodhjelp.no/en/about-nca/for-contractors/procurementmanual/> ou à la demande en envoyant un courriel à [logistics@nca.no](mailto:logistics@nca.no)

## ANNEXES GÉNÉRALES

GEN 1-1	Guide des annexes complètes	Assistance
GEN 1-2	Lettre d'orientation aux fournisseurs	Assistance
GEN 2-1	Déclaration d'impartialité et de confidentialité	Obligatoire
GEN 2-2	Mandat Comité d'approvisionnement	Assistance
GEN 3	Formulaire d'inscription du contractant	Assistance
GEN 4-1	Code de conduite pour les contractants - avec logo AEN	Obligatoire
GEN 5	Évaluation de la capacité d'approvisionnement	Assistance
GEN 6	Formulaire d'étude de marché	Assistance
GEN 7-1	Modèle de plan d'approvisionnement	Obligatoire
GEN 7-2	Exemple de plan d'approvisionnement	Assistance
GEN 7-3	Formulaire de demande d'achat	Assistance
GEN 8	Modèle d'annonce d'opportunités d'affaires	Obligatoire
GEN 9-1	Calendriers pour les procédures d'approvisionnement	Assistance
GEN 9-2	Modèle d'aperçu de la procédure d'approvisionnement	Assistance
GEN 9-3	Échantillon du tableau des distributions	Assistance
GEN 9-4	Exemple de plan de travail global	Assistance
GEN 10-1	Modèle de garantie de remboursement anticipé	Assistance
GEN 10-2	Modèle de garantie de soumission	Assistance
GEN 10-3	Modèle de garantie de performance	Assistance
GEN 11	Avis d'appel d'offres	Obligatoire
GEN 12	Modèle de plan de travail pour l'appel d'offres ouvert et Calendrier	Assistance
GEN 13	Liste des fournisseurs/candidats et formulaire de réception des soumissions	Obligatoire
GEN 14	Questions et réponses	Obligatoire
GEN 15-1	Check-list d'ouverture des soumissions	Assistance
GEN 15-2	Liste des participants	Obligatoire
GEN 15-3	Formulaire d'ouverture des soumissions	Obligatoire
GEN 15-4	Rapport d'évaluation pour les appels d'offres ouverts	Obligatoire
GEN 15-5	Grille d'évaluation pour la comparaison des prix	Assistance
GEN 16	Lettre d'acceptation	Obligatoire
GEN 17	Avis d'attribution	Obligatoire

GEN 18	Modèle de documentation d'approvisionnement	Assistance
GEN 18-1	Modèle d'échantillon de documentation d'approvisionnement	Assistance
GEN 18-2	Modèle d'index pour un fichier d'approvisionnement général	Assistance
GEN 18-3	Modèle d'index pour un fichier de procédure d'approvisionnement simple	Assistance
GEN 18-4	Modèle d'index pour un fichier de procédure d'approvisionnement négociée	Assistance
GEN 18-5	Modèle d'index pour un fichier de procédure d'approvisionnement par appel d'offres ouvert	Assistance

### ANNEXES APPROVISIONNEMENT

SUP 1	Formulaire de devis pour la procédure simple	Assistance
SUP 2	Demande de devis pour un approvisionnement	Obligatoire
SUP 2-1	Demande de devis pour un contrat-cadre	Obligatoire
SUP 3	Dossier d'appel d'offres	
SUP 4	Grille d'évaluation pour la procédure négociée	Obligatoire
SUP 5	Grille d'évaluation pour la procédure d'appel d'offres ouvert	Obligatoire
SUP 6	Bon de commande	Obligatoire
SUP 7	Contrat-cadre	Obligatoire
SUP 8	Lettre aux fournisseurs non sélectionnés	Obligatoire
SUP 9	Lignes directrices sur le transport et le stockage	Assistance
SUP 10-1	Réservation de transport - Fret aérien	Assistance
SUP 10-2	Réservation de transport - Fret maritime	Assistance
SUP 11-1	Guide étape par étape pour l'approvisionnement en médicaments	Obligatoire
SUP 11-2	Guide étape par étape pour l'approvisionnement en dispositifs médicaux	Obligatoire
SUP 11-3	Modèle d'annonce d'opportunités d'affaires pour les dispositifs médicaux	Obligatoire
SUP 12	Conditions générales pour l'approvisionnement	Obligatoire

### ANNEXES SERVICES

SER 1	Demande de proposition pour des services d'ingénierie	Obligatoire
SER 2	Demande de proposition	Obligatoire
SER 3	Grille d'évaluation pour la procédure négociée	Obligatoire
SER 4	Contrat	Obligatoire
SER 5	Lettre aux candidats non sélectionnés	Obligatoire
SER 6	Dossier d'appel d'offres	Obligatoire
SER 7	Grille d'évaluation pour la procédure d'appel d'offres ouvert	Obligatoire
SER 8	Conditions générales pour les services	Obligatoire

**ANNEXES TRAVAUX**

WOR 1	Demande de proposition	Obligatoire
WOR 2	Dossier d'appel d'offres	Obligatoire
WOR 3	Contrat	Obligatoire
WOR 4	Grille d'évaluation et rapport	Obligatoire
WOR 5	Lettre aux candidats non sélectionnés	Obligatoire
WOR 6	Conditions générales pour les travaux	Obligatoire

## 12 RESSOURCES

### 12.1 LIENS UTILES ECHO

- Assistance ECH : [http://www.dgecho-partners-helpdesk.eu/contact\\_us](http://www.dgecho-partners-helpdesk.eu/contact_us)
- ECHO annexe IV : [http://dgecho-partners-helpdesk.eu/reference\\_documents/start](http://dgecho-partners-helpdesk.eu/reference_documents/start)

#### EuropeAid

- Assistance EuropeAid : [http://www.puntosud.org/helpdesk-europeaid/doku.php/howto/the\\_helpdesk](http://www.puntosud.org/helpdesk-europeaid/doku.php/howto/the_helpdesk)

#### Achat éthique :

- Initiative pour le commerce éthique : <http://www.ethicaltrade.org/resources/key-eti-resources>
- Initiative pour un commerce éthique Norvège : <http://etiskhandel.no/English/>
- Portail pays (le portail ne sera lancé qu'en 2012) : [http://humanrightsbusiness.org/?f=country\\_portal](http://humanrightsbusiness.org/?f=country_portal)
- Centre de ressources sur les entreprises et les droits de l'homme : [www.business-humanrights.org](http://www.business-humanrights.org)
- Pacte mondial des Nations unies : <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html>
- Réseau d'achats responsables : <http://www.responsiblepurchasing.org/#>
- Cargo éthique : <http://www.ethicalcargo.org/>
- Human Rights Watch : [www.hrw.org](http://www.hrw.org)
- Maplecroft (risques globaux et entreprises) : <http://maplecroft.com/>
- Guide de la CPI à l'approvisionnement responsable : [http://www.iccwbo.org/uploadedFiles/ICC/policy/business\\_in\\_society/Statements/ResponsibleSourcing%20Brochure%20final.pdf](http://www.iccwbo.org/uploadedFiles/ICC/policy/business_in_society/Statements/ResponsibleSourcing%20Brochure%20final.pdf)
- Social Accountability International (norme SA8000) : <http://www.sa-intl.org/>
- ISO (Organisation internationale de normalisation) : <http://www.iso.org/iso/home.html>

#### Incoterms

- Incoterms de la Chambre de commerce internationale : <http://www.iccwbo.org/incoterms/id3042/index.html>.

#### Norwegian Church Aid/Aide de l'Eglise Norvegienne

- Site officiel : [www.nca.no](http://www.nca.no)
- Routines et Directives de NCA/AEN : <http://routines.nca.no/routines/>
- Manuel des achats NCA/AEN : <http://routines.nca.no/routines/>

#### Autres :

- Pays ACP : <http://www.acp.int/node/7>

---

## 12.2 OPPORTUNITES DE FORMATIONS LOGISTIQUE

### Au sein de l'AEN

- Possibilité que le personnel de la logistique assiste à des événements de formation sur mesure à Oslo.
- Le personnel de GLOL fournit une familiarisation/formation au personnel de bureau de pays dans le cadre d'autres événements prévus à Oslo.
- Le personnel de GLOL visite les bureaux de pays pour renforcer les capacités par le biais d'ateliers et le mentorat.
- Le personnel de la GLOL fournit des conseils à distance aux bureaux de pays afin de répondre à des questions spécifiques.

### Ateliers/cours participatifs

DG ECHO Partners Website

<http://dgecho-partners-helpdesk.eu/training/start>

Courses on the Single Form, Implementation and the Audit Process available

RedR, UK

[www.redr.org.uk/](http://www.redr.org.uk/)

Variety of courses aimed at increasing skills for disaster relief. Includes logistics training courses in various locations.

Reliefweb

<http://reliefweb.int/training>

Advertises training events within the global humanitarian community.

### On-line/distance learning

ACT Alliance

<https://fabo.org/>

Various trainings provided by ACT Alliance and members

Disasterready.org

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

Variety of courses aimed at increasing skills for disaster relief, including Preventing Corruption in Humanitarian Aid Partner Capacity Enhancement in Logistics (PARCEL)

Humanitarian Leadership Academy

<https://kayaconnect.org/>

Red Cross and Red Crescent Learning platform for anti corruption

[www.ifrc.org/learning-platform](http://www.ifrc.org/learning-platform)

DG ECHO Partners Website

<http://dgecho-partners-helpdesk.eu/dl/start>

Includes courses on applications, implementation, reporting and auditing

Humanitarian Logistics Certification Programme (Fritz Institute/Chartered Institute of Logistics and Transport)

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

Modular course typically lasting 18 months cumulating in internationally recognised qualification.

Reliefweb

<http://reliefweb.int/training>

Advertises training events within the global humanitarian community.

Last Mile Learning Anti-corruption training (under internal controls in financial management topic)



The Cash Learning Partnership  
<http://www.cashlearning.org/resources/e-learning>

Provides several on-line training courses related to cash transfer programmes including market analysis

[www.nca.no](http://www.nca.no)

E-mail: [GlobalLogistikk@nca.no](mailto:GlobalLogistikk@nca.no)

Telephone: +47 22 09 27 00 Fax: +47 22 09 27 20

Street address: Bernhard Getz' gate 3, 0165 Oslo, Norway

Postal address: P.O. Box 7100, St. Olavs plass, 0130 Oslo, Norway

Account no.: 1594 22 87248



**NORWEGIAN CHURCH AID**  
actalliance