CRS | Global Supply Chain Management

Manuel de gestion de la chaîne d'approvisionnement

Version n 2.2

À PROPOS DE CATHOLIC RELIEF SERVICES

Catholic Relief Services est l'agence humanitaire internationale officielle de la communauté catholique des États-Unis. CRS sauve, protège et transforme des vies dans plus de 100 pays, sans distinction de race, de religion ou de nationalité. Nous sommes motivés par l'Évangile de Jésus-Christ pour chérir, préserver et défendre le caractère sacré et la dignité de toute vie humaine, encourager la charité et la justice, et incarner l'enseignement social et moral catholique en agissant pour :

PROMOUVOIR LE DÉVELOPPEMENT HUMAIN en répondant aux urgences majeures, en luttant contre les maladies et la pauvreté, et en favorisant des sociétés pacifiques et justes ; et,

SERVIR LES CATHOLIQUES DES ÉTATS-UNIS qui vivent leur foi en solidarité avec leurs frères et sœurs du monde entier.

CITATION RECOMMANDÉE

Catholic Relief Services. 2025. *Manuel de gestion de la chaîne d'approvisionnement : Version 2.2*. Baltimore, Maryland : Catholic Relief Services.

Ce manuel a été élaboré par Catholic Relief Services à l'intention du personnel et des partenaires.

Photo de couverture par Jennifer Hardy.

©2025 Catholic Relief Services. Tous droits réservés. 21MK-328766M
Ce document est protégé par le droit d'auteur et ne peut être reproduit intégralement ou partiellement sans autorisation. Veuillez contacter gscminfo@crs.org pour obtenir une autorisation. Toute « utilisation équitable » en vertu de la loi américaine sur les droits doit contenir la référence appropriée à Catholic Relief Services

Catholic Relief Services | 228 W. Lexington Street, Baltimore, MD 21201, USA | crs.org | crsespanol.org
Pour plus d'informations, contactez gscminfo@crs.org.

HISTORIQUE DES VERSIONS

VERSION 2.2 : MARS 2025

Des modifications mineures ont été apportées à l'ensemble du manuel afin de **résoudre les problèmes de liens brisés, de corriger les fautes de frappe, d'ajouter du texte alt pour améliorer l'accessibilité et d'aligner le langage sur le nouveau processus de demande d'articles dans Insight.**

VERSION 2.1 : JUIN 2023

La version 2.1 du Manuel de gestion de la chaîne d'approvisionnement intègre les modifications décrites ci-dessous :

- **Modifications importantes du contenu et de l'organisation du chapitre 6 : Achat** afin de corriger des inexactitudes et de clarifier les informations.

Des modifications techniques mineures ont été apportées à l'ensemble du manuel sur la base des commentaires des utilisateurs **afin de résoudre les problèmes de liens rompus, de corriger les fautes de frappe et d'ajouter des passages sur l'écologisation de la chaîne d'approvisionnement.**

VERSION 2.0 : 17 OCTOBRE 2022

La version 2.0 du Manuel de gestion de la chaîne d'approvisionnement de CRS incorpore les changements importants décrits ci-dessous et préserve les éléments que les utilisateurs ont trouvé précieux (par exemple, l'accent mis sur les processus et les listes de vérification).

Amélioration du langage dans l'ensemble du manuel pour mieux représenter les processus de la chaîne d'approvisionnement de CRS, en intégrant spécifiquement Insight, la santé, la CVA, la nourriture et les NFI, l'urgence et la durabilité.

- Meilleure intégration des informations sur la chaîne d'approvisionnement spécifiques à Insight. Les versions précédentes de ce manuel ont été écrites pour être pertinentes et utiles aux programmes pays indépendamment des systèmes de chaîne d'approvisionnement qu'ils utilisaient parce que CRS ne disposait pas encore de système ERP global standardisé. Avec le déploiement de Insight (système ERP d'Oracle utilisé par CRS) en tant que système d'enregistrement mondial, le manuel fournit maintenant des conseils spécifiques à Insight sur le suivi et la gestion des biens et services de CRS tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Les informations importantes spécifiques à Insight sont mises en évidence tout au long du manuel dans les encadrés Insight.
- **Meilleure intégration des informations sur la chaîne d'approvisionnement spécifiques aux produits et au contexte.**
    - Pour mieux représenter et guider l'évolution de CRS dans l'espace de la chaîne d'approvisionnement de la santé, les **informations importantes sur la chaîne d'approvisionnement spécifiques à la santé** sont mises en évidence dans des encadrés d'appel sur la santé et dans une annexe sur la santé.
    - Les **informations importantes sur la chaîne d'approvisionnement spécifiques à la CVA** sont mises en évidence dans les encadrés d'appel de la CVA pour refléter l'approche « cash first » de CRS qui s'aligne sur l'objectif 2 de la stratégie 2030 de l'agence.
    - D'importantes **informations sur la chaîne d'approvisionnement spécifiques à l'alimentation** sont désormais mises en évidence dans les encadrés d'appel à l'alimentation et dans deux annexes

relatives aux appels à l'aide et au transport international des programmes d'assistance alimentaire du gouvernement des États-Unis.

- **Intégration complète du manuel « Procure-to-Pay » (P2P).** Le manuel P2P, anciennement utilisé par le département de Global Procurement, a été entièrement intégré dans cette version du manuel afin de fournir une image complète de tous les processus commerciaux de la chaîne d'approvisionnement de bout en bout en un seul endroit.

De nouveaux chapitres ont été élaborés et intégrés pour s'aligner sur le cycle du projet Compass, notamment le chapitre 3 : Conception, le chapitre 4 : Démarrage, et le chapitre 16 : Clôture.

Améliorations visuelles dans l'ensemble du manuel pour en faciliter la lecture, y compris de nouvelles listes de vérification pour rationaliser les responsabilités du personnel et des infographies.

VERSION 1.0 : 2018

Manuel original de gestion de la chaîne d'approvisionnement de CRS publié en 2018.

REMERCIEMENTS

Le manuel de gestion de la chaîne d'approvisionnement de CRS a été élaboré avec les contributions des départements, régions et programmes pays de CRS Global.

L'initiative a été sponsorisée par et a bénéficié d'un leadership et de conseils précieux de la part de :

Veronica Lacayo, James Bond, et Sarah Penniman-Morin, qui ont également contribué à la rédaction du Manuel de Gestion de la Chaîne d'Approvisionnement.

Les membres suivants du personnel du CRS ont participé à la rédaction du Manuel de gestion de la chaîne d'approvisionnement et ont apporté leur expertise et leur soutien à sa création et à son déploiement :

Ana Brou Santiago
Chelsey Dambro
Corinne Shutack
David Coddington
Gladys Muhire
Jennifer Yeomans
Leah Aung
Maria Suarez
Martin Hartney
Megan McGlinchy
Rachel Stroly
Sonja Perakis

Les membres suivants du personnel du CRS ont participé au comité de révision du manuel et ont fourni de nombreux commentaires précieux :

Adrian Catan
Benoit Marquet
Bolu Awesu
Caitlin Welte
Daniel Etameta
Dina Brick
Elena Irias Matamoros
Felicity Loome
Gloria Banda
Hervé d'Almeida
Isaac Sichone
Jenny Weatherall
John Mulqueen
John Service
Josh Voges
Kareen Marie Cerdena
Kassoum Ouattara
Kathleen Mackin
Landry Ouedraogo
Lavile Guilavogui
Libby Levison
Lionel Lajous
Michael Hatch
Michele Dockery
Monika Lussier
Nathan Rawe
Patience Kombani
Regina Hill
Sarah Cashore
Talent Bunya
Tony Russell
Victor Leon
Vincent Beaurain
Ahmad Wali Ahmadi
Yemane Kahssay
Yohannes Haile
Zina Ibrahim

TABLE DES MATIÈRES

ACRONYMES **14**

GLOSSAIRE **16**

AVANT-PROPOS **30**

PRÉFACE **31**

Chapitre 1 : Introduction **32**

1.1 APERÇU DU MANUEL **33**

Portée 34
Objectifs 38
Sources d'information 39
Orientation et navigation 39
Sommaire 42
Organisation du chapitre 45
Mises à jour futures 47

1.2 APERÇU DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT **47**

La chaîne d'approvisionnement du CRS 48
Terminologie de la chaîne d'approvisionnement du CRS 50
Modalités d'approvisionnement du CRS 53

Chapitre 2 : Rôles et responsabilités **58**

2.1 POLITIQUES, PROCÉDURES, RÈGLEMENTS ET DIRECTIVES **59**

Politiques et procédures de CRS 59

2.2 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT **59**

Département de gestion de la chaîne d'approvisionnement mondiale 59
Programmes pays 60
Profils Insight 61
Séparation des tâches au sein du département de la chaîne d'approvisionnement 62

2.3 RÉSUMÉS DES POSTES DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT **63**

Postes de la chaîne d'approvisionnement des programmes pays 64
Postes régionaux en matière de chaîne d'approvisionnement 79

2.4 PARTIES PRENANTES DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT **81**

Parties prenantes du programme pays 81

Chapitre 3 : Conception **84**

3.1 POLITIQUES, PROCÉDURES, RÈGLEMENTS ET DIRECTIVES **85**

Politiques et procédures de CRS 85
Directives de CRS 85
Politiques et règlements des bailleurs 85
Directives des bailleurs et autres 86

3.2 APERÇU **87**

Compass (Normes de gestion de projet de CRS) 87

3.3 RÔLES ET RESPONSABILITÉS 90

Processus d'analyse de la réponse 90
Processus d'évaluation du marché 93
Processus d'élaboration et d'examen des propositions 95

3.4 PROCESSUS 96

Analyse de la réponse 96
Options d'approvisionnement 130
Options contractuelles 131
Conception et examen de la proposition 146

Chapitre 4 : Phase de démarrage 159

4.1 POLITIQUES, PROCÉDURES, RÈGLEMENTS ET DIRECTIVES 160

Directives de CRS 160
Principes de gestion de projet de CRS (Compass) 161
Politiques et règlements des bailleurs 162

4.2 APERÇU 162

Activités du personnel de la chaîne d'approvisionnement et des programmes 163
Événements et décisions clés 164

4.3 RÔLES ET RESPONSABILITÉS 171

4.4 PROCESSUS 172

Démarrage du suivi du marché 172
Démarrage de l'achat 181
Démarrage de la logistique 183

PLANIFICATION DES BESOINS EN TRANSPORT 183

préparation de l'entrepôt 189
Démarrage de planification de la distribution 216

Chapitre 5 : Planification 217

5.1 POLITIQUES, PROCÉDURES, RÈGLEMENTS ET DIRECTIVES 218

Guides deCRS 218
Politiques et règlements des bailleurs 218
Directives des bailleurs ou autres 219

5.2 APERÇU 219

Stratégies logistiques d'envoi/pull 220
Normes de la phase de mise en œuvre (gestion de projet Compass) 221

5.3 RÔLES ET RESPONSABILITÉS 222

5.4 OUTILS 223

5.5 PROCESSUS 223

Analyse, quantification et prévision du pipeline 224
Suivi du marché et des prix 227
Planification des achats 232

Planification des entrepôts....235
Planification des réapprovisionnements....236
Planification de l'expédition et de la distribution....247
Suivi des performances....247

Chapitre 6 : Achat....248

6.1 POLITIQUES, PROCÉDURES, RÈGLEMENTS ET DIRECTIVES....249
Politiques et procédures de CRS....249
Directives DU CRS....250
Politiques et règlements des bailleurs....250
Directives des bailleurs et autres....250

6.2 APERÇU....251
Terminologie....252
Principes en matière d'achat....253
Normes éthiques....254
Présélection des fournisseurs....256
Préparation et réponse aux situations d'urgence....258

6.3 RÔLES ET RESPONSABILITÉS....262
Séparation des tâches....265

6.4 PROCESSUS....267
Demandes....269
Appels d'offres....280
Réception et évaluation des offres....297
Bons de commandes et contrats....317
Suivi des performances....331

Chapitre 7 : Transport international....335

7.1 POLITIQUES, PROCÉDURES, RÈGLEMENTS ET DIRECTIVES....336
Politiques et procédures de CRS....336
Politiques et règlements des bailleurs....337
Directives des bailleurs et autres....337

7.2 APERÇU....338
Modes de transport....338
Incoterms....338
Termes relatifs au transport maritime....343
Documentation....344

7.3 RÔLES ET RESPONSABILITÉS....349
Personnel du CRS....349
Prestataires de services logistiques tiers (3PL)....350

7.4 PROCESSUS....353
Avant l'arrivée....354
Arrivée....362
Après l'arrivée....366

Chapitre 8 : Réception 368

8.1 POLITIQUES, PROCÉDURES, RÈGLEMENTS ET DIRECTIVES 369
Politiques et procédures de CRS 369
Directives de CRS 369
Politiques et règlements des bailleurs 370
Directives des bailleurs et autres 370

8.2 APERÇU 371
Biens de distribution et biens non destinés à la distribution 371

8.3 RÔLES ET RESPONSABILITÉS 372
Réception des biens 373
Réception des actifs de la CVA 375

8.4 PROCESSUS 376
Préparation de la réception des biens 378
Réception et inspection des biens 382
Mise en stock des biens 397
Paiement des travailleurs journaliers 405
Réception des prestations de service 405
Restitution des biens au fournisseur 406
Suivi des performances 408

Chapitre 9 : Gestion des entrepôts et des stocks 409

9.1 PRÉFACE 410

9.2 POLITIQUES, PROCÉDURES, RÈGLEMENTS ET DIRECTIVES 411
Politiques et procédures de CRS 411
Directives de CRS 411
Politiques et règlements des bailleurs 412
Directives des bailleurs et autres 412

9.3 APERÇU - GESTION DES ENTREPÔTS 413
Planification du lieu de travail 413
Mise en place 413
Atténuation des risques d'incendie 418
Plan d'intervention d'urgence 420
Sécurité des entrepôts et des travailleurs 421
Contrôle environnemental 423
Lutte contre les nuisibles 424
Inspection, nettoyage et entretien 426

9.4 APERÇU - GESTION DES STOCKS 429
Documentation 429
Unités de gestion des stocks (SKU) 431

9.5 RÔLES ET RESPONSABILITÉS - GESTION DES ENTREPÔTS 432
Sécurité et sûreté des entrepôts 432
Biens entreposés dans les bureaux 432
Actifs de la CVA dans les entrepôts 432

Inspection, mise en quarantaine, reconditionnement et traitement des pertes de biens 433
Kitting, emballage et reconditionnement des biens 434

9.6 RÔLES ET RESPONSABILITÉS - GESTION DES STOCKS 435
Inventaire des stocks 435
Prêt et emprunt de biens 438

9.7 PROCESSUS - GESTION DES ENTREPÔTS 439
Inspection et réception des biens 439
Mise en quarantaine des biens 441
Mise en stock des biens 442
Gestion des pertes 442
Reconditionnement des biens 456
Préparation et emballage des biens en vue de leur expédition 462
Kitting 462
Logistique inverse (restitution des biens à l'installation de stockage du CRS) 466

9.8 PROCESSUS - GESTION DES STOCKS 469
Réapprovisionnement 469
Analyse et classification ABC 469
Inventaire des stocks 471
Prêt de biens à un tiers 492
Emprunt de biens à un tiers 496
Suivi des performances 499

Chapitre 10 : Expédition 500

10.1 POLITIQUES, PROCÉDURES, RÈGLEMENTS ET DIRECTIVES 503
Politiques et règlements des bailleurs 503
Directives des bailleurs ou autres 503

10.2 APERÇU 503

10.3 RÔLES ET RESPONSABILITÉS 503
Expédition de biens (tout sauf les actifs de la CVA) 503
Répartition des actifs de la CVA 506

10.4 PROCESSUS 507
Pré-expédition 508
Expédition 512

Chapitre 11 : Transport national 519

11.1 POLITIQUES, PROCÉDURES, RÈGLEMENTS ET DIRECTIVES 520
Politiques, procédures, règlements et directives de CRS 520
Exigences et règlements des bailleurs 520
Directives des bailleurs ou autres 520

11.2 APERÇU 521
Modes de transport 521

11.3 RÔLES ET RESPONSABILITÉS 521

11.4 PROCESSUS 523
Planification et achat 524
Planification 527
Chargement des biens dans les véhicules 533
Suivi et documentation du mouvement des biens 534
Réception des biens en aval 536
Payer le transporteur 537
Suivi des performances 537

Chapitre 12 : Distribution 538

12.1 POLITIQUES, PROCÉDURES, RÈGLEMENTS ET DIRECTIVES 540
Politiques et procédures de CRS 540
Directives de CRS 540
Politiques et règlements des bailleurs 540
Directives des bailleurs et autres 540

12.2 APERÇU 542
Meilleures pratiques 545

12.3 RÔLES ET RESPONSABILITÉS 546

12.4 PROCESSES 551
Pré-distribution 552
Distribution 553
Prédistribution 568
Sortie de biens non destinés à la distribution 578

Chapitre 13 : Gestion des archives 579

13.1 POLITIQUES, PROCÉDURES, RÈGLEMENTS ET DIRECTIVES 580
Politiques et procédures de CRS 580
Directives de CRS 580
Politiques et règlements des bailleurs 581
Directives des bailleurs et autres 581

13.2 APERÇU 581
Raisons de la tenue des registres 582
Bonnes pratiques pour la gestion des archives 582

13.3 RÔLES ET RESPONSABILITÉS 588

Chapitre 14 : Gestion de la qualité 590

14.1 APERÇU 591

14.2 OUTILS ET PROCESSUS 592
Considérations particulières concernant les denrées alimentaires et les médicaments 595

14.3 RÔLES ET RESPONSABILITÉS 597

Chapitre 15 : Suivi 598
Politiques et procédures de CRS 599
Directives de CRS 599

Politiques et règlements des bailleurs 599
Directives des bailleurs et autres 600

15.1 APERÇU 600

15.2 RÔLES ET RESPONSABILITÉS 601
SERA au niveau du projet 601
Suivi des performances de la chaîne d'approvisionnement 602

15.3 OUTILS 603
Compendium des indicateurs de MEAL4SCM 603

15.4 PROCESSUS 636
Système SERA 636
Suivi des indicateurs MEAL4SCM 637
Suivi d'autres indicateurs de la chaîne d'approvisionnement 638
Communiquer et agir sur les indicateurs 638
Suivi des distributions 638
Suivi de CRS Global Results 640

Chapitre 16 : Clôture 642

16.1 POLITIQUES, RÈGLEMENTS ET DIRECTIVES 643
Politiques et procédures de CRS 643
Directives de CRS 643
Politiques et règlements 643

16.2 NORMES DE GESTION DE PROJET (COMPASS) - CLÔTURE 644

16.3 APERÇU DE CLÔTURE 644

16.4 RÔLES ET RESPONSABILITÉS 646

16.5 PRÉPARATION DE LA CLÔTURE DU PROJET 647

16.6 CLÔTURE DE L'APPROVISIONNEMENT 648
Achats finaux 648
Clôture du contrat (bon de commande ou contrat d'achat) 649

16.7 CLÔTURE DE L'ENTREPÔT ET DES STOCKS 651
Élimination des stocks 651
Cession d'équipements, de véhicules et d'immobilisations 654
Fermeture d'entrepôts et de bureaux 655

16.8 CLÔTURE DES PROJETS AVEC CVA 656

16.9 ANALYSE APRÈS ACTION (AAR) POUR LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT 658

Annexe A : Call Forward De L'assistance Alimentaire Du Gouvernement Des États-Unis 660

A 1.1 APERÇU 661
A 1.1.1 Délais d'exécution et de transit 661
A 1.1.2 Planification et soumission des commandes 664

A 1.2 RÔLES ET RESPONSABILITÉS 666

A 1.3 PROCESSUS 667
A 1.3.1 Pré-commande 668
A 1.3.2 Passation de commande 669
A 1.3.3 Sollicitation 671
A 1.3.4 Attribution 672

Annexe B : Transport international de l'assistance alimentaire du gouvernement des États-Unis 674

B 1.1 POLITIQUES, PROCÉDURES, RÈGLEMENTS ET DIRECTIVES 675
B 1.1.1 Politiques et règlements des bailleurs 675
B 1.1.2 Directives des bailleurs et autres 676

B 1.2 APERÇU 676
B 1.2.1 Conditions d'expédition uniques 677
B 1.2.2 Documentation unique requise 681
B 1.2.3 Profils des pays 681

B 1.3 RÔLES ET RESPONSABILITÉS 682

B 1.4 PROCESSUS 683
B 1.4.1 Pré-expédition du port américain 683
B 1.4.2 Préparation de l'arrivée de la cargaison 685
B 1.4.3 Arrivée de l'expédition 688
B 1.4.4 Stockage et transport des biens à partir du port de déchargement 692

RÉFÉRENCES DU MANUEL DE GCL 695

ACRONYMES

CEO	Directeur Général
COVID19	Maladie de Coronavirus 2019
CRS	Catholic Relief Services
CVA	Assistance sous forme de bons et d'espèces
D-goods	Biens de distribution
D-loan	Prêt de distribution
ERP	Planification des ressources de l'entreprise
FEFO	Premier expiré, premier sorti
FIFO	Premier entré, premier sorti
GIK	Dons en nature
GKIM	Gestion globale des connaissances et de l'information (IT)
GSCM	Équipe Globale de la gestion de la chaine d'approvisionnement
GPR	Ressources humaines globales (RH)
RH	Ressources humaines
ICT4D	Technologie de l'information et de la communication pour le développement
INN	Dénomination commune internationale
IT	Technologie de l'information
Incoterms	Termes commerciaux internationaux
ISO	Organisation internationale de normalisation
kg	kilogrammes
ICP	Indicateurs clés de performance
LIFO	Dernier arrivé, premier sorti
LMIS	Systèmes d'information pour la gestion de la logistique
LRP	Achats locaux et régionaux
LRIP	Achats locaux, régionaux et internationaux
SERA	Suivi, évaluation, responsabilité et apprentissage
ND-goods	Biens non destinés à la distribution
ND-loan	Prêt non destiné à la distribution

NFI	Articles non alimentaires
ONG	Organisation non gouvernementale
PIC	Inventaire physique
PO	Bon de commande
POET	Numéro de projet, centre de gestion de dépenses, type de dépenses, tâche
QR Code	Code à réponse rapide
RACI	Responsable, comptable, consulté, informé
RFP	Demande de proposition
RFQ	Demande de devis
GCL	Gestion de chaîne d'approvisionnement
SKU	Unité de tenue des comptes
SOW	Termes de référence
SMS	Service de messagerie courte
SUV	Véhicule utilitaire sport
TDY	Service temporaire
ONU	Nations unies
UNHRD	Dépôt de réponse humanitaire des Nations unies
UdM	Unité de mesure
USA	États-Unis
USAID	Agence américaine pour le développement international
USD	Dollar américain
USDA	Département de l'Agriculture des États-Unis
USG	Gouvernement des États-Unis
VMS	Système de gestion des véhicules
OMS	Organisation mondiale de la santé

ACRONYMES SPÉCIFIQUES À INSIGHT

IO	Centre de gestion de stockage
SDP	Point de prestation de service

GLOSSAIRE

A

Préavis d'expédition : Un document d'échange de données informatisé (EDI) ou une notification de livraison en attente qui est transmise par voie électronique.

Agent : Une personne qui agit au nom d'un autre acteur (le mandant) dans le cadre d'une relation avec un tiers.

Chaîne d'approvisionnement agile : Ce concept fait référence à la capacité de répondre rapidement à des changements imprévisibles dans les besoins du participant au programme ou dans l'environnement opérationnel, en reconfigurant et en adaptant les opérations pour répondre efficacement à ces changements.

Lettre de transport aérien : Un connaissement pour le transport de marchandises national ou international par voie aérienne. Il précise la destination et les conditions commerciales convenues entre l'expéditeur et l'organisme de transport.

Estimation annuelle des besoins : Une estimation des quantités de biens nécessaires au cours d'une année de mise en œuvre d'un programme alimentaire approuvé par le gouvernement des États-Unis. Une estimation annuelle des besoins est exigée par l'USAID pour tous les programmes alimentaires du gouvernement des États-Unis et, une fois signée, elle fait partie du document d'attribution.

Adjudicataire : L'entité qui conclut un accord avec le gouvernement des États-Unis.

B

Date limite d'utilisation (BUBD) : Une date marquée sur l'emballage des biens qui indique la durée pendant laquelle ils conserveront leur meilleure saveur ou qualité. Il convient de noter que cette date est différente de la date d'expiration en matière de sécurité alimentaire.

Offre/proposition/cotation : Documents soumis par les soumissionnaires et consultants potentiels en réponse à un RFP ou à un RFQ.

Connaissement : Un formulaire officiel souvent utilisé par les transporteurs maritimes ou fluviaux pour documenter le transport de biens. Il remplit plusieurs fonctions : autorisation de transporter des biens, reçu pour les services de transport, contrat entre le transporteur et l'expéditeur et titre de propriété. Le connaissement est un document juridiquement contraignant qui fournit au transporteur tous les détails nécessaires pour traiter le transport de biens, identifier le lieu de déchargement et le destinataire, confirmer le statut de la cargaison lors du chargement et du déchargement, documenter les pertes et les dommages subis pendant le transport, et justifier le paiement des factures.

Bin : a) Dispositif de stockage conçu pour contenir de petites pièces discrètes ; b) Rayonnage dont les emplacements de stockage sont séparés par des cloisons physiques.

Carte d'inventaire (alias carte de stock ou carte de pile) : Document qui enregistre l'état d'un bien en stock (par exemple, il tient un bilan des stocks disponibles, des stocks reçus et des stocks expédiés, et enregistre les inventaires physiques [procédures d'inventaire cyclique et PIC complets]). Il fournit également des informations brèves sur le produit, telles que la description et les spécifications du produit, le numéro de lot, l'emballage, la source de financement, le poids et le volume unitaires, la date de péremption/date limite d'utilisation (BUBD), les problèmes rencontrés avec l'article, etc. Une fiche d'inventaire peut être attachée à chaque bin de stock ou conservée dans un système d'archivage.

Biens en vrac : Fret unitaire en balles, boîtes ou caisses qui est placé directement dans les cales d'un navire plutôt que dans des conteneurs.

Vrac : Cargaison expédiée en vrac (non emballée) et non conteneurisée (par exemple, les céréales). Ce type de cargaison est expédié dans la cale d'un navire.

C

Call Forward : Une demande d'aide alimentaire dans le cadre d'une bourse approuvée par le gouvernement des États-Unis, qu'elle soit destinée à être distribuée directement ou à être monétisée.

Rapport de disponibilité de la cargaison (CAR) : Une liste des produits alimentaires achetés par l'USDA pour les bénéficiaires de l'aide alimentaire à la suite d'une demande de Call Forward.

Consolidation du fret : Le regroupement de plusieurs petites cargaisons en une seule afin de bénéficier d'économies d'échelle sur les coûts de transport. Les différentes cargaisons sont déposées à plusieurs endroits le long de l'itinéraire de livraison.

Préférence pour le fret : La législation américaine exige qu'au moins 50 % de toutes les cargaisons agricoles du gouvernement des États-Unis (sur la base du tonnage brut) soient transportées sur des navires battant pavillon américain.

Transporteur : Une personne ou une société qui fournit des services de transport par voie aérienne, maritime ou terrestre.

Agent de dédouanement : L'entité engagée pour gérer les formalités de dédouanement au nom d'un client.

Chaîne du froid : Installation ou équipement de stockage à température contrôlée qui prolonge et garantit la durée de conservation des biens sensibles et périssables, tels que les produits agricoles frais, les fruits de mer, les aliments surgelés et les produits pharmaceutiques. Utilisée correctement, une chaîne d'approvisionnement en froid ininterrompue maintient les bonnes températures pour que ces produits restent viables pendant leur transport, leur stockage et leur distribution, depuis l'usine jusqu'au point d'administration à la population cible.

Produits de base : Terme utilisé indifféremment avec les biens, les stocks, l'inventaire, les produits, les fournitures et d'autres termes pour désigner tous les articles qui circulent dans une chaîne d'approvisionnement et un système logistique.

Stockage de services communs : Une installation de stockage dans laquelle différentes entreprises/organisations peuvent louer une partie de l'espace, plutôt que l'ensemble de l'entrepôt.

Confirmation d'arrivée (COA) : Document joint aux documents d'expédition et servant à confirmer l'arrivée du navire au port de déchargement. Ce formulaire est utilisé pour gérer les fonds de transport et pour s'assurer que les fonds de fret sont déboursés dans les délais requis.

Destinataire : L'entité mentionnée sur un document de transport, tel qu'un connaissement, qui est considérée comme le propriétaire légal des biens ou des cargaisons transportées. Le destinataire est souvent, mais pas toujours, le destinataire de la cargaison.

Consommable : Fournitures ou matériaux consommés ou épuisés au cours de la mise en œuvre du programme ou des activités opérationnelles.

Consommation : La quantité de chaque bien utilisée par les participants au programme ou CRS/les partenaires prévus au cours d'une période définie (par exemple, la durée de vie du projet, le trimestre, le mois, etc.)

Surestaries de conteneurs : Les frais facturés à un destinataire pour le retour tardif de conteneurs fournis par une partie à une autre pour le transport de biens. Les clients disposent d'un délai déterminé dans leur contrat avec le transporteur

pour « basculer » ou « déstocker » (c'est-à-dire décharger) les conteneurs au point de livraison et les restituer à l'expéditeur. Les surestaries de conteneurs peuvent également être facturées par les compagnies maritimes pour la « redécoration » (nettoyage et réparation) des conteneurs après leur utilisation.

Conteneurisation : Méthode d'expédition dans laquelle les biens sont placés dans des conteneurs, et après le chargement initial, les biens ne sont pas manipulés à nouveau jusqu'à ce qu'ils soient déchargés à destination.

Contrat : Accord juridiquement contraignant entre un acheteur et un vendeur.

Convoi : Un groupe de navires ou de véhicules voyageant ensemble pour des raisons de sécurité ou de commodité.

Sponsor coopérant (CS) : Le Code of Federal Regulation 22 CFR 211.2 - Transfer of Food Commodities for Food Use in Disaster Relief, Economic Development, and other Assistance définit un Sponsor coopérant (CS) comme une « entité, à l'intérieur ou à l'extérieur des États-Unis, étatique ou non, telle qu'un gouvernement étranger, la Croix-Rouge américaine, une organisation intergouvernementale, une organisation bénévole privée (PVO) ou une coopérative, qui conclut un accord avec le gouvernement des États-Unis pour l'utilisation de produits agricoles ou de fonds ».

Fiches d'inventaire : Fiches qui identifient les bins et les SKU à inventorier. Avant de commencer l'inventaire, les cartes sont placées sur chaque pile, étagère, rack ou autre emplacement. Les équipes d'inventaires comptent chaque bin et SKU dans l'ordre et documentent le résultat après avoir terminé l'inventaire.

Procédure d'inventaire cyclique : Le processus de l'inventaire physique de quelques articles sélectionnés à tour de rôle, selon un calendrier défini, afin de vérifier l'inventaire théorique. Le personnel chargé de de la procédure d'inventaire cyclique inventorie les unités de mesure en stock ainsi que les articles en vrac (tels que les unités de mesure ouvertes et partiellement vides).

D

Bons de livraison (DN) : Une lettre de voiture interne utilisée par le CRS pour autoriser et confirmer le retrait des biens du stock, identifier le transporteur agréé et l'actif de transport spécifique, énumérer la destination et le destinataire, valider la livraison des biens et enregistrer tout dommage ou perte à la réception. Le bon de livraison (DN) sert de preuve de livraison au transporteur. Les bons de livraison sont préparés par le personnel de la chaîne d'approvisionnement et approuvés par un haut fonctionnaire du CRS.

Gestion de la demande : Estimation de l'ensemble des biens et services nécessaires pour soutenir le programme pays et ses différents projets sur l'horizon de planification, sur la base des prévisions des besoins des participants au programme.

Surestaries : Les frais du transporteur appliqués lorsque les wagons de biens et les navires sont retenus au-delà d'un temps de chargement ou de déchargement spécifié (généralement selon les termes du contrat). Les surestaries peuvent également être facturées aux clients en cas de retard dans le retour des conteneurs à l'expéditeur (voir surestaries sur les conteneurs).

Demande d'expédition : Une demande faite par écrit par le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement, le gestionnaire de programme, le gestionnaire d'entrepôt et/ou le partenaire pour la libération des biens à partir d'un ou de plusieurs entrepôts de CRS.

Distribution : Le processus et les activités de transfert de biens aux groupes de bénéficiaires visés à une fin donnée, conformément à la conception du projet ou du programme et du critère de sélection.

Biens de distribution (D-Goods) : Les biens achetés pour être distribués à des partenaires ou à des participants au programme et qui sont comptabilisés en charges lorsqu'un partenaire ou un participant au programme les reçoit. Les biens de distribution apparaissent dans les comptes d'évaluation des stocks en tant qu'actifs jusqu'à ce qu'ils soient distribués à un partenaire ou à un participant au programme.

Unité de distribution : L'unité que reçoit chaque participant au programme. L'unité spécifique est déterminée au stade de la planification du programme en fonction des niveaux d'impact souhaités, de l'analyse démographique et d'autres facteurs.

Contrôle de la vérification de la distribution (DVM) : L'acte de vérification et de validation de la chaîne d'approvisionnement et des données de distribution par le responsable du suivi, par le biais de visites sur le terrain et de questionnaires. Il sert à comprendre dans quelle mesure les activités de la chaîne d'approvisionnement - en particulier la distribution - ont été mises en œuvre conformément à la planification du projet.

Détournement : Le processus de réorientation des cargaisons en transit vers un point de destination (destinataire) différent.

Bois de calage : Bois en vrac, nattes, bâches, palettes ou autres matériaux utilisés pour maintenir la cargaison en position dans la cale d'un navire, ou placés sous les biens pour les protéger de l'eau, de la saleté et d'autres éléments.

E

Échange de données informatisées : L'échange électronique d'informations commerciales à l'aide d'un format standardisé. Ce processus permet à une entité d'envoyer des informations à une autre entité par voie électronique, plutôt que sur papier.

Utilisateur final : Le consommateur final d'un bien ou d'un service, parfois utilisé de manière interchangeable avec le participant au programme.

Planification des ressources de l'entreprise (ERP) : Un cadre permettant d'organiser, de définir et de normaliser les processus d'entreprise. Un système ERP fournit de vastes banques de données d'information, y compris des dossiers, des informations financières, des données transactionnelles historiques et actuelles, des référentiels de coûts des biens, etc.

Évaluation : L'évaluation périodique et systématique de la pertinence, de l'efficience, de l'efficacité, de l'impact et de la durabilité d'un projet sur une population définie. L'évaluation s'appuie sur les données collectées par le système de suivi ainsi que sur toute autre donnée plus détaillée (par exemple, provenant d'enquêtes ou d'études supplémentaires) recueillie pour comprendre plus en profondeur les aspects spécifiques du projet.

Ex-Tackle : Le vendeur est responsable des pertes et dommages jusqu'à ce que les biens soient livrés sur le quai du port de destination.

F

Farm Service Agency (FSA) : Une entité au sein de l'USDA qui agit en tant qu'agent d'achat pour les programmes d'aide alimentaire américains.

Fine Picks : La sélection d'unités de distribution individuelles pour l'expédition, plutôt que d'un conteneur entier.

Couverture anti-feu : Une couverture très résistante aux flammes qui peut être utilisée pour éteindre un petit feu ou pour envelopper une personne afin de la protéger contre le feu.

Flagging : Le processus permettant de décrire si un transport est attribué sur la base d'un pavillon américain ou étranger.

Taux d'écoulement : Le temps nécessaire pour acquérir des biens, les transporter du point d'achat/acquisition au point de livraison au CRS,

les stocker dans diverses installations, les transporter à l'intérieur du pays et les distribuer aux utilisateurs finaux ou aux participants au programme. Les débits ont un impact considérable sur le volume des stocks à introduire dans le pipeline, sur les exigences en matière de stockage et de gestion, et sur les stocks tampons (ou « prépositionnés ») nécessaires pour éviter les ruptures de stock.

Aide alimentaire : Les dons de nourriture sont destinés soit à la distribution directe, soit à la monétisation.

Food for Education (FFE) : Administré par le Foreign Agricultural Service de l'USDA, le programme Food for Education (FFE) fournit des produits agricoles destinés à promouvoir l'éducation et le développement des enfants. Le programme Food for Education (FFE) est considéré comme un programme de non-urgence.

Food for Peace (Title II) : Établi en vertu de la loi publique 480, le programme du Title II est administré par le Bureau de Food for Peace. Dans le cadre du Title II, des produits agricoles sont fournis par le gouvernement des États-Unis pour répondre aux besoins de développement et d'urgence. Les programmes du Title II visent à lutter contre la malnutrition, à promouvoir la sécurité alimentaire et à stimuler le développement économique et communautaire. Les programmes du Title II sont soit des programmes d'urgence (une seule année), soit des programmes de non-urgence (plusieurs années).

Food for Progress (FFP) : Programme administré par le Foreign Agricultural Service de l'USDA pour le compte de la Commodity Credit Corporation (CCC). Dans le cadre de Food for Progress (FFP), la Commodity Credit Corporation (CCC) fait don de produits agricoles aux participants récompensés, de sorte que la vente de ces produits puisse générer des recettes pour financer la mise en œuvre des activités du programme. Les programmes Food for Progress (FFP) visent à soutenir la croissance agricole et le commerce dans les démocraties émergentes et les pays en développement. Les programmes Food for Progress (FFP) sont considérés comme des programmes de non-urgence.

Empreinte : Les dimensions de la surface sont appelées « empreintes ». Par exemple, un bâtiment de 10 m x 10 m a une empreinte de 100 m².

Prévisions : Estimation des besoins futurs à l'aide de formules, généralement basées sur le nombre prévu de participants au programme (c'est-à-dire combien), les unités par participant au programme (c'est-à-dire combien) et les délais de couverture de l'assistance (c'est-à-dire combien de temps).

Free Alongside Ship (FAS) : Le vendeur (ou le bailleur) a effectué la livraison lorsque les biens sont placés sur le quai le long du navire au port d'embarquement désigné. À partir de ce moment, l'acheteur (ou le destinataire) supporte tous les coûts et assume tous les risques de perte ou d'endommagement des biens. Selon les Incoterms 2010, le free alongside ship (FAS) exige que le vendeur dédouane les biens pour l'exportation.

Free on Board : Le moment où les obligations, les coûts et les risques liés à la livraison des biens passent du vendeur (ou bailleur) à l'acheteur (ou destinataire). Selon les Incoterms 2010, free on board (FOB) exige du vendeur qu'il dédouane les biens pour l'exportation, mais uniquement pour le transport maritime ou fluvial. Le vendeur a officiellement livré les biens lorsque ceux-ci passent le bastingage du navire au port d'embarquement désigné. À partir de ce moment, le CRS est responsable de tous les coûts et supporte les risques de perte ou d'endommagement des biens.

Free Time : Temps, généralement exprimé en nombre de jours, pendant lequel les biens peuvent séjourner dans un terminal ou un entrepôt sans encourir de frais supplémentaires.

Transitaire : Une société engagée au nom d'un expéditeur (CRS) pour organiser le transport, par

l'intermédiaire d'un ou plusieurs transporteurs, jusqu'à un destinataire. Souvent, ces sociétés gèrent divers aspects logistiques associés au mouvement des biens, tels que la consolidation des biens, l'emballage, le stockage temporaire des biens et/ou le dédouanement. On parle également d'agent de compensation et d'expédition.

Stock de carburant (ou fermes de carburant) : Les entrepôts spéciaux où le carburant est stocké avant d'être déchargé dans les véhicules.

Chargement complet de conteneur (FCL) : Un conteneur qui a été rempli à la limite de son volume ou de son poids, ou qui contient la commande d'un seul expéditeur et que l'expéditeur a demandé à ce que ce soit la seule commande dans le conteneur.

Certificat de fumigation : Document qui prouve que la fumigation des biens (en particulier les produits agricoles, les vêtements usagés, etc.) Il permet d'autoriser la mise en quarantaine de tout bien d'origine végétale ou animale importé dans un pays ou de documenter la fumigation de biens dans des installations de stockage dans le pays d'utilisation finale.

G

Dons en nature (GIK) : Les dons en nature sont un type de don caritatif qui, au lieu de donner de l'argent pour acheter des biens et des services nécessaires, fournit les biens et les services eux-mêmes (on parle aussi de dons en nature).

Bien : Terme utilisé indifféremment avec les produits de base, les stocks, l'inventaire, les produits, les fournitures et d'autres termes pour désigner tous les articles qui circulent dans une chaîne d'approvisionnement et un système logistique.

Bon de réception des biens (GRN) : Un enregistrement des biens reçus au lieu de réception. Cet enregistrement contient souvent une liste et une description des biens reçus, notamment leur quantité, leurs spécifications, leur qualité et leur état.

H

Véhicule lourd : Un véhicule ayant plus de quatre roues et plus d'une tonne de capacité de charge utile, destiné principalement au transport de biens (par exemple, les camions-citernes) ou au transport d'un grand nombre de passagers (par exemple, les autobus scolaires).

Accord avec le pays hôte (HCA) : Un accord écrit qui est établi avec un gouvernement étranger et qui stipule les conditions requises pour qu'une organisation bénévole privée (OVP) puisse mener un programme dans ce pays.

I

Incoterms : Ensemble de règles établies par la Chambre de commerce internationale qui fournit des règles internationalement reconnues pour l'interprétation des termes commerciaux les plus couramment utilisés dans le commerce extérieur. Il est couramment incorporé dans les contrats de vente de biens dans le monde entier afin de guider toutes les parties impliquées dans la transaction.

Point de passage intermodal : Lieu à l'intérieur des terres où les biens sont reçus par le transporteur maritime, puis transportées vers un port côtier pour y être chargés.

Inventaire : Le stock de biens (par exemple, l'équipement, les fournitures médicales, le mobilier, les biens et les denrées alimentaires d'une valeur significative) détenus par un bureau et nécessaires pour soutenir les opérations et servir les participants au programme de CRS.

Gestion des stocks : La surveillance et le contrôle de la réception, du stockage et de l'expédition des articles inventoriés. Elle sert à minimiser le gaspillage et à assurer la conformité avec les normes de CRS, les normes internationales et les normes des bailleurs.

Dénomination commune internationale (INN) : Un nom commun et générique sélectionné par des experts désignés pour l'identification sans ambiguïté d'une nouvelle substance pharmaceutique. Le processus de sélection est basé sur une procédure et des principes directeurs adoptés par l'Assemblée mondiale de la santé. Les INN sont recommandées pour une utilisation mondiale. Le présent manuel utilise les INN. Le système a été introduit par l'OMS en 1950 comme moyen d'identifier chaque substance pharmaceutique ou ingrédient pharmaceutique actif (API) par un nom unique qui est universellement accessible en tant que propriété publique (non exclusive). Il est souvent identique au nom générique : par exemple, diazépam. Un nom de marque (nom commercial) ne doit pas être dérivé du nom de la INN.

Évaluation des stocks : Un processus ou un système qui permet à un organisme de calculer la valeur monétaire des articles qui composent son stock, en suivant une méthodologie d'évaluation particulière (par exemple, la gestion FIFO).

K

Indicateurs clés de performance (ICP) : Il s'agit d'une mesure interne utilisée pour évaluer les facteurs qui sont cruciaux pour le succès des activités d'une organisation et qui sont utilisés pour améliorer continuellement les opérations. Les ICP ne sont pas publiés ni inclus dans les rapports ; ils sont plutôt destinés à l'auto-évaluation.

Kitting : Processus par lequel des articles distincts mais apparentés sont regroupés, emballés et fournis ensemble en tant qu'unité (par exemple, des ensembles de cuisine, des kits d'hygiène).

L

Dernier kilomètre : Métaphore utilisée pour décrire le mouvement des biens depuis un centre d'exécution jusqu'à leur destination finale, où elles sont distribuées au groupe destinataire. Elle est utilisée dans tout contexte impliquant un flux physique de biens jusqu'au point où les utilisateurs finaux/participants au programme peuvent y avoir accès.

Jour férié : L'un des jours autorisés par un contrat d'affrètement ou une note de réservation pour le chargement ou le déchargement d'un navire sans surestaries.

Délai d'acheminement : Le temps qui s'écoule entre la reconnaissance du besoin de biens et la réception des biens. Le délai d'exécution varie en fonction du système, de la rapidité des livraisons, de la disponibilité et de la fiabilité du transport, ainsi que du temps de réception et d'inspection.

Chargement inférieur au conteneur (LCL) : Un chargement qui occupe moins que la capacité cubique ou pondérale maximale d'un conteneur et qui est, par conséquent, expédié avec d'autres chargements inférieurs au conteneur (LCL) dans le même conteneur.

Véhicule léger : Comprend à la fois les véhicules de tourisme, principalement utilisés pour transporter des personnes, et les véhicules utilitaires légers (à quatre roues), qui peuvent transporter à la fois des biens (jusqu'à une charge utile d'une tonne métrique) et des passagers.

Liner Terms : Les termes et conditions qui définissent ce qui est inclus et ce qui n'est pas inclus dans un tarif de transport maritime. Ces conditions déterminent la responsabilité des coûts liés au chargement dans le port de chargement et au déchargement dans le port de déchargement.

Conservation légale : En vertu de la législation fédérale et locale des États-Unis, lorsque la possibilité d'un litige est raisonnablement prévisible, le CRS a le devoir de prendre des mesures raisonnables pour préserver tous les documents et preuves - quelle que soit la manière dont ils sont stockés - qui pourraient être liés à une réclamation potentielle. Le fait de ne pas conserver tous les documents relatifs à une réclamation existant au moment de la mise en

suspens peut entraîner de graves sanctions civiles ou pénales.

Logistique : La partie de la gestion de la chaîne logistique qui supervise la planification de l'exécution du flux avant et arrière des biens et des informations connexes, depuis les points d'origine jusqu'à la distribution/consommation.

Cluster logistique : Une collaboration d'organisations et de parties prenantes pour la coordination, la gestion de l'information, l'accès aux services de soutien logistique et la communication des meilleures pratiques afin d'apporter une réponse efficace et efficiente aux urgences humanitaires.

Moustiquaire imprégnée d'insecticide à longue durée d'action : Un type de moustiquaire traité avec un insecticide lors de la fabrication du tissu ; l'insecticide est étroitement lié à l'intérieur ou autour du tissu. Ces moustiquaires restent efficaces pendant une vingtaine de lavages, c'est-à-dire, en pratique, pendant toute la durée de vie de la moustiquaire.

Pertes : La quantité de stock retirée de la chaîne d'approvisionnement pour toute raison autre que la consommation par les participants au programme (par exemple, expiration ou endommagement des biens).

M

Distribution de masse : Scénario de distribution offrant une couverture universelle aux populations participant au programme dans chaque zone ou à des groupes cibles spécifiques au sein d'une population en raison de besoins généralisés affectant de vastes populations. Ce type de scénario de distribution se produit une seule fois ou de manière intermittente.

Tonne métrique : La norme UdM appliquée lors d'une demande d'aide alimentaire.

Unité de stockage mobile (MSU) : Une installation de stockage préfabriquée qui est relativement peu coûteuse à acquérir, portable et simple à monter. Les unités de stockage mobiles (MSU) sont modulaires et de taille variable et sont généralement constituées d'un cadre en aluminium et de panneaux en vinyle (essentiellement de grandes tentes). Les unités de stockage mobiles (MSU) sont souvent déployées dans des endroits isolés, éloignés et dépourvus d'infrastructures.

Monétisation : Une activité dans laquelle les biens donnés sont vendus de manière commerciale sur les marchés locaux, en partie pour générer des ressources financières pour la mise en œuvre du programme.

Suivi : La collecte, l'analyse et la documentation systématiques des informations relatives aux progrès accomplis dans la réalisation des objectifs du projet et des changements dans les contextes opérationnels, afin d'éclairer la prise de décision en temps opportun et de contribuer à la responsabilité et à l'apprentissage du projet.

N

Transport national : Le transport effectué dans le cadre d'un programme pays, soit de l'entrepôt central à un autre entrepôt ou à un point de livraison.

Non-discrimination : CRS distribue des biens aux participants au programme sur la base de critères de programmes clairement définis et ne fait pas de discrimination (ou ne tolère pas la discrimination) sur quelque base que ce soit, y compris la religion, la race, la couleur, l'âge, l'origine nationale, le sexe, l'incapacité, l'adhésion politique ou le handicap.

Biens non destinés à la distribution (ND-Goods) : Les biens non destinés à la distribution achetés pour la consommation interne et qui sont passés en charge immédiatement après leur réception. Bien que les biens non destinés à la distribution n'apparaissent pas dans les comptes d'évaluation des stocks en tant qu'actifs, ils doivent être suivis pendant qu'ils sont en stock et jusqu'à ce qu'ils soient distribués à l'utilisateur final.

Non-stock : Les biens qui ne sont pas conservés en stock physique (inventaire) dans un entrepôt ou un lieu de stockage.

O

Offreur : L'entité qui répond à un appel d'offres.

Indicateur de résultat : Mesures des résultats ou des effets immédiats ou prévus qui sont causés par le projet ou le programme ou qui lui sont attribuables. Les résultats sont souvent équivalents aux résultats intermédiaires et aux objectifs stratégiques du Proframe (adapté du Glossaire des termes d'évaluation de l'USAID).

Indicateur de produit : Mesures des biens, des services, des connaissances, des compétences, des attitudes et de l'environnement favorable qui sont fournis par le projet à la suite des activités entreprises par le projet.

Rapport d'exécution : Un rapport de l'entreprise de manutention portuaire qui enregistre tout écart sous la forme d'une cargaison excédentaire, insuffisante ou endommagée par rapport à la quantité figurant sur le manifeste du navire.

P

Liste de colisage : Document qui fournit des détails (par exemple, description, spécifications, unité de mesure, quantité, poids et volume) sur le contenu d'un colis spécifique. Il permet aux transporteurs et aux destinataires de connaître le contenu complet d'un colis (pour les aider à le traiter en conséquence), facilite la vérification du contenu par le destinataire à la réception et certifie le contenu.

Véhicule de tourisme : Véhicule à quatre roues conçu principalement pour le transport de passagers, d'une capacité de charge maximale d'une tonne métrique et comportant généralement moins de 15 sièges passagers. Les véhicules de tourisme comprennent les berlines, les véhicules à deux ou quatre roues motrices, tels que les RAV4, les Land Cruiser, les minibus, etc.

Inventaire physique (PIC) : Ces inventaires sont effectués pour évaluer et confirmer avec précision la qualité et la quantité des SKUs dans l'unité de mesure de distribution. Toutes les unités de mesure doivent faire l'objet d'une inspection visuelle et une sélection aléatoire d'unités de mesure doit être effectuée afin d'identifier les écarts éventuels.

Liste de prélèvement : Document qui indique et autorise les articles qui peuvent être prélevés dans le stock pour honorer les commandes. Elle est particulièrement utile pour gérer un grand nombre de SKUs (par exemple, plus de 20). Le formulaire de liste de prélèvement d'articles (MPL) en est un exemple.

Prélèvement : La collecte et le regroupement de biens provenant de divers endroits dans une installation de stockage, en quantités spécifiées, avant leur expédition vers des installations de stockage et de distribution plus étendues ou finales. Les biens sont ensuite emballés dans un conteneur plus grand (par exemple, une boîte en carton) pour faciliter le transport et la manutention. Ceci est particulièrement important pour les fournitures médicales, les produits pharmaceutiques, les fournitures de bureau, les véhicules et autres pièces détachées, etc. Lors de l'emballage des biens, le personnel détaille le contenu sur une liste d'emballage pour chaque colis.

Pipeline : L'ensemble de la chaîne des installations de stockage et des liaisons de transport par lesquelles les fournitures sont acheminées du fabricant au consommateur, notamment les installations portuaires, l'entrepôt central, les entrepôts régionaux, les entrepôts de district, tous les points de prestation de services et les véhicules de transport.

Planification : Un plan d'action prédéterminé sur une période de temps donnée, qui représente une réponse projetée à un contexte anticipé afin

d'atteindre un ensemble spécifique d'objectifs adaptatifs.

Suivi post-distribution (PDM) : Il s'agit de la collecte d'informations après une distribution. Il fournit des informations sur les personnes cibles, la satisfaction des participants au programme en ce qui concerne l'enregistrement, le processus de distribution et les biens eux-mêmes, ou l'utilisation de mécanismes de retour d'information ou de réclamation au cours de la distribution. Les informations peuvent être collectées par différents moyens, notamment par le biais d'entretiens, de groupes de discussion ou d'enquêtes auprès des ménages participant au programme. Le suivi post-distribution (PDM) permet de clarifier la perception qu'ont les participants au programme de l'efficacité de l'événement de distribution et de la pertinence et de l'utilité des biens reçus.

Pré-alerte : Une notification envoyée à un importateur ou à un destinataire de cargaisons pour annoncer l'arrivée de la cargaison.

Stock prépositionné : Le positionnement du stock dans des zones stratégiques, avant une demande réelle. Il permet de récupérer le stock en temps voulu et de manière efficace dans les lieux de stockage.

Entrepôt principal : L'entrepôt principal où les biens arrivent, sont stockés et sont ensuite expédiés vers d'autres lieux, tels que les entrepôts secondaires, également appelés lieux de stockage étendus (ESL), ou les points de prestation de services, gérés par CRS ou ses partenaires.

Indicateur de processus : Les indicateurs qui mesurent directement l'efficacité des processus clés qui affectent les produits et les résultats du projet. Des actions spécifiques peuvent être prises tout au long du cycle de vie du projet pour améliorer les résultats de ces indicateurs, qui à leur tour devraient améliorer les résultats des indicateurs de produits et de résultats.

Achat : L'achat et l'acquisition de biens et de services.

Participant au programme : Un individu, un groupe ou une organisation, qu'il soit spécifiquement ciblé ou non, qui bénéficie directement ou indirectement d'une intervention de développement ou d'une réponse d'urgence.

Pull : Un système de distribution dans lequel les entités ou les individus qui reçoivent les biens déterminent les quantités à commander, c'est-à-dire le processus dans lequel les participants au programme ou les utilisateurs finaux à la fin de la chaîne d'approvisionnement demandent des biens.

Contrat d'achat : Un type de contrat entre un acheteur et un vendeur qui décrit les termes et conditions liés à l'achat de biens.

Bon de commande (PO) : L'autorisation de l'acheteur utilisée pour formaliser une transaction d'achat avec un fournisseur. Le bon de commande contient toutes les informations et tous les accords relatifs à l'achat et à son exécution par le fournisseur. Lorsqu'un fournisseur accepte un bon de commande, celui-ci devient un contrat juridiquement contraignant.

Demande d'achat : Un document interne qui notifie au service des achats la nécessité de : 1) demander un réapprovisionnement de biens en stock ; 2) acquérir des biens ou des services dans le cadre d'accords pré-fournisseurs existants ; ou 3) lancer une nouvelle procédure d'achat.

Push : Il s'agit d'une approche prévisionnelle dans laquelle les producteurs sont sûrs que les biens qu'ils produisent trouveront des consommateurs ; un système de distribution dans lequel les entités ou les personnes qui distribuent les fournitures déterminent les qualités à distribuer sur la base d'estimations à l'avance des besoins des participants au programme.

Mise en stock : Le processus de déplacement des stocks reçus du quai ou de la zone de kitting vers un bin de stockage prédéterminé et préparé ; le

déplacement des stocks dans leur bin ou dans l'entrepôt ; et le réapprovisionnement des bins avec des stocks provenant de bins de réserve. Chaque fois qu'un stock est placé dans un bin, il est mis en stock. La mise en stock nécessite des contrôles associés qui s'appuient sur des processus de confirmation et de documentation valides et viables.

Q

Système de Rapport Trimestriel sur les Vivres sur Interface Internet (QWICR) : Le système en ligne de l'USAID pour les rapports trimestriels sur les distributions, les bénéficiaires, les pertes et les réclamations relatives aux produits alimentaires du titre II.

R

Transport ferroviaire : Mode de transport terrestre par des véhicules à roues circulant sur des rails ou des voies ferrées.

Réception : Ce processus implique la réception physique des biens, la vérification des quantités de biens reçus par rapport au bordereau d'expédition ou à la facture d'expédition, l'inspection des colis livrés pour s'assurer que les biens n'ont pas été endommages, la préparation des rapports de réception et la documentation des anomalies.

Destinataire : Un terme étroitement lié au participant au programme, défini comme un individu qui reçoit des biens et/ou des services en tant que participant à un programme ou à un projet. Cette personne peut être un chef de ménage qui reçoit des biens au nom de l'ensemble du ménage.

Reconditionnement : Processus d'identification, de séparation et/ou de mise en quarantaine des biens et des emballages endommagés afin d'examiner visuellement et de tester les biens ou leur contenu, de récupérer ou de réparer les biens viables, de les reconditionner pour le stockage et la distribution, ou de les séparer davantage en vue de leur destruction.

Destruction des documents : Action utilisée pour éliminer les documents inactifs ou non courants. Les méthodes de destruction des documents comprennent : le recyclage du support, l'incinération, la réduction en pulpe, le déchiquetage, la macération ou la destruction par d'autres méthodes sûres.

Gestion des archives : La planification, le contrôle, la direction, l'organisation, la formation, la promotion et d'autres activités de gestion liées à la création, à la maintenance, à l'utilisation et à la destruction des documents afin d'obtenir une documentation adéquate et appropriée conformes aux politiques et procédures de CRS et à la réglementation des bailleurs, et de documenter la gestion efficace et économique des opérations et des ressources de CRS.

Calendrier de conservation des documents : Document décrivant les documents de CRS à conserver, établissant une période de conservation par CRS et fournissant des instructions obligatoires sur la manière de traiter les documents qui ne sont plus nécessaires aux besoins administratifs de CRS.

Enregistrements : Information créée, reçue et conservée comme preuve dans le cadre d'obligations légales ou dans la transaction des affaires de CRS, y compris, mais sans s'y limiter : les documents financiers, les documents de soutien (par exemple, les fiches de bord des véhicules, les bons de livraison (DN), les dossiers d'achats), les documents statistiques, les documents sur les biens immobiliers et l'équipement, et d'autres documents nécessaires pour remplir les obligations de CRS envers les bailleurs et pour adhérer aux lois des pays dans lesquels CRS opère.

Conteneur réfrigéré : Un conteneur maritime réfrigéré utilisé pour le transport de biens sensibles à la température, tels que les denrées périssables.

Carte d'enregistrement : Document délivré dans le cadre d'un programme ou d'une subvention

pour identifier une personne en tant que bénéficiaire désigné de biens essentiels.

Réapprovisionnement : L'approvisionnement et l'expédition de nouveaux biens pour remplacer ceux qui ont été consommés. Il est basé sur les taux de consommation réels et prévus, la durée d'utilisation prévue et la capacité de la population touchée à absorber des biens supplémentaires.

Demande de proposition (RFP) : Un type de document d'appel d'offres utilisé dans les achats concurrentiels pour communiquer les exigences de CRS aux soumissionnaires potentiels et pour solliciter des propositions ou des offres. Les appels d'offres doivent contenir toutes les informations nécessaires pour que les contractants potentiels puissent préparer des propositions complètes. Un appel d'offres est généralement accompagné d'un cahier des charges pour les services de nature complexe (par exemple, les services de conseil).

Demande de devis (RFQ) : Document utilisé pour solliciter les réponses des fournisseurs lorsqu'un bien a été sélectionné et qu'il est nécessaire d'obtenir des offres de prix de plusieurs fournisseurs. Les demandes de prix sont utilisées lorsque les prix sont connus et relativement stables, qu'une certaine concurrence est attendue et qu'il n'est pas nécessaire d'organiser des discussions avec les soumissionnaires potentiels avant l'émission d'un bon de commande.

Logistique inverse : La restitution des stocks dans les installations de stockage pour diverses raisons : stocks résiduels après distribution, maintenance et/ou réparation nécessaire, remplissage, reconditionnement, destruction ou restitution au fournisseur.

Distribution de routine : Distributions continues aux groupes participant au programme afin de maintenir la couverture des biens nécessaires (par exemple, fourniture de médicaments par l'intermédiaire des centres de santé communautaires).

S

Stock de sécurité (ou stock tampon) : Quantité de stock prévue pour se prémunir contre les fluctuations de la demande ou de l'offre ou pour se prémunir contre les erreurs de prévision et les changements à court terme.

Commandes : Une commande électronique ou une demande de dons en nature du gouvernement des États-Unis. Une commande est générée une fois que les détails de l'appel d'offres ont été transmis via le système de gestion de la chaîne d'approvisionnement en ligne (WBSCM) de l'USDA.

Point de prestation de service : Toute installation qui sert directement les participants au programme et où ceux-ci reçoivent des fournitures, comme les points de prestation de services spécialement mis en place, les ménages, les cliniques, les hôpitaux, etc. Les points de prestation de services sont également connus sous le nom de lieux de travail/sites de distribution.

Durée de conservation : 1) la date limite d'utilisation optimale (BUBD) ou 2) la date de péremption.

Expéditeur/Consignataire : L'entité qui envoie ou crée un envoi de fret.

Lieu d'expédition : Lieu de livraison d'un bien.

Sollicitation : *Voir Appel d'offres.*

Pièces de rechange : Les pièces de rechange, les consommables, les outils et les équipements utilisés pour l'entretien et la réparation des véhicules.

Biens stockés : Les biens qui sont conservés en stock physique (inventaire) dans un entrepôt ou un lieu de stockage. Les biens stockés sont suivis tout au long des processus de réception, d'inventaire, d'expédition et de distribution.

Rotation des stocks : Une façon d'atténuer les pertes de stock en donnant la priorité à l'expédition et à la distribution des biens dont la durée de conservation approche. Les stratégies de rotation sont généralement les suivantes :

1) FEFO, 2) date limite d'utilisation (BUBD) et 3) FIFO.

Unité de gestion des stocks (SKU) : Un identifiant unique pour chaque bien distinct. Les SKU sont ancrées dans la gestion des données, permettant le suivi systématique des stocks ou de la disponibilité des biens, et de tous les attributs associés au bien qui le distinguent des autres biens. Ces attributs comprennent (sans s'y limiter) le fabricant, la description, le matériau, la taille, la couleur, l'emballage et les conditions de garantie. Lors d'un inventaire, la quantité de chaque SKU est inventoriée. Les SKU sont souvent attribuées et sérialisées au niveau du commerçant. CRS peut choisir de conserver la SKU du fournisseur ou de créer une SKU propre au CRS.

Installation de stockage : Lieu où les biens sont livrés, reçus, stockés et d'où ils sont finalement expédiés. Les installations de stockage peuvent être des entrepôts, des pièces de bureaux, des unités de stockage mobiles (MSU) ou d'autres installations comportant des espaces réservés au stockage.

T

Personnes cibles : Deux termes sont couramment utilisés par CRS : 1) le participant au programme visé (par exemple, le projet « est destiné » aux femmes enceintes et allaitantes), et 2) un objectif limité dans le temps (par exemple, le programme atteindra 100 000 participants supplémentaires d'ici 2019).

Appel d'offres : Processus par lequel les exigences en matière d'acquisition de biens ou de services sont communiquées aux parties intéressées. Synonyme de sollicitation.

Unité théorique : L'unité qui est censée exister (c'est-à-dire en stock) selon la liste d'emballage, la carte de stock, etc.

Connaissement de passage : Un connaissement qui rend un transporteur maritime responsable de la livraison de cargaisons à un destinataire, en utilisant plus d'un mode de transport, situé à un point de livraison qui est en dehors du port/terminal.

Titre : Terme utilisé pour identifier la possession légale, le contrôle ou la responsabilité de la cargaison.

Transfert de documents : L'acte ou le processus de déplacement des documents d'un endroit à un autre, en particulier d'un espace de bureau à une installation de stockage sécurisée gérée par CRS ou à un centre d'archives local ; d'un bureau de CRS à un autre ; ou d'un bureau de pays ou d'un espace de stockage à l'archive globale de CRS pour une conservation permanente.

Transbordeur : Une installation chargée de transférer des biens d'un moyen de transport à un autre.

V

Rapport qualité-prix (VfM) : La différence entre le bénéfice et le coût d'un bien ou d'un service au cours de sa période d'utilisation. Les avantages et les coûts comprennent des facteurs monétaires et non monétaires, notamment des éléments qui renforcent les systèmes de marché, rationalisent les systèmes de la chaîne d'approvisionnement et facilitent la gestion de l'environnement et la durabilité.

Véhicule (ou flotte, bien motorisé) : Véhicules légers et lourds, et motocyclettes.

Fournisseur/prestataire : Toute tierce partie indépendante, y compris les individus et les entreprises, avec laquelle CRS conclut un contrat pour la fourniture de biens ou de services. Les termes « fournisseur » et « prestataire » sont utilisés de manière interchangeable dans le présent manuel.

Observation du chargement des navires (VLO) : Un examen et une classification de la qualité des biens emballés pendant le processus de chargement. Il convient de noter que l'observation

du chargement du navire (VLO) n'est pas un décompte des unités emballées.

Inspection visuelle : Processus de vérification des biens et de leur emballage pour déterminer leur état actuel et éventuellement découvrir des problèmes évidents de qualité des biens.

Bon : Transfert de papier, de jetons ou de cartes électroniques qui peuvent être échangés contre des types de biens spécifiques. Il existe deux principaux types de bons : 1) les bons qui peuvent être échangés contre des quantités fixes de biens prédéterminés, et 2) les bons qui peuvent être échangés contre un choix de biens ayant une valeur équivalente en espèces.

W

Entrepôt : Espace planifié pour la réception, le stockage et l'expédition de biens. En général, un entrepôt est une structure utilisée en totalité ou en partie pour le stockage de biens et d'équipements. Le terme est également utilisé comme verbe, signifiant placer, déposer ou stocker dans une installation de stockage.

Lettre de voiture : Formulaire externe et officiel fourni par un fournisseur ou un partenaire, utilisé pour documenter le transport de biens. Semblable à un bon de livraison, chaque lettre de voiture porte un numéro d'identification unique. Il s'agit du récépissé du transporteur aérien ou ferroviaire, de la preuve du contrat de transport et n'est généralement pas négociable. Elle est libellée à l'ordre d'un destinataire désigné, qui est la seule partie à laquelle le transporteur peut livrer les biens.

Système de gestion de la chaîne d'approvisionnement basé sur le web (WBSCM) : Un système USDA utilisé pour la saisie et la transmission des détails de Call Forward (commande).

AVANT-PROPOS

UN MESSAGE DE NOTRE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

À Catholic Relief Services (CRS), nous nous engageons à mettre notre foi en action pour construire un monde où tous les individus peuvent atteindre leur plein potentiel humain dans des sociétés justes et pacifiques. La gestion de la chaîne d'approvisionnement (GCL) est au cœur de la capacité de CRS à fournir des biens et des services aux personnes dans le besoin, depuis notre fondation par la Conférence des évêques catholiques des États-Unis en 1943 pour répondre aux besoins humanitaires des migrants et des réfugiés pendant la Seconde Guerre mondiale. Le personnel de GCL de CRS dans le monde entier accède aux données de la chaîne d'approvisionnement en temps réel pour prendre des décisions sur la base des preuves, afin que les biens et services vitaux parviennent aux participants de nos programmes de la manière la plus transparente et la plus efficace possible, comme le montre l'exemple ci-dessous.

- Nous avons livré 80 millions de moustiquaires et de médicaments de prévention contre le paludisme pour plus de 23 millions d'enfants de 2018 à 2020, parfois en faisant du porte-à-porte pendant la pandémie de COVID-19, alors que nous avons adapté nos méthodes de distribution pour continuer à servir les participants à nos programmes au Congo, en Guinée, au Niger et au Nigeria.
- Nous avons livré plus de 1 300 000 tonnes de nourriture (comparable au poids de 30 000 avions commerciaux de taille moyenne) pour les programmes d'urgence et de développement de CRS entre 2016 et 2021.
- Nous avons fourni des repas scolaires quotidiens à 650 000 enfants dans neuf pays au cours de l'année scolaire 2021-2022, provenant de plus en plus de groupes de producteurs locaux, atteignant ainsi le double objectif d'améliorer les résultats scolaires et de renforcer les économies locales et les systèmes alimentaires.

Je suis fier de présenter notre Manuel de gestion de la chaîne d'approvisionnement mis à jour, qui est ancré dans les meilleures pratiques du secteur et conçu comme la référence clé de la chaîne d'approvisionnement pour les collègues de CRS alors que nous nous efforçons d'atteindre nos résultats stratégiques de la Vision 2030. Nous remercions les nombreux collègues qui ont investi leur temps et leur expertise pour finaliser ce produit de qualité.

Nous sommes convaincus qu'en collaboration avec les personnes que nous servons - ainsi qu'avec l'Église locale, les institutions laïques, les généreux bailleurs, les partenaires inspirants et notre équipe motivée par la mission, tous dévoués au développement holistique et au bien-être des participants au programme - nous pouvons faire avancer notre vision d'un monde où les individus, les familles et les communautés s'épanouissent dans des sociétés justes et pacifiques qui respectent la dignité de chaque personne et l'intégrité de toute création de Dieu.

Paix et lumière,

Sean L. Callahan, président-directeur général

PRÉFACE

MESSAGE DU DIRECTEUR DU DÉPARTEMENT GSCM

Les professionnels de GSCM de CRS mettent leur expertise en action pour assurer que de vastes quantités de biens et de services essentiels atteignent et transforment des vies dans le besoin à travers le monde. Nous obtenons, stockons, transportons et/ou livrons des biens et services vitaux par le biais de diverses modalités de la chaîne d'approvisionnement pour différents secteurs, en donnant la priorité aux solutions basées sur les marchés pour fournir une assistance telle que la CVA aux populations vulnérables.

En comprenant, en renforçant et en utilisant les chaînes d'approvisionnement existantes, nous favorisons l'innovation à la fois dans la chaîne d'approvisionnement elle-même et dans les programmes plus vastes que nous soutenons. Comme la GCL travaille de plus en plus pour servir un éventail nuancé de contextes, de secteurs et de modalités en utilisant des technologies toujours plus avancées, ce manuel a été mis à jour pour enregistrer les pratiques nouvelles et révisées de GSCM qui permettent à CRS de répondre efficacement aux besoins de ceux que nous servons.

Plus précisément, la mise à jour du manuel de gestion de la chaîne d'approvisionnement :

- Normalise le langage et les processus utilisés dans notre système ERP, Insight, afin d'améliorer la gestion des données et la prise de décision en matière de chaîne d'approvisionnement.
- Il décrit les processus efficaces de gestion de la chaîne d'approvisionnement qui sont essentiels pour que CRS continue à répondre aux besoins de ceux que nous servons, à maximiser l'utilisation des ressources des bailleurs, à incorporer des pratiques plus durables sur le plan environnemental et à contribuer à la croissance économique dans l'accomplissement de notre mission.
- Rationalise les responsabilités du personnel afin d'optimiser les performances avec des outils et des ressources standard.
- CRS ne se concentre plus exclusivement sur les chaînes d'approvisionnement internes.
- Augmente les capacités de CRS avec la CVA, permettant à nos participants au programme d'augmenter l'interaction avec les chaînes d'approvisionnement qui existent déjà dans leur vie quotidienne.
- Propulse CRS vers la réalisation de nos objectifs Vision 2030, notamment : sauver 500 000 vies grâce aux services de lutte contre le paludisme ; fournir un traitement vital aux enfants séropositifs ; distribuer 1 milliard USD en CVA, et d'autres objectifs qui contribuent à ceux de l'agence avec une composante de chaîne d'approvisionnement.
- L'objectif est de jeter les bases d'un manuel numérique plus dynamique et « vivant » qui puisse être mis à jour en permanence pour répondre aux besoins de l'agence en matière d'apprentissage et de gestion des connaissances.

Ce manuel est le fruit du travail de nombreux pairs évaluateurs, experts en la matière et autres collègues qui ont consacré leur temps et leur expertise à l'amélioration de la qualité, de la réactivité et de la durabilité de nos pratiques en matière de chaîne d'approvisionnement. Je leur suis reconnaissant pour leur travail précieux et j'espère que vous trouverez le manuel de gestion de la chaîne d'approvisionnement utile pour votre travail également.

Sarah Penniman-Morin, directrice principale de GSCM

Global Supply Chain Management

Photo d'Ollivier Girard

Chapitre 1 : Introduction

1. INTRODUCTION

L'objectif du manuel de GCL est d'accompagner le personnel de CRS dans la compréhension et l'application des meilleures pratiques du secteur et de CRS dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement pour tout bien ou service dans la chaîne d'approvisionnement de CRS, n'importe où dans le monde.

Ce manuel est un outil permettant au personnel du CRS d'aligner les pratiques actuelles de la chaîne d'approvisionnement sur les meilleures pratiques du secteur et sur les exigences du système Insight (système ERP d'Oracle utilisé par CRS) tout en gardant la gestion de l'information aussi simple et directe que possible.

Sauf indication contraire, les informations contenues dans ce manuel sont applicables à différents contextes, produits, modalités d'assistance et mécanismes de livraison. Les exigences spécifiques à certains biens ou services, bailleurs, fonctions, contextes ou modalités opérationnelles sont notées ou soulignées clairement dans le texte, ou font l'objet de sections spéciales dans le manuel, d'encadrés et/ou de liens vers des ressources externes.

N'imprimez que les pages ou les chapitres spécifiques dont vous avez besoin pour référence. **N'imprimez pas l'intégralité du manuel.**

Pour comprendre quels chapitres sont les plus pertinents pour quels rôles, consultez l'infographie sur les rôles du manuel de GCL du programme pays.

1.1 APERÇU DU MANUEL

Le Manuel de GCL rassemble les meilleures pratiques et les exemples pertinents de CRS, du secteur à but non lucratif, du secteur privé et des bailleurs pour :

- Harmoniser les activités de la chaîne d'approvisionnement à travers CRS et standardiser les processus (le cas échéant).
- S'assurer que les biens ou les services entrant dans la chaîne d'approvisionnement de CRS répondent aux spécifications internationales, locales, des bailleurs, de CRS et de la gestion de la qualité.
- Guider l'utilisation des indicateurs de performance clés pour documenter et surveiller la chaîne d'approvisionnement et la performance des prestataires de services.

Dans les premières phases des situations d'urgence à déclenchement rapide, lorsque des systèmes de gestion de la chaîne logistique solides n'ont pas été mis en place et/ou que la connectivité est limitée, le manuel des opérations d'urgence sur le terrain (EFOM) constitue un point de départ utile. Tous les efforts doivent être faits pour passer le plus rapidement possible à un environnement de conformité complet tel que décrit dans le présent manuel.

PORTÉE

Le présent manuel ne peut pas couvrir, et ne couvre pas, tous les scénarios opérationnels ou de gestion auxquels le personnel chargé de la gestion de la chaîne d'approvisionnement est confronté dans le cadre de son travail, et il ne fournit pas d'exigences, de processus ou de directives pour toutes les décisions qui doivent être prises au niveau du programme pays.

Fonctions/rôles/responsabilités du programme mondial par rapport au programme pays

Le manuel SCM s'applique aux programmes pays, aux bureaux régionaux et aux départements globaux de CRS (Audit interne, Finances, Transport international, Achats, etc.)

Sauf indication contraire, **le présent manuel traite des fonctions et des rôles au niveau du programme pays**. Par exemple, une référence au « personnel des achats » signifie le personnel des achats opérant au sein du programme pays tandis qu'une référence au « personnel de Global Procurement » signifie le personnel des achats opérant au sein du siège.

Liste de vérification des rôles au niveau du programme pays

LISTE DE VÉRIFICATION

Rôles au niveau du programme pays

Le personnel de la chaîne d'approvisionnement de CRS est chargé de :

- ☐ Identifier et mettre en œuvre des solutions logiques, conformes et rentables dans leur travail quotidien, en particulier lorsqu'il y a peu (ou pas) de précédents ou de conseils pour la situation ou la décision à laquelle ils sont confrontés.

Les représentants résidents sont chargés de :

- ☐ S'assurer que leur programme pays adhère aux exigences et directives du présent manuel (y compris ses annexes et l'annexe sur les produits de santé), aux politiques et procédures de CRS et aux règlements et directives pertinents des bailleurs de fonds.

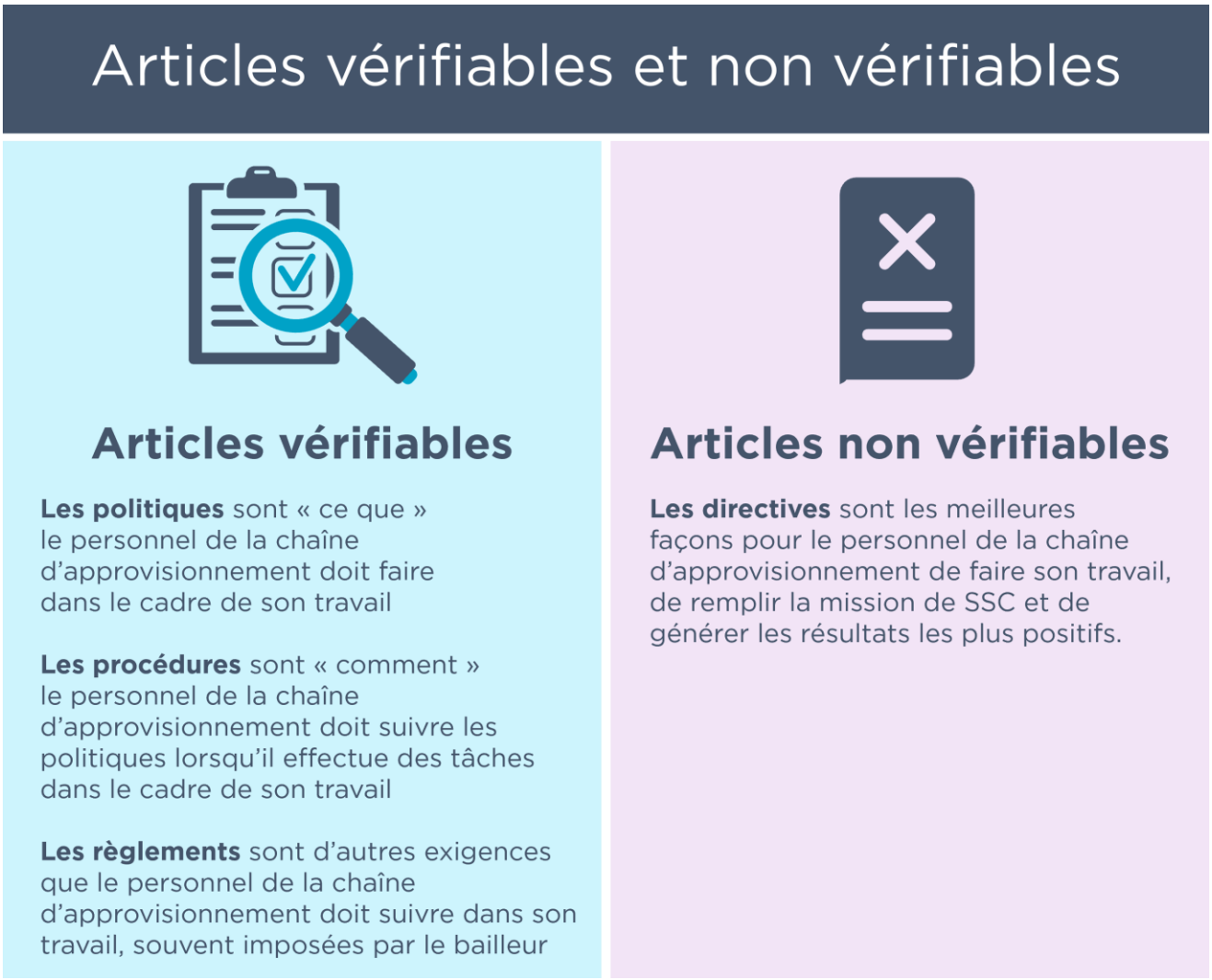
Les programmes pays sont chargés de :

- ☐ Mettre en œuvre les exigences et les directives du présent manuel (y compris ses annexes et l'annexe sur les produits de santé).
- ☐ Se conformer aux politiques et procédures de CRS et aux règlements et directives pertinents des bailleurs.
- ☐ Élaborer des directives et des processus supplémentaires spécifiques à leur environnement opérationnel.

Le non-respect des directives fournies dans le manuel de GCL peut avoir un impact négatif sur les programmes planifiés, entraîner une mauvaise mise en œuvre des projets et même conduire à des risques, des responsabilités et des conséquences indésirables pour CRS, notamment des pertes financières significatives pour l'agence et ses partenaires.

Éléments vérifiables et non vérifiables

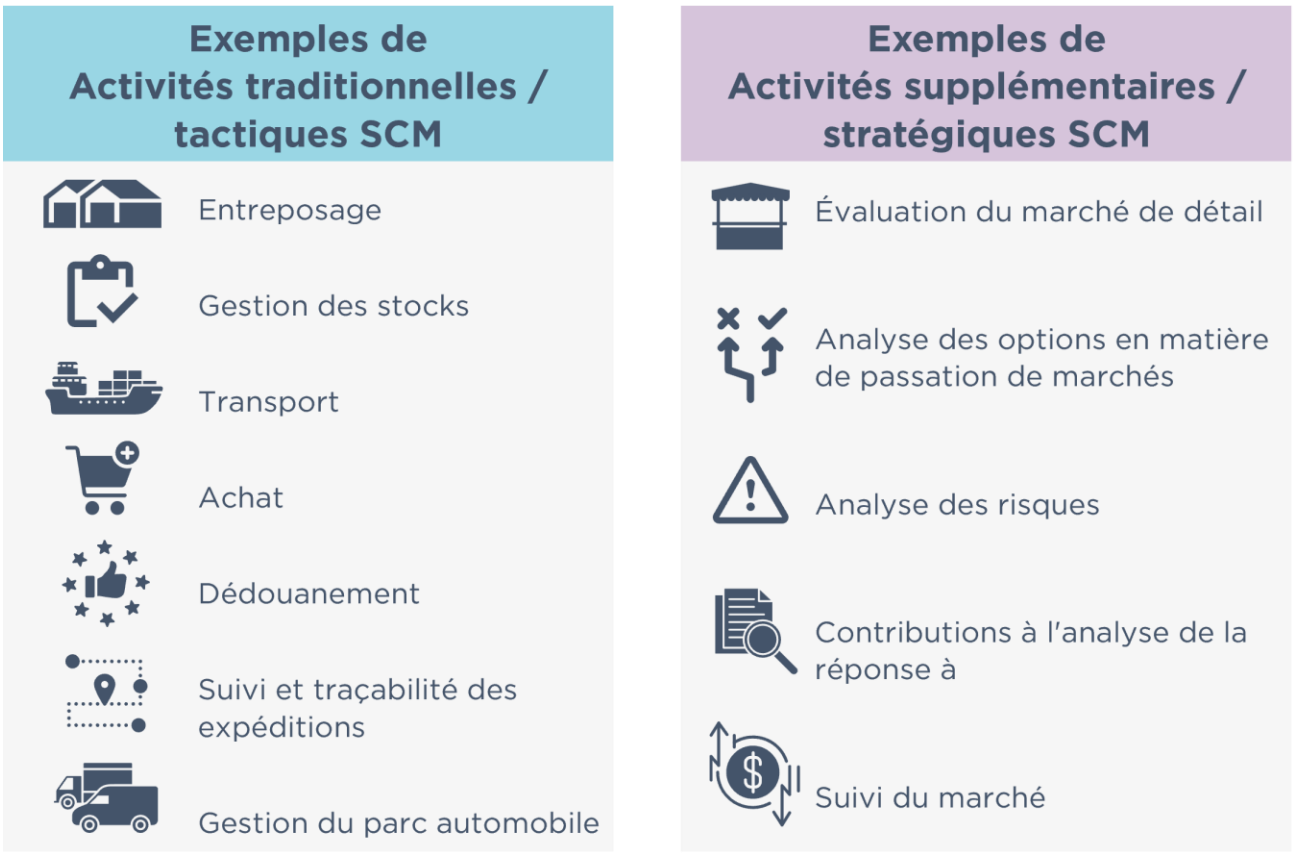
Le **manuel de GCL n'est pas un document vérifiable,** mais il contient des références et des liens vers des politiques, des procédures et des règlements des bailleurs/des autorités qui sont vérifiables. La figure ci-dessous résume la différence entre les éléments vérifiables et non vérifiables.



Activités stratégiques et tactiques

Historiquement, le personnel de la chaîne d'approvisionnement de CRS a largement réalisé des activités tactiques (par exemple, la gestion d'un entrepôt, la passation d'un contrat de transport, etc.) Mais à l'avenir, le personnel de la chaîne d'approvisionnement de CRS doit intégrer des activités plus stratégiques (recherche, analyse de données, prise de décision) dans son travail. Plus précisément, le personnel doit penser stratégiquement (quel est l'objectif) et agir tactiquement (comment, concrètement, avancer ou atteindre l'objectif).

La figure ci-dessous, adaptée de l'unité 1 : « SCM in the Humanitarian World » de Fritz Institute/CILT sur la *certification en gestion de la chaîne d'approvisionnement humanitaire (CHSCM)* donne des exemples d'activités tactiques et stratégiques.



Source : Adapté de Fritz Institute/CILT. Certification en gestion de la chaîne d'approvisionnement humanitaire (CHSCM) Unité 1 : SCM in the Humanitarian World, p. 9.

Les stratégies et les tactiques peuvent être définies comme indiqué dans la figure ci-dessous.

Stratégies (le « quoi » et le « pourquoi »)	Tactiques (le « Qui », le « Comment », le « Quand », le « Où » et le « Combien de fois »)
Définir l'orientation (généralement à un niveau élevé) Identifier des objectifs spécifiques alignés sur la mission et la vision de l'agence. Couvrent souvent (mais pas toujours) un horizon temporel étendu.	Doivent être alignés sur la stratégie. Sont les étapes ou actions concrètes (pouvant être mises en œuvre sous la forme d'une ou plusieurs tâches ou processus) nécessaires à l'exécution de la stratégie (en fin de compte, pour atteindre l'objectif stratégique, la mission et la vision de l'agence).
Sont des décisions/choix raisonnés concernant des objectifs ou des réalisations qui devraient avoir lieu dans un délai donné	Sont des étapes spécifiques et tangibles qui se déroulent dans des délais définis mais limités (beaucoup sont routinières, quotidiennes) pour atteindre l'objectif stratégique.
Sont généralement établies par les dirigeants	Sont généralement établies et exécutées par les cadres.
Est relativement statique et immuable	Peut être modifié aussi souvent que nécessaire

OBJECTIFS

Le présent manuel a quatre objectifs clés, décrits ci-dessous.

Objectif 1

Améliorer la capacité de CRS à mieux servir les participants aux programmes dans le monde entier, conformément à la mission de CRS, grâce à une chaîne d'approvisionnement plus réactive et plus souple. Le présent manuel permet à CRS de fournir des biens et des services, de l'aide en espèces et sous forme de bons, ainsi que d'autres ressources aux participants aux programmes de manière opportune et efficace en fournissant des conseils au personnel qui soutiennent et améliorent les performances de la chaîne d'approvisionnement. En retour, une chaîne d'approvisionnement performante répond mieux aux besoins des participants aux programmes et, par conséquent, augmente l'impact des programmes.

Objectif 2

Créer une communauté de pratique en matière de gestion de la chaîne logistique avec un lexique commun pour améliorer l'innovation et l'échange de connaissances, d'idées et de technologies. Le présent manuel fournit un lexique opérationnel commun avec un langage qui permet au personnel de la chaîne d'approvisionnement et à celui qui n'en fait pas partie de collaborer efficacement entre les fonctions, les équipes et les départements de la chaîne d'approvisionnement, avec les partenaires, les agences sœurs et au sein des organismes de collaboration et de coordination (par exemple, Logistics Cluster). Bon nombre des nouvelles pratiques, des nouveaux processus et de la nouvelle terminologie associés à la mise en œuvre d'Insight sont présentés et expliqués dans le présent manuel.

Objectif 3

Relier le continuum personnes-processus-technologie. Ce manuel donne la priorité à la normalisation des rôles et des responsabilités tout au long de la chaîne d'approvisionnement, car les personnes sont le facteur le plus important pour le bon fonctionnement et la réactivité de la chaîne d'approvisionnement. Le déploiement de Insight permet de normaliser de nombreux processus afin de soutenir un large éventail d'employés et de répondre à leurs besoins technologiques en matière de chaîne d'approvisionnement.

Objectif 4

Assurer la conformité avec les politiques et les règlements de CRS, des bailleurs et du pays. Le respect continu de ces exigences et directives affirme la responsabilité de CRS envers les bailleurs, les partenaires, les autorités hôtes et les participants aux programmes. Chaque chapitre du manuel couvre une fonction ou une activité différente de la chaîne d'approvisionnement (par exemple, l'achat, l'expédition, etc.) et fournit des liens vers les politiques, procédures et réglementations existantes relatives à cette fonction ou activité.

SOURCES D'INFORMATION

Les informations contenues dans ce manuel ont été compilées à partir des meilleures pratiques du secteur trouvées dans les sources énumérées ci-dessous et incluses dans la Références.

- Le Fonds mondial | Politiques relatives à la gestion des achats et des stocks de produits de santé
- L'OMS | Modèle de système d'assurance qualité pour les organismes d'achat
- Programme alimentaire mondial | Manuel pour les situations d'urgence sur le terrain
- USAID/DELIVER | Manuel de logistique
- USAID/OFDA | Guide des opérations sur le terrain
- APICS | Modèle de référence des opérations de la chaîne d'approvisionnement (SCOR)
- Logistics Cluster | Guide opérationnel de la logistique (LOG)
- The Fritz Institute/CILT | Compétences de base de la CVA pour le personnel opérationnel, certification en gestion de la chaîne d'approvisionnement humanitaire, et certification en logistique humanitaire
- D'autres sources d'information et d'images sont citées tout au long du manuel et figurent dans la rubrique Références.

ORIENTATION ET NAVIGATION

Le manuel de GCL est publié sous la forme d'un document PDF. Il est prévu de convertir l'ensemble du manuel en format électronique et de le traduire.

Il existe plusieurs façons de naviguer dans le document PDF.

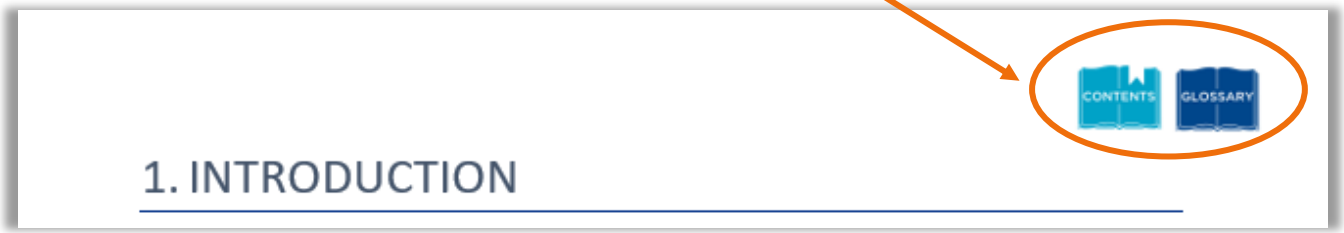
1. Pour accéder directement à un chapitre ou à une section spécifique d'un chapitre, allez à la table des matières et appuyez sur Contrôle. Cliquez ensuite sur le nom du chapitre ou de la section.
2. Pour passer rapidement d'un chapitre ou d'une section à l'autre du document, utilisez l'affichage des signets.
3. Pour accéder rapidement à la table des matières ou au glossaire, utilisez les boutons de lien rapide situés en haut de la page (décrits ci-dessous dans la section En-têtes de page).

Table des matières

La table des matières fournit un aperçu de tous les sujets traités dans le manuel, par chapitre et par section à l'intérieur de chaque chapitre.

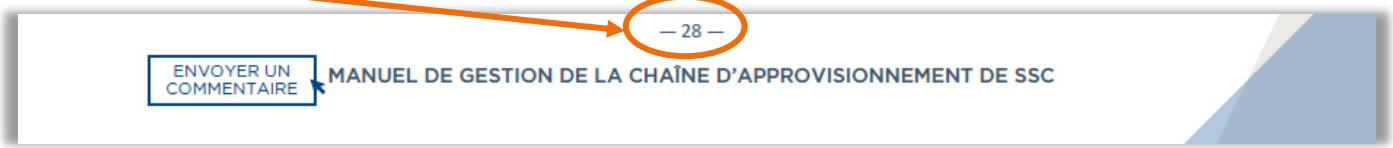
En-têtes de page

Chaque page comporte deux boutons dans le coin supérieur droit avec des liens rapides vers la table des matières et le glossaire, comme illustré ci-dessous.

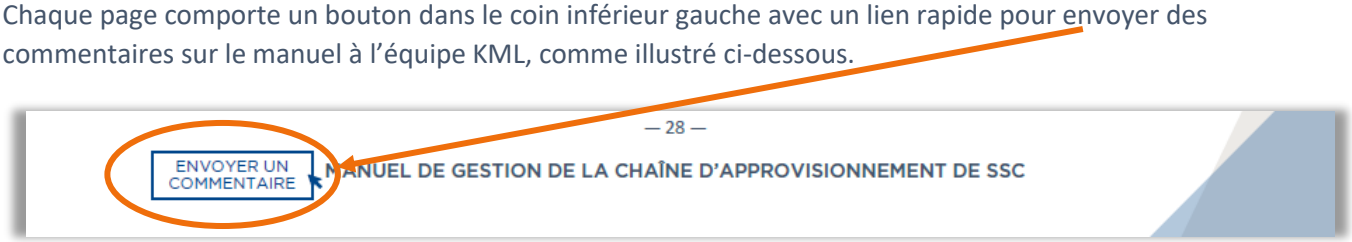


Pieds de page

Les numéros de page sont centrés au bas de chaque page, comme indiqué ci-dessous.



Chaque page comporte un bouton dans le coin inférieur gauche avec un lien rapide pour envoyer des commentaires sur le manuel à l'équipe KML, comme illustré ci-dessous.



Liens hypertextes

Tout au long du manuel, les informations sont présentées une fois en détail dans le chapitre jugé le plus pertinent.

Lorsqu'un autre chapitre traite d'un sujet ou d'une information connexe, au lieu de répéter l'information, une brève phrase redirige le lecteur avec un lien hypertexte vers le chapitre ou la section spécifique contenant l'information détaillée, comme le montrent les **exemples ci-dessous**.

> Pour plus d'informations sur les rôles du personnel de CRS listés ci-dessous, voir le chapitre Rôles et responsabilités.

> Pour des conseils détaillés sur le mise en stock des biens, voir la section Mise en stock des biens du chapitre Réception.

Le manuel contient également de nombreux **liens vers des ressources internes situées sur SharePoint** (l'intranet du personnel du CRS qui n'est pas accessible aux entités externes). Nous avons l'intention de rendre davantage de ces ressources accessibles aux lecteurs externes à l'avenir.

Exemples de ressources internes :

> Pour plus d'informations sur la collecte de données sur les prix à partir de sources primaires, voir Kit de suivi, analyse et intervention (MARKit).

> Chaque projet devrait avoir un plan d'achat qui s'aligne sur les normes Compass spécifiques à l'achat et les actions clés pendant les phases de démarrage et de mise en œuvre d'un projet.

Le manuel contient de nombreux **liens vers des ressources externes**, y compris les politiques et règlements des bailleurs ou des autorités, ainsi que des documents complémentaires, des directives ou des outils publiés par les bailleurs, les autorités ou d'autres entités.

Exemples de ressources externes :

DIRECTIVES DES BAILLEURS OU AUTRES

- CashHub.org - Boîte à outils sur l'argent liquide dans les situations d'urgence
- Logistics Cluster - Guide opérationnel de la logistique (LOG)
- Document d'orientation et processus de proposition de pipeline et d'estimation des ressources de l'USAID/BHA
- USAID|DELIVER - Le manuel de logistique : Guide pratique pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement des produits de santé
- USAID|DELIVER - Quantification des produits de santé : Guide de la prévision et de la planification des approvisionnements pour l'achat

SOMMAIRE

Chaque chapitre du manuel couvre une fonction ou une activité spécifique de la chaîne d'approvisionnement. Pour cette fonction/activité, le chapitre fournit les informations suivantes, généralement dans l'ordre indiqué ci-dessous.

1. Politiques, procédures, règlements et directives (CRS, bailleurs, autres).
2. Aperçu (avec des informations contextuelles importantes ou des définitions clés).
3. Rôles et responsabilités.
4. Outils (le cas échéant).
5. Procédures.

Encadrés

Tout au long du manuel, des encadrés indiquent un certain type d'informations, comme décrit ci-dessous.

Encadrés « Informations générales »

Utilisées pour mettre en évidence des **informations utiles ou importantes**.

Encadrés « spécifiques au contexte »

Utilisés pour mettre en évidence des informations spécifiques liées à la **chaîne d'approvisionnement en produits de santé**.

Utilisé pour présenter des informations sur les processus de **Insight** et le matériel d'apprentissage.

Utilisé pour mettre en évidence des informations spécifiques relatives à **l'assistance alimentaire**.

Utilisé pour mettre en évidence des informations spécifiques relatives à **l'assistance en espèces et en bons d'achat (CVA)**.

Utilisée pour mettre en évidence des informations spécifiques liées aux **situations d'urgence**.

Utilisé pour mettre en évidence les différentes pratiques qui peuvent être utilisées pour rendre les opérations de la chaîne d'approvisionnement plus **durables** du point de vue de l'environnement.

Listes de vérification

Tout au long du manuel, des listes de vérification sont utilisées pour énumérer les étapes du processus (désignées par des ☐ cases à cocher) et les rôles du personnel (désignés par des **caractères gras**) pour des activités spécifiques de la chaîne d'approvisionnement (voir l'exemple ci-dessous). Le personnel peut imprimer ces listes de vérification et les accrocher à son bureau ou les emporter avec lui pour s'y référer rapidement.

La page suivante présente un exemple de liste de vérification annotée, avec des explications sur les différents éléments de la liste.

Définit le point de départ de cette partie du processus par rapport aux étapes précédentes qui ont déjà eu lieu.

Spécifie le processus global

EXEMPLE DE LISTE DE VÉRIFICATION

Déchargement des biens

Au cours du processus de déchargement, le **gestionnaire d'entrepôt** :

- ☐ met à la disposition du personnel et de travailleurs journaliers (s'ils sont engagés) des équipements de protection individuelle (PPE) et s'assure qu'ils sont utilisés de manière efficace.
- ☐ Etc.

Liste des actions pour les étapes du processus

Indique **quel(s) employé(s) ou groupe d'employés du CRS** est (sont) responsable(s) des étapes du processus.

Une fois que le sceau du conteneur a été brisé et que la réception des biens a été accusée, **l'agent d'entrepôt :**

- ☐ Organise les travailleurs journaliers pour décharger les biens des camions et les déposer dans la zone de réception désignée.
- ☐ Etc.

Commence une nouvelle liste d'étapes du processus lorsqu'un nouveau processus commence et/ou que la responsabilité passe à un **nouveau membre du personnel de CRS**.

Si des biens manquent, ont été mis en quarantaine ou n'ont pas été commandés, **l'agent d'entrepôt** :

- ☐ le note sur la lettre de voiture et sur le bon de réception (GRN) (s'il est utilisé).
- ☐ Etc.

Souligne les informations utiles ou importantes relatives au(x) processus de la liste de vérification par un encadré « informations générales ».

Traitement des écarts de quantité constatés lors de la réception

Pour déterminer s'il y a réellement pénurie, le gestionnaire de l'entrepôt doit suivre les quantités reçues de chaque camion par rapport à la lettre de voiture et attendre la livraison complète de tous les camions. Dans de nombreux cas, le décompte d'un camion peut indiquer une pénurie, mais un autre camion en transit peut transporter des biens excédentaires. Dans d'autres cas, il peut y avoir des différences entre les lettres de voiture et les documents de dédouanement.

En cas de divergence de quantité, le gestionnaire de l'entrepôt note la quantité réelle reçue et lance la procédure de réclamation.

Voir ci-dessous les encadrés spécifiques au contexte qui s'appliquent également.

Le lecteur est averti des encadrés contextuels qui suivent la liste de vérification et qui contiennent des informations utiles ou importantes relatives au(x) processus de la liste de vérification (voir également la page suivante).

Exemple d'encadré spécifique au contexte suivant une liste de vérification

Les encadrés spécifiques au contexte sont placés **après** la liste de vérification correspondante.

Exemple d'encadré spécifique au contexte suivant une liste de vérification

Les encadrés contextuels pour les étapes Insight sont placées **après** la liste de vérification correspondante et **après** tous les autres encadrés contextuels.

ORGANISATION DU CHAPITRE

Politiques, procédures, règlements et directives

La présente section énumère toutes les exigences et directives pertinentes (avec des liens hypertextes) pour la fonction ou l'activité de la chaîne logistique couverte dans ce chapitre. **Les politiques, les procédures, les lois et les règlements mentionnés dans la présente section sont des éléments pouvant faire l'objet d'un audit.**

Le personnel de la chaîne d'approvisionnement doit se conformer aux réglementations et lois américaines, aux règlements des bailleurs, et aux lois régionales, étatiques et locales sur la conservation des dossiers et la confidentialité des données dans les juridictions où CRS opère.

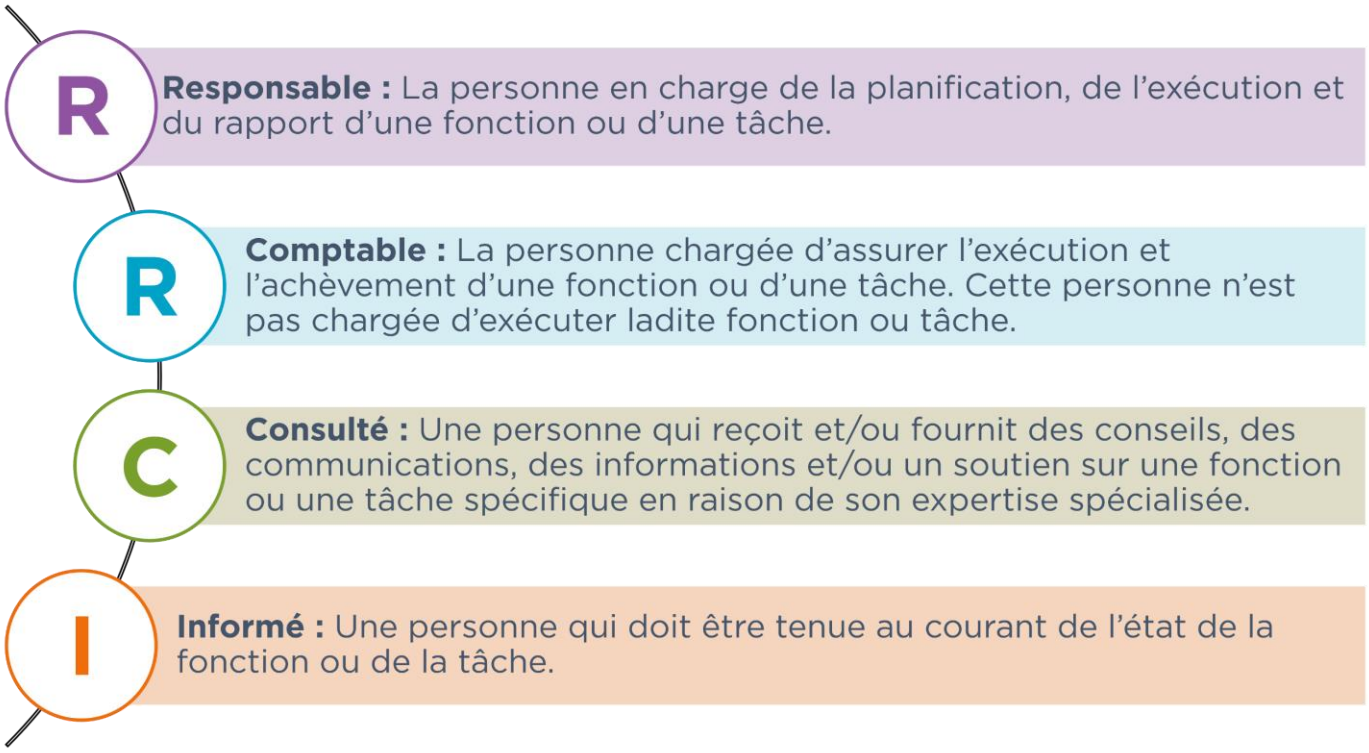
Au niveau des programmes pays, les représentants résidents, les directeurs des opérations et les directeurs des programmes doivent examiner les attributions et les règlements des bailleurs non américains qui régissent la gestion des dossiers et les exigences de conservation afin de se conformer pleinement à ces réglementations et de les réviser sur une base annuelle.

Aperçu

La présente section oriente le lecteur vers la fonction ou l'activité de la chaîne d'approvisionnement couverte par le chapitre. La présente section peut inclure des termes et des définitions spécifiques à la fonction/activité, des meilleures pratiques ou des normes, des stratégies, des méthodes ou d'autres considérations.

Rôles et responsabilités

La présente section utilise une matrice RACI pour résumer la répartition des fonctions/activités et des rôles/responsabilités entre les personnes et les équipes des différentes unités et départements. **RACI** signifie **Responsable**, **Comptable**, **Consulté**, et **Informé**. Les responsabilités attribuées pour chaque fonction ou tâche sont réparties comme suit :



Dans certains contextes, les rôles et les responsabilités peuvent différer du RACI général, par exemple lors de la manipulation de produits de santé, de la livraison d'actifs de la CVA (bons et cartes à puce) ou dans un contexte d'urgence. Le cas échéant, une matrice RACI alternative sera présentée dans un encadré.

La plupart des chapitres ont une matrice RACI pour l'ensemble du processus, mais quelques chapitres ont plusieurs sections de processus avec un RACI spécifique pour chaque section de processus (par exemple, la gestion des entrepôts et des stocks).

Outils

Le cas échéant, la présente section fournit des informations sur les outils spécifiques qui sont pertinents pour la fonction ou l'activité de la chaîne logistique couverte dans le présent chapitre.

Processus

La présente section fournit à la fois un résumé et des explications détaillées sur tous les processus (et sous-processus) qui sont pertinents pour la fonction ou l'activité de la chaîne logistique couverte dans le présent chapitre.

Les processus sont d'abord résumés à l'aide de diagrammes de processus simples qui indiquent les **étapes clés, les points de décision et les exigences en matière de documentation/communication/rapport**.

L'organigramme des processus est suivi d'une explication détaillée des processus.

La plupart des chapitres comportent une section de processus avec un diagramme de processus associé, mais quelques chapitres comportent plusieurs sections de processus avec un flux de processus spécifique pour chaque section de processus (par exemple, l'entreposage et la gestion des stocks).

Tous les chapitres identifient des indicateurs de données pour le suivi de la performance de la chaîne d'approvisionnement qui sont pertinents pour la fonction ou l'activité de la chaîne d'approvisionnement couverte dans le présent chapitre. Pour des conseils plus détaillés sur le suivi et les indicateurs de données MEAL4SCM, voir le chapitre sur le suivi.

MISES À JOUR FUTURES

Le manuel sera régulièrement mis à jour. Le GSCM informera le personnel de la publication d'une nouvelle version, mais il est conseillé au personnel de marquer d'un signet la version en ligne du manuel afin de s'assurer qu'il se réfère à la version la plus récente.

1.2 APERÇU DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

La chaîne d'approvisionnement de l'aide humanitaire et de l'aide au développement fournit une livraison opportune avec une assistance appropriée pour répondre aux besoins des participants au programme dans le monde entier. La chaîne d'approvisionnement du CRS fait partie d'un réseau complexe et mondial d'informations, de biens, de services, de parties prenantes, de décideurs, de fournisseurs et de points de livraison.

Les chapitres du présent manuel sont tous **interdépendants**. Par exemple :

- Réception : Le processus d'entreposage des biens dépend du système de gestion des stocks ainsi que de l'agencement et de l'équipement de l'entrepôt.
- Gestion des entrepôts et des stocks Le système de gestion des stocks et l'aménagement de l'entrepôt dépendent du type et de la capacité de l'installation de stockage.
- Démarrage : Le type et la capacité des installations de stockage dépendent du type de biens à stocker et à gérer.
- Planification : Le type de biens à stocker et à gérer dépend du processus de quantification, de prévision et d'analyse du pipeline.

De nombreuses activités de la chaîne d'approvisionnement abordées dans le présent manuel sont **interdépendantes**. Par exemple (avec les activités de réception et de gestion d'entrepôt) : avant que les biens puissent être reçus et stockés, l'espace de stockage doit être annoncé, alloué et préparé bien à l'avance, et les emplacements du système Insight doivent être créés ou réactivés.

LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DU CRS

La chaîne d'approvisionnement du CRS vise à être réactive, fiable, innovante, flexible et rentable. À cette fin, CRS s'engage à fournir les **bons biens ou services** dans les **bonnes conditions**, aux **bonnes personnes**, au **bon endroit**, au **bon moment**, dans les **bonnes quantités**, et au **bon coût** (voir les 6 droits de la logistique dans le Manuel de logistique de l'USAID|DELIVER).

Toutes les ressources confiées à CRS doivent être sauvegardées à tout moment pour maintenir la qualité, minimiser les pertes et le gaspillage autant que possible, et s'assurer que les ressources peuvent être utilisées aux fins prévues. Parce que les biens et les services obtenus par l'achat ou la donation ont une valeur financière et programmatique significative, CRS applique des principes stricts de comptabilité financière et des mesures d'évaluation des risques depuis l'acquisition jusqu'à la distribution aux consommateurs finaux afin d'assurer une bonne gestion de toutes ces ressources.

Au CRS, la plupart des activités de gestion de la chaîne d'approvisionnement se déroulent selon un cycle et certaines activités se déroulent en continu. La figure ci-dessous illustre la chaîne d'approvisionnement complète du CRS avec des activités cycliques et continues qui correspondent au cycle du projet.

- La voie d'accès, la voie extérieure et la voie de sortie représentent des étapes et des processus **cycliques** de haut niveau (désignés par un symbole).
- La voie médiane représente les activités interfonctionnelles **continues** qui soutiennent la mise en œuvre (désignée par un symbole).
- La piste centrale représente les activités d'amélioration **continue** et obligatoire des opérations (désignée par un symbole).

La figure ci-dessous montre comment les chapitres de du présent manuel s'alignent sur le cycle du projet Compass. Certaines activités sont continues tout au long de la mise en œuvre du projet.

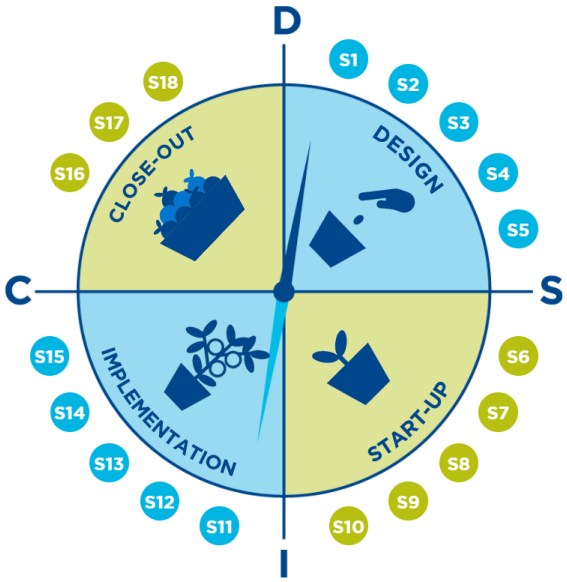
Le personnel de la chaîne d'approvisionnement joue un rôle essentiel tout au long des quatre phases du cycle de projet Compass (voir figure ci-dessous) et des 18 normes de gestion de projet définies par Compass.

CLOSE-OUT

Les normes de clôture soulignent l'importance de la responsabilité et de la collaboration interdisciplinaire lorsque les projets arrivent à leur terme.

IMPLEMENTATION

Les normes de la phase de mise en œuvre se concentrent sur la gestion des activités et des ressources du projet en temps opportun, sur la base de données probantes et de manière interdisciplinaire, en étroite collaboration avec les partenaires de CRS.



DESIGN

Les normes de la phase de conception se concentrent sur les questions de conception qui ont un impact significatif sur la mise en œuvre d'un projet.

START-UP

Les normes de la phase de démarrage concentrent l'attention sur cette phase critique, et souvent difficile, du cycle de gestion du projet.

TERMINOLOGIE DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DU CRS

La **gestion de la chaîne d'approvisionnement** fait référence au flux de biens, à l'assistance en espèces et en bons, et aux services depuis le démarrage du projet (conception, planification) jusqu'à sa mise en œuvre (achat, transport, réception, stockage, expédition, distribution) et à la clôture du projet (contrôle de la vérification de la distribution, contrôle de la performance de la chaîne d'approvisionnement).

Les **biens** sont tous les articles d'inventaire (produits, fournitures, biens et tous les autres objets tangibles) qui circulent dans la chaîne d'approvisionnement de CRS. Les biens comprennent les produits alimentaires, les articles non alimentaires (NFI), les produits pharmaceutiques, les fournitures et équipements médicaux, les biens d'équipement et les biens durables, les fournitures administratives, les matériaux de construction, les véhicules, les actifs de la CVA tels que les bons ou les cartes de débit, et d'autres articles.

Tous les biens sont classés en tant que biens de distribution et biens non destinés à la distribution. Ces deux types de biens sont suivis tout au long des processus d'acquisition, de transport, de réception, d'inspection, de mise à l'écart, de stockage, de reconditionnement/kitting, d'expédition et de distribution.

- **Les biens de distribution** sont achetés pour être distribués aux participants au programme (soit directement, soit par l'intermédiaire de partenaires) et sont comptabilisés en charges lorsqu'un partenaire ou un participant au programme les reçoit. Les biens de distribution apparaissent dans les comptes d'évaluation des stocks en tant qu'actifs jusqu'à ce qu'ils soient distribués à un partenaire ou à un participant au programme.
- **Les biens non destinés à la distribution** achetés pour la consommation interne et qui sont passés en charge immédiatement après leur réception. Bien que les biens non destinés à la distribution n'apparaissent pas dans les comptes d'évaluation des stocks en tant qu'actifs, ils doivent être suivis pendant qu'ils sont en stock et jusqu'à ce qu'ils soient distribués à l'utilisateur final.

La distribution des biens non destinés à la distribution à un utilisateur final, même en interne, est considérée comme une distribution finale et **non** comme une expédition.

Les actifs de la CVA sont des articles physiques qui représentent ou stockent la valeur d'un montant de transfert CVA, y compris (mais sans s'y limiter) les bons papier, les bons électroniques, les cartes électroniques et les cartes à puce. Pour plus d'informations, voir la section Assistance en espèces et sous forme de bons (CVA) du présent chapitre.

Les services comprennent tout soutien externe fourni par CRS pour faciliter les opérations et l'exécution de diverses activités afin d'atteindre les objectifs opérationnels et/ou des programmes ou pour soutenir l'exécution de telles activités pour de tels objectifs.

Des exemples de services achetés pour atteindre les objectifs opérationnels (y compris les objectifs du pays, de la région et de l'agence) sont énumérés ci-dessous.

- Faciliter le flux de biens et d'argent tout au long de la chaîne d'approvisionnement (jusqu'à la distribution aux utilisateurs finaux).
- Formation à l'utilisation des biens.
- Formation à l'entretien et à la réparation des biens.

Voici quelques exemples de services achetés pour atteindre les objectifs du programme.

- Broyage ou enrichissement des céréales.
- Services de placement.
- Services financiers.
- Informations sur le marché.

Exemples de services fournis pour apporter un soutien général ou administratif aux programmes ou aux opérations.

- Agences de voyage.
- Entretien et réparation de véhicules.
- Entretien et réparation de matériel de bureau.
- Sécurité résidentielle.

Le système d'enregistrement fait référence au système officiel qu'un programme pays utilise pour documenter les transactions de la chaîne d'approvisionnement et pour stocker les enregistrements de la chaîne d'approvisionnement. Les systèmes d'enregistrement comprennent Insight, SharePoint et OneDrive. Insight est le système d'enregistrement officiel du CRS pour les programmes pays qui sont en ligne avec Insight. Pour les programmes pays qui n'ont pas encore mis en œuvre les modules de chaîne d'approvisionnement d'Insight, le système d'enregistrement peut être aussi simple qu'un grand livre physique.

Les participants au programme comprennent les différents individus, groupes et entités énumérés ci-dessous.

- Les personnes qui participent au programme.
- Les délégués des ménages participants au programme qui reçoivent des biens au nom de leur ménage.
- Les délégués des participants individuels ciblés au programme dans leur ménage qui ne peuvent pas se rendre au point de prestation de services pour des raisons de maladie ou de limitation physique.
- Lieux où se trouvent les participants au programme, tels que les écoles, les cliniques, les pharmacies, etc.

Exigences pour les délégués des participants au programme

Les bénéficiaires délégués pour recevoir des biens au nom d'une personne ciblée doivent être âgés de plus de 18 ans et doivent apporter les documents énumérés ci-dessous au point de prestation de services.

- Une pièce d'identité.
- La carte ou le bon reçu avant la distribution.
- (Dans certains cas) un formulaire d'autorisation de délégation.

Si l'on se demande si le délégué est réellement autorisé à recevoir les biens, le personnel chargé de la distribution doit collaborer avec les représentants de la communauté pour déterminer la validité de la documentation présentée ou de la relation identifiée.

Après la distribution, le personnel doit assurer un suivi avec le participant au programme ciblé, si nécessaire.

Les fournisseurs sont toute entité (organisation, groupe ou individu) qui vend des biens ou des services à CRS**.** Selon le contexte dans ce manuel, les « fournisseurs » peuvent également être appelés vendeurs ou prestataires de services.

MODALITÉS D'APPROVISIONNEMENT DU CRS

CRS transfère des biens et des services aux participants ciblés du programme dans les contextes d'urgence et de développement à travers les deux modalités résumées dans la figure ci-dessous.

1. Assistance en nature

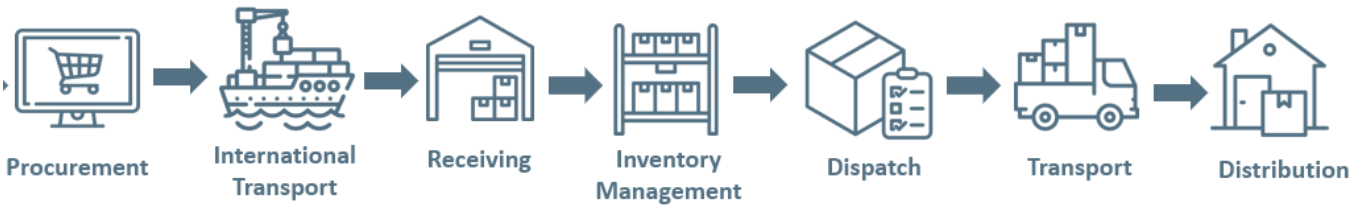
Biens ou services physiques achetés auprès d'un fournisseur ou donnés ou empruntés à des organisations partenaires et remis directement aux participants au programme.

2. CVA

Espèces ou bons remis directement aux participants au programme afin qu'ils puissent acheter des biens ou des services sur le(s) marché(s) local(aux).

Les deux modalités d'approvisionnement s'appliquent aux biens prépositionnés. Les biens prépositionnés peuvent être directement achetés, donnés ou empruntés. En outre, CRS peut prépositionner des biens et équipements de la CVA et peut mettre en place des accords-cadres avec des fournisseurs, des prestataires de services financiers (FSP), etc.

La chaîne d'approvisionnement pour les deux modalités implique la séquence d'activités illustrée dans le schéma ci-dessous.



Source : Unité 1 sur la Certification en gestion de la chaîne d'approvisionnement humanitaire (CHSCM) de Fritz Institute/CILT SCM in the Humanitarian World.

La chaîne d'approvisionnement de la CVA comprend également les activités énumérées ci-dessous.

- Contracter des prestataires de services financiers (FSP).
- Gérer les décaissements d'espèces, de fonds électroniques ou de bons.
- Gérer les transactions des participants au programme avec les bons et les espèces qu'ils ont reçus
- Gérer les paiements aux fournisseurs participants.

CRS utilise un processus appelé « analyse de la réponse » pour déterminer la ou les modalité(s) la(les) plus appropriée(s) pour un contexte donné. L'analyse tient compte de multiples facteurs, y compris les besoins des populations affectées, le fonctionnement du marché local, l'environnement opérationnel, le rapport qualité-prix, la rapidité, et les préférences, la dynamique et les pratiques des participants au programme (voir Conception).

Assistance en nature

CRS fournit trois types d'assistance en nature : 1) l'acquisition de biens ou de services, 2) les dons en nature, et 3) les biens empruntés à d'autres organisations ou projets.

Achat

L'achat fait référence à l'achat de biens ou de services par le biais d'un processus concurrentiel (ou, le cas échéant, d'une source unique). Ces biens et services sont distribués pour être utilisés par les participants au programme, les partenaires de CRS ou le personnel de CRS.

Les biens et services peuvent être achetés auprès de fournisseurs locaux, régionaux ou internationaux en fonction de la ou des zones géographiques spécifiques où les biens seront distribués ou où les services seront rendus.

CRS et ses bailleurs privilégient de plus en plus les chaînes d'approvisionnement locales ou « courtes » (en particulier pour les programmes axés sur le marché et les achats locaux) afin de soutenir et de renforcer les marchés locaux et leurs participants et de réduire l'impact environnemental et les coûts du transport sur de longues distances.

Achats locaux et régionaux (LRP)

L'achat local fait référence à l'approvisionnement dans le même pays que celui où les biens seront distribués/utilisés.

- Pour le gouvernement des États-Unis, l'achat local exige que les biens soient produits (cultivés, fabriqués) dans le pays.
- Pour CRS, l'achat local vise à être aussi local que possible dans la zone des programmes (par exemple, dans la même région que la zone de mise en œuvre, parfois appelée « hyper-locale » ou « ultra-locale »).

Les chaînes d'approvisionnement locales ne sont pas appropriées pour tous les produits (par exemple, les exigences des bailleurs en matière de produits pharmaceutiques peuvent nécessiter l'achat auprès d'un

sous-ensemble de fournisseurs basés en Europe, tout en autorisant la passation de marchés avec des prestataires de services locaux).

L'achat au niveau régional fait référence à l'achat dans la même région que le pays où les biens seront distribués/utilisés.

- Pour le gouvernement des États-Unis, les achats régionaux sont limités aux économies à faible revenu, aux économies à revenu moyen inférieur et aux économies à revenu moyen supérieur, selon la classification de la Banque mondiale World Bank Country and Lending Groups Classification.

Lorsqu'il achète des biens et des services, CRS doit effectuer des évaluations de marché pour démontrer que le LRP ne perturbera pas gravement les marchés locaux ou régionaux et n'influencera pas les prix à la hausse ou à la baisse (voir les sections Évaluation du marché et Évaluation des achats dans le chapitre Conception).

Achats internationaux

Les achats internationaux font référence à tout achat qui ne répond pas aux définitions des achats locaux ou régionaux.

- L'USG autorise rarement les achats internationaux de nourriture ou de biens de distribution et favorise généralement les dons en nature.
- Au CRS, les achats internationaux concernent principalement les biens non destinés à la distribution et sont effectués ou soutenus par le département de Global Procurement.

Dons en nature

Les dons en nature font référence aux dons de biens et/ou de services (au lieu d'argent liquide) à l'organisation de mise en œuvre. CRS peut soit distribuer les dons en nature directement aux participants du programme, soit les transférer aux partenaires locaux pour qu'ils les distribuent. Les biens ou les services peuvent également être donnés pour un usage interne par le personnel de CRS ou les partenaires, bien que ce type de dons en nature soit moins courant.

Les dons en nature sont généralement associées à des dons alimentaires à grande échelle de la part de grands bailleurs publics, en particulier l'USG et le Fonds mondial. CRS plaide pour des mécanismes de financement flexibles de la part des bailleurs qui permettent (mais n'imposent pas) l'utilisation de dons en nature en fonction des besoins des participants au programme et du contexte local/du marché.

Prêts

Les prêts se réfèrent à des biens empruntés à un autre projet ou organisation.

- Si le prêt est un bien consommable (par exemple, une denrée alimentaire), il est remboursé avec des biens similaires selon les termes d'un accord.

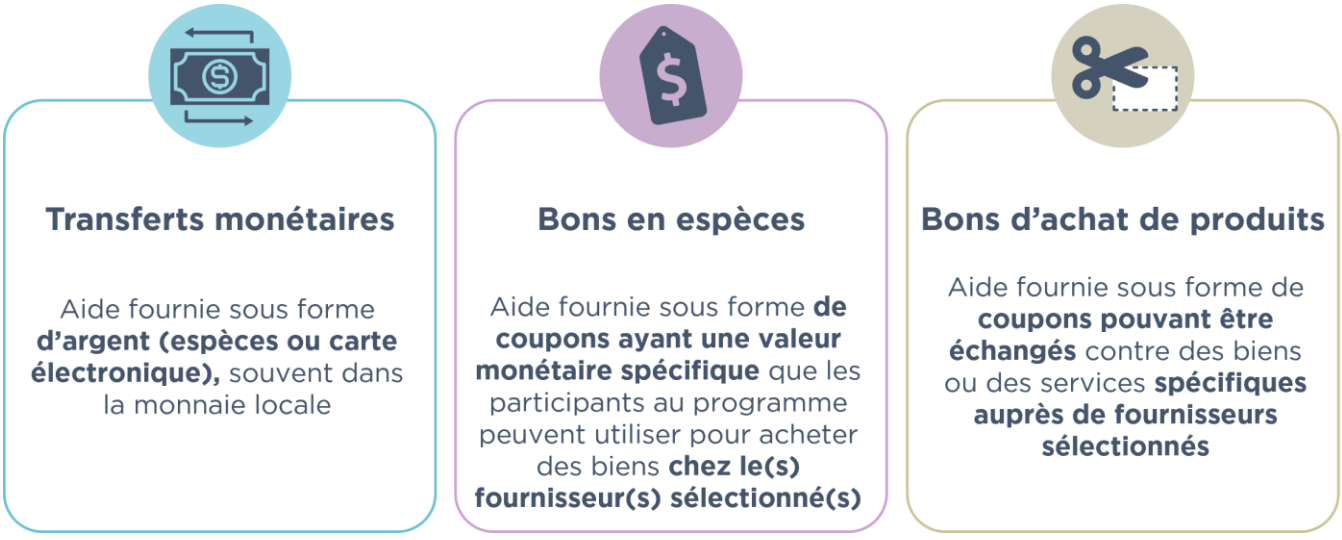
- S'il s'agit d'un article non consommable (par exemple, un ordinateur portable ou une voiture), les articles empruntés doivent être restitués à l'organisation ou au projet qui les a prêtés (sauf indication contraire dans l'accord de prêt).

Les biens peuvent être empruntés à des projets du même bureau de pays ou à des groupes de pays, des agences des Nations unies ou d'autres ONG nationales ou internationales.

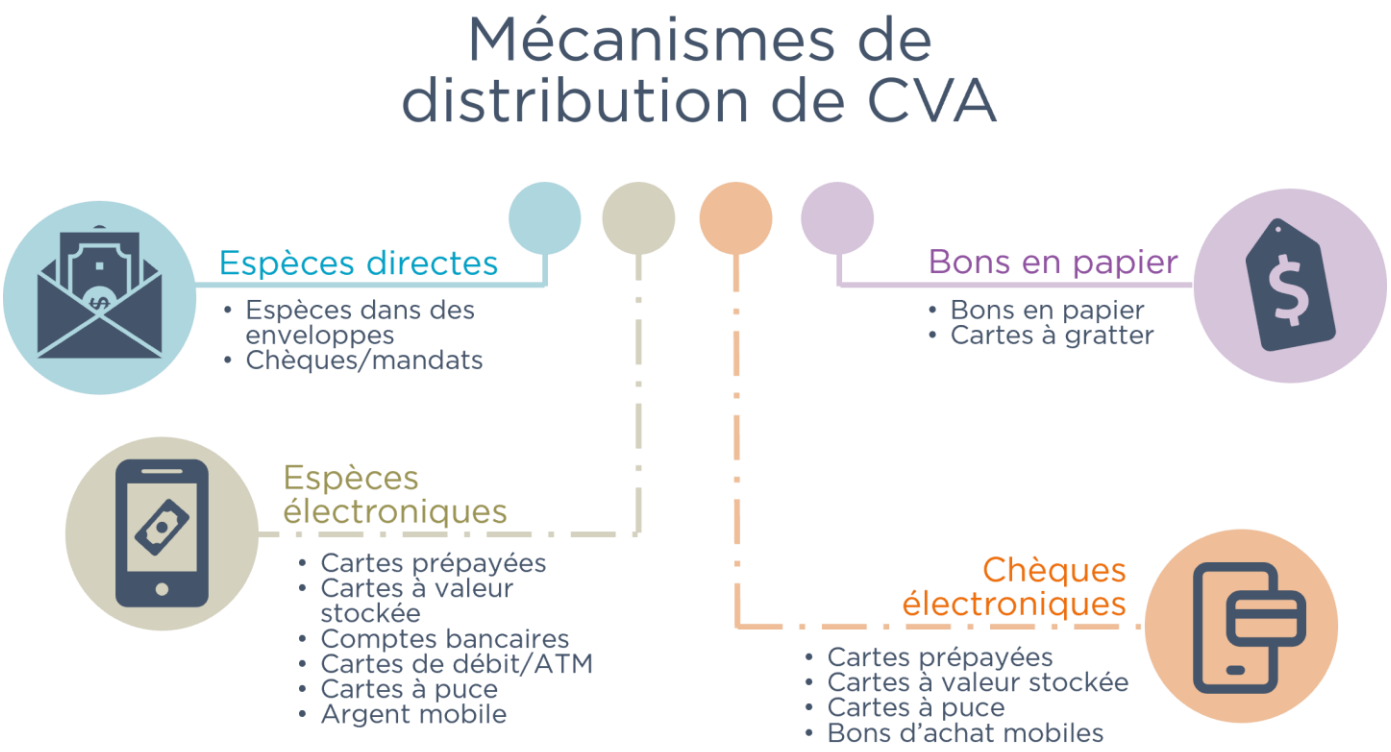
Assistance sous forme de bons et d'espèces (CVA)

Parce que la CVA dépend fortement des marchés locaux pour fournir des biens et services prioritaires aux participants au programme, la CVA nécessite des activités plus stratégiques de la chaîne d'approvisionnement (par exemple, des évaluations du marché de détail, des évaluations des achats, des analyses de réponse et le suivi du marché) pour identifier et utiliser les bons types de fournisseurs, de transporteurs et de mécanismes d'approvisionnement et de contrat. Avec cette expansion du réseau de fournisseurs de CRS et des relations avec les fournisseurs, les chaînes d'approvisionnement en nature et CVA de l'agence en bénéficient toutes les deux.

Les programmes d'aide en espèces utilisent les modalités de transfert indiquées dans la figure ci-dessous.



Les programmes de CVA fournissent une assistance par le biais de plusieurs mécanismes, comme le montre la figure ci-dessous.



Source : Fritz Institute/CILT, Core CTP Skills for Supply Chain, Finance, ICT, 2018.

Photo de Kent Truog

Chapitre 2 : Rôles et responsabilités

2. RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Objectif

Le présent chapitre permet au personnel de la chaîne d'approvisionnement de comprendre les principales responsabilités des postes généralement occupés ou étroitement associés à un département de la chaîne d'approvisionnement et à un programme pays, y compris les rôles en dehors du département de la chaîne d'approvisionnement ou du programme pays.

2.1 POLITIQUES, PROCÉDURES, RÈGLEMENTS ET DIRECTIVES

Le personnel de la chaîne d'approvisionnement doit se conformer aux réglementations et aux lois américaines, aux règlements des bailleurs et aux lois régionales, étatiques et locales dans les juridictions où CRS opère.

Au niveau des programmes pays, les représentants résidents, les directeurs des opérations et les directeurs des programmes doivent examiner les attributions et les règlements des bailleurs non américains afin de se conformer pleinement à ces réglementations et de les réviser sur une base annuelle.

POLITIQUES ET PROCÉDURES DE CRS

- CRS POL-FIN-ICS-024 - Politique de contrôle interne
- CRS PRO-FIN-ICS-024.02 - Procédure de séparation des tâches

2.2 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

DÉPARTEMENT DE GESTION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT MONDIALE

Le département GSCM fait partie de la division Global Finance du CRS. Le département GSCM comprend trois sous-unités, énumérées ci-dessous.

L'objectif de GSCM est de permettre aux chaînes d'approvisionnement de CRS d'être les meilleures de leur catégorie et de soutenir la vision, la mission et les priorités stratégiques de CRS.

Pour plus d'informations sur les sous-unités du GSCM, voir le Portefeuille d'expertise du GSCM. Pour examiner la structure organisationnelle du GSCM et trouver les membres du personnel du GSCM, voir l'organigramme du département GSCM.

Le GSCM gère également un site sur MyCRS qui contient des actualités, des ressources, des outils, des modèles, ainsi que du matériel et des opportunités d'apprentissage.

Le personnel du GSCM peut apporter un appui à la chaîne d'approvisionnement lorsque les programmes pays en ont besoin. Le programme pays doit se renseigner sur l'appui de la chaîne d'approvisionnement en contactant le conseiller technique régional du GSCM ou le directeur régional adjoint/opérations.

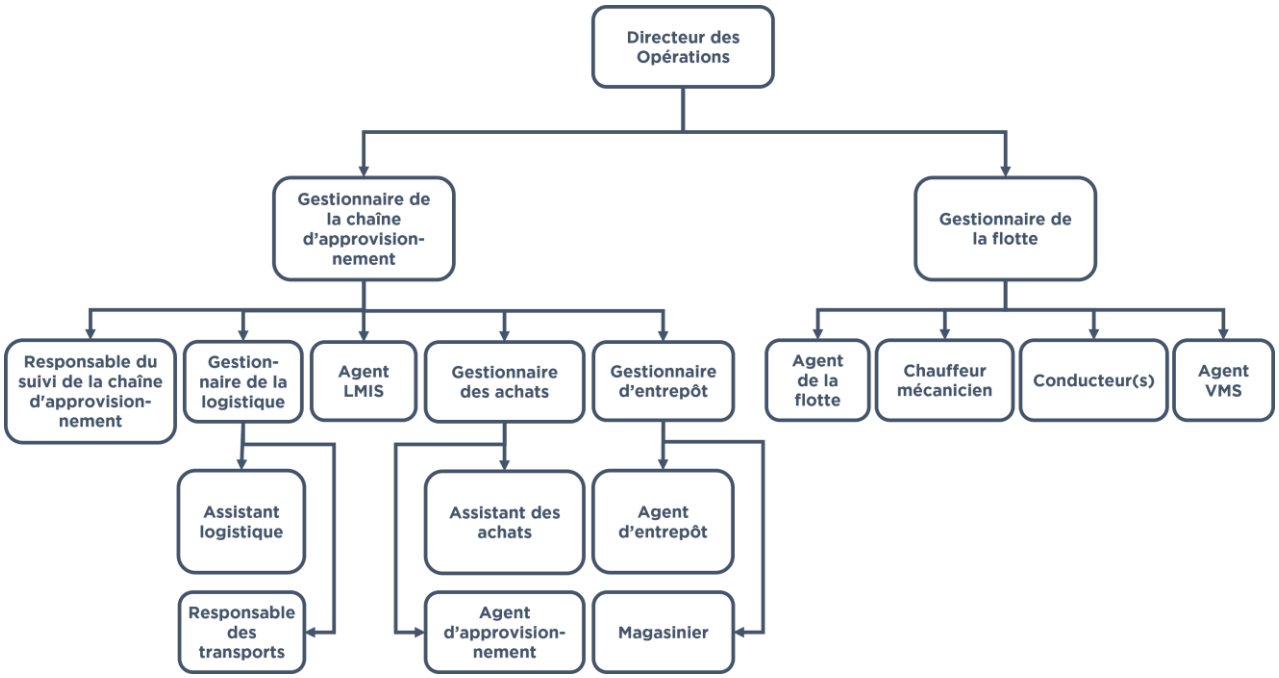
Le Département de Réponse Humanitaire (DRH) de CRS a du personnel sous l'équipe des opérations qui peut servir de capacité d'appoint si les programmes pays ont des lacunes en matière de personnel ou d'opérations. Le personnel du DRH peut temporairement remplir les rôles de directeur des opérations et de gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement en cas de besoin. Cliquez ici pour contacter le bon membre du personnel du DRH pour un appui d'urgence.

PROGRAMMES PAYS

La structure réelle (organigramme) du département de la chaîne d'approvisionnement d'un programme pays doit être déterminée en fonction de la taille et de l'étendue de la chaîne d'approvisionnement du programme pays. Dans tous les cas, la séparation des tâches doit être maintenue pour garantir la conformité avec les contrôles internes. Pour plus d'informations, voir la section Séparation des tâches au sein du département de la chaîne d'approvisionnement ci-dessous.

Un organigramme de la chaîne d'approvisionnement d'un programme pays doté d'un personnel complet et d'une chaîne d'approvisionnement de complexité moyenne devrait ressembler à l'organigramme ci-dessous.

Exemple d'organigramme d'un département de la chaîne d'approvisionnement



Pour les pays dont la chaîne d'approvisionnement est moins complexe, il n'est pas nécessaire de pourvoir tous ces postes. Dans ce cas, les responsabilités sont transférées au poste le plus élevé de la chaîne d'approvisionnement. Par exemple, s'il n'y a pas de poste de gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement, c'est le directeur des opérations qui sera chargé de superviser les opérations de la chaîne d'approvisionnement.

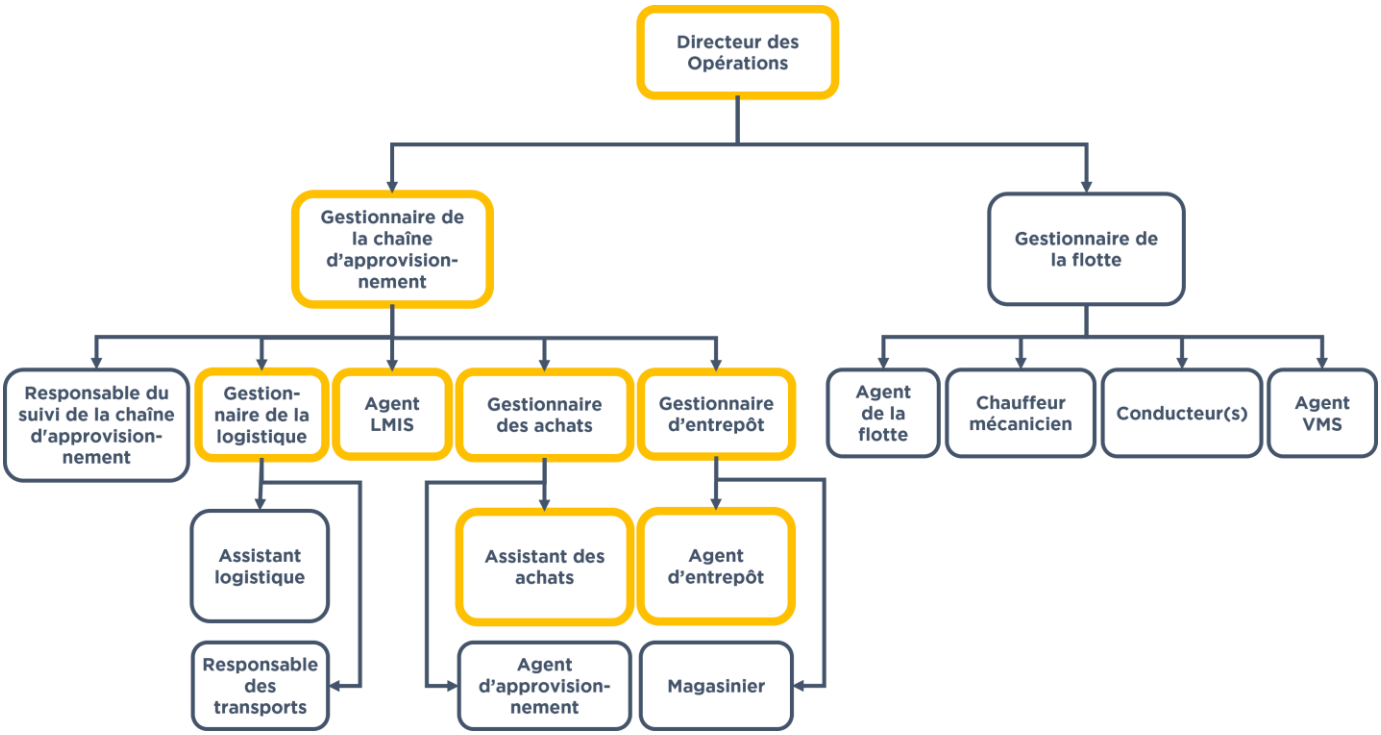
Certains bailleurs, comme le Fonds mondial, exigent une structure de chaîne d'approvisionnement distincte, financée par le projet et placée sous la supervision d'un directeur de projet ou d'un gestionnaire de programme. Cette personne ou cette équipe concentre tous ses efforts sur ce seul projet. Dans ce cas, la personne désignée est considérée comme un gestionnaire adjoint de la chaîne d'approvisionnement et doit diriger la gestion de la chaîne d'approvisionnement spécifique au projet et superviser tout autre membre du personnel de la chaîne d'approvisionnement engagé pour le projet. Le gestionnaire adjoint de la chaîne d'approvisionnement collabore étroitement et communique régulièrement avec le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement.

Pour plus d'informations sur la planification et l'intégration du nouveau personnel de la chaîne d'approvisionnement, voir le chapitre Démarrage.

PROFILS INSIGHT

Pour les postes mis en évidence ci-dessous, le personnel se voit attribuer un profil Insight pour effectuer des transactions et/ou avoir une visibilité sur les modules Insight de la chaîne d'approvisionnement. Le représentant résident, le personnel administratif et les comptables des coûts financiers ont également accès aux modules Insight relatifs à la chaîne d'approvisionnement.

Profils Insight dans l'organigramme d'un département de la chaîne d'approvisionnement



Ressource des profils Insight

- La relative à la politique des profils de la chaîne d'approvisionnement explique combien de membres du personnel du programme pays peuvent être affectés à chaque profil. Pour les exigences spécifiques, voir la politique.
- L'infographie sur les profiles de la chaîne d'approvisionnement est une ressource utile qui décrit ce que chaque profil peut et ne peut pas faire dans Insight.
- Si vous souhaitez demander un profil ou en attribuer un à un membre du personnel, remplissez ce **formulaire.**

SÉPARATION DES TÂCHES AU SEIN DU DÉPARTEMENT DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Il doit y avoir une séparation claire des tâches entre chaque membre du département de la chaîne d'approvisionnement et entre tous les employés le long de la chaîne d'approvisionnement. Les exigences en matière de séparation des tâches sont décrites dans les politiques et procédures du CRS énumérées ci-dessous.

- POL-FIN-ICS-024 - Politique de contrôle interne
- PRO-FIN-ICS-024.02 - Procédure de séparation des tâches

Les responsabilités entre les membres de l'équipe doivent également être clairement définies. Pour plus d'informations sur la séparation des tâches dans le contexte de chaque programme pays, voir la matrice d'autorisation du programme pays concerné et les diagrammes de processus.

Déterminer la séparation des tâches

Pour déterminer comment les tâches doivent être séparées, il faut d'abord schématiser les étapes d'une catégorie de processus de la chaîne d'approvisionnement, puis dresser la liste des personnes responsables de chaque étape. Si la carte révèle qu'une personne est à la fois chargée de l'exécution et de la supervision ou de l'approbation d'un processus, le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement doit trouver des moyens de transférer les responsabilités afin de maintenir une séparation adéquate des tâches. Le tableau ci-dessous est un exemple de diagramme générique de processus d'entrepôt avec séparation des tâches.

Étapes du processus	Activité	Personne responsable
1	Envoi des documents d'expédition à l'entrepôt	Assistant logistique
2	Prépare les zones de réception et de stockage	Assistant d'entrepôt
3	Supervise les travailleurs journaliers	Agent d'entrepôt
4	Prépare les documents de pointage et de réception	Assistant d'entrepôt
5	Vérifie la quantité/qualité par rapport à la commande et confirme la réception	Gestionnaire d'entrepôt
6	Stocke les biens et met à jour les fiches de bin	Assistant d'entrepôt
7	Vérifie régulièrement la concordance entre les fiches de bin et les documents de circulation des produits	Agent d'entrepôt

En cas d'urgence rapide, il peut être plus difficile de respecter la séparation des tâches au début de l'intervention. Lorsque l'intervention commence à se stabiliser, commencez à séparer les tâches au fur et à mesure que le personnel devient disponible.

Dans les programmes pays de moindre envergure, où l'activité de la chaîne d'approvisionnement est moins importante, veillez à maintenir la séparation des tâches autant que possible. Personne ne doit initier, terminer et approuver un processus sans supervision et vérification adéquates.

2.3 RÉSUMÉS DES POSTES DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Les résumés des postes ci-dessous donnent une idée générale des postes de la chaîne d'approvisionnement et des postes étroitement associés qui soutiennent les activités de la chaîne d'approvisionnement. Une liste complète des descriptions de postes est disponible dans la bibliothèque de documents JD standard.

POSTES DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DES PROGRAMMES PAYS

Direction générale de la chaîne d'approvisionnement

Représentant de pays ou Directeur national

Profils Insight = Représentant résident (1 par programme pays)

Le représentant de CRS dans le pays ou le directeur national supervise le direction et la gestion du programme pays du point de vue de la chaîne d'approvisionnement, y compris la gestion des ressources de CRS et l'excellence opérationnelle.

Le représentant résident :

- Supervise les efforts de gestion des risques.
- Développe des réseaux et des partenariats pour faciliter la conception et la mise en œuvre de programmes de haute qualité.
- Assure une gestion efficace des ressources.

Directeur des opérations ou gestionnaire des opérations

Profils Insight = Directeur des opérations (1 par programme pays)

Le directeur des opérations ou le gestionnaire des opérations supervise les finances, les ressources humaines, la gestion de la chaîne logistique (y compris la flotte), l'administration, les technologies de l'information et la sécurité.

Le directeur des opérations :

- Conçoit, met en œuvre, contrôle et rend compte des opérations quotidiennes afin de s'assurer que tous les services d'appui sont fournis avec efficacité et selon des normes de haute qualité.

- Il supervise la préparation des plans budgétaires annuels et des budgets des subventions/projets afin de s'assurer qu'ils reflètent une efficacité opérationnelle maximale, la conformité budgétaire et l'atténuation des risques.
- Veiller à ce que le programme dispose d'un personnel suffisant pour répondre aux besoins du programme pays et à ce que tous les actifs soient disponibles pour faciliter les activités des programmes (par exemple, veiller à l'acquisition de véhicules en temps opportun et de manière durable).
- Maintenir l'accent sur la gestion de la qualité.
- Supervise la conformité avec les exigences de CRS et des bailleurs et les lois locales.

Gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement

Profils Insight = Gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement (1 par programme pays)

Le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement supervise toutes les activités de la chaîne d'approvisionnement impliquées dans la livraison efficace et efficiente de biens et de services de qualité au personnel de CRS, aux partenaires et aux participants au programme. Ces activités comprennent la planification de l'approvisionnement, l'achat, la logistique, la gestion des entrepôts et des stocks, la gestion de la qualité et la gestion des risques.

Le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement :

- Dirige la conformité de la chaîne d'approvisionnement avec les règlements de CRS et des bailleurs et les exigences internationales et locales.
- Collaborer avec le directeur des opérations pour évaluer les risques liés à la chaîne d'approvisionnement et élaborer des réponses à ces risques.
- Coordonner avec les équipes des programmes et participer à l'analyse des réponses afin de déterminer les modalités d'assistance les plus appropriées.
- Travailler en étroite collaboration avec le gestionnaire des achats pour superviser la gestion des fournisseurs, leurs performances et l'élaboration de stratégies d'achat.
- Superviser le transport, l'entreposage et la distribution afin d'assurer la manutention et la protection adéquates des biens ainsi que la sécurité du personnel.
- Superviser la gestion de la qualité, le suivi et la documentation des biens et des services, de la demande à la livraison.
- Veiller à l'enregistrement en temps utile des données dans les systèmes appropriés et à la préparation et à la présentation des rapports requis.

- Établir une bonne coordination et une bonne communication entre l'équipe chargée de la chaîne d'approvisionnement et les autres départements et équipes chargés des programmes pays.
- Veiller à ce que le personnel de la chaîne d'approvisionnement soit orienté, formé et encadré pour qu'il puisse s'acquitter efficacement de ses responsabilités professionnelles.
- Mener des efforts d'assistance technique et de renforcement des capacités de la chaîne d'approvisionnement de CRS pour les partenaires de mise en œuvre, en travaillant souvent en étroite collaboration avec les conseillers techniques régionaux de GCL et les conseillers techniques de GSCM.

Un pharmacien doit également faire partie de l'équipe pour répondre aux exigences des bailleurs en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement (par exemple, les directives du Fonds mondial et le système modèle d'assurance qualité de l'OMS pour les agences d'approvisionnement), car les pharmaciens ont la formation appropriée pour gérer l'assurance qualité, l'utilisation des médicaments et l'approvisionnement en produits pharmaceutiques. En outre, il existe des licences d'importation de produits de santé au sein de l'Autorité nationale des médicaments que seuls les pharmaciens peuvent obtenir.

Gestionnaire adjoint de la chaîne d'approvisionnement

Profils Insight = N/A

Le gestionnaire adjoint de la chaîne d'approvisionnement supervise les prévisions et la planification de la chaîne d'approvisionnement, le suivi et la gestion de la qualité pour un ou plusieurs projets spécifiques, des catégories de produits (par exemple, les produits de santé) et/ou des emplacements géographiques. Le gestionnaire adjoint de la chaîne d'approvisionnement a des responsabilités similaires à celles du gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement, mais il se concentre sur un projet, un secteur ou un lieu spécifique auquel il est affecté.

Gestion de la logistique

Gestionnaire de la logistique

Profils Insight = gestionnaire de la logistique (autant que nécessaire par programme pays)

Le gestionnaire logistique supervise toutes les activités liées à la quantification, à l'expédition, à la réception, au stockage/entreposage, à l'expédition et à la distribution des biens.

Le gestionnaire logistique :

- Planifie et gère la logistique depuis le port ou le point d'arrivée jusqu'à la distribution finale ou la destruction des biens.
- Collabore avec le personnel de la chaîne d'approvisionnement et des programmes afin de partager les analyses des filières et les rapports logistiques ; participe aux réunions de coordination afin d'assurer la planification et la coordination des activités logistiques.
- Identifie les problèmes potentiels ou réels dans la chaîne d'approvisionnement qui peuvent affecter la disponibilité à court ou à long terme de biens et de services individuels et agit de manière proactive pour résoudre ces problèmes.
- Supervise la gestion de la qualité des biens en cours d'acheminement et veille à ce que les processus logistiques soient conformes aux règlements et directives du CRS et des bailleurs.
- Identifie et évalue les ressources de transport, les installations de stockage et tout autre service logistique.
- Fournit un coaching et un appui réguliers au personnel de CRS et des partenaires pour assurer l'efficacité des processus opérationnels.
- Entretient des relations avec les opérations portuaires, les transitaires, les agents de dédouanement et d'autres prestataires de services clés afin d'assurer une bonne coordination et une bonne communication entre les prestataires de services logistiques tiers (3PL), CRS et le personnel chargé de la logistique, de l'achat et des programmes des partenaires de CRS.
- Assure une préparation de haute qualité de rapports précis et complets sur le mouvement des biens.

Assistant logistique

Profils Insight = N/A

L'assistant logistique coordonne la mise en œuvre de toutes les activités logistiques quotidiennes pour s'assurer que les biens et les services sont disponibles pour les besoins de CRS. Un assistant logistique peut se voir confier la responsabilité d'un ou de plusieurs projets spécifiques, de catégories de produits (par exemple, la santé) ou d'emplacements géographiques.

L'assistant logistique :

- Coordonne avec le personnel des programmes pays les besoins logistiques pour répondre aux exigences du pipeline ; aide à identifier et fournit des recommandations pour relever les défis de la chaîne d'approvisionnement.
- Soutient l'évaluation et l'analyse du marché de la logistique et tient à jour les données sur les prix de la logistique.
- Soutient la mise en œuvre des opérations, de la livraison des biens à l'entreposage, à la distribution finale et à la destruction, conformément aux règlements de CRS et des bailleurs, ainsi qu'aux exigences internationales et locales.
- Soumet des demandes d'achat à des fournisseurs de logistique tiers (3PL) et coordonne avec l'équipe d'achat pour définir les calendriers de livraison et les termes et conditions, y compris l'emballage, l'étiquetage, la marque et le marquage.
- Assure la liaison avec les arpenteurs, les agents de compensation et de transit, le personnel du CRS et des partenaires, et d'autres parties pour garantir la réception et la distribution des biens dans les délais impartis.
- Tient à jour des dossiers contenant tous les documents logistiques requis et veille à ce que toutes les activités et tous les mouvements de GCL soient documentés de manière complète et précise.

Responsable des transports

Profils Insight = N/A

Le responsable des transports travaille avec les gestionnaires de la logistique, de la flotte et de l'entrepôt pour déterminer les besoins en transport sur la base des plans de distribution/expédition et des demandes d'autres départements.

Le responsable des transports :

- Contribuer à l'évaluation des ressources et des infrastructures de transport locales ; contrôler et rendre compte des performances des fournisseurs et de la gestion de la qualité dans le cadre des opérations de transport.
- Élaborer des plans de transport sur la base des plans d'expédition et d'autres demandes ad hoc.
- Maintenir le contact avec les fournisseurs de services de transport pour la planification, les questions de performance, etc.
- Coordonner avec le département de gestion du parc automobile les déplacements des véhicules utilisés pour le transport des biens.

- Veiller à ce que les biens soient correctement prélevés et chargés dans les véhicules, avec l'aide du personnel de l'entrepôt.
- Assurer une documentation complète et détaillée des services de transport et des évaluations, y compris des dossiers papier lorsque les directives de CRS, les exigences des bailleurs ou les lois locales l'exigent.

Gestion de l'entrepôt et des stocks

Gestionnaire d'entrepôt

Profils Insight = Gestionnaire d'entrepôt (1 par centre IO interne)

Le gestionnaire d'entrepôt supervise toutes les activités liées à l'entreposage, à la réception, à l'inspection, au rangement, au stockage et à la manutention, à la gestion de la qualité et à l'expédition des biens.

Le gestionnaire d'entrepôt :

- collabore avec le personnel de logistique et d'entreposage et les prestataires de services pour planifier et mettre en œuvre la réception, l'inspection, le rangement, le stockage et la manutention, ainsi que l'expédition des biens conformément aux calendriers de distribution et de livraison.
- entretient les installations de stockage, les biens et l'équipement nécessaire ; veille à ce que les biens soient sûrs et sécurisés.
- maintient la conformité avec toutes les politiques, règlements et directives de CRS et des bailleurs, ainsi qu'avec toutes les lois et exigences locales
- surveille les niveaux de stock et travaille avec le personnel des achats, des programmes et de la logistique pour réapprovisionner les biens et éviter les ruptures de stock ou les stocks excédentaires.
- fournit un encadrement et un appui réguliers au personnel de CRS et aux travailleurs journaliers pour assurer une manipulation correcte des biens ; s'assure que les protocoles de sûreté, de sécurité et de santé sont communiqués et respectés.
- met en œuvre des systèmes de contrôle de la qualité de l'inventaire pour une manipulation, un stockage et une comptabilisation corrects des biens, effectue des inventaires réguliers et travaille avec la direction du programme pays pour réaliser des PIC annuels.
- tient à jour la documentation de l'entrepôt ; supervise l'enregistrement des données dans les systèmes appropriés ; prépare des rapports précis et opportuns concernant les activités d'inventaire, de contrôle des stocks et d'entrepôt.

Pour la gestion des biens qui sont stockés dans un entrepôt du bureau de CRS, le gestionnaire administratif a de nombreuses responsabilités identiques à celles du gestionnaire d'entrepôt. **Dans Insight, le gestionnaire administratif se voit attribuer le profil de gestionnaire d'entrepôt.**

Agent d'entrepôt

Profils Insight = Gestionnaire d'entrepôt (autant que nécessaire par centre OI interne)

Le gestionnaire d'entrepôt coordonne les activités liées à l'entretien de l'entrepôt et à la réception, l'inspection, le rangement, le stockage et la manutention, le suivi, la gestion de la qualité et l'expédition des biens.

L'agent d'entrepôt :

- coordonne la réception, le stockage, l'expédition, le reconditionnement et la gestion des pertes de biens.
- collabore avec le gestionnaire d'entrepôt pour veiller à ce que l'installation de stockage et tous les équipements et fournitures soient sécurisés et maintenus en excellent état.
- effectue des inspections quotidiennes de routine de l'entrepôt et de l'inventaire ainsi que d'autres mesures de contrôle de la qualité ; prend des mesures immédiates pour éliminer et/ou atténuer les dommages et les déficiences.
- surveille les performances des prestataires de services (par exemple, les journaliers, les préposés au pointage, les opérateurs de transport) et en rendre compte au gestionnaire de l'entrepôt.
- planifie et supervise le travail des journaliers.
- soutient le système de contrôle des stocks et de documentation pour les biens, le matériel et l'équipement de l'entrepôt et enregistre les données d'inventaire dans les systèmes appropriés.

Pour la gestion des biens qui sont stockés dans un entrepôt du bureau de CRS, l'assistant administratif a de nombreuses responsabilités identiques à celles de l'agent d'entrepôt. Dans Insight, l'assistant administratif se voit attribuer le profil de l'agent d'entrepôt.

Magasinier

Profils Insight = N/A

Le magasinier prend en charge les activités liées à l'entretien de l'entrepôt et à la réception, l'inspection, le rangement, le stockage et la manutention, la gestion de la qualité et l'expédition des biens.

Le magasinier :

- effectue des inspections régulières et nettoie les installations de stockage.
- Aide à préparer les installations de stockage pour la réception et l'expédition des biens et participe aux activités de chargement et de déchargement.
- Aide à préparer les documents nécessaires à la réception, à l'inspection, au contrôle de la qualité, à l'expédition, à l'endommagement, à la perte et à la destruction et classe les documents conformément aux exigences en matière de gestion des documents.

Achat

Gestionnaire des achats

Profils Insight = Gestionnaire des achats (1 par programme pays)

Le gestionnaire des achats gère tous les systèmes et processus d'achat local et international de biens et de services.

Le gestionnaire des achats :

- Gère les processus d'achat pour l'ensemble du programme pays et assure la conformité avec toutes les politiques, règlements et directives de CRS et des bailleurs, ainsi qu'avec toutes les lois et exigences locales.
- Coordonne avec les différents départements pour déterminer les besoins d'achat de biens et de services ; maintient un plan d'achat à jour ; et collabore avec les responsables de budget pour élaborer des plans budgétaires annuels.
- Facilite les évaluations du marché et la surveillance continue des prix, analyse les réponses et détermine les modalités.

- Élabore des solutions d'approvisionnement stratégiques afin de garantir le meilleur rapport qualité-prix, notamment en établissant des accords de service stratégiques et à long terme.
- Assure le plus haut niveau de transparence et d'intégrité au sein du service des achats afin de prévenir les fraudes ; assure et maintient une séparation claire des tâches ; et procède à des évaluations périodiques des risques.
- Oriente, forme, encadre et contrôle le personnel des achats.
- Supervise les relations avec les fournisseurs, leurs performances et leurs obligations contractuelles ; agit pour résoudre les problèmes contractuels et atténuer les risques ; et donne des conseils sur les modifications à apporter aux contrats, si nécessaire.
- Contrôle les conditions et les calendriers de paiement et supervise la coordination avec l'équipe financière afin d'assurer le paiement des fournisseurs dans les délais impartis.
- Gère les processus de documentation des achats et l'enregistrement des données dans les systèmes appropriés et supervise la préparation des rapports et l'analyse des données pour la prise de décision.

Conservateur des actifs de la CVA

Le conservateur des actifs de la CVA gère la réception, le stockage, l'expédition et la restitution des actifs de la CVA pour les activités du projet CVA. Les actifs de la CVA comprennent principalement des carnets de bons papier et des cartes électroniques. Ces responsabilités sont confiées à temps partiel à un assistant administratif ou à un poste similaire dans chaque bureau ou sous-bureau de CRS dans lequel les actifs de la CVA sont stockés.

Le gardien des actifs de la CVA :

- Veille à ce que les actifs de la CVA soient conservés en toute sécurité et maintenus en excellent état physique lorsqu'ils sont stockés.
- Effectue des inspections de routine et d'autres mesures de contrôle de qualité ; prend des mesures immédiates pour remédier aux dommages et aux lacunes.
- Coordonne avec l'équipe logistique la réception et l'expédition des actifs de la CVA ; suit l'état et le mouvement des actifs de la CVA ; communique avec l'équipe des programmes sur les besoins de réapprovisionnement et les niveaux de stock.
- Assure un système de contrôle des stocks efficace et fiable pour les actifs de la CVA.
- Coordonne avec le personnel des programmes le chargement, l'activation, l'effacement et la désactivation des actifs de la CVA.
- Tient à jour la documentation de toutes les transactions relatives aux actifs de la CVA et enregistre les données relatives aux actifs de la CVA dans les systèmes appropriés ; contribue à la préparation des rapports relatifs aux actifs de la CVA.

Dans Insight, le personnel chargé des fonctions de gardien des actifs de la CVA se voit attribuer le rôle d'assistant administratif, ce qui lui permet de gérer les actifs de la CVA dans le système.

Agent d'approvisionnement

Profils Insight = Agent d'approvisionnement (autant que nécessaire par programme pays)

L'agent d'approvisionnement coordonne les activités et les processus d'achat locaux afin d'acquérir des biens et des services pour le programme pays. Parfois, un agent d'approvisionnement peut être affecté à un projet, un produit, un service ou une zone géographique spécifique.

L'agent d'approvisionnement :

- Coordonne le processus d'approvisionnement, notamment l'étude de marché, l'estimation des coûts, la préparation du document d'appel d'offres, la facilitation du processus d'appel d'offres, l'identification et la recherche des fournisseurs, la négociation, l'évaluation de la diligence raisonnable, l'enregistrement des nouveaux fournisseurs et la préparation du contrat/bon de commande.
- Participe aux évaluations du marché et à la surveillance des prix et soutient les activités d'analyse des réponses et de détermination des modalités.
- Assure la coordination avec les différents services afin de maintenir un plan d'approvisionnement à jour pour les achats importants et fournit des informations sur les prix afin d'aider les responsables de budget à préparer ce dernier.
- Coordonne et suit la livraison des biens et services et tient le personnel et les partenaires de CRS informés de l'état des achats.
- Maintient un contact constant avec les fournisseurs pour suivre l'exécution des termes et conditions contractuels ; contrôle et rend compte de la performance des fournisseurs.
- Tient à jour la documentation sur les achats et les dossiers des fournisseurs ; saisit les données sur les achats dans les systèmes appropriés ; prépare des rapports et facilite la recherche de documents.

Agent d'approvisionnement

Profils Insight = N/A

L'agent d'approvisionnement effectue diverses activités pour aider à l'acquisition de biens et de services. Parfois, il peut être chargé d'appuyer un projet, un produit, un service ou une zone géographique spécifique.

L'agent d'approvisionnement :

- Aide les demandeurs à remplir les demandes d'achat.
- Participe à la mise à jour du plan d'achat.
- Participe au suivi des achats, afin de faciliter la communication en temps utile des besoins en matière d'achats et de fournir des mises à jour sur l'état d'avancement de toutes les commandes et livraisons.
- Assiste le responsable des achats dans la recherche continue de fournisseurs compétents et visite les fournisseurs pour recueillir des profils d'entreprise et explorer des partenariats potentiels ; participe, le cas échéant, à des évaluations de diligence raisonnable.
- Achète des articles en suivant les processus d'achat du CRS.
- Assure le suivi avec les fournisseurs pour s'assurer que les biens et/ou les services sont livrés conformément aux conditions convenues ; accélère les achats.
- Surveille les prix de certains produits de base sur certains marchés, sur demande.

Personnel ne travaillant pas dans le domaine des achats et disposant de profils des achats de Insight

Le **demandeur** soumet une demande de biens et de services hors ligne au préparateur pour qu'il la saisisse dans Insight. **Les demandeurs** peuvent être presque n'importe quel membre du personnel de CRS et ne sont pas membres de l'équipe des achats.

Le demandeur :

- Soumet une demande en utilisant le formulaire de demande standard.
- Fournit des spécifications suffisantes pour le bien ou le service demandé.
- Fournit les informations POET correctes.
- Informe l'équipe des achats de toute exigence ou restriction du bailleur liée à la demande.

Le **préparateur** reçoit les demandes hors ligne du demandeur et utilise ces informations pour saisir la demande dans Insight. Les préparateurs ne sont pas membres de l'équipe des achats. Il existe généralement deux préparateurs par département ou projet.

Le préparateur :

- Saisit les informations relatives à la demande et les soumet à l'approbation dans Insight.
- Reçoit les services dans Insight afin que le paiement puisse être effectué au fournisseur.
- Suit le statut d'une demande ou d'un bon de commande dans le système et tient le demandeur informé.

Information sur la chaîne d'approvisionnement et responsabilité

Agent LMIS

Profils Insight = Agent LMIS (autant que nécessaire par programme pays)

L'agent LMIS supervise la comptabilité des stocks, les processus d'établissement de rapports et l'analyse des données de la chaîne d'approvisionnement. Parfois, il peut être affecté à un projet, un produit, un service ou une zone géographique spécifique.

L'agent LMIS :

- Veille à ce que les documents, données et rapports requis pour la chaîne d'approvisionnement soient reçus et consolidés rapidement et conformément aux politiques et procédures standard.
- Saisit les données relatives à la chaîne d'approvisionnement dans les systèmes appropriés ; saisit les données relatives aux partenaires et à la distribution dans Insight.
- Surveille les ICP de la chaîne d'approvisionnement et gère les tableaux de bord et les rapports analytiques sur les ICP.
- Vérifie l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements relatifs à la chaîne d'approvisionnement et des données saisies dans les systèmes pertinents.
- Coordonne et travaille avec le personnel des programmes, de l'administration et de la chaîne d'approvisionnement pour résoudre les problèmes et rapprocher les données de la chaîne d'approvisionnement en cas de divergences ou d'irrégularités.
- Collabore avec la direction des opérations pour préparer les audits et contribue au processus d'audit.
- Collabore avec le personnel informatique des programmes régionaux et nationaux pour mettre en œuvre des initiatives technologiques liées à la chaîne d'approvisionnement (par exemple, ICT4D).

Responsable du suivi de la chaîne d'approvisionnement

Profils Insight = N/A

Le responsable du suivi de la chaîne d'approvisionnement favorise la cohérence et la conformité des installations d'entreposage, des mouvements de biens et des pratiques de distribution.

Le responsable du suivi de la chaîne d'approvisionnement :

- Visite les installations de stockage et les points de prestation de services pour contrôler la gestion de la qualité des biens et s'assurer que ces lieux respectent toutes les politiques, règlements et directives de CRS et des bailleurs, ainsi que toutes les lois et exigences locales.
- Examine les procédures de contrôle interne et de gestion de la qualité des sous-bénéficiaires à chaque étape de la chaîne d'approvisionnement pour s'assurer qu'elles minimisent le risque de détournement, de fraude, de perte inhabituelle ou de gaspillage, et de toute autre irrégularité.
- Prépare en temps utile des rapports d'évaluation documentant les observations sur le terrain.
- Formule des recommandations sur les mesures correctives à prendre pour atténuer les risques existants ou potentiels.

Gestion du parc automobile

Le présent manuel ne traite pas en détail de la gestion de la flotte. Pour des informations détaillées sur les rôles et responsabilités en matière de gestion de flotte, voir la boîte à outils sur la gestion de flotte.

Gestionnaire de flotte

Profils Insight = N/A

Le gestionnaire de flotte gère la flotte détenue et louée par le programme pays, les conducteurs et le VMS afin de répondre aux besoins en matière de transport.

Le gestionnaire de flotte :

- Veille au respect des politiques et procédures opérationnelles pour l'exploitation et la maintenance du parc automobile.
- Tient à jour l'inventaire des véhicules conformément au plan d'acquisition et de destruction des véhicules approuvé, ainsi que l'inventaire et le réapprovisionnement des véhicules, des pièces détachées, des équipements et du carburant.
- Supervise l'autorisation et la performance des conducteurs de CRS.
- Assure le suivi des accidents de la route et autres incidents impliquant des véhicules, des conducteurs et des passagers de CRS.
- Identifie les besoins des programmes pays et planifie le transport pour répondre aux besoins.

- Planifie et gère les mouvements de véhicules, effectue des analyses de situation, planifie les itinéraires, affecte les chauffeurs et loue des véhicules si nécessaire ; optimise l'utilisation des ressources pour répondre aux besoins de programmes dans le respect des calendriers et des normes requis.
- Gère la documentation du parc automobile et la saisie des données dans le VMS.
- Prépare des rapports, analyse des données et planifie des budgets annuels pour les opérations de la flotte.

Agent de la flotte

Profils Insight = N/A

L'agent de la flotte coordonne les mouvements de la flotte détenue et louée par le programme pays assigné et affecte des conducteurs pour répondre aux besoins du programme pays en matière de voyage et de transport.

Le responsable du parc automobile :

- Contrôle et rend compte de la sécurité physique de tous les biens motorisés, des pièces détachées et du carburant ; contrôle le fonctionnement des véhicules et de l'équipement ; recommande l'entretien et les réparations nécessaires.
- Supervise les chauffeurs afin de garantir des pratiques de conduite sûres et sécurisées conformément aux politiques et procédures d'utilisation des véhicules de CRS.
- Tient les registres relatifs à la gestion du parc automobile conformément à toutes les politiques, règlements et directives de CRS et des bailleurs, ainsi qu'à toutes les lois et exigences locales ; prépare les rapports pertinents.

Chauffeur-mécanicien

Profils Insight = N/A

Le conducteur-mécanicien gère l'entretien, la réparation et le ravitaillement en carburant des véhicules de CRS et contribue à l'orientation et à la formation des conducteurs.

Conducteurs

Profils Insight = N/A

Les conducteurs conduisent les véhicules de CRS et veillent à la sécurité du véhicule, des passagers, du fret, des piétons et des autres personnes. Les conducteurs consignent tous les déplacements dans le journal de bord du véhicule et signalent les problèmes liés au véhicule au gestionnaire du parc automobile.

Agent VMS

Profils Insight = N/A

L'agent VMS saisit les données dans le VMS, effectue l'analyse des données et prépare la documentation et les rapports relatifs à la gestion du parc automobile.

Les rôles de cette section ne sont pas associés à des profils Insight car les transactions et les données relatives à la gestion de la flotte ne sont pas enregistrées dans Insight

Travailleur journalier

CRS embauche généralement des travailleurs journaliers pendant les périodes de forte activité (c'est-à-dire lors de la réception ou de l'expédition de gros volumes de biens dans l'entrepôt). Les travailleurs sont embauchés conformément aux lois locales. La sélection et le paiement des travailleurs nécessitent une séparation stricte des tâches afin d'éviter la corruption ou le favoritisme. Les paiements aux travailleurs ne doivent pas être enregistrés comme des transferts d'argent liquide. Les transferts d'argent sont spécifiques aux programmes « argent contre travail » et « argent et bons ».

POSTES RÉGIONAUX EN MATIÈRE DE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Directeur régional adjoint/des opérations

Profils Insight = Gestionnaire de la logistique

Le Directeur Régional Adjoint/des opérations dirige la stratégie opérationnelle de CRS et la mise en œuvre des meilleures pratiques, de la gestion des risques et de la conformité. Le Directeur Régional Adjoint/des opérations aide à assurer que la stratégie opérationnelle de la région s'aligne avec sa stratégie programmatique et la mission de CRS.

Conseiller technique régional de la chaîne d'approvisionnement

Profils Insight = Gestionnaire de la logistique

Le conseiller technique régional de GCL fournit des conseils techniques, une orientation et un soutien pour toutes les activités de GCL, notamment la logistique, l'achat, la CVA, l'entreposage, le transport, la distribution et la gestion des partenaires. Le conseiller technique régional de GCL coordonne également avec le directeur régional adjoint/des opérations pour superviser la conformité du programme pays avec toutes les politiques et procédures de CRS et des bailleurs, les règlements et les directives, et avec toutes les normes industrielles et les lois et exigences locales.

En collaboration avec le directeur des opérations et le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement du programme pays, le conseiller technique régional de la chaîne d'approvisionnement :

- Examine la section relative à la chaîne d'approvisionnement des propositions de programmes pays et fournit un retour d'information.
- Contribue à l'analyse des réponses, à la sélection des modalités et à la conception opérationnelle des propositions stratégiques.
- Soutient les efforts de gestion de la qualité des programmes pays et l'élaboration de solutions pour identifier et atténuer les problèmes d'assurance et de contrôle de la qualité.
- Assiste les programmes pays dans la préparation des audits et la divulgation de leurs conclusions.
- Collabore avec le personnel des programmes pays pour renforcer les performances de la chaîne d'approvisionnement en identifiant les problèmes et en proposant des solutions.

- Contribues à la gestion des connaissances et à l'apprentissage en matière de chaîne d'approvisionnement en partageant les enseignements tirés des meilleures pratiques, en facilitant les appels de la communauté de pratique régionale, en recueillant des informations pour les indicateurs clés de performance, en partageant des rapports, en organisant des formations, en encadrant et en servant comme coach au personnel.

Conseiller régional chargé de la mise en œuvre de la chaîne d'approvisionnement

Profils Insight = Gestionnaire de la logistique

Le conseiller régional chargé de la mise en œuvre de la chaîne d'approvisionnement soutient le déploiement de Insight et aide le personnel de sa région à utiliser les modules de la chaîne d'approvisionnement dans les opérations quotidiennes afin de stabiliser et d'optimiser les performances de la chaîne d'approvisionnement régionale.

En collaboration avec l'unité technique Systèmes et performances, le conseiller régional chargé de la mise en œuvre de la chaîne d'approvisionnement :

- Soutient le développement et la cartographie du programme pays local.
- L'architecture de la chaîne d'approvisionnement pour la configuration dans Insight.
- Fournit un soutien pratique au personnel du programme pays avec les modules de la chaîne d'approvisionnement de Insight.
- Facilite la formation des nouveaux utilisateurs lors du déploiement initial. Assure le suivi de la formation des utilisateurs existants si nécessaire.
- Optimise et soutient l'utilisation quotidienne du système d'enregistrement afin que les données reflètent les informations en temps réel et puissent être utilisées pour une prise de décision précise et fondée sur des preuves.
- Guide les utilisateurs finaux sur la manière d'utiliser les rapports sur la chaîne d'approvisionnement pour contrôler les activités de la chaîne d'approvisionnement et optimiser ses performances.

Contactez l'un des membres du personnel régional ci-dessus pour toute question concernant l'appui à la chaîne d'approvisionnement des programmes pays, les politiques, les processus, la dotation en personnel ou toute autre question. Le directeur régional adjoint/des opérations, le conseiller technique régional ou le conseiller régional chargé de la mise en œuvre mettront le personnel en relation avec les ressources ou les contacts GSCM les plus appropriés, le cas échéant.

2.4 PARTIES PRENANTES DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Une communication et une collaboration permanentes sont essentielles pour une performance optimale de la chaîne d'approvisionnement. La chaîne d'approvisionnement fonctionne plus efficacement lorsque tout le monde travaille ensemble. Les parties prenantes de la chaîne d'approvisionnement sont les personnes qui ne sont pas directement impliquées dans les activités de la chaîne d'approvisionnement, mais qui influencent les opérations de la chaîne d'approvisionnement du CRS. La présente section résume la relation entre ces parties prenantes et la chaîne d'approvisionnement.

PARTIES PRENANTES DU PROGRAMME PAYS

Équipe financière

L'équipe de la chaîne d'approvisionnement et l'équipe financière bénéficient mutuellement d'une bonne communication et d'une bonne collaboration tout au long des processus énumérés ci-dessous.

L'équipe financière et l'équipe de la chaîne d'approvisionnement doivent travailler en étroite collaboration dans le cadre des programmes de la CVA. L'équipe financière dispose d'informations sur les ressources en espèces disponibles sur les comptes bancaires de CRS ou auprès des fournisseurs de services financiers (FSP) et des fournisseurs de réseaux mobiles. L'équipe financière dispose également d'informations sur l'environnement réglementaire et le contexte local des différentes options de remise d'espèces (par exemple, les exigences en matière de connaissance du client ou d'audit). Il est utile que l'équipe de la chaîne d'approvisionnement dispose de ces informations avant d'effectuer des transferts en espèces aux participants au programme ou des paiements aux fournisseurs de bons d'achat participants.

Équipe des programmes

L'équipe de la chaîne d'approvisionnement et l'équipe des programmes bénéficient mutuellement d'une communication et d'une consultation fréquentes tout au long du cycle de vie du projet. Vous trouverez ci-dessous des occasions de collaborer avec l'équipe des programmes au cours du cycle du projet.

Compass fournit des conseils étape par étape et des ressources pratiques qui soutiennent la réalisation des normes de gestion de projet de CRS. Tout le personnel de CRS qui joue un rôle significatif dans la conception, le démarrage, la planification, la mise en œuvre et la clôture du projet - y compris le personnel de la chaîne d'approvisionnement - devrait utiliser Compass comme un outil pour mieux comprendre et remplir leurs rôles en menant des actions clés pendant le cycle de vie d'un projet.

Tous les départements

L'équipe de la chaîne d'approvisionnement et les autres départements de CRS bénéficient mutuellement d'une bonne communication et d'une bonne collaboration lorsque les départements planifient et demandent des biens ou des services. Les responsables de département doivent travailler avec le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement, le gestionnaire des achats et le gestionnaire de l'entrepôt lorsqu'ils déterminent les besoins de leur département et soumettent des demandes afin de comprendre les délais de livraison, les niveaux de stock, etc.

Photo de Jerry Andrianaivoarivony

Chapitre 3 : Conception

3. CONCEPTION

Objectif

Le présent chapitre permet au personnel de la chaîne d'approvisionnement de participer de manière significative aux évaluations du marché et à l'analyse des réponses pendant la conception d'un projet ; de déterminer la meilleure modalité de réponse en fournissant des estimations prévisionnelles initiales et en examinant les propositions du point de vue de la chaîne d'approvisionnement ; et de soutenir les processus de conception et de proposition.

3.1 POLITIQUES, PROCÉDURES, RÈGLEMENTS ET DIRECTIVES

POLITIQUES ET PROCÉDURES DE CRS

- Politique relative à la fiche fournisseur

DIRECTIVES DE CRS

- Normes de gestion de projet Compass - Actions clés de la phase de conception
- Guide d'évaluation du marché minimum du CRS
- Manuel d'engagement du secteur privé de CRS (PSE)
- Guide pour l'examen du contexte opérationnel du projet et la validation de la conception
- ProPack I: Directives sur la conception de projet pour les projets de CRS et les gestionnaires de programme
- Directives pour l'élaboration des propositions d'appel d'offres
- Centre de ressources de la CVA Comprend la boîte à outils de réponse de la CVA et des ressources pour l'analyse de la réponse, les évaluations de marché et la préparation à la distribution d'argent.

POLITIQUES ET RÈGLEMENTS DES BAILLEURS

- 7 CFR 1590 USDA Programme d'achat d'aide alimentaire locale et régionale
- 7 CFR 1599 Programme international McGovern-Dole d'alimentation pour l'éducation et la nutrition des enfants
- 22 CFR 211 USAID Transfert de produits alimentaires destinés à l'aide en cas de catastrophe, au développement économique et à d'autres formes d'assistance
- 2 CFR 700 Exigences administratives uniformes, principes de coûts et exigences d'audit pour les subventions fédérales
- 22 CFR 228 Règles sur l'origine et la nationalité des produits et services financés par l'USAID

- Bureau d’aide humanitaire (BHA) Politique de fonctionnement 20-01 : Utilisations éligibles des coûts associés du Titre II, des recettes de monétisation et des fonds de développement communautaire pour les subventions du BHA
- Bureau d’aide humanitaire (BHA) Politique de fonctionnement 20-03 : Exigences d'attribution relatives à la source et à l'origine des achats locaux, régionaux et internationaux (LRIP) de denrées alimentaires
- Direction générale de la protection civile européenne et des opérations d'aide humanitaire (DG ECHO) Politique n°3 du document thématique : Transferts monétaires

DIRECTIVES DES BAILLEURS ET AUTRES

- Bureau d'aide humanitaire - Directives pour les demandes d'aide d'urgence
- Bureau pour l'assistance humanitaire Information sur la résilience et la sécurité alimentaire
- Norme minimale du CaLP pour l'analyse de marché (MISMA)
- Certification en gestion de la chaîne d'approvisionnement humanitaire (CHSCM) Matériel pédagogique - Unité 1 : Gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le monde humanitaire
- Boîte à outils pour la cartographie et l'analyse des marchés d'urgence (EMMA)
- Évaluation des capacités logistiques numériques (DLCA) de Logistics Cluster
- Malaria-Quantification-Manual_online.pdf
- Guide de livraison de Mercy Corps pour l'évaluation du paysage des paiements
- Guide pratique pour la quantification des médicaments antituberculeux : Directives pour la quantification et la planification de l'approvisionnement pour les achats
- Quantification des produits de santé - JSI
- Trousse à outils pour les mouvements de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge sur le thème de l'argent liquide dans les situations d'urgence
- Évaluation multisectorielle du marché du HCR : Guide d’accompagnement et boîte à outils
- Avis d'opportunité de financement McGovern-Dole de l'USDA
- Outil de décision sur les modalités de l’aide humanitaire de l’USAID
- Outil d’analyse de marché du Programme alimentaire mondial : Prix de parité à l’importation
- Directives pour l’analyse de marché du Programme alimentaire mondial
- OMS et Global Health Cluster : Note technique sur l’inclusion des dépenses de santé dans le panier minimum de dépenses et le transfert monétaire polyvalent qui s’ensuit

3.2 APERÇU

La conception des activités de la chaîne d'approvisionnement s'appuie sur **l'analyse de la réponse** (définie dans l'encadré à droite) et est guidée par les **normes de gestion de projet Compass du CRS** (décrites dans la sous-section ci-dessous).

Le personnel de la chaîne d'approvisionnement joue un rôle essentiel dans les deux cas pendant la phase de conception.

Qu'est-ce que l'analyse de la réponse ?

Le processus de collecte et d'évaluation des informations sur le contexte local afin de sélectionner les modalités de transfert ou d'assistance et le(s) mécanisme(s) de distribution les plus appropriés et les plus réalisables.

Les projets CVA utilisent le terme « mécanisme de livraison » au lieu de « mécanisme de distribution » pour décrire la modalité de livraison et de distribution de l'assistance (par exemple, monnaie forte, cartes ATM, argent mobile, etc.) aux participants au programme. Pour les projets CVA, il y a des décisions supplémentaires à prendre après la sélection de la modalité de réponse.

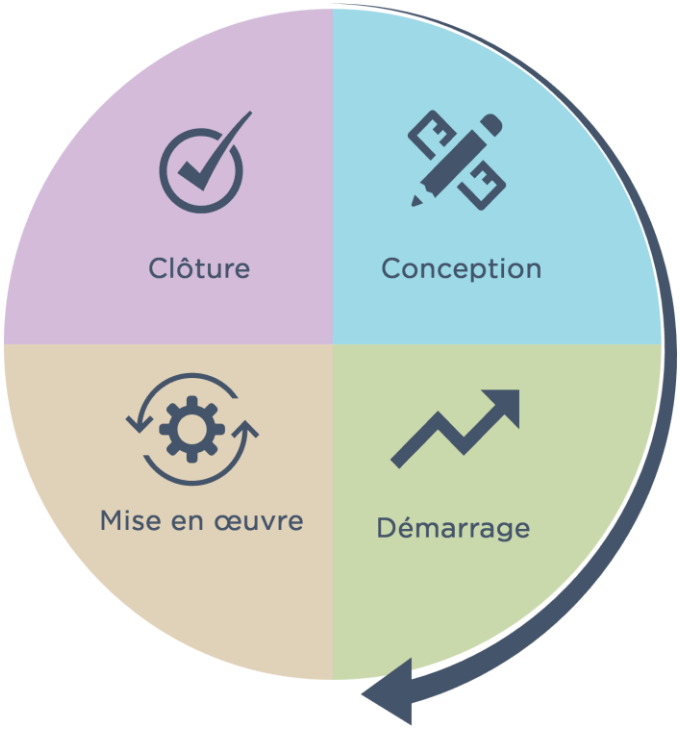
COMPASS (NORMES DE GESTION DE PROJET DE CRS)

Compass est le guide de CRS pour tout le personnel sur les normes de gestion de projet pour les quatre phases du cycle de projet : la conception, le démarrage, la mise en œuvre et la clôture. Ce manuel fournit des conseils détaillés sur les activités de la chaîne d'approvisionnement qui se déroulent pendant la phase de conception, dans la mesure où ces activités sont liées aux actions et aux normes clés figurant dans Compass.

- Pour obtenir des informations sur l'ensemble de la phase de conception d'un projet, consultez le site Compass sur la phase de conception.
- Pour plus d'informations sur le processus de conception Compass, voir les normes Compass 1-5 et les actions clés associées, ainsi que le ProPack I: Directives sur la conception de projet pour les projets de CRS et les gestionnaires de programme.

La figure ci-dessous montre les quatre phases Compass de chaque **cycle de projet**.

Compass
Phases du cycle d'un projet



Les figures ci-dessous montrent les activités importantes de la **chaîne d'approvisionnement réalisées par le personnel de la chaîne d'approvisionnement** au cours de la phase de conception.

Activités de la chaîne d'approvisionnement réalisées par le personnel de la chaîne d'approvisionnement au cours de la phase de conception

1 Évaluer les capacités opérationnelles	2 Évaluer les risques	3 Contribuer à l'analyse du marché pour déterminer la fonctionnalité du marché/du contexte local ainsi que la disponibilité, la qualité et le coût des biens et des services
4 Prévoir, quantifier et estimer les besoins en approvisionnement	5 Évaluer l'infrastructure logistique	6 Analyser les options d'approvisionnement

Ensemble, ces activités contribuent à la sélection des modalités et des stratégies de réponse dans la conception du projet.

Avant d'initier la phase de conception, le personnel de la chaîne d'approvisionnement des programmes régionaux et/ou nationaux peut être impliqué dans les discussions sur la poursuite ou non d'une attribution.

Au cours de l'élaboration de la proposition, le personnel de la chaîne d'approvisionnement doit examiner le(s) document(s) d'appel d'offres et se familiariser avec les exigences des bailleurs liées aux opérations.

Avant d'entamer la phase de conception

Pendant la conception

Pendant l'élaboration de la proposition

Une fois que SSC décide de poursuivre une adjudication

Pendant la conception du cadre de résultats du projet, de la théorie du changement, de la stratégie du projet, du plan d'activité et du budget, les informations sur la chaîne d'approvisionnement provenant des évaluations réalisées par le personnel de la chaîne d'approvisionnement soutiennent le travail de l'équipe chargée de l'élaboration de la proposition.

Une fois que SSC décide de poursuivre une attribution, une équipe interdisciplinaire est formée avec le programme pays, les experts régionaux, mondiaux et d'autres experts de SSC.

3.3 RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Le présent chapitre présente les nouveaux rôles et responsabilités du CRS pour le personnel de la chaîne d'approvisionnement dans le processus de conception. Ces rôles et responsabilités sont alignés sur les meilleures pratiques émergentes et sur la feuille de route de GSCM pour la Vision 2030 et nécessiteront le développement des compétences de la chaîne d'approvisionnement en matière d'évaluation du marché et d'analyse des achats au fil du temps. Pour l'instant, les responsables des programmes pays - avec l'appui des conseillers techniques régionaux - devraient évaluer les capacités de chaque membre du personnel et des équipes et attribuer les rôles et responsabilités énumérés ci-dessous en conséquence.

La phase de conception est un moment idéal pour s'engager avec des partenaires de CRS pré-identifiés (sous-bénéficiaires ou bénéficiaires principaux, selon la subvention). En fonction du partenaire et de la relation, le personnel de la chaîne d'approvisionnement peut utiliser cette phase pour établir un partenariat de renforcement des capacités ou pour renforcer un partenariat en travaillant ensemble.

Le personnel de la chaîne d'approvisionnement doit toujours mettre les données et les analyses à la disposition des partenaires et des pairs de CRS, même s'il n'est pas impliqué dans la phase de conception.

PROCESSUS D'ANALYSE DE LA RÉPONSE

La figure ci-dessous énumère les fonctions et les activités des huit rôles impliqués dans le processus d'analyse de réponse au cours de la phase de conception. Pour plus d'informations sur chacun de ces rôles, voir le chapitre Rôles et responsabilités.

Analyse de la réponse Fonction/Activité	Coordinateur de l'équipe de proposition	Membres des programmes de l'équipe de conception	Gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement	Gestionnaire de la logistique	Gestionnaire des achats	Équipe des achats	Directeur des programmes	Directeur des opérations
Forme une équipe de conception pour concevoir le projet et élaborer la proposition	I	I	I				R	C
Effectue l'évaluation des besoins et des préférences des participants au programme et fait une estimation de la demande (nombre de participants au programme, taille des unités de distribution, types de biens et de services)	A	R	I				I	
Fait une estimation des quantités et les volumes de biens nécessaires à l'aide de méthodes de prévision et de quantification		C	R					A
Constitue une équipe d'évaluation du marché	R	I	I		I	I	A	
Collecte des données pour l'analyse du contexte du marché	A	R	R	C	R	C		
Rédige un rapport d'évaluation du marché avec les résultats, les risques identifiés et les recommandations	A	R	C	C	C	C		
Fait une cartographie du réseau logistique et détermine l'état de l'infrastructure	I		A	R				C
Fait une estimation des besoins en capacité de stockage et de transport sur la base des prévisions estimées		C	R	C				A
Identifie l'équipement nécessaire pour déplacer et maintenir la qualité des biens envisagés		C	R	C				A
Rédige un rapport d'évaluation logistique avec les résultats, les risques identifiés et les recommandations	I	I	A	R				C
Recherche le prix de parité à l'importation (IPP) et le compare aux prix de gros et de détail	I	I	I		A	R		
Analyse les options contractuelles pour les modalités de réponse envisagées		C	I		A	R		
Rédige un rapport d'évaluation des achats avec les résultats, les risques identifiés et les recommandations	I	I	I		R	C		
Décide des modalités de réponse à inclure dans la conception du projet	A	R	C	C	C		I	I

R=Responsable ; **A**=Comptable ; **C**=Consulté ; **I**=Informé

Au cours de la phase de conception, le personnel des programmes et celui de la chaîne d'approvisionnement sont responsables de la coordination étroite entre eux et avec les autres équipes afin de s'assurer que toutes

les parties concernées disposent d'informations complètes et précises tout au long du processus. En même temps, ils sont chargés de diriger les différentes composantes du processus d'analyse de la réponse, comme le montre la figure ci-dessous.

Personnel des programmes

Le personnel des programmes dirige :

- La coordination générale du processus d'analyse de la réponse.
- L'évaluation des besoins des participants au programme.
- L'évaluation du genre, y compris les rôles et responsabilités au sein du ménage, les préférences, l'accès, la prise de décision et les préoccupations en matière de protection.
- L'aspect « demande » de l'évaluation du marché (systèmes de marché globaux, accès des participants au programme aux marchés, estimation de la demande et détermination des préférences).
- Les évaluations sectorielles spécifiques pour les services financiers, les marchés locatifs, les opportunités d'engagement du secteur privé (PSE), etc.
- La coordination de l'analyse des risques.
- La sélection de la/des modalité(s) de réponse et du/des mécanisme(s) de distribution/ livraison.

Personnel de la chaîne d'approvisionnement

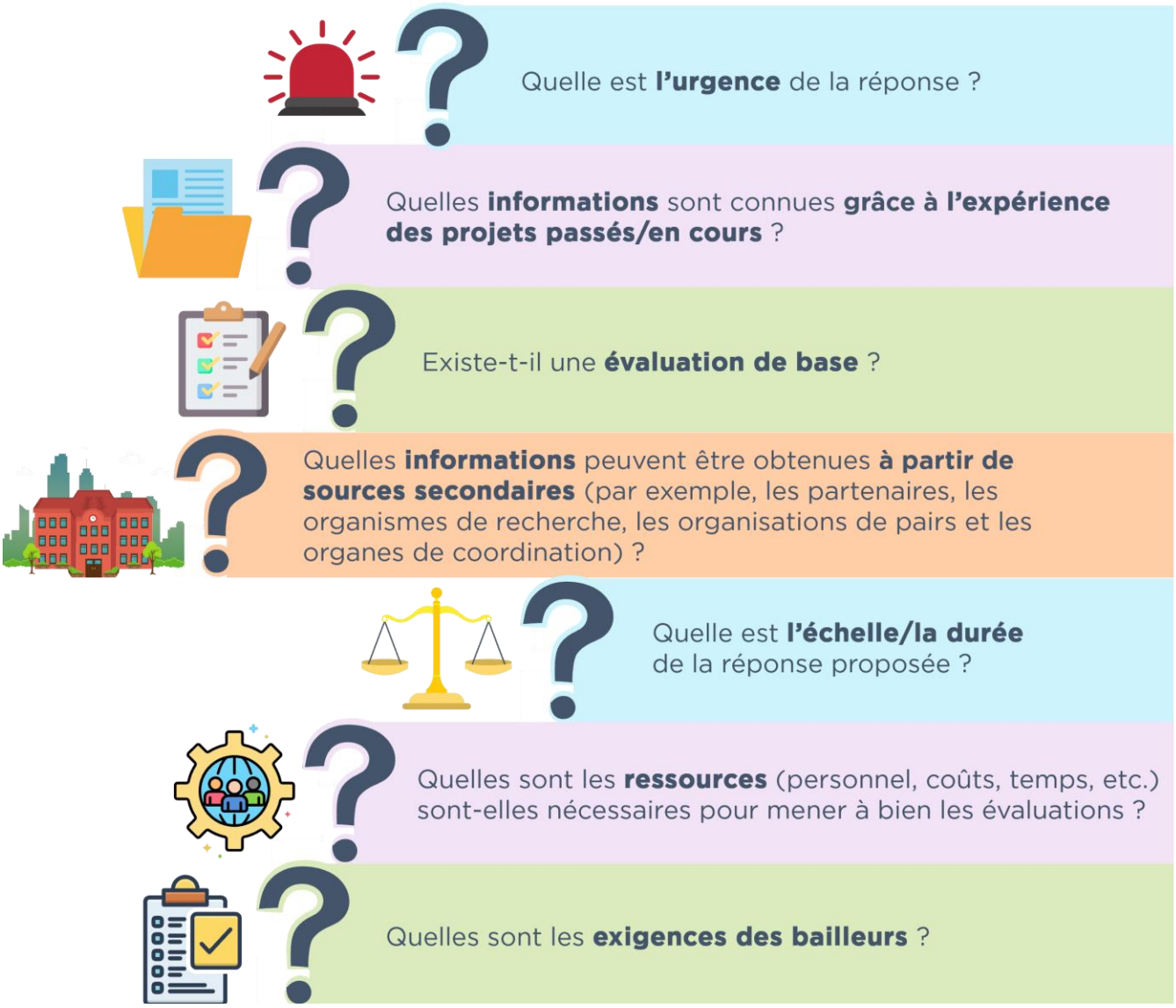
Le personnel de la chaîne d'approvisionnement dirige :

- La prévision et la quantification initiales des biens et services sur la base de l'évaluation des besoins des participants au programme. **Pour plus d'informations, voir Prévisions et quantification.**
- Côté « offre » de l'évaluation du marché (marchés de détail et chaînes d'approvisionnement). **Pour plus d'informations, voir Évaluation du marché.**
- Évaluation de la logistique
- Évaluation des achats

Le personnel de la chaîne d'approvisionnement **fournit** également des informations pour les composantes suivantes :

- Évaluations sectorielles, notamment les services financiers, les marchés locatifs, les exercices de cadrage pour les opportunités d'engagement du secteur privé (PSE), le cas échéant
- Évaluations de la sécurité. Pour plus d'informations, voir Évaluation de la logistique.
- Évaluation de la menace et analyse des risques. Pour plus d'informations, voir l'évaluation de la menace et des risques.
- Sélection des options de réponse et des mécanismes de distribution/ livraison. Pour plus d'informations, voir Sélection de la réponse.

Les équipes doivent collecter et analyser le minimum d'informations nécessaires aux responsables pour prendre des décisions éclairées et fondées sur des preuves, ce qui dépend de facteurs tels que ceux énumérés dans la figure ci-dessous.



Le personnel qui élabore la proposition pendant la phase de conception doit recueillir suffisamment d'informations pour développer et justifier l'approche suggérée dans la proposition, tout en reconnaissant que des évaluations plus complètes (marché, logistique, etc.) sont souvent nécessaires au cours des trois premiers mois ou de la première année de l'attribution afin de confirmer ou d'ajuster la stratégie proposée.

PROCESSUS D'ÉVALUATION DU MARCHÉ

Le personnel de la chaîne d'approvisionnement et le personnel des programmes participent tous deux à l'évaluation de marché, comme le montre la figure ci-dessous.

Le personnel de la chaîne d'approvisionnement et le personnel des programmes participent tous deux à l'évaluation du marché

Personnel de la chaîne d'approvisionnement

Se concentrer sur l'offre :
Évaluer les marchés de détail et de gros

Personnel des programmes

Se concentrer sur la « demande » :
Évaluer les besoins de la communauté cible, sa participation au marché, l'inclusivité et la résilience des systèmes de marché

Quelles questions le personnel de la chaîne d'approvisionnement et des programmes utilise-t-il pour recueillir des informations ?

1. Le marché commercial peut-il répondre de manière fiable aux besoins de la population cible (variété, quantités et qualités des biens et services ciblés) ?
2. Quels sont les impacts négatifs potentiels des interventions du projet sur l'économie, les acteurs du marché et les consommateurs ?
3. Le projet peut-il répondre aux goulets d'étranglement dans les chaînes d'approvisionnement commerciales et, dans l'affirmative, comment ?
4. Les agents de vente au détail et les autres acteurs de la chaîne d'approvisionnement sont-ils qualifiés et désireux de participer au projet ?
5. Existe-t-il des preuves de fixation des prix ou de collusion entre les acteurs du marché ?
6. Les acteurs du marché entrent-ils et sortent-ils librement du marché ?

1. Quels biens et services les participants au projet achètent-ils sur quels marchés ?
2. Les biens et services privilégiés sont-ils généralement disponibles sur le marché ?
3. Les participants ciblés par le projet ont-ils un accès sûr et fiable aux marchés ?
4. Qui, au sein du ménage, décide de ce qu'il faut acheter ? Qui effectue les achats ? Comment ces membres du ménage dépenseraient-ils l'argent supplémentaire qui entre dans le ménage ?
5. L'amélioration de l'accès aux marchés (physique, social ou financier) permettra-t-elle d'atteindre les objectifs du projet ?
6. Quelle est l'évolution prévue de la demande marginale du marché à la suite des interventions potentielles ?
7. Les marchés individuels et le système de marché dans son ensemble sont-ils inclusifs et résilients ?

Il est important que le personnel des programmes et celui de la chaîne d'approvisionnement collaborent et partagent les informations au cours du processus d'évaluation du marché. Les informations recueillies doivent être analysées conjointement afin de bien comprendre la dynamique du marché et les implications de cette dynamique sur la conception du projet et les résultats escomptés.

PROCESSUS D'ÉLABORATION ET D'EXAMEN DES PROPOSITIONS

La figure ci-dessous présente les fonctions et activités des huit profils impliqués dans le processus d'élaboration et d'examen des propositions au cours de la phase de conception. Pour plus d'informations sur chacun de ces rôles, voir le chapitre Rôles et responsabilités.

Élaboration et examen de la proposition Fonction/Activité	**Coordonnateur de l'équipe de proposition**	**Membres de l'équipe de conception des programmes**	**Gestionnaire de SERA**	**Gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement**	**Gestionnaire de la logistique**	**Gestionnaire des achats**	**Directeur des Programmes**	**Directeur des opérations**
Développe le cadre de résultats, la stratégie du projet et la théorie du changement	A	R		C			C	C
Détermine les indicateurs clés à inclure dans le système SERA	A	R	C	C	C	C	I	
Détermine la dotation en personnel du projet	A	R		C			I	I
Rassemble tous les risques identifiés et les réponses aux risques dans un registre des risques au niveau du projet	A	R		C	C	C	I	C
Analyse les besoins en matière d'achat	A	R		I	I	R	I	I
Établit et valide un budget spécifique à la chaîne d'approvisionnement	C	C		R	C	C	I	A
Élabore le budget du projet	A	R		C			I	I
Rédige la proposition de projet	A	R					I	
Examine la proposition de projet	I	I	R	R	R	R	I	I
Effectue l'examen après action (AAR) de la proposition	A	R	C	C	C	C	C	C

R=Responsable ; **A**=Comptable ; **C**=Consulté ; **I**=Informé

3.4 PROCESSUS

ANALYSE DE LA RÉPONSE

L'analyse de la réponse est un processus qui implique les analyses énumérées ci-dessous, chacune d'entre elles faisant l'objet d'une discussion approfondie plus loin dans cette section.

- Évaluation de base
- Prévisions et quantification
- Évaluation du marché
- Évaluation de la logistique
- Évaluation des achats
- Évaluation des menaces et des risques

Le personnel de la chaîne d'approvisionnement et le personnel des programmes participent tous deux à ce processus (voir la répartition de leurs rôles et responsabilités respectifs dans la section Processus d'analyse de la réponse du présent chapitre)

La présente section fournit des conseils sur la manière dont le personnel de la chaîne d'approvisionnement contribue à l'analyse de la réponse en collaboration avec le personnel des programmes, de sécurité et d'autres équipes.

L'engagement précoce et la participation active des équipes de la chaîne d'approvisionnement au processus de conception sont essentiels pour garantir une budgétisation précise et minimiser les retards dans le démarrage du projet.

Le personnel de la chaîne d'approvisionnement et le personnel des programmes utilisent le processus d'analyse des réponses pour sélectionner la bonne conception du projet avec les bons éléments de la chaîne d'approvisionnement (par exemple, modalité de transfert ou d'assistance, mécanisme de distribution). L'analyse de la réponse est généralement menée par le personnel des programmes, le personnel de la chaîne d'approvisionnement fournissant des informations clés sur les marchés de détail et de gros, la logistique, les options d'achat et les mécanismes de distribution ou de livraison.

Les équipes de conception doivent établir les conditions minimales qui doivent être remplies pour les différentes options de réponse. Par exemple, les programmes de santé qui fournissent des médicaments aux patients ont des exigences de qualité strictes. S'il n'existe pas dans le pays de structures réglementaires approuvées par les bailleurs pour les produits pharmaceutiques, les approches fondées sur le marché ne peuvent pas être envisagées.

L'analyse de la réponse implique une série d'analyses d'évaluation interdépendantes pour comprendre les besoins des participants au programme et le contexte opérationnel. L'analyse comprend l'évaluation de base, les prévisions et la quantification, l'évaluation du marché, l'évaluation de la logistique, l'évaluation des achats et l'évaluation des menaces et des risques. Le personnel des programmes détermine la portée des évaluations, avec l'aide de la chaîne d'approvisionnement et d'autres équipes concernées.

Les projets d'intervention d'urgence s'appuient généralement sur des évaluations rapides, qui doivent être répétées à mesure que le contexte évolue et que des ressources supplémentaires sont disponibles. Les évaluations pour les interventions d'urgence sont généralement moins approfondies que les évaluations pour les projets de développement.

Les projets de la chaîne d'approvisionnement en produits de santé s'appuient généralement sur une évaluation détaillée pour identifier les forces et les faiblesses des systèmes de la chaîne d'approvisionnement en produits de santé.

Si cette évaluation ne peut pas être réalisée de manière approfondie pendant la phase de conception (faute de temps ou de ressources suffisantes), le personnel doit utiliser des données secondaires pour informer la conception de la proposition et doit prévoir des fonds dans le budget du projet pour réaliser une évaluation plus détaillée pendant la phase de mise en œuvre.

Lors de cette évaluation, le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement en produits de santé doit collaborer avec les responsables de la mise en œuvre et les parties prenantes afin d'exploiter les informations nationales et/ou les outils d'évaluation de la chaîne d'approvisionnement déjà disponibles.

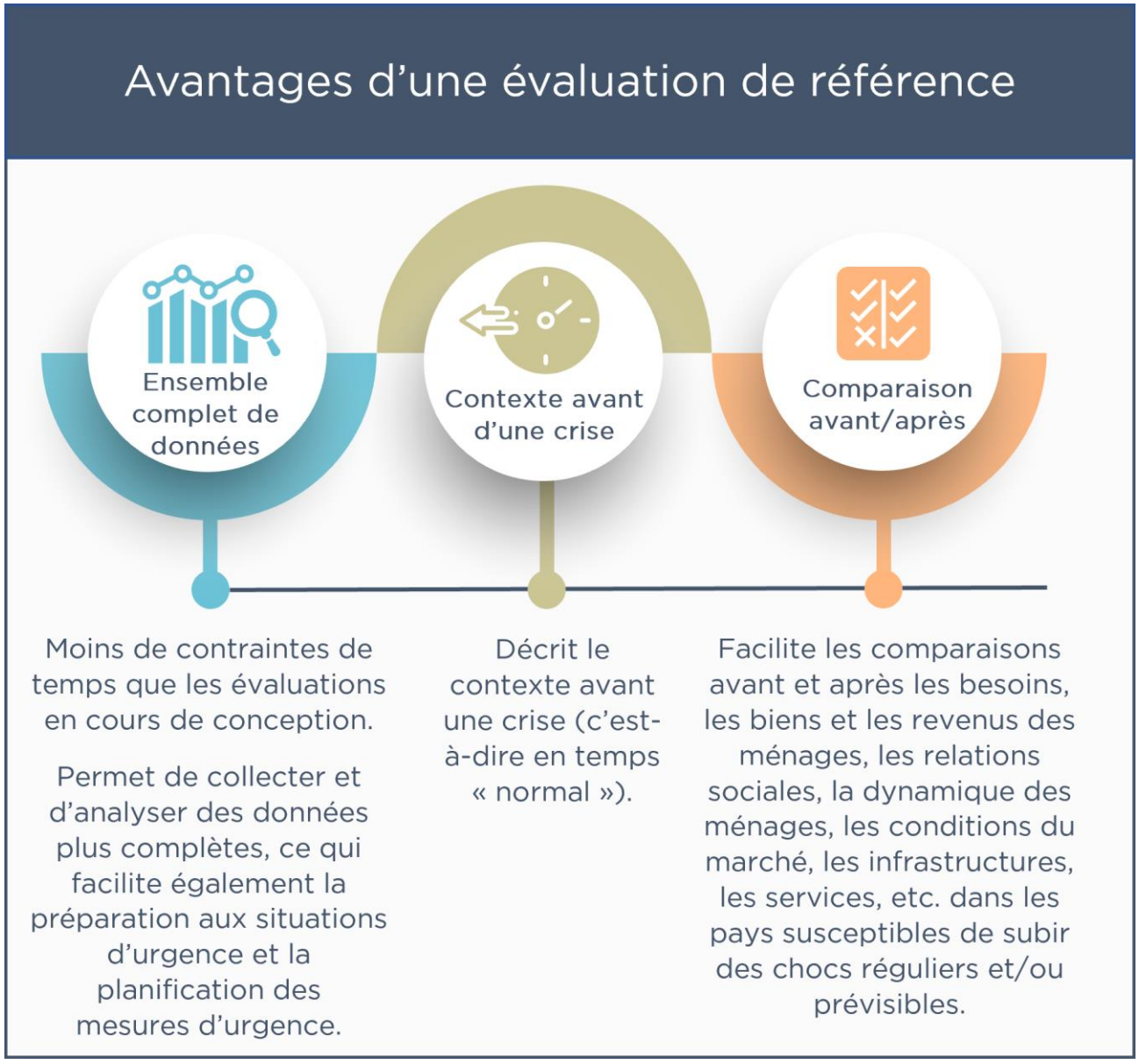
Pour plus d'informations, voir le chapitre sur l'évaluation des produits de santé dans Annexe sur les produits de santé.

Lors de l'analyse des options de réponse appropriées, les équipes doivent d'abord se poser la question suivante : « L'argent liquide fonctionnera-t-il ? » Si l'argent liquide n'est pas approprié, les équipes doivent envisager des stratégies d'achat et d'autres interventions qui renforcent les systèmes de marché locaux (par exemple, l'approvisionnement social, les interventions d'appui au marché, etc.) Cette approche est alignée sur **l'objectif 2** de la **stratégie CRS 2030**, qui vise à garantir que « les besoins immédiats et de relèvement des personnes touchées par une crise sont satisfaits en temps opportun et dans la dignité, **en donnant la priorité aux solutions basées sur le marché qui aident également les économies locales à se redresser**. »

Évaluation de base

Le personnel des programmes pays doit effectuer des évaluations de base, qui peuvent être mises à jour rapidement à la suite d'une catastrophe ou pendant l'élaboration d'une proposition. Lorsqu'il recherche des données pour informer l'analyse de la réponse, le personnel de CRS doit s'appuyer sur les rapports et évaluations existants.

La figure ci-dessous énumère plusieurs avantages des évaluations de base.



Lorsque cela est possible, les évaluations de base peuvent être coordonnées avec d'autres organisations homologues ou par le biais de clusters tels que le Logistics Cluster (LC) et d'autres groupes de travail.

Les programmes pays doivent planifier et budgétiser les évaluations de référence lors de l'élaboration de leur plan de programme annuel (APP).

Prévisions et quantification

La prévision permet de faire une estimation des quantités de biens et de services et les coûts des biens, des services et des fonctions de la chaîne d'approvisionnement pour faciliter le stockage adéquat et le mouvement et la livraison efficaces de ces biens (ou la prestation de services) au cours d'une période définie. La quantification utilise ces estimations pour élaborer le budget proposé.

Les termes de prévision et de quantification sont souvent utilisés de manière interchangeable. Dans le cadre du présent manuel, le terme « prévision » fait référence au processus d'estimation des besoins et des flux de produits futurs et le terme « quantification » fait référence aux données générées par le processus de prévision (par exemple, des chiffres précis basés sur les objectifs et les activités du programme).

Dans une chaîne d'approvisionnement en produits de santé, la quantification comprend les processus de prévision (estimation des quantités et des coûts des produits requis pour un programme ou un service de santé spécifique) **et** de planification de l'approvisionnement (détermination du moment où les produits doivent être disponibles pour assurer un approvisionnement ininterrompu du programme).

Pour plus d'informations sur le processus de quantification lors de la conception de programmes ou de services de santé, voir l'annexe sur les produits de santé.

Les prévisions et la quantification sont des processus interdépendants et itératifs qui se déroulent régulièrement tout au long du cycle de vie du projet afin de tester les hypothèses et d'effectuer des mises à jour au fil du temps. Pendant la phase de conception, les quantités doivent être recalculées au fur et à mesure que de nouvelles informations sont disponibles sur les stratégies et les coûts. Au cours de la phase de démarrage, les prévisions concernant le nombre de dossiers, les données démographiques actualisées, les prix du marché, les taux d'expédition et d'assurance, etc. doivent être recalculés au fur et à mesure que des données plus précises sont disponibles.

Pour plus d'informations sur l'analyse de la filière, la quantification et les prévisions pendant la mise en œuvre du projet, voir le chapitre Planification.

Les prévisions et la quantification dépendent de l'estimation de la demande (définie dans l'encadré ci-dessous) des biens ou des services nécessaires à un projet ou à un programme.

Deux méthodes d'estimation de la demande peuvent être utilisées : la **méthode des rations ou des régimes** et la **méthode de la consommation**.

Qu'est-ce que l'estimation de la demande ?

Une **prévision** des biens ou services requis **basée sur les besoins estimés** de la population cible (ou du personnel de SSC ou de ses partenaires) **sur un horizon temporel défini**. Elle inclut les **coûts associés estimés** (prix) et le **budget** des biens ou services requis.

Le terme « ration » se réfère au panier d'assistance entre les secteurs ou les produits, et pas seulement aux produits alimentaires.

Méthode des rations

Cette méthode est utilisée pour les biens qui sont distribués selon un calendrier régulier, tels que les produits alimentaires, les articles WASH ou les valeurs équivalentes des transferts en espèces et en bons. Pour prévoir et quantifier la demande future, cette méthode utilise la taille de l'unité de distribution déterminée et le nombre estimé de ménages ou d'individus desservis sur un horizon temporel défini.

Un exemple de cette méthode d'estimation de la demande dans le secteur WASH serait que chaque ménage (unité de distribution) reçoive trois barres de savon et quatre paquets de détergent (ration) dont la consommation est estimée à trois mois (horizon temporel défini).

Variables

La figure ci-dessous énumère les variables nécessaires pour prévoir les quantités à l'aide de la méthode des rations ou des régimes.

Variables d'estimation de la demande nécessaires pour la méthode de rationnement

Nombre de participants au programme

Nombre total d'individus dont on estime qu'ils recevront des biens et des services.

*Exemple : **200 ménages** doivent recevoir des unités de distribution alimentaire mensuelles.*

Durée de la fourniture du bien ou du service

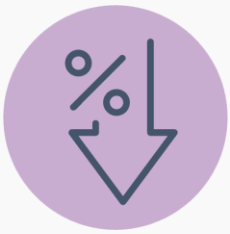
Période pendant laquelle le projet fournit les biens ou les services.

*Exemple : les ménages recevront des unités de distribution alimentaire mensuelles **pendant quatre ans**.*

Taille des unités de distribution

Quantités d'articles que chaque participant au programme reçoit à un moment donné (à utiliser ou à consommer sur une période définie).

*Exemple : chaque ménage reçoit **10 kg de riz** à consommer en 3 mois.*



Pourcentage de perte attendue

Estimation des pertes dues aux dommages, aux déversements ou à d'autres formes de pertes pouvant survenir pendant le transport et la manutention des biens tout au long de la chaîne d'approvisionnement (le pourcentage de pertes (attendues peut varier de 0,5 % à 5 % de la quantité/du volume total des biens prévus, en fonction de la complexité de la chaîne d'approvisionnement et d'autres facteurs (par exemple, l'état des infrastructures, le nombre de fois que les biens sont manipulés et déplacés, le transport terrestre par rapport aux largages aériens, les conflits, etc.)

*Exemple : **100 kg de riz perdus pour** 2 000 kg de riz distribués*

Le personnel des programmes doit déterminer la taille de la ration sur la base d'une analyse des lacunes et des besoins. Par exemple, pour les produits alimentaires, la ration est fixée en déterminant les besoins nutritionnels totaux dont chaque ménage a besoin moins ce que chaque ménage peut fournir pour satisfaire ces besoins.

Dans les programmes d'aide en espèces et de bons, la **méthode des rations** est utilisée pour calculer les valeurs de transfert.

Le personnel des programmes est responsable de la détermination de la « ration » en espèces.

- En général, la ration est basée sur un exemple de panier de biens ou de services que les participants au programme pourraient acheter avec de l'argent liquide ou des bons.
- Dans le cas des transferts monétaires à objectifs multiples (MPC), la ration est basée sur le panier de dépenses minimum (MEB).

Le personnel de la chaîne d'approvisionnement est chargé de fournir les données suivantes pour calculer les valeurs de transfert de la CVA (pour les sources de données, voir l'aide-mémoire sur les sources secondaires de suivi du marché).

- ☐ **Prix du marché local :** le prix unitaire de chaque article ou service de la « ration » ou du panier de dépenses (des prix moyens peuvent être utilisés, mais des variations significatives entre les lieux géographiques ou dans le temps peuvent nécessiter des valeurs de transfert différentes selon les lieux ou les saisons).
- ☐ **Taux de change :** la valeur de la monnaie locale obtenue par USD (s'il existe un taux de change parallèle (c'est-à-dire une différence entre le taux de change officiel et le taux de change du marché), le personnel doit utiliser les taux de change opérationnels des Nations unies).
- ☐ **Taux d'inflation estimé :** le pourcentage d'ajustements annuels pour les programmes pluriannuels dans les valeurs de transfert sur la base de l'indice des prix à la consommation (CPI).

Un suivi régulier des prix permet de s'assurer que les valeurs de transfert sont suffisantes pour couvrir les articles et les services identifiés dans le panier de dépenses. Pour plus d'informations sur la mise en place et la réalisation d'un suivi du marché, voir le chapitre Démarrage.

Formules

Le tableau ci-dessous présente les formules de calcul de la demande basées sur la méthode des rations, ainsi que des exemples de chaque calcul.

Méthode des rations - Formules d'estimation de la demande et exemples	
Ration individuelle	$\left(\frac{R}{r}\right) * D * I * 1.0x$ *R* = ration *r* = taux d'utilisation ou de consommation de la ration en jours, semaines ou mois *D* = durée de la prestation de services en jours, semaines ou mois *I* = nombre de personnes servies *X* = pourcentage de la perte attendue Exemple (riz) : 0,4 kg / 1 jour * 120 jours * 1 000 individus * 1,015 (1,5 % de pertes estimées) = 48 720 kg (ou 48,7 tonnes métriques)
Ration individuelle (CVA)	$\{[\left(\frac{R1}{r}\right) * Bon\ de 1] + [\left(\frac{Rn}{r}\right) * Pn]\} * D * I * 1.0x$ R_1 = quantité de l'article 1 dans le panier de dépenses *r* = taux d'utilisation ou de consommation de la ration en jours, semaines ou mois P_1 = prix unitaire moyen de l'article 1, en monnaie locale *Rn* = quantité de l'article n dans le panier de dépenses *r* = taux d'utilisation ou de consommation de la ration en jours, semaines ou mois *Pn* = prix unitaire moyen de l'article n, en monnaie locale *D* = durée de la prestation de services en jours, semaines ou mois *I* = nombre de personnes (ou de ménages) desservis *x* = taux de change en USD Exemple : {[10 kg de riz / mois * 1500 NGN/kg] + [5 kg de lentilles / mois * 1 000 NGN/kg] + [4 litres de carburant / mois * 1 200 NGN/litre]} * 6 mois * 1 000 personnes. * 6 mois * 1 000 personnes * 0,0024 (USD/NGN) = 89 120 USD
Ration des ménages	$\left(\frac{R}{r}\right) * D * H * 1.0x$ *R* = ration *r* = taux d'utilisation ou de consommation de la ration en jours, semaines ou mois *D* = durée de la prestation de services en jours, semaines ou mois *H* = nombre de ménages desservis *X* = pourcentage de la perte attendue Exemple (barres de savon) : (5 barres de 250 grammes de savon / 1 mois) * 12 mois * 1 000 ménages* 1,0005 (.5 % de pertes estimées) = 60 030 barres de savon

Méthode de la consommation

Cette méthode est utilisée pour les biens qui sont distribués selon un calendrier irrégulier ou variable, comme les médicaments et les fournitures médicales. Pour prévoir et quantifier la demande future, cette méthode utilise les enregistrements de la consommation passée.

Pour quantifier et prévoir la demande de produits de santé, deux autres méthodes d'estimation de la demande peuvent être utilisées, comme décrit ci-dessous.

- La **méthode de morbidité** estime les besoins en médicaments spécifiques sur la base du nombre attendu de consultations, de l'incidence des maladies courantes et des schémas de traitement standard pour les maladies considérées.
- La **méthode de consommation indirecte** utilise des données sur l'incidence des maladies, la consommation, la demande ou l'utilisation de médicaments, et/ou les dépenses pharmaceutiques d'un système d'approvisionnement « standard » et déduit les taux de consommation ou d'utilisation pour le système d'approvisionnement cible, sur la base de la couverture de la population ou du niveau de service à fournir.

Pour plus d'informations sur la quantification et la prévision des produits de santé, voir l'annexe sur les produits de santé.

Variables

Le tableau ci-dessous énumère les variables et les définitions nécessaires pour prévoir les quantités à l'aide de la méthode de consommation.

Variable	Définition
Données historiques de consommation	Données historiques de consommation sur les quantités réelles de produits de santé qui ont été délivrées aux patients ou consommées aux points de prestation de services au cours d'une période donnée.
Données sur les services	Les données sur les services sont des données historiques au niveau du programme ou de l'établissement sur le nombre de visites de patients dans les établissements, le nombre de services fournis, le nombre cas de maladie ou de problèmes de santé traités, ou le nombre de patients qui reçoivent un service ou un traitement spécifique au cours d'une période donnée
Morbidité et données démographiques	Les données de morbidité et de démographie comprennent la population totale, les taux de croissance de la population, l'incidence et la prévalence de maladies/conditions sanitaires spécifiques disponibles par groupe de population ou par groupe d'étude de surveillance ou de recherche et extrapolées pour estimer les taux d'incidence ou de prévalence de maladies/conditions sanitaires spécifiques au niveau national.
Différence entre les données de morbidité et les données démographiques	Les données démographiques comprennent des données sur le nombre et les caractéristiques de la population ciblée par les services. En revanche, les données de morbidité sont des estimations du nombre cas d'une maladie ou d'un état de santé spécifique dans un dénominateur commun de la population. Ces données sont extrapolées pour définir le besoin total estimé, puis affinées pour déterminer les cibles spécifiques, ou le pourcentage du besoin total, à atteindre.

Source des définitions : John Snow, Inc. 2020. *The Supply Chain Manager's Handbook, A The Supply Chain Manager's Handbook, A Practical Guide to the Management of Health Commodities.* Arlington, Va.: John Snow, Inc.

Formules

Le tableau ci-dessous présente les formules de calcul de la demande basées sur la méthode de consommation, ainsi que des exemples de chaque calcul.

Méthode de consommation - Formules d'estimation de la demande et exemples

$C_A = C_T \div [R_M - (D_{OS} \div 30,5)]$ (préférée)

ou

$C_A = C_T \div (R_M - M_{OS})$

- C_A = Consommation mensuelle moyenne (AMC), corrigée des ruptures de stock
- C_T = Consommation totale au cours de la période considérée
- R_M = Consommation totale pendant la période considérée en mois
- D_{OS} = Nombre de jours pendant lesquels un article a été en rupture de stock au cours de la période considérée
- M_{OS} = Estimation du nombre de mois pendant lesquels un article a été en rupture de stock au cours de la période considérée.

Exemple :
Calculer la consommation mensuelle moyenne (AMC).

- C_T = Consommation totale = 6 600 unités
- R_M = Période considérée = 6 mois
- D_{OS} = rupture de stock = 15 jours

C_A = Consommation moyenne mensuelle ajustée = 6 600 ÷ [6 - (15/30,5)]
= 6 600 ÷ 5,5
= 1 200 unités

Calculer la consommation mensuelle moyenne projetée (AMC).

$C_P = C_A + (C_A \times A_U)$

- C_P = Consommation mensuelle moyenne projetée (AMC)
- C_A = Consommation mensuelle moyenne (AMC), corrigée des ruptures de stock
- A_U = Ajustement de l'utilisation (pourcentage d'augmentation/de diminution)

Exemple : Calculer la consommation mensuelle moyenne projetée (AMC) en supposant une augmentation de 5 %.
C_P = Consommation mensuelle moyenne projetée (AMC) = 1 200 + (1 200 x 5 %)
= 1 200 + 60
= 1 260
Ainsi, si la période de prévision est d'un an, la consommation totale prévue est = 1 260 x 12 = 15 120 unités.

$C_A = C_T \div [R_M - (D_{OS} \div 30,5)]$ (préférée)

ou

$C_A = C_T \div (R_M - M_{OS})$

- C_A = Consommation mensuelle moyenne (AMC), corrigée des ruptures de stock
- C_T = Consommation totale au cours de la période considérée
- R_M = Consommation totale pendant la période considérée en mois
- D_{OS} = Nombre de jours pendant lesquels un article a été en rupture de stock au cours de la période considérée
- M_{OS} = Estimation du nombre de mois pendant lesquels un article a été en rupture de stock au cours de la période considérée.

Exemple :

Méthode de consommation - Formules d'estimation de la demande et exemples

Calculer la consommation mensuelle moyenne (AMC).

- C_T = Consommation totale = 6 600 unités
- R_M = Période considérée = 6 mois
- D_{OS} = rupture de stock = 15 jours

C_A = Consommation moyenne mensuelle ajustée = 6 600 ÷ [6 - (15/30,5)]
= 6 600 ÷ 5,5
= 1 200 unités

Calculer la consommation mensuelle moyenne projetée (AMC).

$C_P = C_A + (C_A \times A_U)$

- C_P = Consommation mensuelle moyenne projetée (AMC)
- C_A = Consommation mensuelle moyenne (AMC), corrigée des ruptures de stock
- A_U = Ajustement de l'utilisation (pourcentage d'augmentation/de diminution)

Exemple : Calculer la consommation mensuelle moyenne projetée (AMC) en supposant une augmentation de 5 %.

C_P = Consommation mensuelle moyenne projetée (AMC) = 1 200 + (1 200 x 5 %)
= 1 200 + 60
= 1 260

Ainsi, si la période de prévision est d'un an, la consommation totale prévue est = 1 260 x 12 = 15 120 unités.

Calculer la quantité de médicaments nécessaire pour chaque problème de santé.

- $Q_T = E_T \times Q_E \times P_T$
- Q_T = Quantité totale de chaque médicament nécessaire en unités de base
- E_T = Nombre d'épisodes de traitement prévus pour chaque état de santé
- Q_E = Quantité de chaque médicament nécessaire pour chaque épisode de traitement
- P_T = Pourcentage de cas qui devraient être traités avec ce schéma thérapeutique

Les exemples suivants montrent les étapes détaillées pour trouver la quantité de chaque médicament nécessaire pour chaque épisode (QE) (Q_E) et le nombre d'épisodes de traitement pour chaque problème de santé (E_T).

1. Pour les traitements aigus, calculez la quantité de chaque produit nécessaire pour traiter ou soigner un épisode du problème de santé.

$Q_E = D_{BU} \times N_D \times L_D$

- Q_E = Quantité nécessaire pour chaque épisode de traitement
- D_{BU} = Unités de base (du produit) par dose/administration
  - Où $D_{BU} = D_{AD} \div S_{PR}$
- D_{AD} = Dosage par administration du médicament
- S_{PR} = Dosage du produit
- N_D = Nombre de doses par jour
- L_D = Durée du traitement en jours

Le traitement comprend 400 mg de fluconazole deux fois par jour pendant 14 jours. Le produit délivré est un comprimé de 200 mg.

$Q_E = (D_{AD} \div S_{PR}) \times N_D \times L_D$

$Q_E = (400 \div 200) \times 2 \times 14$

$Q_E = 2 \times 2 \times 14 = 56$ comprimés

Méthode de consommation - Formules d'estimation de la demande et exemples

2. Calculez le nombre d'épisodes de traitement pour chaque problème de santé.

$E_T = C_E \times F$

E_T = Nombre d'épisodes de traitement prévus pour chaque état de santé
C_E = Nombre total de contacts prévus (en milliers)
F = Fréquence des problèmes de santé

Calculez le nombre d'épisodes de traitement pour chaque problème de santé.

$E_T = C_E \times F$

Où C_E = 1 000 (x '000)
F = 80 par 1 000 contacts
E_T = 1 000 x 80 = 80 000

Ainsi, la quantité prévue = 80 000 x 56
= 4 480 000 comprimés

Pour des conseils approfondis sur le processus de prévision et de quantification, voir le matériel pédagogique de la certification de la chaîne d'approvisionnement humanitaire - Unité 2 : Planification des transferts en nature.

Étapes de quantification à l'aide des données de consommation des produits de santé

Étape 1 : Préparer une liste des produits pharmaceutiques à quantifier.

Étape 2 : Déterminer la période de temps à examiner pour la consommation :

Étape 3 : Collecter les données historiques de consommation au niveau du site pour la période identifiée à l'étape 2.

Étape 4 : Évaluer les données de consommation en termes d'exhaustivité (tous les sites sont-ils déclarés ?) et de fiabilité (tous les sites sont-ils déclarés avec exactitude ?).

Étape 5 : Ajuster la consommation déclarée pour tenir compte des jours où les produits n'étaient pas en stock.

Étape 6 Ajuster la consommation déclarée pour tenir compte des rapports manquants.

Étape 7 : Calcul de la consommation mensuelle moyenne (AMC) pour chaque produit sur la base des données de consommation ajustées disponibles.

Étape 8 : Identifier les tendances de l'utilisation antérieure, le cas échéant.

Étape 9 : Utiliser l'analyse des tendances linéaires ou appliquer un facteur de croissance/réduction en pourcentage à la consommation mensuelle moyenne (AMC) afin de faire une estimation de la consommation pour la période de prévision.

Étape 10 : Faire une estimation des coûts de la consommation prévue.

Pour plus d'informations sur la quantification des produits de santé, voir le Manuel de quantification du paludisme, la Quantification des produits de santé de JSI, et le Guide pratique pour la quantification des médicaments antituberculeux.

Liste de vérification pour les prévisions et la quantification

LISTE DE VÉRIFICATION

Prévision et quantification

Membres des programmes de l'équipe chargée de l'élaboration de la proposition :

- ☐ Faire une estimation du nombre de participants au programme de la population ciblée qui recevront des biens et/ou des services.
- ☐ Déterminer les types de biens et/ou de services envisagés pour le projet.
- ☐ Faire une estimation de la taille de l'unité de distribution que recevra chaque individu ou ménage participant.
- ☐ Déterminer les autres biens nécessaires au fonctionnement du programme (par exemple, les biens non destinés à la distribution pour le personnel que le budget du projet couvrira, tels que les ordinateurs portables, les actifs de la CVA, les frais de transaction pour l'argent liquide distribué par les prestataires de services financiers, etc.)
- ☐ Partager les informations recueillies avec le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement.

Utiliser les informations fournies par le personnel des programmes, le **gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement et les autres membres de l'équipe de la chaîne d'approvisionnement :**

- ☐ Faire une estimation du nombre de biens ou d'actifs de CVA nécessaires à l'aide de la méthode des rations ou de la méthode de consommation.
- ☐ Faire une estimation des besoins en capacité de stockage et de transport en déterminant le poids et le volume des biens nécessaires (pour plus d'informations sur la manière d'évaluer l'infrastructure logistique, voir l'évaluation de la logistique).
- ☐ Identifier tout équipement nécessaire dans la chaîne d'approvisionnement pour déplacer et maintenir la qualité des biens envisagés pour le projet (par exemple, équipement de stockage à froid).
- ☐ Identifier les services (fournisseurs de services financiers, argent mobile, services d'envoi de SMS pour informer les participants lorsque l'aide est disponible pour le remboursement/la collecte) et/ou l'équipement (téléphones, cartes à puce, lecteurs de cartes à puce, imprimantes de reçus mobiles, lecteurs biométriques) nécessaires dans la chaîne d'approvisionnement pour débourser de l'argent ou des bons aux participants et/ou pour racheter leurs valeurs auprès des fournisseurs participant au projet.
- ☐ Partager les données avec le gestionnaire des achats pour soutenir l'évaluation du marché et le processus d'évaluation des achats.

Le personnel de la chaîne d'approvisionnement peut utiliser les ressources et les outils énumérés ci-dessous (qui sont également référencés tout au long de ce chapitre) pour déterminer les prix du marché et les coûts de la chaîne d'approvisionnement.

- Aide-mémoire sur le suivi des marchés et les sources secondaires (pour les prix mondiaux et régionaux des produits de base, les indices et les taux de change)
- Exemple de budget d'entrepôt
- Calculateur de poids et de volume
- Calculateur d'évaluation de la tonne métrique (WFP - alimentation)
- Calculateur de produits de base (USAID/Bureau for d'aide humanitaire)
- Compendium des coûts de la chaîne d'approvisionnement (USAID)

☐ **Voir ci-dessous les encadrés spécifiques au contexte qui s'appliquent également.**

Les programmes CVA qui transfèrent des espèces ou des bons d'achat en utilisant des actifs de la CVA (cartes à puce, bons d'achat en papier) doivent également déterminer le nombre d'actifs de la CVA nécessaires au projet, en s'inspirant des questions ci-dessous pour les cartes électroniques et les bons d'achat en papier.

Cartes électroniques (par exemple, bons électroniques, cartes de guichet automatique)

En règle générale, une carte à puce par participant au programme suffit, avec une petite réserve pour remplacer les cartes perdues ou défectueuses. Les participants peuvent utiliser les mêmes cartes pour accéder à de l'argent ou à des biens dans le cadre de distributions, d'interventions et même de projets.

- Les participants peuvent-ils utiliser les mêmes cartes pour des transferts multiples ? Les cartes peuvent-elles être chargées à distance ?
- Les cartes peuvent-elles contenir plusieurs portefeuilles pour différentes interventions au sein d'un même projet ou d'un projet à l'autre (par exemple, un portefeuille pour l'argent liquide à usages multiples et un autre pour les intrants agricoles) ?
- Les cartes nécessitent-elles des technologies spécifiques ou un marquage propre au projet ? Existe-t-il un stock de cartes pouvant être utilisées ?
- Quel est le taux de perte ou de dysfonctionnement des cartes utilisées dans le cadre de projets antérieurs ? Quelle est la date d'expiration/la période de validité des cartes ?
- Les gestionnaires de programme et les gestionnaires de la chaîne d'approvisionnement prévoient-ils de récupérer les cartes des participants après l'intervention/le projet ?

Bons en papier

En règle générale, de nombreux bons papier sont nécessaires pour transférer aux participants la même valeur totale que celle transférée par carte électronique. Le fait de fournir plusieurs bons par distribution (par exemple, un carnet de bons) permet aux participants d'échanger leurs bons auprès de plusieurs fournisseurs et au fil du temps. De même, les petites coupures offrent plus de flexibilité que les grosses. Les avantages d'un plus grand nombre de bons pour les participants et les marchés doivent être mis en balance avec les coûts d'acquisition et de gestion de ces bons.

- Quelle est la valeur totale du transfert par bénéficiaire pour chaque distribution ?
- Combien de distributions y aura-t-il ?
- Les participants au programme échangeront-ils leurs bons avec plusieurs fournisseurs et/ou au cours de plusieurs jours de marché ? Quel est le degré de flexibilité requis/souhaité ?
- Quelles sont les dénominations appropriées des bons, en fonction des prix, de la diversité et des quantités de biens et de services à acheter ?
- Quelle est la date d'expiration/la période de validité des bons ?
- Quels sont les coûts en argent et en temps de travail pour imprimer, distribuer, collecter et rapprocher les bons ?

Évaluation du marché

Les évaluations de marché utilisent des données liées au marché pour comprendre le bon fonctionnement d'un système de marché, notamment :

1) La fiabilité du marché pour transférer des biens (ou des services) des zones excédentaires vers les zones déficitaires en réponse aux schémas de la demande, et
2) Les goulets d'étranglement potentiels qui pourraient devoir être atténués ou traités par les interventions du projet.

Les évaluations détaillées du marché ne doivent **pas** être menées au lendemain d'une situation d'urgence aiguë (par exemple, un tremblement de terre), lorsque les marchés sont déstabilisés et que la concurrence s'intensifie. Au cours de cette phase, il convient de donner la priorité aux évaluations rapides du marché et de les mettre à jour fréquemment en fonction de l'évolution du contexte. Des évaluations plus détaillées peuvent commencer après qu'un marché donné ait commencé à se stabiliser, que les personnes déplacées se soient installées (au moins temporairement) et que les acteurs du marché (producteurs, transporteurs, détaillants) aient développé des stratégies d'adaptation.

Les marchés ont tendance à être extrêmement dynamiques et à s'adapter rapidement au contexte. La rapidité de la stabilisation des marchés dépend de plusieurs facteurs, notamment 1) l'ampleur et l'intensité de la catastrophe, 2) l'expérience antérieure des acteurs du marché lors d'une crise similaire, et 3) la force du marché avant la crise.

Le personnel de la chaîne d'approvisionnement et le personnel des programmes participent tous deux à l'évaluation du marché, comme le montre la figure ci-dessous (voir également la répartition de leurs rôles et responsabilités respectifs dans la section Processus d'évaluation du marché du présent chapitre).

Liste de vérification de l'étude de marché

LISTE DE VÉRIFICATION

Évaluation de marché

Avant de commencer l'évaluation de marché, **l'équipe chargée de la conception de la proposition, avec l'appui du gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement** :

- ☐ Identifie l'équipe d'évaluation du marché et clarifie les rôles et les responsabilités. L'équipe doit être composée d'au moins un membre du personnel des programmes et d'un membre du personnel de l'équipe de la chaîne d'approvisionnement.
- ☐ Rassemble les données suivantes qui seront fournies à l'équipe d'évaluation de marché :
  - ☐ Types de systèmes de marché dont l'évaluation est prioritaire (par exemple, quels marchés pourraient être affectés par des crises anticipées ou sont importants pour la réalisation des priorités du programme).
  - ☐ Types et quantités de biens et de services à fournir aux participants au projet (voir Prévisions et quantification pour la définition de ces informations).
  - ☐ Spécifications et exigences de qualité des biens et des services.
  - ☐ Domaines prévus pour la mise en œuvre du projet.
  - ☐ Durée prévue du projet.
  - ☐ Nombre approximatif de participants au projet, ventilé par lieu (s'il est connu)
  - ☐ Informations disponibles sur le(s) système(s) de marché, notamment les contraintes connues et/ou autres préoccupations.

L'équipe d'évaluation de marché :

- ☐ Définit les objectifs de l'évaluation de marché, en identifiant les questions auxquelles il faut répondre pour guider la conception et l'approche de l'évaluation.
- ☐ Dresse la carte de la structure de marché connue et des environnements de marché d'appui pour chaque système de marché priorisé, en tenant compte des caractéristiques macro et micro (voir Revue des systèmes de marché).
- ☐ Rassemble et analyse les données secondaires à partir des sources de données existantes (voir Sources d'information sur le marché).
- ☐ Identifie les besoins d'information pour combler les lacunes dans la connaissance de la structure du marché.
- ☐ Prépare un plan et des outils de collecte de données.
- ☐ Effectue la collecte des données primaires (voir Sources d'information sur le marché).
- ☐ Examine et synthétise les données provenant de sources primaires et secondaires.
- ☐ Effectue des analyses en utilisant des cartes de marché, des cartes de production et de flux commerciaux, des calendriers saisonniers et des analyses de prix, le cas échéant (voir Outils d'analyse de marché).
- ☐ Réalise un profil d'évaluation des risques du marché (voir Profil d'évaluation des risques du marché).
- ☐ Rédige un rapport contenant les résultats, les risques identifiés et les recommandations (voir Rapports d'évaluation du marché).
- ☐ Partage les résultats avec l'équipe chargée de l'élaboration de la proposition (ou du projet) et engage des discussions sur la manière d'intégrer les résultats.

Pour plus d'informations sur la manière de mener l'évaluation du marché, voir les conseils ci-dessous. Notez qu'il s'agit uniquement d'une vue d'ensemble des évaluations de marché. Se référer au Guide des informations minimales sur le marché ou à d'autres ressources pour des conseils plus approfondis sur les évaluations rapides de marché, ainsi que des outils et des modèles.

Examens des systèmes de marché

Les activités de la chaîne d'approvisionnement d'un projet ont le potentiel d'avoir un impact sur les systèmes de marché. Lorsque CRS achète ou transfère des biens (directement ou par le biais d'argent liquide et de bons), il affecte l'offre et la demande de biens sur le marché local et peut également affecter les dynamiques de pouvoir existantes sur le marché. Ces impacts peuvent être minimes ou significatifs, positifs ou négatifs, et diffèrent selon la modalité d'assistance et les autres stratégies de la chaîne d'approvisionnement. Le tableau ci-dessous compare les impacts souhaités sur le marché et les risques et conséquences potentielles qui y sont liés, par modalité de marché.

	CVA	Transferts en nature[1]	Achats locaux[2]
Impact(s) souhaité(s) sur le marché	Augmenter la demande effective des participants au projet pour les biens et services disponibles sur le marché local.	Combler les lacunes en termes de quantité et/ou de qualité des approvisionnements locaux. Diminuer les prix à des niveaux abordables.	Augmenter la demande de biens produits localement. Raccourcir les chaînes d'approvisionnement pour les transferts en nature (diminution des coûts monétaires et environnementaux).
Risque(s)	Les approvisionnements locaux ne peuvent pas suivre le rythme de la demande accrue, ce qui entraîne des augmentations de prix et/ou des pénuries d'approvisionnement.	Diminution de la demande locale pour les biens disponibles localement, entraînant des excédents d'approvisionnement.	L'offre disponible est inférieure à la demande locale (ou à celle des acheteurs existants), ce qui entraîne des hausses de prix et/ou des pénuries d'approvisionnement. Diminution de la concurrence du fait de la réduction du nombre de fournisseurs.
Conséquences en cas de réalisation des risques	À court terme Réduction du pouvoir d'achat des participants au programme **et** des autres participants (pour les participants au programme, en raison de la diminution des valeurs de transfert de la CVA).	À court terme Diminution des ventes et des revenus pour les producteurs et les détaillants locaux. À long terme Risque de découragement de la production et du commerce locaux.	À court terme Diminution de la disponibilité et du pouvoir d'achat des consommateurs. Diminution potentielle de la qualité ou incapacité à répondre aux spécifications.

[1] Les transferts en nature peuvent provenir de dons en nature, de stocks prépositionnés ou d'achats locaux, régionaux ou internationaux. Cette colonne traite des impacts et des conséquences sur les **marchés de distribution** uniquement (**et non sur les marchés d'origine** des biens).

[2] L'achat local fait référence aux impacts sur le marché source, que l'achat soit local, régional ou international pour le pays où les biens sont distribués. Pour les biens achetés sur les mêmes marchés que ceux où ils seront distribués, les impacts nets des achats et des transferts en nature devront être pris en compte.

Comprendre les systèmes de marché permet au personnel de CRS d'anticiper les impacts des interventions planifiées, d'atténuer les risques de préjudice et de protéger les intérêts de CRS, de nos partenaires et des participants aux projets/programmes. Les évaluations de marché sont une partie importante de la qualité des programmes et doivent être effectuées avant de concevoir des projets qui impliquent des transferts de ressources ou des achats.

Les évaluations de marché peuvent être menées pour les biens et les services clés d'un système de marché tels que ceux auxquels les participants au projet/programme ont accès directement (par exemple, la mouture des grains, les marchés du logement) et ceux utilisés par CRS pour fournir une assistance (par exemple, les fournisseurs de services financiers, les opérateurs d'argent mobile, et les services de transport).

- Pour les ressources développées spécifiquement pour évaluer les prestataires de services financiers (FSP) et d'autres services, voir les politiques, règlements et directives au début du présent chapitre.

Niveau macro

Au niveau macro, l'équipe d'évaluation du marché cherche à comprendre le fonctionnement du marché évalué, y compris l'infrastructure du marché, l'environnement réglementaire, le niveau de concurrence, l'intégration et l'inclusion financière.

Dans le contexte de la présente section, le terme « macro » fait référence à l'ensemble du système de marché et non aux emplacements géographiques relatifs aux sites d'intervention. L'évaluation au niveau macro peut inclure les marchés locaux, nationaux, régionaux et internationaux (en fonction de la portée de l'évaluation), les sources de biens qui entrent dans les marchés d'intervention et l'influence des autres marchés sur les prix et la disponibilité dans les marchés d'intervention.

La figure ci-dessous, adaptée de Fritz Institute/CILT *Certification in Humanitarian Supply Chain Management* Unit 6: Cash Transfer Programming, donne des exemples de caractéristiques macroéconomiques du marché qui peuvent être étudiées en fonction du contexte local, des objectifs de l'évaluation et du champ d'application.

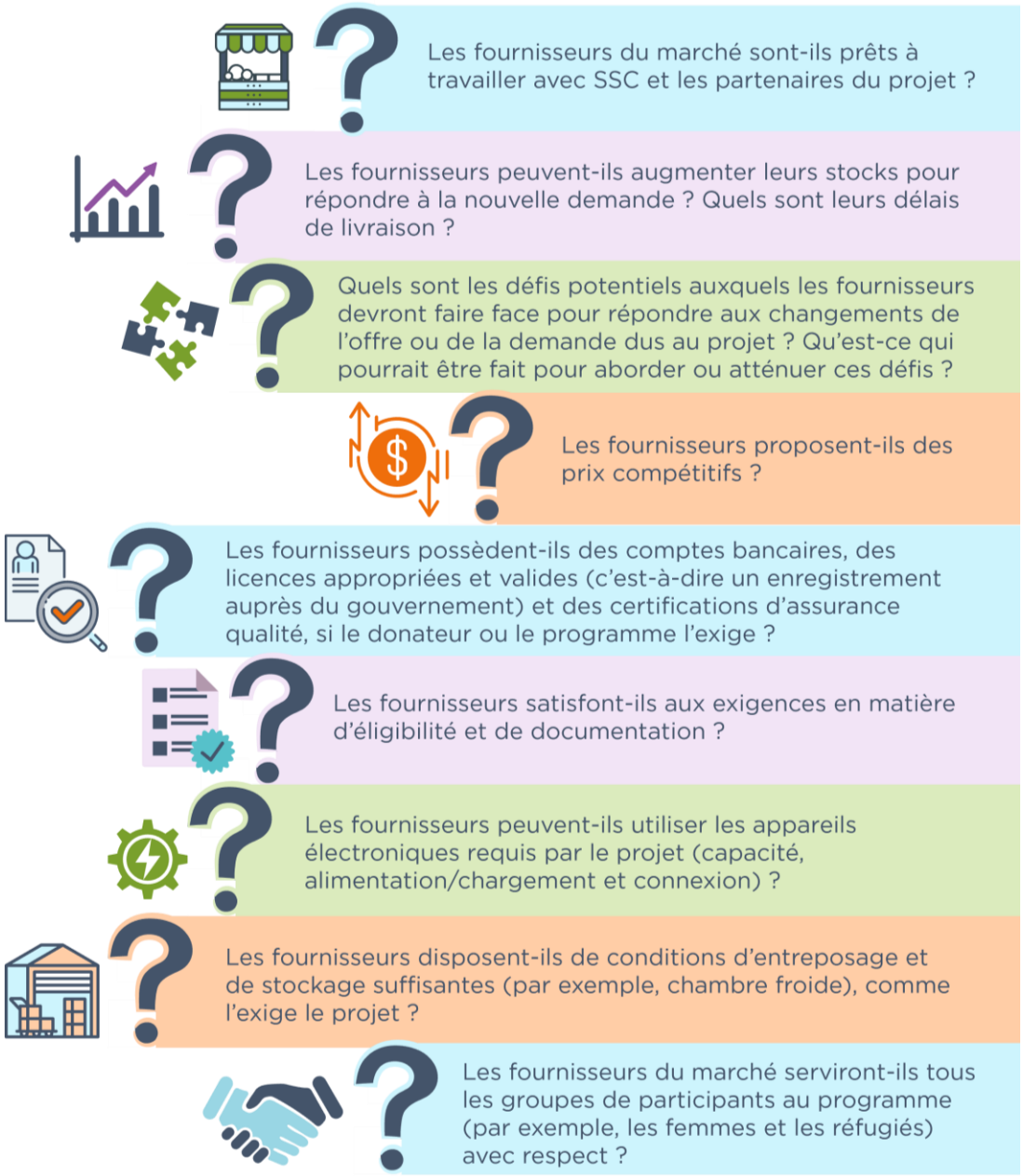
Source (adaptée de) : *Fritz Institute/CILT. Macro Retail Market Assessment "Unit 3: Cash Transfer Programming" Certification in Humanitarian Logistics. v3, 2017, pp. 20*

Niveau micro

Au niveau micro, l'équipe d'évaluation du marché examine les capacités des acteurs du marché et, le cas échéant, leur volonté de participer aux interventions du projet en tant que fournisseurs de bons, fournisseurs pour les achats locaux ou prestataires de services.

Dans le contexte de la présente section, le terme « micro » fait référence au niveau de la chaîne de marché (par exemple, les détaillants) et non à la localisation géographique du projet ou de l'évaluation. Le projet peut impliquer des acteurs du marché en dehors de la zone du projet, par le biais d'appels d'offres nationaux ou régionaux, ou de partenariats avec le secteur privé. La cible géographique de l'évaluation du marché au niveau micro sera déterminée en fonction des résultats de l'évaluation du marché au niveau macro.

Les questions auxquelles il faut répondre lors de l'évaluation au niveau micro sont les suivantes :

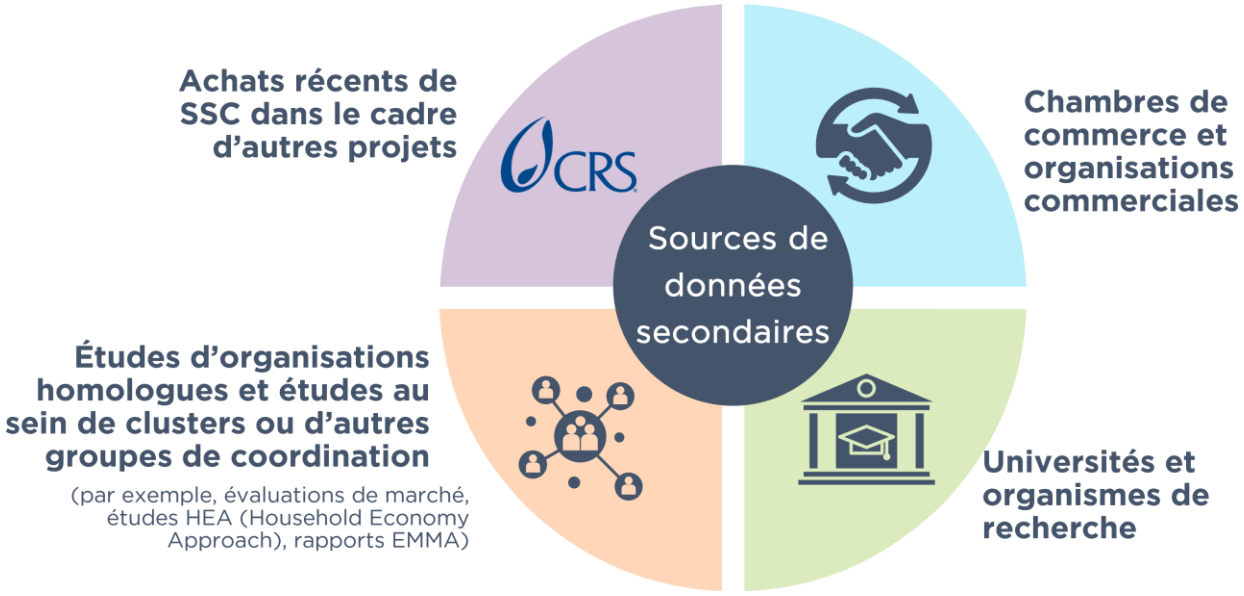


Une évaluation de marché ne remplace **pas** le processus régulier des achats pour trouver et sélectionner des fournisseurs. L'évaluation de marché au niveau micro peut produire une fiche fournisseurs potentiels pour l'évaluation et la présélection dans la fiche fournisseur. Mais l'objectif de l'évaluation de marché à micro-échelle est d'informer les critères d'achat, les stratégies et les décisions concernant la sélection du mécanisme de réponse le plus approprié.

Sources d'informations sur le marché

Les évaluations de marché doivent être basées sur des données secondaires et primaires.

Les données secondaires sont des informations qui existent déjà (provenant d'achats récents de CRS dans le cadre d'autres projets, d'études précédentes de CRS ou générées par d'autres entités). L'équipe d'évaluation du marché rassemble et synthétise les données secondaires.



Pour une liste et une description des sources d'informations secondaires sur le marché, se référer à l'Aide-mémoire sur les sources secondaires de suivi de marché. La figure ci-dessous présente d'autres sources de données secondaires.

Les données primaires sont des informations qui doivent être collectées directement (si nécessaire) par l'équipe d'évaluation de marché.

Les sources de données primaires suivantes peuvent être utilisées pour l'étude de marché :

Entretiens avec des informateurs clés

Les informateurs clés peuvent fournir des informations de haut niveau sur les tendances, les flux de marché et les goulets d'étranglement connus.

Les informateurs clés peuvent inclure :

- Le personnel de CRS et de ses partenaires.
- Les organisations industrielles ou commerciales, les membres des comités de marché et les représentants des coopératives de commerçants/producteurs.
- Les services de l'administration locale.
- Les agences des Nations Unies et autres ONG ayant une connaissance potentielle du marché.
- Les banques et autres institutions financières.
- Les dirigeants locaux et les représentants des communautés.

Entretiens avec les acteurs du marché

Le processus de collecte de données doit commencer par les producteurs/fournisseurs/détaillants sur les marchés locaux où les interventions pourraient avoir lieu, puis se poursuivre avec les grossistes qui opèrent en amont des détaillants locaux (ou en aval des producteurs) et d'autres acteurs du marché, le cas échéant.

Groupes de discussion avec les ménages et les communautés

Les groupes de discussion doivent recueillir des informations sur l'accès aux marchés, les biens et services disponibles sur ces marchés, les prix et la qualité de ces biens et services, ainsi que toute autre information utile. Le personnel des programmes doit diriger les groupes de discussion. Les informations recueillies dans les groupes de discussion doivent être ventilées par sexe et selon d'autres considérations démographiques.

Il est important de trianguler les données provenant des trois catégories de sources principales. Des outils, des modèles et des questionnaires pour la collecte de données primaires peuvent être trouvés dans le Guide d'informations minimales sur le marché du CRS et le Guide d'évaluation multisectorielle du marché du HCR.

Profil d'évaluation des risques du marché

Les équipes d'évaluation doivent documenter les menaces et les risques identifiés au cours du processus d'évaluation du marché. Les menaces potentielles liées au marché et les risques qui en découlent comprennent ceux identifiés sur le marché, dans la chaîne d'approvisionnement, avec les acteurs du marché, l'infrastructure, la variabilité du processus et l'accès au marché pour les populations cibles. Ces risques seront regroupés avec d'autres risques identifiés dans d'autres parties de l'analyse de la réponse. Pour plus d'informations, voir la section sur l'évaluation des menaces et des risques.

Outils d'analyse de marché

L'équipe d'évaluation du marché, qui comprend le personnel des programmes, de la chaîne d'approvisionnement, de la sécurité et d'autres personnels, doit se réunir pour examiner et analyser les données de l'évaluation du marché, déterminer les principales conclusions et formuler des recommandations alignées sur les principales conclusions.

L'analyse de marché est un processus continu et itératif, et non une activité ponctuelle. L'équipe d'évaluation du marché doit se réunir régulièrement pour discuter des nouvelles informations et identifier les domaines dans lesquels des informations supplémentaires sont nécessaires.

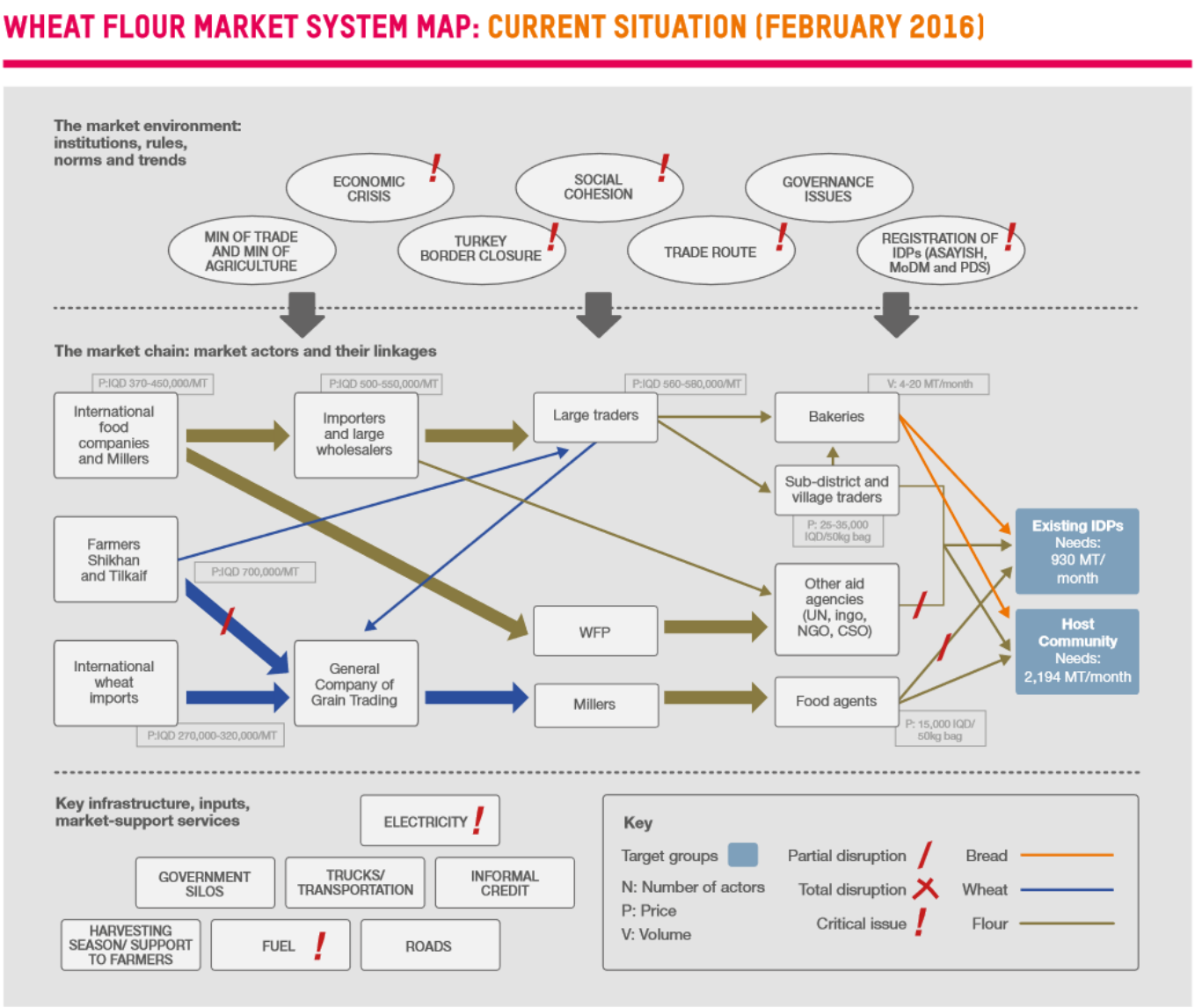
Les outils présentés dans les sous-sections suivantes peuvent être utiles pour analyser les informations sur le marché, mais leur utilisation n'est pas obligatoire et n'est pas forcément nécessaire dans toutes les études de marché. Dans certains cas, après l'examen initial des données secondaires, il est utile de créer des cartes préliminaires du système de marché et des cartes des flux de production et de commerce, afin de déterminer les informations déjà connues, les lacunes et de mettre en évidence les marchés, les produits de base et les acteurs du marché importants, en vue d'une enquête plus approfondie.

Cartes des systèmes de marché

Une carte de marché décrit le fonctionnement d'un système de marché, à un moment donné, pour un produit défini ou un groupe de produits apparentés. La carte de marché représente l'ensemble du système de marché, comme le montre la figure ci-dessous.

Les cartes de marché sont utiles pour mettre en évidence les faiblesses et les goulets d'étranglement (réels ou potentiels) de la chaîne d'approvisionnement. Les cartes de marché doivent être mises à jour à mesure que de nouvelles informations sont disponibles ou que le contexte du marché évolue. Pour plus d'informations sur la manière de créer une carte du système de marché, voir la boîte à outils EMMA, l'analyse de marché avant crise (PCMA), ou le guide d'analyse de marché du CaLP (MAG).

La figure ci-dessous est un exemple de carte de marché de référence pour la farine de blé en Irak.



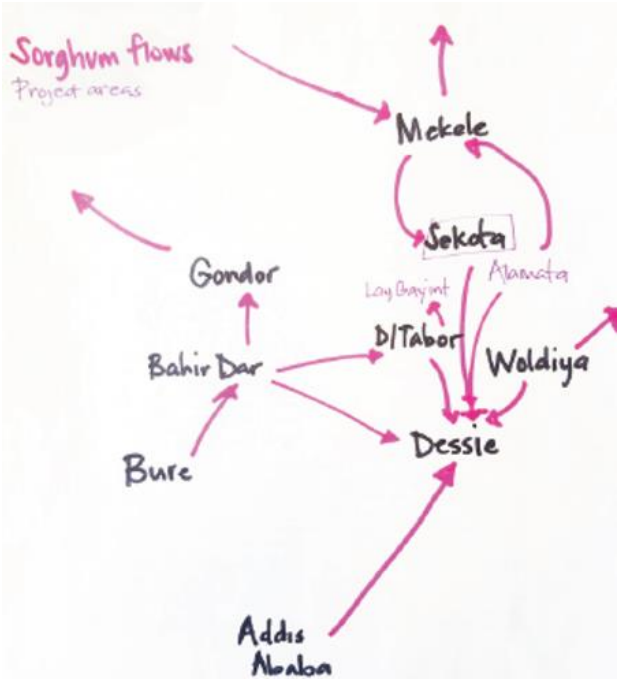
Source : Saint, Emmeline, et al. « Wheat Flour Market System Map: Current Situation (February 2016). » *Pre-Crisis Market Analysis: Credit, Drinking Water and Wheat Flour Market Systems*. OXFAM, International Rescue Committee, and UNDP, 2016, pp. 12.

Cartes de production et de flux commerciaux

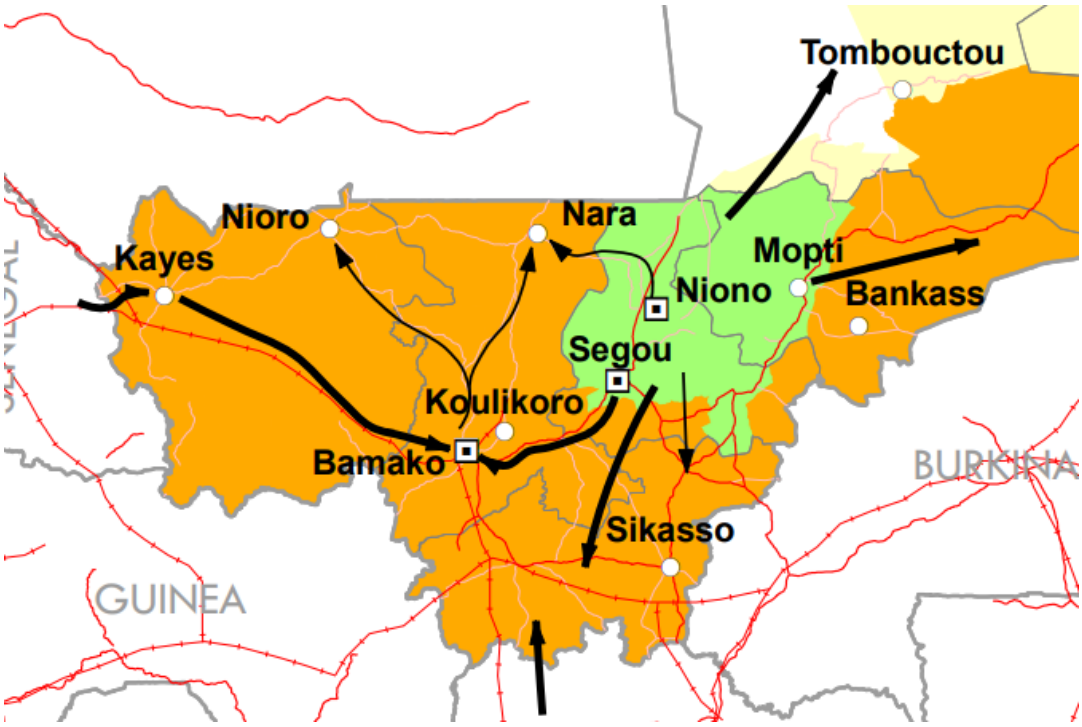
Les cartes des zones de production et des flux commerciaux illustrent la géographie des réseaux de marché pour un produit dans chaque pays ou région. Ces cartes incluent les zones excédentaires et déficitaires, les villes clés du marché, les points d'échanges transfrontaliers et les flux commerciaux. Ces cartes identifient également les marchés importants à inclure dans l'évaluation du marché ou dans les activités de suivi du marché, en particulier parce que les zones de production et les flux commerciaux peuvent changer de manière saisonnière.

Les cartes de production et de flux commerciaux peuvent être simples ou sophistiquées.

La figure ci-dessous montre une carte dessinée à la main des flux de sorgho en Éthiopie.



La figure ci-dessous est un exemple de carte des flux commerciaux du riz au Mali.



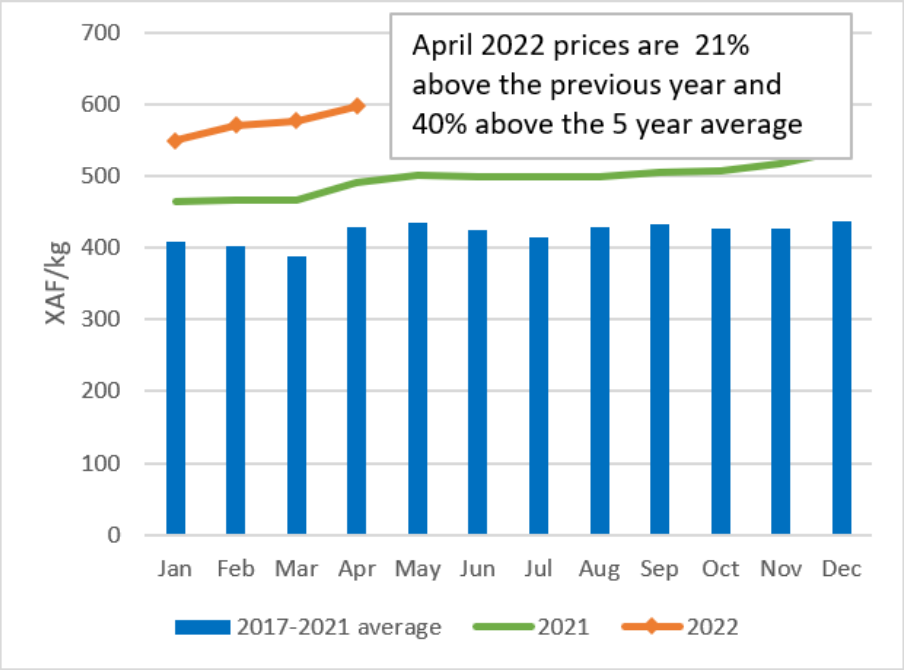
Source : USAID. "Production and Market Flow Map: Mali Rice." FEWS.NET.
https://fews.net/sites/default/files/documents/reports/ml_fullmap_rice_norm.pdf

De nombreuses cartes de production et de flux commerciaux sont disponibles sur le site du Réseau des systèmes d'alerte précoce contre la famine (FEWS.net).

Graphiques de prix

Le prix est le coût ou la valeur d'un bien ou d'un service. Dans la mesure du possible, les prix doivent être analysés dans le temps, sur différents marchés, pour différents types de biens et à différents niveaux de la chaîne d'approvisionnement (production, distribution, etc.).

La figure ci-dessous est un exemple de graphique de prix montrant les prix en XAF/kg du riz importé à Yaoundé, au Cameroun.



Calendriers saisonniers

Les variations saisonnières des prix et des marchés peuvent être dues à la production annuelle, aux conditions météorologiques et à la main-d'œuvre. La saisonnalité doit être prise en compte lors de l'évaluation du marché et de la conception des interventions, tout en atténuant les risques de nuire au marché local.

Des changements prévisibles se produisent dans les prix tout au long de l'année en raison de la saisonnalité. Par exemple, les prix des denrées alimentaires augmentent généralement avant une récolte (lorsque les stocks s'épuisent) et diminuent après la récolte (lorsque l'offre de denrées alimentaires augmente sur les marchés). La saisonnalité affecte également d'autres catégories de biens, comme les fournitures médicales et les intrants agricoles.

La figure ci-dessous est un exemple de calendrier des prix saisonniers.

Event	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Input purchases												
Main harvest												
Agricultural day labor available												
Flood season												
High prices												
HH consumes own production												
Trade volumes	High	High			Low	Low	Low	Low		High	High	High
Expected price pattern	⇔	⇧	⇔	⇩	⇩	⇩	⇔	⇔	⇔	⇧	⇧	⇧

Source : Catholic Relief Services. 2020. MARKit: Market Monitoring, Analysis and Response Kit. 2nd Edition. Baltimore : CRS

Rapports d'évaluation de marché

Les rapports d'évaluation de marché doivent traiter de toutes les informations recueillies au cours du processus d'évaluation de marché, notamment :

- les objectifs de l'évaluation et les questions clés ;
- une description de la méthodologie utilisée pour recueillir les données ;
- les principales constatations et résultats ; et
- les conclusions et les recommandations.

L'équipe d'évaluation du marché doit éviter de recommander des interventions spécifiques sur la seule base de l'évaluation du marché, car celles-ci seront influencées par des facteurs tels que les préférences des participants, la disponibilité de mécanismes de prestation sûrs et accessibles pour la CVA, les règles/restrictions gouvernementales sur des modalités spécifiques, etc.

Une bonne pratique consiste à partager les conclusions du rapport avec d'autres ONG, agences des Nations unies et groupes de travail pertinents.

Un rapport d'évaluation de marché doit être concis et utiliser des tableaux, des cartes et des graphiques pour présenter les informations.

Si plusieurs systèmes de marché sont évalués, chaque système de marché doit être décrit séparément, suivi d'un résumé consolidé des résultats et des recommandations.

La section du **rapport consacrée aux principales conclusions/résultats** doit répondre aux questions identifiées au début de l'évaluation, énumérées dans la figure ci-dessous.

La section **« conclusions et recommandations » du rapport** doit présenter les opportunités et les limites du marché dans la réponse potentielle. Vous trouverez ci-dessous des exemples d'opportunités et de limites dans différents contextes et pour différents produits de base.

- Les producteurs locaux peuvent fournir jusqu'à « n » tonnes de maïs par saison.
- L'augmentation de la demande générée par les transferts monétaires devrait avoir un impact négligeable sur les prix ou la disponibilité.
- Les matériaux de couverture en aluminium vendus sur les marchés locaux ne répondent pas aux normes de qualité recommandées par les autorités nationales (c'est-à-dire les concentrations géographiques de fournisseurs interconnectés de ces matériaux).

Plus d'informations et d'outils pour les rapports d'évaluation du marché peuvent être trouvés dans le Centre de ressources de la CVA (voir la publication Évaluations du marché dans la série CRS Keep It Simple).

Évaluation de la logistique

Une évaluation de la logistique fournit des informations importantes sur les points suivants pendant la phase de conception et tout au long du cycle de vie du projet :

- la complexité de la chaîne d'approvisionnement nécessaire pour fournir des biens et des services à la population cible ;
- la modalité d'intervention la plus appropriée et la plus efficace ;
- le budget de la logistique.

Les évaluations logistiques doivent être régulièrement revues et mises à jour au cours de la phase de mise en œuvre, en particulier en cas de changement du contexte local ou de l'infrastructure, de location de nouveaux bureaux ou d'installations de stockage, d'extension des activités de la chaîne d'approvisionnement ou de soutien à de nouveaux partenaires.

Composantes de la chaîne d'approvisionnement

Les principales composantes logistiques à évaluer au cours d'une évaluation logistique sont les suivantes :

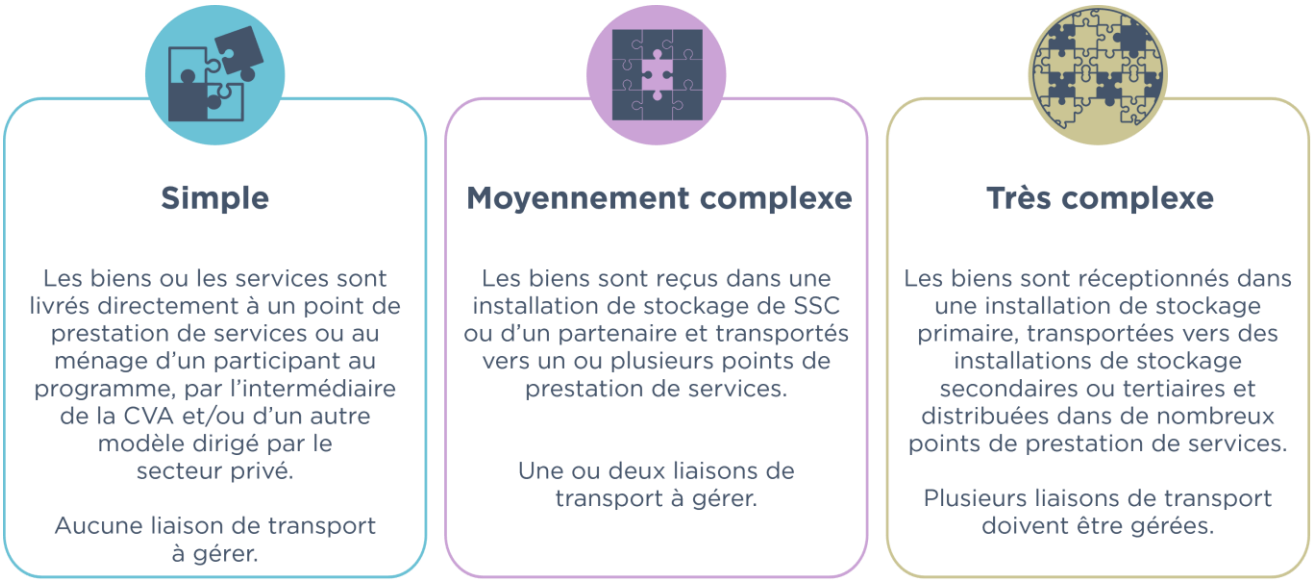
- Disponibilité de l'infrastructure logistique dans l'ensemble du pays, en particulier dans la zone d'intervention (ports maritimes, aéroports et aérodromes, routes, ponts, chemins de fer, voies navigables/ports, installations de stockage, etc.)

> L'évaluation logistique peut et doit inclure plusieurs pays si nécessaire (par exemple, lorsque le projet implique des pays enclavés qui reçoivent des importations par le biais de ports maritimes et d'achats régionaux).

- Disponibilité et coûts des modes de transport et des fournisseurs de services de transport (par exemple, camions lourds, rail, bateaux, avions, etc.).
- Disponibilité et capacité des véhicules légers et lourds appartenant au CRS.
- Capacité de l'installation de stockage actuellement louée et identification, localisation et prix d'installations de stockage supplémentaires.
- Exigences locales et nationales pour le transport des biens (par exemple, réglementations en matière d'importation et de dédouanement, autres réglementations locales pertinentes, etc.)
- L'emplacement géographique et la capacité des points de prestation de services proposés.
- La situation actuelle en matière de sécurité, les menaces logistiques et les risques associés.

Complexité de la chaîne d'approvisionnement

La complexité des chaînes d'approvisionnement va de simple à très complexe, comme le montre la figure ci-dessous :



Dans les pays où il existe déjà des projets comportant des éléments de la chaîne d'approvisionnement, une évaluation logistique devrait déjà être disponible. Si c'est le cas, le **gestionnaire de la logistique** peut revoir et mettre à jour l'évaluation logistique pour les nouveaux projets en cours de conception.

L'évaluation rapide de la logistique (LRA) est un outil simple qui peut être utilisé pour guider et documenter les résultats de l'évaluation. Le Logistics Cluster (LC) fournit également des évaluations détaillées des capacités logistiques (LCA) pour de nombreux pays et propose des modèles génériques et des conseils qui peuvent être utilisés.

Liste de vérification pour l'évaluation de la logistique

LISTE DE VÉRIFICATION

Processus d'évaluation logistique

Au cours de l'évaluation logistique, le personnel de la chaîne d'approvisionnement et le personnel des programmes doivent travailler ensemble pour partager les informations et les hypothèses.

Les **membres des programmes de l'équipe de proposition** et le **gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement :**

- ☐ Partagent les paramètres du projet (par exemple, les biens ou services proposés, la zone d'intervention, le nombre et les emplacements proposés pour les points de prestation de services et les nouveaux bureaux, etc.) avec le gestionnaire de la logistique.

Le **gestionnaire de la logistique**, avec l'appui d'autres membres de l'équipe de la logistique :

- ☐ Prépare les outils et les modèles qui seront utilisés pour l'évaluation logistique.
- ☐ Dresse une carte de l'infrastructure connue du pays, y compris l'emplacement des ports, des aéroports, des routes, des ponts et des voies navigables (des cartes utiles peuvent être téléchargées à partir du site web de Logistics Cluster (LC)).
- ☐ Recueille et analyse les données secondaires à partir des sources de données existantes pour compléter les informations contenues dans les outils/modèles d'évaluation logistique (pour un point de départ, voir les évaluations des capacités logistiques (LCA) sur le site web de Logistics Cluster (LC)).
- ☐ Identifie les besoins d'information pour combler les lacunes dans les connaissances sur l'infrastructure logistique.
- ☐ Interroge les organisations homologues, les membres de Logistics Cluster, les agents de compensation et de transit, les agents portuaires, ou d'autres parties identifiées qui peuvent fournir des informations manquantes.
- ☐ Rédiger un rapport de synthèse présentant les résultats, les risques identifiés et les recommandations.
- ☐ Partager les résultats de l'évaluation logistique avec l'équipe chargée de l'élaboration de la proposition.

Évaluation des achats

L'évaluation des achats montre aux décideurs les effets anticipés des différentes approches d'approvisionnement et des modalités de réponse sur les coûts, les besoins en ressources, les menaces et les risques avant de déterminer la ou les stratégies finales.

Le personnel des achats recueille les informations grâce aux processus de prévision et de quantification, d'évaluation du marché et d'évaluation logistique afin d'analyser les différentes options d'approvisionnement et de passation de marchés pour chaque type de bien ou de service à fournir aux participants au programme (c'est-à-dire les biens de distribution et les services de livraison de la CVA).

OPTIONS D'APPROVISIONNEMENT

Lorsque l'on décide de s'approvisionner aux marchés local, régional ou international, il est important de comparer le prix local, le prix de gros et le **prix de parité à l'importation (IPP)**. Des écarts importants entre le prix IPP et les prix locaux peuvent être le résultat d'un manque de fonctionnalité et d'intégration du marché, ce qui pourrait avoir un impact sur la faisabilité des modalités de réponse basées sur le marché.

Pour des conseils détaillés sur la manière de calculer le prix IPP, voir l'aide-mémoire sur la parité des prix à l'importation.

Le tableau ci-dessous est un exemple d'analyse simple du prix IPP pour trois types de biens différents à un moment donné.

Qu'est-ce que le prix de parité à l'importation (PPA) ?

« L'équivalent du prix du marché international pour un bien, converti dans la monnaie locale, plus les coûts de transport, les droits de douane et autres dépenses que l'acheteur devrait supporter s'il importait ».

Source : Albu, Mike. *Emergency Market Mapping and Analysis Toolkit*. Warwickshire, Practical Action Publishing Ltd, Oxfam GB, 2010, pp. 202.

	UNITÉS	PRIX LOCAL	PRIX DE GROS	PRIX DE LA PARITÉ DES IMPORTATIONS (IPP)
Riz	tonnes métriques	651 USD	600 USD	400 USD
Sucre	tonnes métriques	878 USD	800 USD	792 USD
Couvertures	balle (100 couvertures)	55 USD	54 USD	51 USD

Source (adaptée de) : Fritz Institute/CILT. Structuring Output. "Unit 6: Cash Transfer Programming" *Certification in Humanitarian Logistics*. v3, 2017, pp. 33.

Dans l'exemple ci-dessus, la grande variance entre le prix local et le prix IPP pour le riz indique que le marché local du riz n'est pas bien intégré et donc moins susceptible d'être réactif aux changements de la demande. Il s'agit d'un signal d'alarme indiquant que la valeur apportée par le riz local par rapport au riz importé n'est pas justifiée par l'augmentation du coût du riz local. L'analyse du prix IPP ci-dessus indique également que même si les prix IPP du sucre et des couvertures sont légèrement inférieurs aux prix locaux, ils apportent plus de valeur que les produits de base importés, en raison de l'implication des acteurs du marché local et de l'injection de liquidités sur le marché local.

Les résultats de l'analyse de la parité des importations peuvent conduire à des recommandations d'approvisionnement différentes selon le type de produit (par exemple, l'importation de riz et les transferts d'argent ou l'approvisionnement local pour d'autres produits alimentaires).

OPTIONS CONTRACTUELLES

Les différents types de contrats et d'instruments contractuels ont des implications différentes sur le coût, le respect des délais et la réalisation des objectifs du projet (voir les types de contrat et les instruments contractuels dans le chapitre consacré aux achats).

Les facteurs les plus courants qui déterminent le type de contrat et d'instrument contractuel sont les suivants :

- la complexité du bien ou du service
- la valeur totale du contrat, et
- la probabilité que le CRS ait continuellement besoin du même bien ou service.

L'analyse des coûts et des avantages des différentes options contractuelles en vue de leur présentation aux décideurs peut montrer que certaines options contractuelles ne sont pas réalisables ou comportent des risques.

Dans certains cas, les partenariats avec des acteurs du secteur privé peuvent être préférés aux relations contractuelles/transactionnelles avec les fournisseurs, afin de renforcer les systèmes de marché ou d'obtenir des résultats plus durables. Cela peut justifier le recours à un fournisseur unique et/ou l'augmentation des coûts et doit figurer dans la proposition afin d'obtenir l'autorisation du bailleur. Pour plus d'informations, voir le chapitre sur les achats et le Playbook de CRS sur l'engagement du secteur privé (PSE).

LISTE DE VÉRIFICATION

Évaluation des options contractuelles

Pour analyser les options contractuelles, le **personnel des achats** doit :

- ☐ Identifier les différentes options contractuelles qui pourraient être utilisées pour acquérir et fournir des biens de consommation et des services de la CVA. Les options contractuelles peuvent être caractérisées par :
  - Le produit ou le service à acquérir.
  - La relation existante avec le fournisseur (par exemple, accord-cadre, partenariat avec le secteur privé, etc.).
  - Les restrictions spécifiques à la situation (par exemple, les types de fournisseurs, les zones géographiques, etc.).

Toutes les options contractuelles potentielles doivent adhérer aux politiques et aux normes de CRS et des bailleurs énumérées dans le chapitre sur les achats.

- ☐ Pour chaque option contractuelle :
  - Décrire les implications pour les besoins en ressources ; la disponibilité, la fiabilité et la qualité des produits ; la rapidité et les considérations de calendrier ; et d'autres considérations pertinentes.

Les données utilisées pour cette analyse proviennent de l'évaluation du marché, de l'évaluation logistique, des expériences contractuelles antérieures, des manifestations d'intérêt (EOI), etc.

Les implications doivent être présentées objectivement, sans valeurs ou jugements (par exemple, « délais de deux semaines » au lieu de « les délais sont trop lents »).

  - Souligner les principaux risques qui affectent la faisabilité de chaque option, avec des stratégies d'atténuation potentielles.
- ☐ Résumer la comparaison des options contractuelles et des risques associés dans le rapport d'évaluation des achats et le partager avec l'équipe de la proposition.

Le tableau suivant montre les implications de trois options contractuelles différentes, énumérées ci-dessous, qui ont été identifiées pour l'achat de riz dans le cadre d'un projet d'alimentation scolaire.

a. Appels d'offres restreints pour du riz produit localement par des groupes de producteurs proches des écoles (**groupes de producteurs**)
b. Appels d'offres restreints pour le riz produit localement par des meuniers de taille moyenne (**meuniers**)
c. Appel d'offres rationnel (NCB) pour le riz importé (**importateurs/grossistes**).

	a. Groupements de producteurs	b. Meuniers	c. Importateurs/ grossistes
Nombre estimatif de fournisseurs nécessaires pour répondre aux besoins	8 à 20 groupes de producteurs (en fonction de la taille et de la capacité des groupes)	1 meunier dans le comté de Lofa peut répondre à environ 50 % des besoins du projet	1 à 2 importateurs/grossistes
Estimation du nombre de fournisseurs	60 à 100	1 meunier	10 importateurs, plus de 20 grossistes
Approche contractuelle	Appels d'offres restreints	Source unique Engagement potentiel du secteur privé (PSE)	Appel d'offres national
Produit reçu	Riz blanchi traditionnel	Riz usiné industriellement provenant des agriculteurs locaux de Lofa et des comtés environnants	Riz étuvé provenant de la région de l'Afrique de l'Ouest Certifications de qualité (tests effectués avant l'entrée des biens au Liberia)
Coût moyen	360 USD/tonne métrique Plus livraison aux écoles	340 USD/tonne métrique Plus livraison à un point central	325 USD/tonne métrique Plus livraison à un site central

	a. Groupements de producteurs	b. Meuniers	c. Importateurs/ grossistes
Considérations/ implications	• La plupart des groupes n'ont qu'une expérience limitée ou inexistante en matière de tests de qualité ; trois groupes ont actuellement des contrats qui exigent des tests. • Le riz devient disponible en janvier et est généralement vendu avant avril. • Les producteurs peuvent augmenter leur production de riz si les contrats sont signés avant la saison de plantation. • Grande variation dans la capacité des groupes • Certains groupes ont l'expérience des appels d'offres, d'autres non • Plusieurs contrats à gérer • Aucune exigence en matière de stockage centralisé ou de transport vers les écoles	• Le moulin nécessite des investissements pour augmenter la capacité de transformation • Expérience limitée en matière de tests de qualité • Le moulin dispose d'une source fiable d'intrants rizicoles grâce à des contrats avancés avec des producteurs locaux ; le moulin fournit le financement et les intrants aux agriculteurs sous contrat • Nécessité d'un contrat avant la saison de plantation • Expérience antérieure des contrats d'alimentation scolaire • Peut livrer à des entrepôts centralisés ou régionaux • CRS/les partenaires devront gérer le(s) entrepôt(s) central(aux) et la livraison des biens aux écoles	• Source d'approvisionnement fiable • Nécessite un entrepôt central • CRS gère le transport vers les écoles • 1 à 2 contrats à gérer • Délai moyen de 2 semaines • CRS/les partenaires devront gérer le(s) entrepôt(s) central(aux) et la livraison des biens aux écoles.

Pour plus d'informations sur les différentes approches contractuelles et leurs avantages et inconvénients, voir le chapitre sur les achats et l'unité 3 de la Certification en logistique humanitaire (CHL) - Achats.

Liste de vérification pour l'évaluation des achats

LISTE DE VÉRIFICATION

Processus d'évaluation des achats

L'évaluation des achats est un processus itératif, avec des niveaux de détail croissants et des recommandations plus fermes au fur et à mesure que la liste des modalités de réponse potentielles est réduite (dans la mesure où les ressources le permettent).

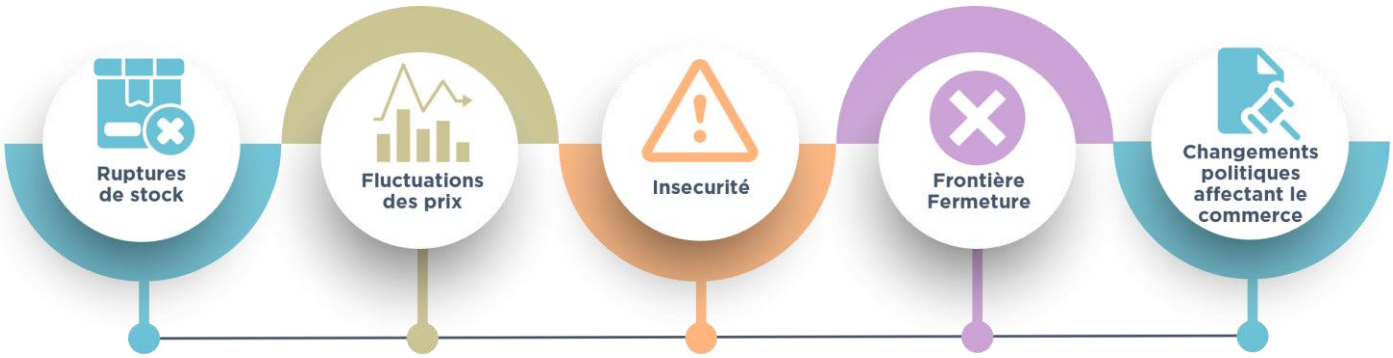
Évaluation des menaces et des risques

Au cours de la phase de conception du cycle de vie du projet, les menaces et les risques potentiels pour la chaîne d'approvisionnement doivent être identifiés et évalués. Toute menace détectée au cours de l'évaluation du marché, de l'évaluation logistique, des prévisions et de la quantification, et de l'évaluation de la passation de marchés doit être ajoutée au registre des risques du projet et au registre des **risques de la chaîne d'approvisionnement**. Ces registres de risques doivent être réexaminés au cours du démarrage et revus et mis à jour fréquemment au cours du cycle du projet.

Qu'est-ce qu'un registre des risques ?

Un registre où sont compilés tous les risques et menaces potentiels ainsi que les réponses correspondantes.

La figure ci-dessous présente des exemples de menaces pesant sur la chaîne d'approvisionnement.



Le personnel de la chaîne d'approvisionnement doit collaborer avec le personnel chargé de la sécurité, le cas échéant, pour déterminer les menaces et les risques liés à l'insécurité.

Les étapes de l'analyse des menaces et de l'évaluation des risques sont énumérées ci-dessous.

1. Déterminer le score de risque pour chaque risque répertorié, ce qui inclut la probabilité que le risque se produise et l'impact du risque s'il se produit.
2. Élaborer des stratégies d'atténuation pour les risques à forte probabilité et à fort impact. S'il n'est pas possible d'atténuer le risque à un niveau acceptable, il peut être nécessaire d'envisager d'autres modalités de réponse.
3. Incorporer les facteurs de risque dans la stratégie de suivi du marché, avec des indicateurs clairs et des seuils pour déclencher des adaptations de la stratégie de programmation, si nécessaire.

Sélection de la réponse

L'objectif de cette étape est de rassembler tous les éléments des différentes évaluations et analyses afin de formuler une recommandation éclairée aux décideurs sur les principaux détails de la conception du projet. Cette étape est menée par le personnel des programmes, avec une contribution essentielle du personnel de la chaîne d'approvisionnement sur les besoins en ressources, la faisabilité, les menaces et les risques de la réponse sélectionnée.

Les meilleures pratiques pour la sélection de la réponse sont présentées ci-dessous.

- La pertinence d'une réponse sélectionnée dépend du contexte et doit être explicitement mentionnée dans la justification de la ou des options de réponse recommandées. Dans des contextes instables, la réponse sélectionnée peut changer au fur et à mesure que les évaluations du processus d'analyse de la réponse sont mises à jour ou que de nouvelles informations sur la validité de la réponse sélectionnée deviennent disponibles.
- Des systèmes de suivi du marché doivent être mis en place pour contrôler les hypothèses clés et les menaces identifiées par les évaluations du processus d'analyse de la réponse.
- L'équipe de conception doit identifier les seuils susceptibles de déclencher des changements dans les modalités et/ou d'autres aspects de la conception. Il peut s'agir des prix, de la situation de la sécurité alimentaire et d'autres indicateurs de processus/d'intrants et de résultats.

Facteurs à prendre en compte

De nombreux facteurs doivent être pris en compte lors de la sélection des options d'achat les plus appropriées (par exemple, les options d'achat, type de contrat, et l'instrument contractuel pour le projet) et - pour les projets comportant des composantes de CVA - les modalités de transfert, la distribution ou les mécanismes de livraison de la CVA. Ces éléments peuvent être regroupés dans les catégories énumérées dans le graphique ci-dessous.

1 Besoins et préférences des participants

- La modalité d'intervention répond-elle aux besoins identifiés des participants au programme ?
- Quelle est la réponse préférée des femmes, des hommes, des filles et des garçons ?
- La réponse soutient-elle équitablement chacun de ces groupes de participants ?

2 Objectifs du programme

- La modalité de réponse répondra-t-elle aux objectifs du programme ?
- S'attaque-t-elle à la (aux) cause(s) sous-jacente(s) du problème identifié ?
- Répond-elle aux besoins urgents et chroniques dans les différentes phases du projet (urgence, redressement, développement) ?
- Un changement de comportement est-il nécessaire pour atteindre les résultats escomptés ?
- Existe-t-il des effets multiplicateurs bénéfiques ?

3 Adaptation et renforcement du marché

- La réponse soutient-elle ou (de préférence) renforce-t-elle les économies et les marchés locaux ?
- Les conditions du marché sont-elles favorables à cette modalité ?
- Les participants ont-ils un accès fiable et équitable aux marchés ?
- Les quantités et les qualités de biens ou de services qui répondent aux exigences de qualité de SSC sont-elles disponibles à des prix acceptables ?
- Les fournisseurs peuvent-ils fournir des biens ou des services à temps pour répondre aux attentes du programme ?
- Les acteurs du marché peuvent-ils réapprovisionner suffisamment les biens pour répondre à la demande ?

4 Faisabilité et capacité organisationnelle

- La réponse peut-elle être apportée en temps voulu ?
- Les mécanismes d'argent/de bons/en nature sont-ils disponibles et solides ?
- SSC et ses partenaires peuvent-ils mener la réponse rapidement, efficacement et en toute sécurité ?
- Y a-t-il des restrictions des bailleurs ou des autorités sur le type de réponse ?

5 Sécurité et risques

- La réponse peut-elle être menée en toute sécurité pour le personnel, les partenaires et les participants au programme ?
- Les risques tels que le détournement, la fraude, l'abus, les perturbations du programme et autres peuvent-ils être éliminés ou atténués ?

6 Rapport qualité-prix

- L'intervention a-t-elle un impact qui justifie son coût ?
- Des coûts plus élevés peuvent-ils être justifiés pour des options d'achat/de réponse qui améliorent la gestion et la durabilité de l'environnement, renforcent les marchés ou augmentent la cohésion sociale ?
- Une réponse particulière aura-t-elle des effets multiplicateurs sur l'économie locale ?
- Le rapport qualité-prix est-il basé non seulement sur le prix d'achat minimum, mais aussi sur l'efficacité et l'efficience maximales de l'achat ?

L'importance accordée à chacune de ces catégories (et/ou à leurs composantes) varie en fonction du contexte, de la phase du projet et des objectifs.

- Dans le cas d'une intervention d'urgence, la capacité organisationnelle existante peut être davantage prise en compte pour un démarrage plus rapide.
- Pour les programmes de développement à plus long terme, les objectifs des programmes et l'optimisation des ressources peuvent être plus importants pour le renforcement des capacités organisationnelles pendant la durée du projet.

Modalités mixtes

La manière la plus efficace de répondre aux besoins des participants au programme peut être une modalité unique ou une approche hybride avec des modalités mixtes. La décision d'utiliser des modalités mixtes peut être justifiée par n'importe lequel des facteurs pris en compte dans le processus d'analyse des réponses. Voici quelques exemples de modalités mixtes

- la combinaison de plusieurs modalités d'assistance dans le cadre d'un projet donné ;
- l'utilisation de différentes modalités par région géographique ou par groupe cible ; ou
- le changement de modalités de transfert selon les saisons ou tout au long de la réponse.

Même si le processus d'analyse de la réponse indique qu'une seule modalité peut répondre aux besoins du projet, le personnel de la chaîne d'approvisionnement peut recommander une approche mixte afin de réduire les risques du projet et de prévoir les imprévus. L'intégration de modalités mixtes dans une proposition permet d'obtenir l'approbation du bailleur pour différentes modalités, au cas où il serait nécessaire d'apporter des changements au cours du projet (par exemple, en raison de ruptures dans les chaînes d'approvisionnement primaires, de l'évolution des conditions ou des besoins du marché, etc.) Il est souvent plus facile d'augmenter ou de réduire une modalité existante que de repartir à zéro avec une nouvelle modalité.

Les scénarios ci-dessous sont des exemples de choix de modalités mixtes qui sont influencés par le contexte du marché, la qualité des produits locaux, les préférences des participants au programme, la saisonnalité et le rapport qualité-prix.

- **Scénario 1 :** Les systèmes de marché pour différents biens ou services peuvent fonctionner différemment. Les marchés des céréales peuvent être bien intégrés et compétitifs, tandis que les marchés des protéines animales, des intrants agricoles ou d'autres NFI peuvent être faibles et peu réactifs aux changements de la demande. Dans ce type de scénario, il peut être approprié d'utiliser des espèces ou des bons pour les aliments de base et de distribuer d'autres produits prioritaires au niveau local (obtenus aussi près des zones de projet que le recommande l'évaluation du marché).
- **Scénario 2 :** Les systèmes de marché dans les différentes zones de projet peuvent fonctionner différemment. L'intervention A a des marchés qui fonctionnent bien pour tous les biens ciblés. L'intervention B est isolée, avec peu d'acteurs sur le marché et des coûts de transaction élevés. Dans ce type de scénario, il peut être approprié d'utiliser des modalités différentes pour ces deux zones de projet.

- **Scénario 3 :** Les marchés fonctionnent relativement bien et la plupart des articles prioritaires pour les abris sont disponibles. Cependant, la qualité de tôle recommandée par l'équipe chargée des abris n'est pas disponible au niveau local. Dans ce type de scénario, il peut être judicieux de combiner l'argent liquide avec la distribution en nature de tôle de haute qualité.
- **Scénario 4 :** Les ménages ciblés consacrent régulièrement la majeure partie de leurs revenus à l'alimentation, de sorte que l'argent liquide est approprié pour améliorer l'accès à la nourriture. Toutefois, le projet promeut également un nouvel aliment riche en nutriments qui est produit localement grâce à un partenariat avec un acteur du secteur privé ; mais les ménages ne sont pas habitués à cet aliment et il est peu probable qu'ils utilisent leur argent liquide pour l'acheter. Dans ce type de scénario, il peut être judicieux de combiner des transferts monétaires inconditionnels pour la nourriture avec des bons échangeables auprès du partenaire du secteur privé pour des aliments riches en nutriments.
- **Scénario 5 :** La nourriture en nature (achetée ou dons en nature) peut être appropriée pendant la période de vaches maigres, pour soulager la pression sur les stocks limités, tandis que l'argent ou les bons sont appropriés pendant la saison des récoltes, lorsque les stocks sont abondants et que les distributions en nature remplaceraient les ventes des producteurs et négociants locaux.
- **Scénario 6 :** Conformément aux priorités des autorités nationales, les programmes d'alimentation scolaire favorisent l'achat de biens aussi locaux que possible dans les écoles où les aliments seront consommés. Bien que cette approche se traduise par des coûts plus élevés par rapport aux prix internationaux, le prix local de l'huile végétale (ou du substitut local) est trop élevé. Dans ce type de scénario, il peut être approprié de s'approvisionner en céréales et en produits frais par le biais d'appels d'offres restreints avec des groupes de producteurs locaux et de s'approvisionner en huile végétale par le biais de l'USG (dons en nature).

Le processus d'analyse de la réponse décrit dans le présent chapitre se concentre sur le(s) choix entre les modalités de transfert, les mécanismes de distribution/livraison et les stratégies d'achat. Dans de nombreux cas, les transferts directs aux participants au programme sont secondaires par rapport à d'autres types d'interventions, telles que la génération de revenus, les pratiques de production agricole, le renforcement des capacités, le changement de comportement, la réduction des risques de catastrophe, etc. L'identification et la conception de ces interventions sortent du cadre de ce chapitre et relèvent en grande partie du domaine du personnel des programmes.

Toutefois, dans certains cas, les stratégies de changement de comportement (stratégies « cash plus ») sont des compléments importants aux modalités de transfert. Par exemple, l'argent liquide peut être une option viable pour la reconstruction d'abris après une situation d'urgence, mais seulement en combinaison avec des formations ou des démonstrations pour s'assurer que les nouvelles constructions répondent aux objectifs de l'initiative Build Back Better l'USDA.

Approches progressives

Des modalités mixtes peuvent également être utilisées successivement, en fonction de la phase de la réponse ou de l'évolution des facteurs qui déterminent la (les) modalité(s) optimale(s). Par exemple :

- Les réponses aux urgences aiguës privilégient souvent la rapidité et peuvent favoriser l'utilisation de stocks ou de prêts prépositionnés (lorsqu'ils sont disponibles) et/ou l'approvisionnement stratégique auprès de fournisseurs présélectionnés, si des accords-cadres pour la distribution d'espèces avec des prestataires de services financiers n'ont pas déjà été établis. Dans ce cas, les programmes doivent viser à passer à des réponses basées sur le marché dès que les marchés se stabilisent et que des contrats avec des fournisseurs locaux ou des mécanismes de distribution de CVA sont mis en place.
- Les programmes à long terme donnent souvent la priorité au renforcement des capacités, des structures et des systèmes (tant internes qu'externes), ce qui peut empêcher la faisabilité de certaines modalités ou de certains aspects de la conception dans la phase immédiate. Les efforts visant à renforcer ces capacités et ces systèmes doivent être explicitement inclus et budgétisés dans la conception du projet, le cas échéant (voir la section sur les Interventions d'appui au marché ci-dessous).

Interventions d'appui au marché

Les interventions d'appui au marché cherchent à améliorer la situation des populations affectées par une crise en ciblant les systèmes de marché critiques sur lesquels la population cible compte pour obtenir des biens, des services, de la main-d'œuvre ou des revenus. Ces interventions appuient des acteurs, des services, des politiques et des infrastructures spécifiques du marché en fonction des goulets d'étranglement identifiés dans les évaluations du marché, afin de permettre à la population cible d'être autosuffisante et d'avoir un accès fiable à des biens et des services essentiels à des prix abordables.

Les interventions d'appui au marché peuvent être mises en œuvre en tant qu'activité unique ou être combinées à d'autres options de réponse afin de remédier aux contraintes du marché :

- en renforçant la capacité des acteurs du marché ;
- en améliorant les liens avec le marché ;
- en catalysant des biens et des services adaptés ;
- en générant une demande ;
- en améliorant l'accès au financement ; et
- améliorant l'environnement favorable aux entreprises.

Pour plus d'informations, consultez la publication conjointe CaLP-CRS Les interventions d'appui au marché dans les contextes humanitaires - fiche de conseils et le PSE Playbook.

Agilité de la chaîne d'approvisionnement

Une chaîne d'approvisionnement souple peut s'adapter rapidement et de manière rentable aux changements inattendus de l'offre et de la demande. Les obstacles potentiels à la souplesse de la chaîne d'approvisionnement comprennent les longs délais, les contrats avec les fournisseurs, les structures du personnel et d'autres facteurs internes et externes qui limitent CRS à certains types de chaînes

d'approvisionnement, de modalités opérationnelles et/ou de volumes de livraison. Plus les systèmes et les structures de la chaîne d'approvisionnement d'un programme pays sont favorables, plus les activités décrites dans la présente section seront utiles.

Pour maximiser la souplesse de la chaîne d'approvisionnement de CRS, l'équipe de conception devrait intégrer de la flexibilité dans les systèmes logistiques par le biais de réponses à des modalités multiples et de diverses stratégies d'achat et de distribution/livraison. Il est particulièrement utile que l'équipe de la chaîne d'approvisionnement ait des capacités et des responsabilités diverses dans toutes les modalités opérationnelles. Cela facilite une prise de décision impartiale et des transitions efficaces entre les modalités. Les choix de conception spécifiques au projet dans les structures et systèmes plus larges de la chaîne d'approvisionnement peuvent accroître la souplesse de la chaîne d'approvisionnement lorsqu'ils sont combinés aux activités présentées ci-dessous.

Communication continue

Communication permanente entre le personnel du programme et de la chaîne d'approvisionnement pour discuter des changements potentiels dans les besoins, le contexte et les objectifs du projet/programme.

- Plus ces types de changements sont communiqués tôt, plus le personnel de la chaîne d'approvisionnement dispose de temps pour étudier et préparer les ajustements opérationnels.

Suivi régulier du marché

Suivi régulier des informations sur le marché afin d'acquérir une bonne compréhension du fonctionnement des marchés

L'existence de données de référence valables et détaillées sur le marché (provenant de sources primaires ou secondaires) permet au personnel de la chaîne d'approvisionnement :

- d'être proactif plutôt que réactif aux conditions du marché ;
- d'anticiper les changements dans le contexte du marché qui ont un impact sur les décisions relatives aux modalités et à la stratégie de la chaîne d'approvisionnement ; et
- de planifier les considérations de marché de manière opportune et rentable.

Préparation stratégique

Préparation stratégique avec des stocks prépositionnés pour permettre une augmentation rapide de l'aide

L'utilisation de contrats pour des biens et services prépositionnés permet d'accéder à des stocks de sécurité prépositionnés et à des capacités électroniques de « rechargement » pour la CVA afin que le personnel de la chaîne d'approvisionnement puisse mobiliser rapidement les efforts de réponse lorsqu'il est confronté à une crise ou à un changement majeur du marché.

Collaboration active

Collaboration active entre pairs, partenaires, acteurs étatiques et bailleurs pour améliorer l'accès à l'information et renforcer la collaboration entre eux.

La participation à des groupes de travail et à des discussions bilatérales peut être l'occasion d'accéder à des stocks prépositionnés et à des biens prêtés.

Si les activités décrites ci-dessus peuvent permettre de gagner du temps, d'économiser des ressources et même de sauver des vies, elles ne sont pas exemptes de coûts. Les décisions concernant les investissements dans les stocks prépositionnés, les contrats de service et le renforcement des capacités du personnel doivent être évaluées en fonction de la probabilité que les conditions et les objectifs changent.

L'aptitude à l'utilisation de l'argent liquide désigne la capacité à utiliser cette modalité chaque fois que cela est possible et approprié. Il s'agit notamment de la capacité à mettre en œuvre les fonds conformément à des normes de qualité minimales, dans les délais impartis, à grande échelle et de manière efficace. Les activités de préparation à l'utilisation de l'argent liquide s'appliquent à la fois aux programmes humanitaires et aux programmes de développement.

Les activités typiques de préparation à la distribution d'argent sont les suivantes :

- Formation à la CVA pour les membres clés des équipes des programmes, d'opérations et de gestion.
- Conclusion de contrats de prépositionnement avec des prestataires de services financiers (FSP) pour la distribution d'espèces.
- Élaboration de procédures opérationnelles normalisées (SOP) pour la CVA.
- Identification les mécanismes de distribution d'argent les plus appropriés.
- Pilotage d'une réponse de CVA.
- Adaptation des outils et des conseils de CVA au contexte des programmes pays.

Au niveau mondial, CRS a mis en place la Global Payments Solution (GPS), qui offre aux programmes pays un accès à de multiples fournisseurs de services financiers avec lesquels CRS a conclu des accords-cadres mondiaux. La GPS fait de l'argent liquide une option opportune et réalisable, même dans les situations d'urgence aiguë. Pour plus d'informations sur la GPS, contactez l'équipe Cash & Markets à l'adresse fspsupport@crs.org.

Pour évaluer l'état de préparation de votre programme pays en matière d'argent liquide et élaborer un plan d'amélioration, contactez l'équipe du HRD chargée de la réponse rapide et du redressement basés sur les marchés (MBRRR) à l'adresse suivante : harc@crs.org.

Liste de vérification pour la sélection des interventions

En tant que membre de l'équipe de conception, le personnel de la chaîne d'approvisionnement doit participer à chacune des étapes menant à la sélection des modalités d'intervention, des mécanismes de distribution et des options d'achat. Le personnel de la chaîne d'approvisionnement doit s'assurer que les considérations opérationnelles sont prises en compte dans les critères, qu'elles sont suffisamment pondérées et que l'évaluation des options de réponse par rapport aux critères est réaliste.

LISTE DE VÉRIFICATION

Sélection d'une réponse

En formulant sa recommandation, **l'équipe de conception** :

- ☐ Détermine les critères de sélection des modalités d'intervention, des mécanismes de distribution/livraison et des options d'achat.
- ☐ Attribue une pondération aux critères qui reflète leur importance relative (par exemple, une pondération plus importante est accordée aux modalités et aux mécanismes de distribution/livraison auxquels les femmes peuvent accéder).
- ☐ Compare chacune des options de réponse envisagées aux critères pondérés, en utilisant les résultats de l'évaluation du marché, de l'évaluation logistique, de l'évaluation des achats, des études de délimitation de l'engagement du secteur privé, de l'évaluation des besoins et de la situation, de l'évaluation des risques, etc.
- ☐ Sélectionne la ou les options de réponse et fournit une justification, y compris les forces identifiées, les faiblesses potentielles et les stratégies d'atténuation, le cas échéant.

Pour les modèles à utiliser lors de la prise de décisions concernant la sélection de la réponse, voir « M3_1_6_1 Matrice de décision » dans le Kit d'information sur l'argent liquide dans les situations d'urgence des mouvements de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et l'outil de décision de modalité de l'USAID.

Les équipes de la chaîne d'approvisionnement doivent développer et mettre en œuvre des plans d'action dès que possible pour traiter toutes les faiblesses potentielles identifiées dans les systèmes, structures et capacités de la chaîne d'approvisionnement de CRS qui pourraient limiter l'efficacité de l'option ou des options de réponse sélectionnée(s). Même si la proposition actuelle n'est pas financée, ces actions amélioreront la préparation du CRS pour les réponses futures.

CONCEPTION ET EXAMEN DE LA PROPOSITION

Les évaluations et les analyses du processus d'analyse de la réponse doivent être terminées avant l'atelier de conception et l'élaboration du dossier de proposition. Mais comme ces évaluations et analyses sont itératives, elles peuvent se dérouler simultanément et inclure les activités énumérées ci-dessous.

- Élaboration du cadre de résultats, de la stratégie du projet et de la théorie du changement.
- Élaboration du ProFrame et planification du SERA.

> Les bailleurs peuvent exiger que des indicateurs SERA soient utilisés pendant le projet. CRS peut choisir des indicateurs SERA supplémentaires si nécessaire pour fournir des informations supplémentaires sur la performance et la responsabilité du projet, y compris ceux liés aux activités et à la performance de la chaîne d'approvisionnement.

- Capacité organisationnelle et plans de gestion (y compris les décisions, les structures de gouvernance, le personnel et la planification de la gestion des risques).
- Élaboration d'un calendrier d'activités et d'un budget de projet.
- Rédaction et mise en forme d'une proposition.
- Examen de la proposition par les principales parties prenantes et les experts en la matière.
- Examen après action (AAR) après la soumission de la proposition (pour les projets importants et complexes et les nouveaux bailleurs).

Pendant les processus itératifs de conception et d'examen de la proposition :

- Le personnel de la chaîne d'approvisionnement **et** le personnel des programmes au sein de l'équipe chargée de l'élaboration de la proposition doivent communiquer régulièrement afin que la conception finale du projet tienne compte des besoins et des considérations en matière de programmes et d'opérations.
- Le personnel de la chaîne d'approvisionnement doit s'engager activement pour que la conception finale du projet soit réaliste et efficace.

Élaboration du budget

Il est important d'estimer et d'évaluer avec soin le personnel, les installations, l'équipement, etc. nécessaires à la mise en œuvre de l'intervention souhaitée, telle qu'elle a été conçue par l'équipe chargée de la conception du projet (qui comprend le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement).

Analyse les besoins en matière d'achat

L'analyse des besoins en matière d'achat est réalisée par le responsable du budget, le personnel des programmes et/ou le personnel chargé des propositions, en partenariat avec le personnel des achats, afin d'identifier les besoins et les coûts d'approvisionnement en biens/services de distribution **et** en biens/services non destinés à la distribution nécessaires à la mise en œuvre de l'intervention ou des interventions sélectionnées.

L'analyse des besoins en matière d'achat est généralement réalisée au cours de la phase de démarrage d'un projet, mais il est important de commencer cette analyse au cours de la phase de conception afin de garantir ce qui suit :

- Les budgets inclus dans les propositions (y compris le budget annuel) reflètent des coûts réalistes.
- Les calendriers figurant dans les propositions (y compris le budget annuel) reflètent des délais réalistes.
- Les biens/services nécessaires sont disponibles **et** le programme pays sait comment et auprès de qui se procurer ces biens/services.
- Les exigences en matière d'importation sont connues, de sorte que le dédouanement sera aussi efficace et peu coûteux que possible.

La réalisation d'une analyse des besoins en matière d'achat au cours de la phase de conception de la proposition permet d'éviter les « points douloureux » potentiels du processus des achats au cours de la mise en œuvre, comme le montre la figure ci-dessous.

Exemples de « points douloureux » potentiels du processus d'acquisition

Une demande est soumise en utilisant le coût budgétisé. Des devis sont demandés, reçus et évalués, pour finalement découvrir que **le coût réel est nettement supérieur au coût budgétisé** pour ce bien ou ce service.

L'équipe des programmes doit alors réduire la quantité, modifier plusieurs postes du budget ou changer les spécifications. **La modification des spécifications signifie que le service des achats doit lancer un nouveau processus de passation de marchés.**

Une demande de gilets est soumise pour une prochaine campagne de distribution de moustiquaires imprégnées d'insecticide à longue durée d'action (LLIN). **La date de livraison de la demande est fixée à une semaine, mais il faut un mois pour que les biens soient achetés.**

SSC ne pourra pas fournir de gilets pour la campagne ou paiera des prix beaucoup plus élevés pour des gilets qui peuvent être livrés dans les délais.

Une demande est soumise au département des achats d'un programme pays pour un véhicule avec des accessoires spéciaux. Lorsque la demande est soumise, **les fournisseurs locaux ne sont pas en mesure de fournir** le véhicule.

Le département **Global Procurement doit alors se procurer le véhicule, ce qui ajoute environ trois mois à la date de livraison**, en tenant compte du temps de production, du temps de transit et du temps de dédouanement.

Avant que l'équipe des achats ne commence l'analyse des besoins en matière d'achat, **l'équipe de la conception** fournit les informations suivantes au gestionnaire des achats et à l'équipe des achats.

Pour le projet :

- Une liste de tous les biens et services potentiels nécessaires et à acquérir pour le projet, tels que les services de construction, les services de distribution d'argent pour les programmes CVA (par exemple, les services d'argent mobile ou les banques), etc.
    - Pour chaque bien, des spécifications minimales garantissant la qualité.
    - Pour chaque service, une description de base du cahier des charges et des exigences minimales en matière de qualification.
- Durée prévue du projet.
- Toutes les exigences en matière d'approvisionnement.
    - Exemple 1 - « Les produits alimentaires d'un programme CVA seront achetés auprès de fournisseurs très locaux dans des foires aux fournisseurs dans les zones géographiques X, Y et Z ».
    - Exemple 2 - « Les consultants du logiciel DHIS2 doivent être formés par le coordonnateur des activités de développement du logiciel, l'Université d'Oslo ».

Pour chaque bien et service :

- Quantités prévues.
- Emplacement géographique prévu.

Liste de vérification pour l'analyse des besoins en matière d'achat

LISTE DE VÉRIFICATION

Analyse des besoins en matière d'achat

Après avoir reçu les informations de l'équipe chargée de l'élaboration de la proposition, **l'équipe des achats** :

- ☐ Identifie la source où chaque bien ou service pourrait être acheté.
- ☐ Identifie le prix unitaire et le délai de livraison prévus pour chaque bien et le coût de chaque service.

  Pour les biens et services qui peuvent être achetés aux niveaux local ou international : Les prix et les délais de livraison **pour les deux options** doivent être obtenus.

  Pour les biens et services achetés au niveau local : Le prix unitaire proposé par le fournisseur est généralement le coût total de l'achat.

Pour rechercher des informations sur les sources d'approvisionnement, les prix et les délais de livraison, **l'équipe des achats** :

- ☐ Demande des prix aux fournisseurs locaux.
- ☐ Utilise un catalogue public de prix d'un ministère.
- ☐ Utilise les prix précédents reçus pour des biens ou services identiques/similaires.

  Pour les biens et services achetés à l'étranger, l'estimation des prix :
  - ✓ **Doit inclure** les coûts de transport et de déplacement
  - ✓ **Doit inclure** le coût unitaire des biens et les coûts du transport international et du dédouanement.
  - ✓ **Doit également inclure, le cas échéant,** les tarifs douaniers, les frais d'entreposage et les frais de transport locaux.

  Pour les services d'origine internationale, l'estimation des prix :
  - ✓ **Doit également inclure, le cas échéant,** le taux horaire/journalier et/ou le coût total, les frais de déplacement, d'hébergement, les indemnités journalières, les frais de visa et les dépenses.

En utilisant les résultats pour faire des recommandations, **l'équipe d'approvisionnement** :

- ☐ Envisager d'augmenter légèrement les prix unitaires et/ou les délais de livraison par rapport aux conclusions initiales pour tenir compte des augmentations potentielles, car les prix et les délais de livraison peuvent fluctuer.
- ☐ Recommander comment s'approvisionner en biens et services disponibles sur les marchés locaux et internationaux.

> En règle générale, il est préférable d'opter pour des achats locaux afin de soutenir les entreprises locales. Même si le prix unitaire international, tous coûts confondus, est légèrement inférieur au prix unitaire local, il est justifié d'acheter localement, car on gagne du temps sur le transport et le dédouanement, et CRS soutient l'économie locale.

- ☐ Pour les biens qui seront livrés en plusieurs fois et/ou les services qui seront nécessaires tout au long du projet, il est recommandé, dans la mesure du possible, d'effectuer une procédure d'achat au début du projet et de signer un accord à long terme (c'est-à-dire un accord d'achat global ou un accord d'achat contractuel) avec le fournisseur sélectionné.

SUITE *Analyse des besoins en matière d'achat*

- ☐ Rédiger un plan d'achat (le plan peut être aussi simple qu'un tableau/rapport récapitulatif des résultats et des recommandations) et le partager avec l'équipe chargée de l'élaboration de la proposition.

L'équipe des achats recherche généralement les informations en procédant comme suit :

- ☐ en utilisant les prix précédents reçus pour des biens ou services identiques/similaires
- ☐ en s'adressant au département de Global Procurement pour obtenir des prix
- ☐ Pour les produits alimentaires, utilisez l'une de ces ressources :
  - Estimations des prix des biens et du fret maritime du Bureau d'aide humanitaire de l'USAID
  - Prix des denrées alimentaires du PAM par pays
  - Données FEWS Net sur les prix des denrées alimentaires de base
  - Logistics Cluster (LC)

Calculs de poids et de volume

Pour une élaboration précise du budget, il est essentiel de calculer le poids et le volume de **tous** les biens lors de la phase de conception de la proposition afin de faire une estimation logique des besoins en matière de stockage et de transport. Pour faire une estimation de ces besoins, le personnel de la chaîne d'approvisionnement doit utiliser le calculateur de poids et de volume.

Pour les articles emballés dans des boîtes ou des sacs, la formule simple pour calculer le volume est la suivante :

Volume en m^3 = [Longueur (cm) * Largeur (cm) * Hauteur (cm) * 0,000001]

(Remarque : la multiplication par 0,000001 convertit les cm^3 en m^3)

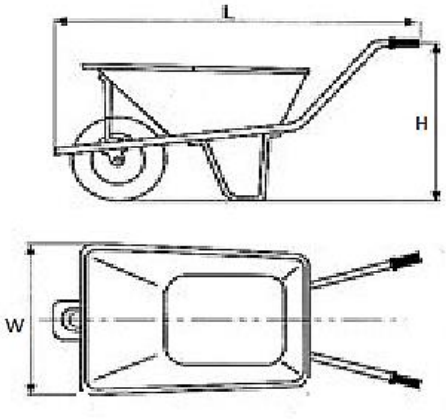
Pour les articles qui peuvent être « imbriqués » (c'est-à-dire emballés les uns dans les autres, comme les seaux en plastique, les houes et les marmites), la méthode préférée pour calculer le volume consiste à mesurer les dimensions d'un groupe imbriqué (par exemple, 50 seaux, 20 houes et 25 marmites) et à diviser le volume total mis en boîte par le nombre d'unités dans l'imbrication. Cette méthode permet d'obtenir une estimation beaucoup plus réaliste des besoins en espace de stockage, comme l'illustre la figure ci-dessous.

Pile de 10 seaux imbriqués = [30 cm (l) * 30 cm (l) * 100 cm (h)] * 0,000001 (conversion de cm^3 en m^3) = **0,09 m^3**

donc…

1 seau imbriqué = [0,153 m^3 volume de la pile] / 10 unités **0,009 m^3**

Pour les objets de forme irrégulière qui ne peuvent pas être facilement imbriqués (par exemple, une brouette, une masse et un générateur assemblés), la meilleure méthode de calcul du volume consiste à faire une estimation de la plus petite boîte qui pourrait contenir l'objet en utilisant la dimension la plus longue de chaque axe, comme illustré dans la figure ci-dessous.



Dimensions approximatives :

130 cm (**L**ongueur)

65 cm (**H**auteur)

70 cm (**L**argeur)

Volume unitaire = [130 * 65 * 70] * 0,000001 = **0,592 m^3**

(**Remarque :** la meilleure pratique consiste à surestimer légèrement le volume unitaire afin de disposer d'une marge de manœuvre).

Le poids et le volume de nombreux produits d'usage courant sont disponibles en ligne ou par le biais de ressources telles que le catalogue d'articles de secours de l'UNHRD. Le tableau ci-dessous indique le volume estimé des biens d'usage courant.

Type de produit	Emballage primaire	Volume unitaire (m^3)
Nourriture		
Grains, céréales et légumineuses Aliments mélangés et farines Huile végétale Sel	Sac en polyéthylène, 50 kg Sac en papier, 25 kg Carton, 23,2kg (6 boîtes) Sac en polyéthylène, 25 kg	0,090 0,050 0,036 0,018
NFI		
Kits de cuisine, famille de 5 personnes Kits d'hygiène OFDA, famille de 5 personnes Bâche en plastique (feuille de 4 m x 6 m) Barres de savon Tentes familiales Couvertures (50 % de laine) Jerrycans pliables (10 gallons) Bouchons de latrines en plastique (80 cm x 60 cm x 5 cm)	Carton, 5 kg Carton, 15,5 kg Balle de 5, 27,0 kg Carton de 20, 5,3 kg Chacun, 76,6 kg Balle de 30, 42,0 kg Carton de 100, 17,0 kg Carton de 10, 36,5 kg	0,040 0,079 0,054 0,007 0,310 0,210 0,096 0,244
Médical		
IEHK 2017 (kit complet pour 10 000 personnes pendant 3 mois) moustiquaire imprégnée d'insecticide à longue durée d'action (MILDA) (taille = L 180 cm x L 160 cm x H 150 cm)	Kit, 65 cartons, 1,25 tonnes métriques Balle de 25, 16,45 kg	7,15 ,052

Budget pour les activités de la chaîne d'approvisionnement

En utilisant les informations de l'analyse des besoins en matière d'achat et les calculs de poids et de volume, le personnel de la chaîne d'approvisionnement peut commencer à établir le budget des activités de la chaîne d'approvisionnement, qui représentent généralement 60 à 80 % du budget d'un projet.

Liste de vérification pour la création du budget de la chaîne d'approvisionnement d'un projet

LISTE DE VÉRIFICATION

Création du budget de la chaîne d'approvisionnement d'un projet

Le **gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement**, en collaboration avec le **gestionnaire d'entrepôt** et le **gestionnaire de la logistique** :

Si le projet a des exigences en matière de stratégie de marque et de marketing, le personnel du programme pays doit inclure ces coûts dans le budget. Une stratégie de marque et un plan de marketing décrivent comment les logos du bailleur et de CRS seront présentés sur le matériel et les produits liés au projet.

Si le coût total dépasse le budget estimé, l'équipe chargée de l'élaboration de la proposition collabore avec le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement pour trouver des moyens de réduire les coûts, par exemple en diminuant le nombre de distributions ou les quantités de biens ou de services, en modifiant les spécifications ou en adoptant d'autres stratégies.

Élaboration de la proposition

Liste de vérification du processus d'élaboration de la proposition

LISTE DE VÉRIFICATION

Processus d'élaboration de la proposition

En tant que membre de l'équipe chargée de l'élaboration de la proposition, le **gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement** :

- ☐ Contribue aux activités de collecte d'informations préalables à la proposition, telles que l'évaluation du marché et de la logistique.
- ☐ Participe à l'analyse des problèmes, à l'analyse des réponses et aux ateliers de conception.
- ☐ Apporte son soutien à l'élaboration de la théorie du changement, du cadre des résultats et de la stratégie du projet.
- ☐ Élabore la partie du budget liée à la chaîne d'approvisionnement.
- ☐ Participe aux ateliers SERA pour déterminer les activités et les résultats ainsi que les indicateurs clés de performance nécessaires.
- ☐ Fournit des stratégies d'atténuation des risques liés à la chaîne d'approvisionnement et corrobore les risques identifiés avec ceux figurant dans le registre des risques liés à la chaîne d'approvisionnement.
- ☐ Rédige ou appuie l'élaboration de la section « Gestion des ressources », le cas échéant.

Examen de la proposition

L'examen de la proposition de projet comporte plusieurs étapes.

Pour la plupart des opportunités, la proposition est d'abord examinée (et révisée si nécessaire) au niveau du programme pays, y compris par les hauts responsables et le personnel des partenaires. Ensuite, la proposition est envoyée au personnel régional et parfois au personnel du siège pour un examen plus approfondi et une validation.

Pour les opportunités globales (par exemple, les propositions RFSA financées par l'USAID et les propositions McGovern-Dole financées par l'USAID), la proposition suit un processus d'examen distinct qui comprend des examens au niveau du programme pays et au niveau régional, ainsi qu'un examen progressif de la couleur géré par le siège. Pour plus de détails, voir les Directives d'élaboration des propositions RFSA.

Les évaluateurs se voient souvent attribuer des sections spécifiques de la proposition à examiner.
La proposition comprend la description du projet, les pièces jointes et le budget. Pour obtenir des conseils sur la manière de mener l'examen et de valider la conception, voir le guide Compass pour l'examen du contexte opérationnel du projet et la validation de la conception, ainsi que la section sur l'examen de la proposition du ProPack I.

Liste de vérification du processus d'examen de la proposition

LISTE DE VÉRIFICATION

Processus d'examen de la proposition

Avant de commencer l'examen de la proposition, le **personnel de la chaîne d'approvisionnement** :

- ☐ Examine la sollicitation du bailleur et les exigences qu'elle contient.
- ☐ Examiner toutes les règles et réglementations applicables du bailleur (cette liste n'est pas exhaustive).

Au cours de l'examen de la proposition, le **personnel de la chaîne d'approvisionnement** :

- ☐ Vérifier que tous les documents requis sont disponibles et inclus dans le dossier de proposition.
- ☐ Examiner attentivement les sections descriptives et les pièces jointes concernant les achats, la logistique, l'entreposage, la distribution, la sécurité et toute autre information pertinente relative aux opérations.
- ☐ Valider les éléments suivants :
  - Les hypothèses de quantification et de prévision pour s'assurer que les estimations sont cohérentes dans l'ensemble de la proposition.
  - L'explication de la (ou des) modalité(s) de transfert choisie(s) et la justification du choix de la modalité.
  - L'explication des mécanismes de distribution et/ou de mise en œuvre choisis
  - La description de l'évaluation du marché, les incidences potentielles sur les marchés de la production et des prix locaux et les stratégies visant à atténuer les perturbations du marché.
  - La justification des types de biens et de services proposés, ainsi que l'explication des spécifications des biens ou de l'étendue des services, s'ils sont détaillés.
  - Le plan d'activité et le plan des achats proposés (voir Planification des achats dans le chapitre Planification y compris les analyses des filières et les calendriers d'appels d'offres, si l'appel d'offres l'exige.
  - Le budget détaillé, en particulier les coûts de personnel, les coûts de transport international, de stockage et de manutention, les coûts des biens et des services, et les autres coûts liés aux activités de la chaîne d'approvisionnement, etc.
  - L'évaluation des menaces et l'analyse des risques, ainsi que les stratégies de réponse aux risques proposées.
  - L'explication de la stratégie de clôture.
- ☐ Confirmer que les sources d'information sur la chaîne d'approvisionnement sont correctement citées.
- ☐ Confirmer que les hypothèses et les méthodes de calcul sont expliquées dans le texte de la proposition ou dans une pièce jointe. Ceci est particulièrement important pour la génération de notes budgétaires.
- ☐ Fournir un retour d'information clair à l'équipe chargée de l'élaboration de la proposition, en indiquant les problèmes liés aux seuils budgétaires et les solutions proposées.
- ☐ Se tenir à la disposition de l'équipe chargée de l'élaboration de la proposition et des rédacteurs pour discuter plus en détail du retour d'information, si nécessaire.
- ☐ Assurer un suivi avec l'équipe chargée de l'élaboration de la proposition afin de s'assurer que les problèmes liés aux seuils budgétaires ont été résolus de manière significative.

Examen après action (AAR)

L'objectif de la revue après action (AAR) est de tirer des enseignements des efforts de l'équipe de conception et de produire de futures propositions avec une grande qualité et une grande efficacité. Pour les propositions importantes ou stratégiques, les équipes de développement commercial au niveau national, régional et/ou mondial dirigent souvent l'AAR.

Le personnel de la chaîne d'approvisionnement doit participer à l'AAR. Le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement ou le conseiller technique régional en gestion de la chaîne d'approvisionnement peut également choisir de diriger une analyse d'impact spécifique à la chaîne d'approvisionnement afin d'approfondir ce qui a bien fonctionné et ce qui pourrait être amélioré. Cela peut s'avérer particulièrement utile pour les propositions qui incluent des types ou des modalités de chaîne d'approvisionnement nouveaux ou divers, et/ou pour lesquelles le personnel de la chaîne d'approvisionnement a assumé de nouvelles responsabilités dans le processus d'élaboration de la proposition.

Les résultats de l'AAR doivent être partagés avec le département GSCM et les communautés de pratique (CoP) en matière de GCL afin de faciliter l'apprentissage entre les programmes pays.

Pour plus d'informations, voir le guide de l'IDEA sur l'examen après action pour l'élaboration des propositions et le guide d'examen après action de Compass.

Photo de Jennifer Hardy

Chapitre 4 : Phase de démarrage

4. PHASE DE DÉMARRAGE

Objectif

Le présent chapitre permet au personnel de CRS de planifier et d'établir des activités de suivi du marché, d'approvisionnement, de logistique, d'entreposage et de distribution liées à un nouveau projet ou programme.

4.1 POLITIQUES, PROCÉDURES, RÈGLEMENTS ET DIRECTIVES

DIRECTIVES DE CRS

- Principes de gestion de projet Compass - Démarrage
- Guide de référence pour la gestion des stocks Insight Ce guide de référence aidera les utilisateurs dans les différentes activités de démarrage requises dans Insight, y compris l'ajout de personnel d'entrepôt pour accéder à Insight et la mise en place de nouveaux entrepôts dans le système.
- Guide de référence pour les achats de Insight Ce guide de référence aidera les utilisateurs dans diverses activités de démarrage requises dans Insight, y compris l'ajout de nouveaux achats pour accéder à Insight.
- MARKit, 2é édition Kit de suivi du marché, d'analyse et de réponse
- Guide d'informations minimales sur les marchés Un guide rapide à utiliser pour les évaluations rapides des marchés dans les situations d'urgence.
- Smiler+ Guide to MEAL System Development CRS SMILER+ est un processus participatif qui permet aux équipes de développer des systèmes SERA adaptés au contexte et contribuant à la gestion adaptative des programmes.
- Le Manuel des opérations d'urgence de terrain (EFOM)

PRINCIPES DE GESTION DE PROJET DE CRS (COMPASS)

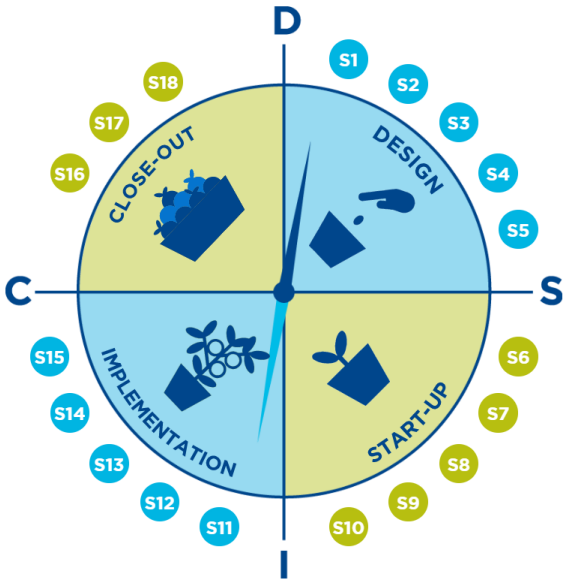
Le site Compass Start-Up donne des conseils détaillés sur les activités clés, les normes, les réunions, les événements et les actions pendant la phase de démarrage d'un projet, qui commence généralement après la signature d'un contrat. La figure ci-dessous présente la phase de démarrage comme l'une des quatre phases du projet.

CLOSE-OUT

Les normes de clôture soulignent l'importance de la responsabilité et de la collaboration interdisciplinaire lorsque les projets arrivent à leur terme.

IMPLEMENTATION

Les normes de la phase de mise en œuvre se concentrent sur la gestion des activités et des ressources du projet en temps opportun, sur la base de données probantes et de manière interdisciplinaire, en étroite collaboration avec les partenaires de CRS.



DESIGN

Les normes de la phase de design se concentrent sur les questions de conception qui ont un impact significatif sur la mise en œuvre d'un projet.

START-UP

Les normes de la phase de démarrage concentrent l'attention sur cette phase critique, et souvent difficile, du cycle de gestion du projet.

Pour les subventions de l'USAID, la phase de démarrage commence souvent avant la signature de la subvention. Dans ces cas, CRS encourt des dépenses préalables à l'attribution pour les processus de recrutement, les activités et les annonces, qui devraient également commencer avant la signature d'une attribution (et doivent être conditionnées à l'obtention d'une attribution par CRS).

Le bailleur ne rembourse les dépenses encourues avant l'attribution d'une bourse que si CRS soumet une lettre préalable à l'attribution (PAL) signée qui décrit les dépenses préalables à l'attribution autorisées. Dans la lettre PAL, CRS peut demander à utiliser jusqu'à 20 pour cent du budget total pour les coûts préalables à l'attribution de la subvention

Avant de soumettre une lettre PAL au bailleur, CRS doit discuter des dépenses pour les activités préalables à l'attribution avec le bailleur.

POLITIQUES ET RÈGLEMENTS DES BAILLEURS

USAID

- 2 CFR 700 Exigences administratives - uniformes, principes de coûts et exigences d'audit pour les subventions fédérales (en particulier 700,16)
- 22 CFR 211 (Reg 211) - Transfert de produits alimentaires destinés à l'aide en cas de catastrophe, au développement économique et à d'autres formes d'assistance
- 22 CFR 216 - Procédures environnementales
- 22 CFR 228 - Règles pour l'acquisition de produits et de services financés par l'USAID
- Dispositions standard contraignantes pour les organisations non gouvernementales américaines
- Dispositions standard contraignantes pour les organisations non gouvernementales non américaines

USDA

- 2 CFR 700 - Exigences administratives - uniformes, principes de coûts et exigences d'audit pour les subventions fédérales
- 7 CFR 1499 - USDA Food for Progress
- 7 CFR 1590 - USDA Programme d'achat d'aide alimentaire locale et régionale
- 7 CFR 1599 - Programme McGovern-Dole International Food for Education (FFE) and Child Nutrition Program

4.2 APERÇU

Ce chapitre fournit des conseils sur la manière de lancer des activités spécifiques de la chaîne d'approvisionnement. Nombre de ces activités sont liées à la phase de démarrage d'un projet, mais certaines peuvent avoir lieu après cette phase. Par exemple, un nouvel entrepôt peut être identifié dans la proposition de projet, mais l'espace d'entreposage peut ne pas être nécessaire avant une phase ultérieure de la mise en œuvre du projet.

ACTIVITÉS DU PERSONNEL DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT ET DES PROGRAMMES

Phase de démarrage, le personnel de la chaîne d'approvisionnement est chargé de diriger les activités présentées dans la figure ci-dessous, avec la participation et l'apport du personnel des programmes pour la prévision et l'analyse des besoins en matière d'achat.

Au cours du démarrage, le personnel des programmes est chargé de diriger les activités présentées dans la figure ci-dessous, avec la participation et la contribution du personnel de la chaîne d'approvisionnement à toutes ces activités.

ÉVÉNEMENTS ET DÉCISIONS CLÉS

Le personnel de la chaîne d'approvisionnement et le personnel des programmes prennent des décisions concernant les activités de démarrage lors de diverses réunions et événements.

- Le gestionnaire de projet/directeur de projet dirige généralement les réunions/événements.
- Le directeur des opérations veille à ce que les ordres du jour des réunions/événements incluent les éléments de GCL requis et que les réunions/événements incluent les parties prenantes concernées par la GCL.

Pour plus d'informations sur les réunions et les événements de démarrage, voir Compass | Navigating the Project Start-up Journey.

Remise du projet par l'équipe chargée de l'élaboration de la proposition

Les membres de l'équipe chargée de l'élaboration de la proposition organisent un événement de transfert au personnel chargé de la mise en œuvre du projet (voir la Norme 6 du Compas pour le démarrage, Action clé 3).

Lors de la transmission, l'équipe chargée de l'élaboration de la proposition et le personnel chargé de la mise en œuvre doivent passer en revue la proposition et le(s) document(s) d'attribution et discuter des hypothèses du projet et du retour d'information des bailleurs.

Examen de l'accord avec les bailleurs

Une fois que le bailleur a signé l'accord de don, le personnel de la chaîne d'approvisionnement doit lire l'accord afin d'identifier et d'examiner les exigences et règlements spécifiques au bailleur pour les activités de la chaîne d'approvisionnement. Pour les réglementations spécifiques qui s'appliquent à toute subvention de l'USAID ou de l'USDA, voir la section Politiques du bailleur de fonds du présent chapitre.

La figure ci-dessous énumère les questions clés relatives aux différentes activités du projet qui doivent être prises en compte lors de l'examen de l'accord avec le bailleur.

Activités couvertes par le projet	Questions clés et attribution des responsabilités
Approbations ou dérogations préalables	– Toutes les approbations et dérogations requises ont-elles été obtenues ? – Qui sera chargé d'obtenir les approbations et dérogations requises ?
Coûts non éligibles	– Le bailleur a-t-il des coûts spécifiques non éligibles ? – Certains des coûts non éligibles sont-ils liés aux activités de la chaîne d'approvisionnement ? – Confirmer si CRS prévoit de payer ces coûts.
Période du projet/ période d'exécution	– Quelle est la date de début et de fin de la subvention selon l'accord ?
Soumission de rapports	– Quelles sont les exigences concernant le type de rapport à soumettre ? – Quand les rapports doivent-ils être déposés ? – Qui sera chargé de les remplir et de les soumettre ?
Fournitures et matériaux	– Quelle est la définition d'un bien donnée par le bailleur ? – Cette définition inclut-elle les articles classés comme fournitures ou matériaux ? – Quels sont les critères de classification des biens en tant que fournitures ou matériaux ?
Équipements et fournitures	– Quelle est la définition du bailleur en matière d'équipement et de fournitures ? – Le projet achète-t-il des biens qui seraient considérés comme des équipements selon la définition du bailleur ? – Le bailleur exige-t-il des approbations avant d'acheter de l'équipement et des fournitures ? – CRS dispose-t-il déjà des autorisations préalables requises ? – Qui sera chargé d'obtenir les approbations préalables requises ?
Actifs de la CVA	– Quelles modalités le bailleur autorise-t-il dans le cadre de la subvention ?

Activités couvertes par le projet	Questions clés et attribution des responsabilités
	– Le bailleur a-t-il des politiques ou des procédures spécifiques pour la CVA, y compris des exigences en matière de rapports, des restrictions sur ce qui peut être acheté, et des fournisseurs qui peuvent être engagés ? – Qui sera chargé de veiller au respect de ces exigences ?
Transferts de propriété des biens et équipements	– Est-ce que CRS, le bailleur ou un autre tiers détient le titre de propriété de l'équipement et des biens achetés pour le projet ?
Nationalité du fournisseur	– Le bailleur restreint-il la nationalité des fournisseurs auprès desquels des biens ou des services peuvent être achetés ? – Confirmer que CRS ne prévoit pas de s'approvisionner auprès de tels fournisseurs.
Biens et services restreints	– Le bailleur dispose-t-il d'une liste de biens et de services soumis à des restrictions (par exemple, véhicules à moteur, produits pharmaceutiques, produits alimentaires, voyages aériens internationaux, etc.) ? – Le bailleur dispose-t-il d'une liste de biens ou de services qui doivent être approuvés avant d'être achetés ou qui sont soumis à d'autres exigences en matière d'achat ? – Le bailleur a-t-il toujours besoin d'une approbation avant d'initier l'achat pour la liste de biens ou de services dans l'attribution approuvée ? – CRS a-t-il les approbations requises ?
Biens et services interdits	– Le bailleur a-t-il une liste de biens et services interdits qui ne peuvent pas être achetés dans le cadre de l'attribution en toutes circonstances (par ex. armes, équipement SCUBA) ? – Confirmer que CRS ne prévoit pas d'acquérir de tels biens ou services.
Approvisionnement en biens et services	– Le bailleur exige-t-il que les biens ou services soient uniquement achetés ou fabriqués dans certains pays ou régions ?
Exigences environnementales	– Le bailleur a-t-il des exigences environnementales ? – CRS a-t-il déjà soumis les documents requis ou reçu des approbations ?
Plan d'achat	– Le bailleur exige-t-il un plan d'approvisionnement nouveau ou révisé ? – Quand le plan d'approvisionnement doit-il être soumis ? – Qui, au sein de l'équipe du programme, sera responsable de remplir le plan d'achat, avec les conseils du personnel des achats ? – Uniquement pour les projets de distribution alimentaire des États-Unis. Quel est le calendrier des appels d'offres ?
Emballage, marque, marquage et étiquetage	– Le bailleur a-t-il des exigences spécifiques en matière de marque, de marquage ou d'étiquetage pour la distribution et d'autres biens et équipements ? – Qui sera chargé de veiller au respect de ces exigences ?
Ports d'entrée	– Quels sont les points d'entrée ?
Points de livraison	– Quels sont les points de livraison ?
Exigences en matière d'importation	– Le bailleur exige-t-il que les biens soient importés en franchise de tous droits, taxes, etc.

Activités couvertes par le projet	Questions clés et attribution des responsabilités
☐ Voir ci-dessous les exigences spécifiques aux produits qui s'appliquent.	– CRS admet-t-il les dérogations ou les exemptions de droits ou de taxes appropriées de la part des autorités du pays d'accueil pour les exigences du bailleur ? – Qui collaborera avec les autorités pour obtenir les dérogations ou les exemptions de droits ou de taxes nécessaires ? – Combien de temps faudra-t-il pour obtenir les dérogations ou les exemptions requises par le bailleur pour l'importation de biens en franchise de droits ou de taxes ? – Quel est l'impact sur le plan d'achat de l'obtention des dérogations ou exemptions requises par les bailleurs pour l'importation de biens en franchise de droits ou de taxes ? – Qui paiera les droits, les taxes et les redevances si les autorités n'accordent pas de dérogations ou d'exemptions en matière de droits de douane ou de taxes ?
Instructions d'expédition	– Le bailleur admet-t-il des exigences en matière d'expédition ? – Confirmer que les instructions d'expédition sont correctes.
Normes de sécurité et de qualité	– Le bailleur a-t-il des normes de sécurité et de qualité auxquelles CRS doit se conformer ? – Quelles sont ces normes ? – Si les tests doivent être effectués localement, identifier un centre de test qualifié et pré-approuvé.
Destruction des biens	– Quelles sont les exigences pour la destruction des aliments impropres à la consommation et des autres produits, de l'équipement, des fournitures, etc. ? – Qui sera chargé de veiller au respect de ces exigences ?
Destruction/cession des équipements et des biens	– Quelles sont les exigences en matière de destruction/cession des équipements ou des biens qui ne sont plus nécessaires au projet ? – Qui sera chargé de superviser la destruction/la cession ? – Quelles sont les exigences en matière d'approbation et d'établissement de rapports concernant les équipements ou les biens cédés ? – Qui sera chargé de veiller à l'approbation et à l'établissement de rapports concernant les équipements ou les biens cédés ?
Exigences en matière de déclaration des dommages, des pertes et de la cession	– Quelles sont les exigences en matière de déclaration de dommages, de perte ou de cession de biens ? – Qui sera chargé de faire rapport au bailleur ?

Importation de produits d'assistance alimentaire du gouvernement des États-unis

Les programmes d'assistance alimentaire financés par le gouvernement des États-unis exigent que toutes les denrées alimentaires soient importées en franchise de droits, de taxes et d'autres frais. Le personnel de la chaîne d'approvisionnement doit s'en assurer lors de la phase de conception, puis lors de la phase de démarrage.

L'accord avec le pays hôte (HCA) doit permettre à CRS d'importer les produits sans encourir de droits, de taxes ou de frais. Si l'accord ne le permet pas, le représentant pays doit négocier en conséquence avec le ministère concerné.

Validation du registre des risques

Un registre des risques pour le projet et la chaîne d'approvisionnement est élaboré au cours de la phase de conception d'un projet. Ce registre des risques doit être validé et révisé si nécessaire au cours de la phase de démarrage :

- en confirmant que les menaces identifiées durant la phase de conception et les actions proposées pour réduire les risques sont toujours valables (Compass Start-Up Standard 7, Key Action 1) ; et
- la suppression ou l'ajout de nouvelles menaces identifiées au cours de la phase de démarrage (et les actions proposées pour réduire les risques).

Sélection des indicateurs MEAL4SCM

La sélection des indicateurs MEAL4SCM d'un projet commence pendant la phase de conception et se poursuit pendant la phase de démarrage.

Le personnel des programmes organise des ateliers pour développer le système SERA et le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement doit participer à ces ateliers. Pour les projets impliquant des distributions, le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement et les autres membres du personnel de la chaîne d'approvisionnement doivent participer à tous les ateliers SERA pertinents.

Lors des ateliers SERA, pour les projets qui distribuent des biens ou des services aux participants au programme, le personnel des programmes et le personnel de la chaîne d'approvisionnement doivent **conjointement** :

- sélectionner les indicateurs qui fournissent des informations utiles pour les programmes **et** les opérations ; et
- concevoir des outils de collecte de données et une carte des flux de données afin d'éviter la collecte et l'analyse redondantes de données.

Pour diverses raisons, les numéros de série des biens électroniques de CVA ne sont pas suivis dans Insight. En revanche, l'état et le mouvement des actifs de la CVA peuvent être suivis par l'un ou l'autre des moyens suivants : (a) les plateformes électroniques des prestataires de services financiers (FSP) et la plateforme de transfert d'argent et d'actifs (CAT), **si** le mécanisme de livraison des CVA sélectionné inclut cette capacité ; ou (b) un registre tenu par le dépositaire des actifs de la CVA.

Au cours des ateliers SERA, le personnel des programmes et celui de la chaîne d'approvisionnement doivent **conjointement** :

- décider s'il convient de suivre les actifs de la CVA individuellement tout au long du projet (sur la base d'une analyse coûts-avantages du suivi),
- élaborer des procédures opérationnelles standard pour le suivi des actifs de la CVA, et
- élaborer le registre de suivi et les formulaires de suivi correspondants.

Pour des exemples de procédures de suivi, de registres et de formulaires, voir le site CVA Design & Setup site on SharePoint.

Les indicateurs MEAL4SCM et les questions de l'enquête SERA posées aux participants au programme doivent être alignés entre les modalités et les mécanismes de mise en œuvre afin de faciliter la comparaison des données et de ventiler les réponses par modalité.

Les informations SERA doivent être partagées tout au long du cycle du projet afin que le personnel des programmes et le personnel de la chaîne d'approvisionnement puissent apprendre et prendre des décisions ensemble (par exemple, comment répondre aux changements contextuels, comment prendre en compte les commentaires de la communauté, comment s'assurer que les objectifs du projet sont atteints, etc.).

Les performances de la chaîne d'approvisionnement peuvent être suivies pendant le projet à l'aide des indicateurs MEAL4SCM et d'autres indicateurs extérieurs au système SERA (pour plus d'informations, voir le chapitre sur le suivi).

LISTE DE VÉRIFICATION

Développement du système SERA

Au cours de la phase de démarrage, **le personnel des programmes, le personnel chargé de SERA** et **le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement** conjointement une stratégie de suivi pour les flux attendus :

- ☐ Développer une stratégie de suivi pour le flux de données prévu du point de collecte au point d'analyse et de rapport, y compris le lieu de collecte des données, le processus, le calendrier, la fréquence, les rôles et les outils/formulaires à utiliser à chaque étape.
- ☐ Développer des outils de collecte de données standardisés (numériques si possible) basés sur les indicateurs MEAL4SCM sélectionnés.
- ☐ Organiser des programmes de formation pour les personnes chargées de la collecte des données afin de s'assurer qu'elles comprennent les formulaires et leur rôle dans le flux de données.

Recrutement du nouveau personnel de GCL

Pendant les phases de conception, de démarrage et de préparation de l'attribution d'un projet, le gestionnaire de projet doit travailler avec le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement pour analyser la capacité actuelle du personnel de la chaîne d'approvisionnement existant et pour identifier les compétences manquantes ou d'autres lacunes en fonction des objectifs, des besoins et des exigences du projet.

4.3 RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Pour une liste complète des activités menées par le personnel de la chaîne d'approvisionnement et par le personnel des programmes, voir la section Aperçu.

La figure ci-dessous énumère les fonctions et les activités de sept profiles impliqués dans le processus de démarrage.

Pour plus d'informations sur chacun de ces rôles, voir le chapitre Rôles et responsabilités.

Fonction/Activité	Gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement	Gestionnaire d'entrepôt*	Gestionnaire des achats	Gestionnaire de la logistique	Gestionnaire de programme/ Directeur de projet	Directeur des opérations	Équipe d'évaluation du marché**
Organise l'atelier de démarrage du projet pour le transfert du projet de l'équipe chargée de l'élaboration de la proposition à l'équipe chargée de la mise en œuvre	C	C	C	C	R	A	
Recrute et intègre des nouveaux membres du personnel de GCL	R	C	C	C	C	A	
Examine l'accord avec le bailleur	C		C		R	C	
Mise en place d'un système de suivi des indicateurs MEAL4SCM convenus	C	I	I	I	R	A	
Met en place d'un système de surveillance du marché	C		C		C	A	R
Examine le plan d'approvisionnement avec mise à jour des coûts sur la base des données actuelles du marché			C		R		
Commence l'achat sur la base du plan d'achat du projet	A	I	R	I	C		
Démarre la planification des itinéraires de transport	A			R	I	I	
Sélectionne l'installation de stockage en fonction des besoins de stockage du projet	A	R	C	C	C	I	

R=Responsable ; **A**=Comptable ; **C**=Consulté ; **I**=Informé

* Le **gestionnaire administratif** joue un rôle similaire à celui du **gestionnaire d'entrepôt** pour les articles stockés dans une salle de stockage du bureau. Les références au gestionnaire d'entrepôt dans tous les RACIs et les listes de vérification de ce chapitre peuvent également se référer au gestionnaire administratif

Un **agent administratif ou un assistant administratif** peut être désigné comme **gardien des actifs de CVA** pour gérer les actifs de CVA qui sont acquis pour les programmes de CVA et stockés dans une salle de stockage du bureau.

** Cette équipe doit comprendre au moins un membre de la chaîne d'approvisionnement et un membre des programmes. Pour plus d'informations sur la composition, les rôles et les responsabilités de cette équipe, voir la « Liste de vérification de l'évaluation du marché » dans la section sur l'évaluation du marché.

4.4 PROCESSUS

DÉMARRAGE DU SUIVI DU MARCHÉ

Le suivi du marché fournit des données factuelles pour soutenir les ajustements nécessaires aux programmes et/ou aux opérations de la chaîne d'approvisionnement. Le suivi peut se faire dans différents lieux ou contextes (par exemple, au niveau régional ou national pour un produit spécifique) ou dans le cadre d'un projet, d'une activité, d'un programme pays ou d'autres contextes spécifiques. Toute activité comportant une composante de distribution ou de transfert de ressources (par exemple, les dons en nature ou les biens de la LRP, les actifs de la CVA, etc.) devrait inclure un système de suivi du marché.

Bien que le personnel des programmes dirige le processus de suivi du marché, le personnel de la chaîne d'approvisionnement doit comprendre comment analyser et utiliser les données du marché pour réagir rapidement aux changements du marché qui affectent la dynamique, les prévisions et les plans de la chaîne d'approvisionnement (par exemple, les achats, la logistique, etc.).

Le suivi du marché dépend de la collecte et de l'analyse de données quantitatives ou qualitatives pour comprendre les tendances de la dynamique du marché au fil du temps, telles que le fonctionnement du marché, la disponibilité des produits, le comportement des négociants et les prix. Pour les biens et les services, le personnel du projet doit être conscient des changements du marché qui pourraient affecter la faisabilité et la pertinence de la stratégie de réponse choisie.

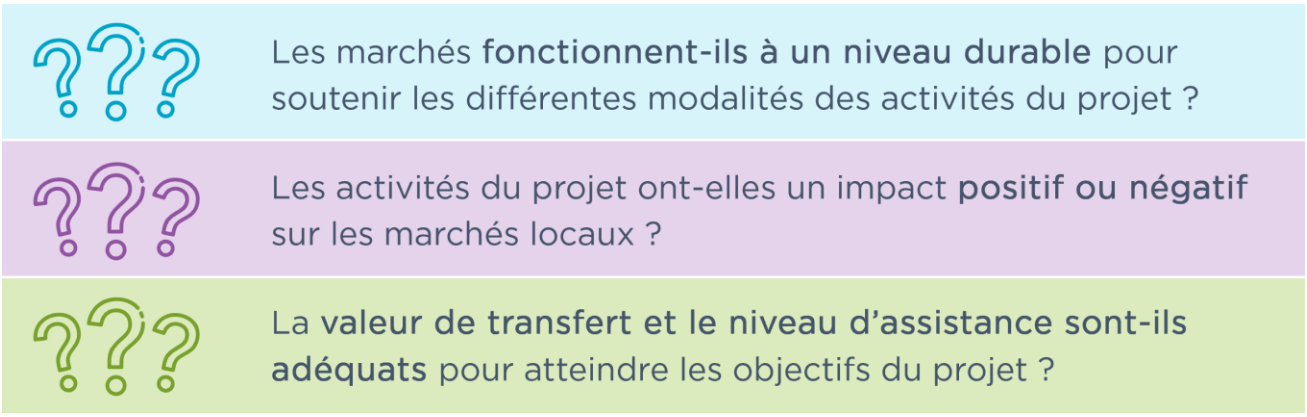
La figure ci-dessous énumère les étapes de suivi du marché couvertes dans cette section (adaptée du Manuel MARKit de CRS sur la base des leçons apprises depuis sa publication). Ces étapes du processus doivent :

- Être accomplies séquentiellement avant que les données ne soient collectées et analysées.
- Être affinées de manière itérative au fur et à mesure que le plan de suivi est développé et que le contexte du marché évolue.

Définir les objectifs du suivi

Le suivi du marché est important pour répondre aux questions concernant les besoins spécifiques d'un programme pays ou d'un projet afin de prendre des décisions et de procéder à des adaptations sur la base de données, telles que les questions présentées dans la figure ci-dessous.

Cette tâche peut s'étendre au-delà de la phase de démarrage car les besoins en matière d'aide de prise de décision évoluent (par exemple, lors de la transition de la phase de préparation à la phase d'intervention d'urgence après un choc).



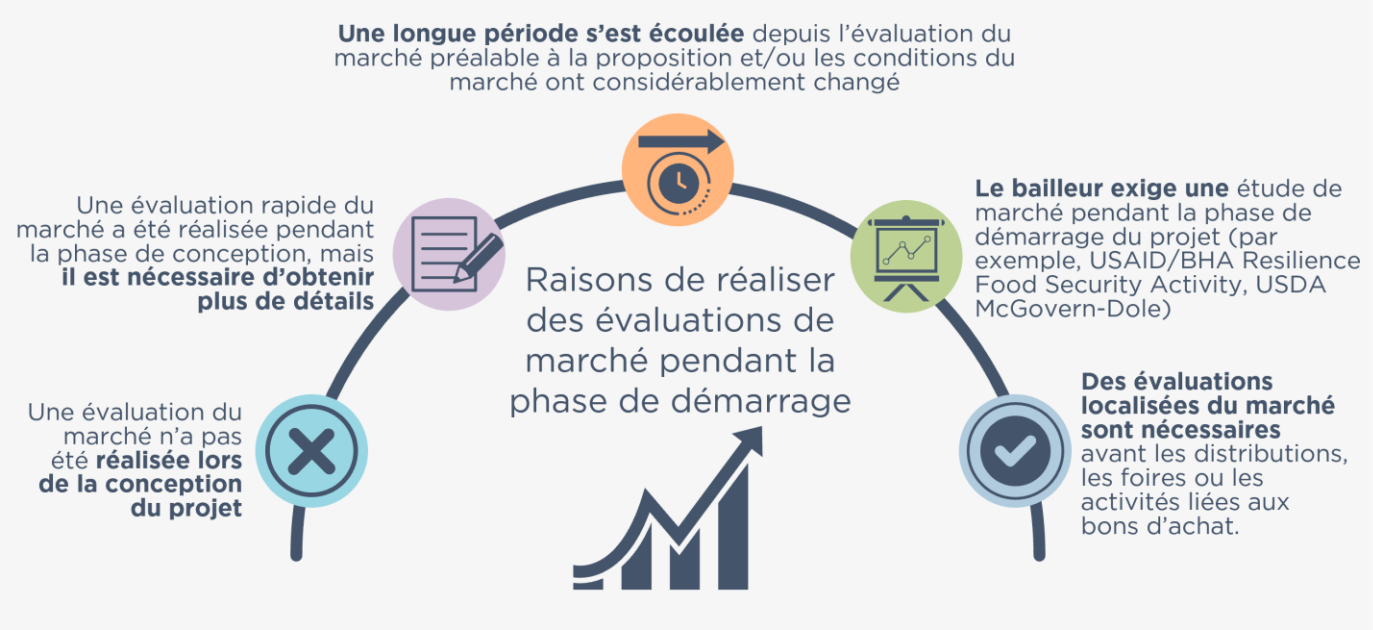
Les objectifs de suivi doivent être communiqués aux parties prenantes du programme (personnel de terrain, direction, acteurs du marché, etc.) afin qu'elles comprennent comment les décisions liées au programme sont éclairées par les données et les changements du marché.

Effectuer une évaluation du marché

Les évaluations de marché sont importantes pour comprendre le contexte plus large du marché pour l'assistance fournie aux participants au programme (par exemple, GIK, CVA, développement du système de marché), en particulier comment d'autres indicateurs se comportent et changent dans l'espace (entre les marchés) et dans le temps (selon les saisons).

Ces évaluations déterminent les marchés et les produits à suivre, la fréquence du suivi du marché, les indicateurs et les valeurs seuils des indicateurs clés pour déclencher les actions d'adaptation du projet.

Bien que les évaluations de marché soient généralement réalisées pendant la phase de conception, il peut être utile de les réaliser également pendant la phase de démarrage, pour les raisons indiquées dans la figure ci-dessous.



Pour plus d'informations sur la conduite d'évaluations de marché et sur le Guide d'informations minimales sur le marché de CRS, voir la section Évaluation de marché dans le chapitre Conception.

Sélectionner les indicateurs de marché

Les indicateurs de marché identifiés dans l'étude de marché sont importants pour atteindre les objectifs de suivi du marché et pour soutenir l'adaptation du programme et l'apprentissage par des observations répétées des indicateurs de données qui peuvent inclure :

Cette tâche peut se prolonger au-delà de la phase de démarrage car le contexte change ou les besoins d'aide à la décision évoluent.

- **Les marchés géographiques** qui se trouvent dans la zone d'intervention ou qui sont liés aux zones d'intervention via le système de marché
- **Les produits de base** tels que des denrées alimentaires ou des articles non alimentaire
- **Les services** tels que les salaires de la main-d'œuvre occasionnelle, les coûts de mouture, les coûts d'entreposage ou de transport
- **Les signes économiques** (informations qualitatives ou quantitatives, indicateurs de contenu ou de substitution) pertinents pour le fonctionnement général du marché, l'offre (disponibilité), la demande (par exemple, le pouvoir d'achat des ménages, les termes de l'échange entre les revenus et les denrées alimentaires) ou le prix (par exemple, détail, gros, franco à bord (FOB), etc.)

Le tableau ci-dessous fournit des informations plus détaillées sur la manière dont le suivi du marché fonctionne avec différents indicateurs.

Indicateur	Niveau de suivi	Remarques
Fonctionnement général du marché	Marché	Souvent évalué qualitativement
Disponibilité des produits de base	Marché ou fournisseur	Peut être évalué quantitativement ou qualitativement
Prix des différents produits de base/services	Marché	Quantitatif
Coût d'un panier de biens (par exemple, le panier de dépenses minimum)	Agrégat du niveau du marché	Quantitatif. Basé sur le prix d'un panier de biens prédéfini.
Pouvoir d'achat des ménages (termes de l'échange)	Marché	Quantitatif. Rapport entre les revenus et les coûts (par exemple, le nombre de têtes de bétail divisé par le coût d'un sac de céréales).
Temps de réapprovisionnement	Fournisseur	Quantitatif. Temps (jours, semaines ou mois) qu'il faut à un fournisseur pour se réapprovisionner afin de faire face à une augmentation de la demande.
Indice des prix à la consommation	Agrégat du niveau du marché	Quantitatif. Souvent rapporté au niveau régional ou national.
Taux de change (unité monétaire locale par USD)	Marché ou national	Quantitatif. Doit être surveillé lorsqu'il existe un taux de change parallèle au niveau du marché.
Coûts de transport le long des principaux corridors (par exemple, entre les résidences des participants au programme et le(s) marché(s) d'intervention ou entre la source des produits de base et le(s) marché(s) d'intervention).	Marché	Quantitatif.

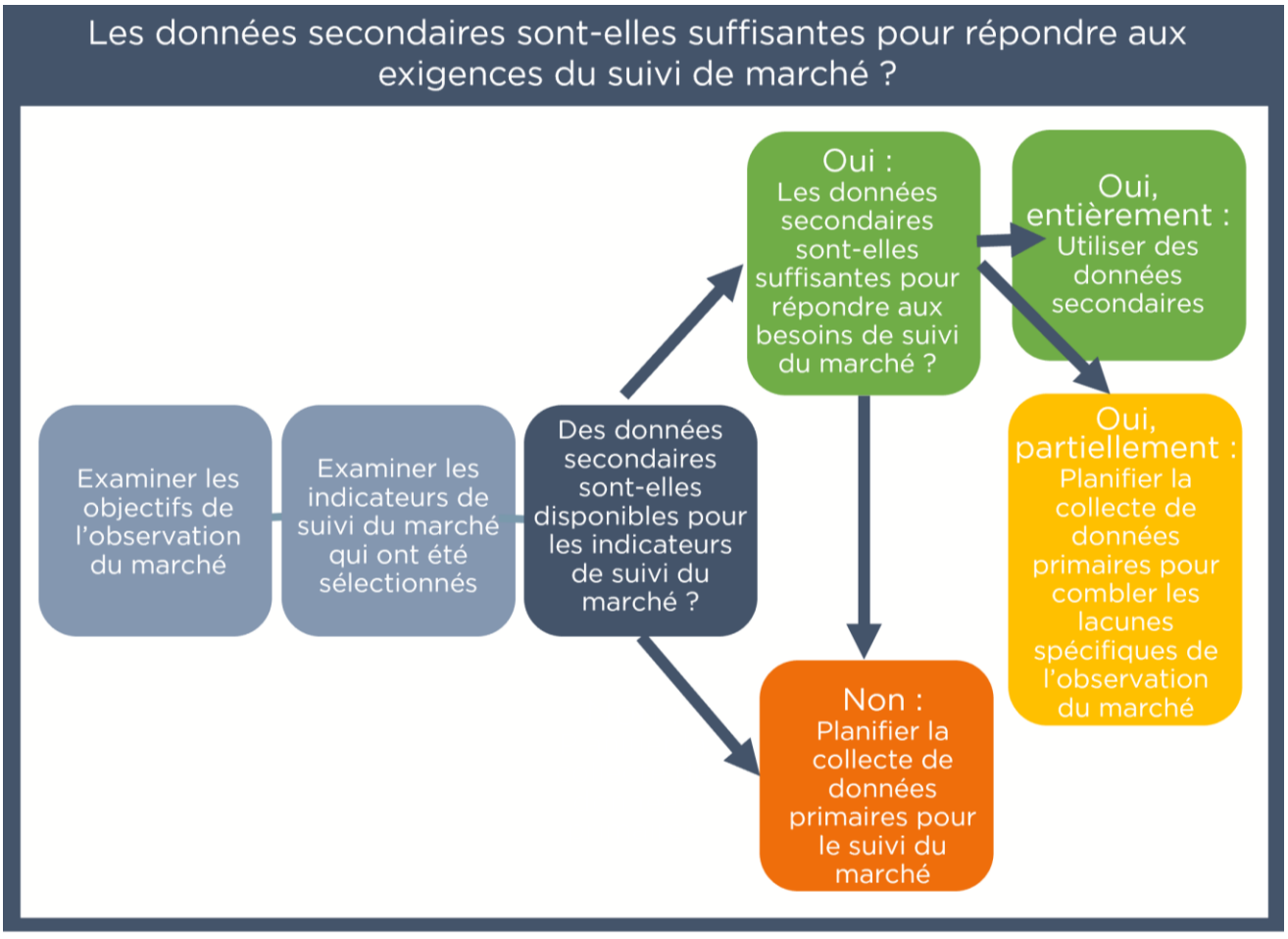
Le personnel de la chaîne d'approvisionnement peut évaluer et améliorer l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement et les coûts des biens en surveillant les indicateurs qui influencent le mouvement des biens dans la chaîne d'approvisionnement (par exemple, les prix des carburants, les coûts de transport et d'entreposage, le temps de dédouanement, etc.)

Examiner les données secondaires

Avant de passer à la collecte de données primaires (qui peut nécessiter beaucoup de temps et de ressources), les données de suivi du marché doivent être collectées à partir de toutes les sources secondaires disponibles et suffisantes pour soutenir en grande partie ou entièrement les activités de suivi (par exemple, le système national d'information sur les marchés dans un pays où CRS opère). Pour les définitions des données primaires et des données secondaires, voir Sources d'information sur les marchés.

Cette tâche peut se prolonger au-delà de la phase de démarrage, à mesure que de nouvelles données secondaires deviennent disponibles ou que les flux de données existants deviennent insuffisants pour répondre aux besoins du CRS.

La figure ci-dessous présente les étapes à suivre pour déterminer si les données secondaires disponibles sont suffisantes pour être utilisées ou si des données primaires peuvent être nécessaires.



Lors de l'examen des données secondaires, le personnel doit utiliser les questions du tableau ci-dessous pour s'assurer que les données répondent aux besoins de la prise de décision.

Considération	Question
Couverture des produits de base	– Existe-t-il suffisamment de produits de base à surveiller ? – Existe-t-il des descriptions bien définies des produits de base et de leurs variétés à surveiller ?
Couverture géographique	– Existe-t-il des descriptions bien définies des zones géographiques à surveiller ? – Les données sont-elles collectées dans des zones (les marchés ou les hangars de marché desservis) pertinentes pour les programmes de CRS ?
Fréquence de la collecte des données	– La fréquence de la collecte des données répond-elle aux besoins du CRS ?
Durée des séries chronologiques historiques et lacunes dans les données	– Quelle est la longueur de la série chronologique des données ?
Autres questions relatives à la qualité des données	– Existe-t-il des lacunes fréquentes et inexpliquées ? – Les données présentent-elles des variations fréquentes et inexpliquées ? – Les données sont-elles mises à disposition en temps utile ?

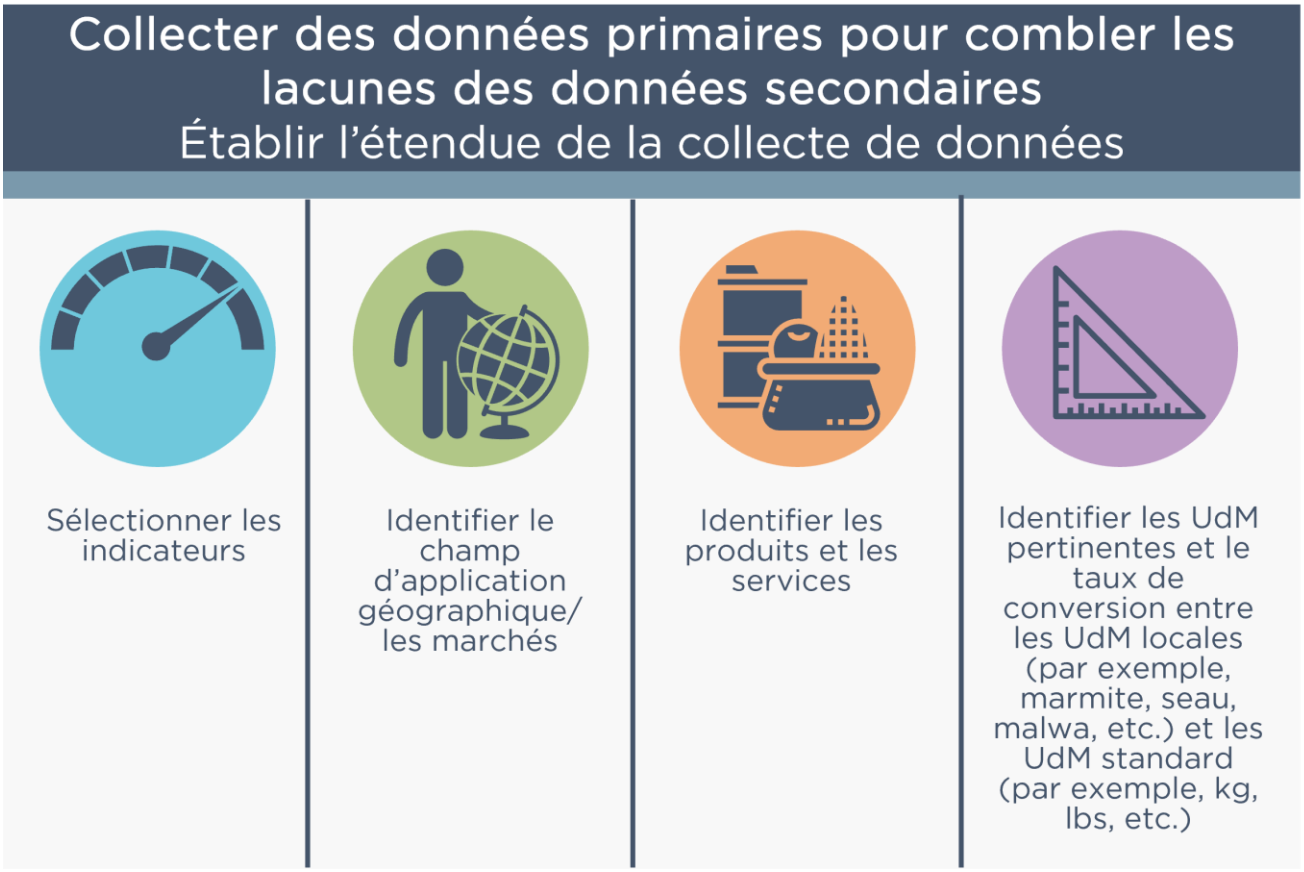
Pour plus d'informations sur l'identification et l'évaluation des données secondaires, voir le Market Monitoring Secondary Data Resources et l'annexe 3 de MARKit : Ressources de données secondaires sur le suivi du marché et l'annexe 3 de MARKit : Kit de suivi des marchés, d'analyse et de réponse.

Identifier les données primaires (le cas échéant)

Les données primaires ne doivent être collectées pour le suivi du marché que lorsque les données secondaires ne sont pas disponibles ou suffisantes pour répondre aux questions clés des objectifs du suivi du marché, et pas seulement pour collecter des données générales (par exemple, les prix des matières premières, les taux de change et d'autres indicateurs de la chaîne d'approvisionnement). Pour les définitions des données primaires et des données secondaires, voir Sources d'information sur les marchés.

Pour des informations détaillées sur les meilleures pratiques en matière de collecte de données primaires, voir le MARKit : Kit de suivi des marchés, d'analyse et de réponse. Les figures ci-dessous résument les informations importantes de cette ressource sur la portée, les méthodes et les outils de collecte de données primaires.

Cette tâche peut s'étendre au-delà de la phase de démarrage car de nouvelles données secondaires deviennent disponibles, les flux de données existants deviennent insuffisants pour répondre aux besoins du CRS, de nouvelles technologies et applications deviennent disponibles, ou les technologies et applications actuelles deviennent obsolètes.


Collecter des données primaires pour combler les lacunes des données secondaires
Établir l'étendue de la collecte de données
Sélectionner les indicateurs
Identifier le champ d'application géographique/ les marchés
Identifier les produits et les services
Identifier les UdM pertinentes et le taux de conversion entre les UdM locales (par exemple, marmite, seau, malwa, etc.) et les UdM standard (par exemple, kg, lbs, etc.)

Collecter des données primaires pour combler les lacunes des données secondaires

Identifier les méthodes et les outils de collecte des données

Collecte de données sur papier

Déterminer si les données doivent être **collectées sur des formulaires papier** pour :

- être discret lors des visites sur le marché ?
- Assurer la sécurité des personnes qui collectent les données ?
- Saisir des informations à partir de questions ouvertes difficiles à coder à l'avance ?
- Conserver et gérer les dossiers de manière générale ?

Fréquence et calendrier de la collecte de données

Déterminer si les données doivent être collectées :

- auprès d'un ensemble préétabli de fournisseurs ou d'autres acteurs du marché (par exemple, une enquête auprès des fournisseurs) ?
- Auprès d'un échantillon aléatoire de fournisseurs lors de chaque visite physique du marché ?
- En personne sur le marché et/ou à distance par appel téléphonique ou SMS ?

Collecte électronique de données

Déterminer si les données décentralisées doivent être **collectées et/ou transmises électroniquement** à une base de données centralisée (par exemple, CommCare) si les données sont :

- Recueillies sur des formulaires papier lors d'une visite physique du marché ?
- Recueillies directement auprès des fournisseurs ou d'autres acteurs du marché par appel téléphonique/SMS ?
- Recueillies sur des formulaires simples lors d'une visite physique du marché (si les données sont essentiellement qualitatives et pré-codées) ?

Élaborer un plan de gestion des données

Un plan de gestion des données est important pour définir comment les données de suivi du marché seront collectées, gérées, stockées et conservées. Ce plan peut être élaboré une fois que les sources de données secondaires et primaires ont été déterminées et doit comprendre les éléments suivants :

- Méthode(s) et outil(s) de collecte des données,
- Fréquence et calendrier de la collecte des données
- Attentes en matière d'examen, de validation, de nettoyage et de circulation des données.

La fréquence et le calendrier de la collecte des données doivent être revus régulièrement tout au long du projet, en fonction de l'évolution des besoins du programme (par exemple, une fois par mois lorsque les distributions ne sont pas en cours, une fois par semaine dans les semaines qui précèdent et qui suivent les distributions, pendant la semaine de distribution, etc.)

Cette tâche peut s'étendre au-delà de la phase de démarrage car de nouvelles données secondaires deviennent disponibles, les flux de données existants deviennent insuffisants pour répondre aux besoins du CRS, de nouvelles technologies et applications deviennent disponibles, ou les technologies et applications actuelles deviennent obsolètes.

Les données de suivi des marchés primaire et secondaire peuvent être stockées dans une base de données commune ou dans des bases de données distinctes au niveau du programme pays, avec des champs et des métadonnées communs, afin que les données puissent être fusionnées et facilement comparées à l'aide d'outils tels qu'Excel, PowerBI et d'autres applications.

Élaborer un plan d'analyse et de partage des données

Un plan d'analyse des données et de rapports est important pour allouer les ressources adéquates (outils, personnel, tableaux de bord Excel ou PowerBI, etc.) à l'analyse des données du projet, à la visualisation et aux besoins de prise de décision. Tous les rapports et modèles doivent être élaborés et examinés conjointement avec les parties prenantes concernées afin de s'assurer qu'ils sont suffisamment complets et approfondis.

Cette tâche peut s'étendre au-delà de la phase de démarrage à mesure que de nouvelles questions relatives au suivi du marché émergent. Les modèles d'analyse et de rapport doivent être suffisamment flexibles pour que des informations puissent être ajoutées ou supprimées en fonction du contexte.

Élaborer un plan de recrutement

Un plan de recrutement permet de s'assurer que des ressources humaines adéquates sont disponibles pour soutenir les objectifs de suivi du marché et les activités de collecte et de gestion des données. Les plans de recrutement peuvent être élaborés pendant que le plan de gestion des données est en cours d'élaboration et doivent spécifier les rôles et responsabilités pertinents à incorporer dans les descriptions de poste du personnel, y compris les rôles et responsabilités en matière de formation. La structure d'un plan de recrutement peut varier selon le programme pays et même selon le projet au sein d'un programme pays.

L'approbation du plan de recrutement proposé par l'équipe de direction est essentielle pour garantir des attentes claires, une allocation adéquate des ressources et la responsabilisation du personnel (et éventuellement des partenaires) en ce qui concerne les responsabilités de suivi du marché.

Orienter et former le personnel

Le personnel du programme pays, régional ou mondial ayant une expertise technique dans le suivi de marché doit orienter et former le personnel (et les partenaires) ayant de nouveaux rôles et responsabilités dans le suivi de marché, sur les tâches spécifiques liées à la collecte et au traitement des données, à l'analyse et à la production de rapports.

Bien que les visites de marché soient effectuées pendant les évaluations de marché, le personnel doit toujours visiter le marché qu'il surveille pour comprendre le contexte de son travail et se familiariser avec les fournisseurs et les autres acteurs du marché.

DÉMARRAGE DE L'ACHAT

Les prévisions et les plans d'achat établis durant la phase de conception doivent être revus et validés ou mis à jour durant la phase de démarrage (voir le chapitre Conception en particulier les sections, Prévisions et

quantification et Analyse des besoins d'approvisionnement). Les prévisions et les plans doivent être recalculés avec des estimations plus précises en utilisant les données démographiques actuelles, les prix du marché, les taux d'expédition et d'assurance, et d'autres données disponibles.

Le gestionnaire de programme doit fournir toutes les données actualisées sur le marché au personnel chargé du suivi du marché, afin que leurs prévisions et leurs plans reposent sur les informations disponibles les plus récentes.

Identifier les biens et services approuvés

Au cours de la phase de démarrage, le personnel des programmes examine l'attribution des biens et services dont l'achat a été approuvé : (a) au début d'un projet (par exemple, équipement et mobilier pour l'installation du bureau, espace de bureau, véhicules, services Internet, etc. ; et b) pour le projet lui-même.

Le personnel des programmes et le personnel des achats doivent communiquer régulièrement au sujet des biens et services soumis à des restrictions de la part du bailleur ou nécessitant des approbations, qui ont été identifiés lors de l'examen de l'accord avec le bailleur et discutés lors de la remise du projet par l'équipe chargée de l'élaboration de la proposition.

L'équipe des programmes envoie une liste des biens et services approuvés sous la forme d'un plan d'achat à l'équipe des achats.

Pour plus d'informations sur les plans d'achat, voir la section Planification d'achat du chapitre Planification.

Soumettre des demandes classées par ordre de priorité

Le personnel des programmes doit soumettre les demandes d'approbation en fonction des dates auxquelles les biens ou les services sont nécessaires et des délais d'exécution correspondants, des restrictions imposées par les bailleurs ou des approbations requises de la part de ces derniers.

Pour les projets du Fonds mondial, les délais de livraison des biens achetés par le biais du mécanisme de mise en commun des achats (PPM) peuvent généralement être obtenus auprès du PPM.

Il convient de donner la priorité aux demandes de biens ou de services qui sont nécessaires au début du projet ou dont les délais de livraison sont longs.

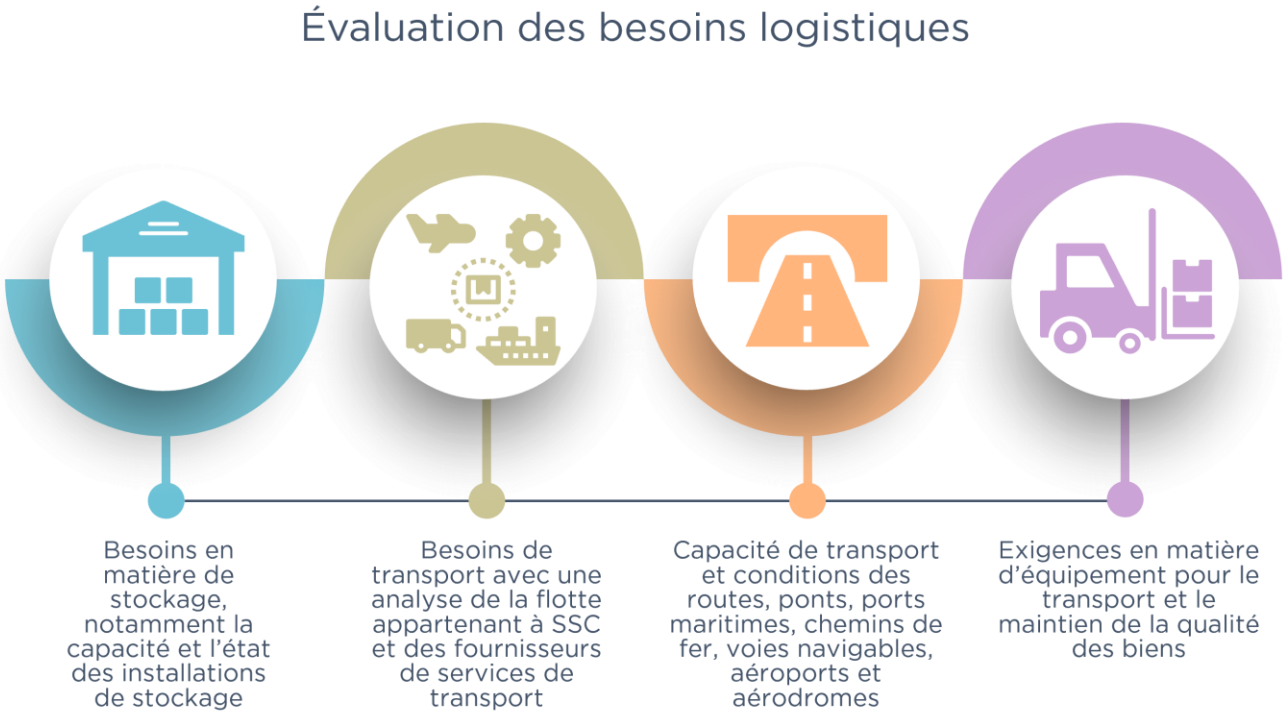
Pour toute question concernant les délais moyens ou le calendrier optimal des demandes, le personnel des programmes doit contacter le personnel des achats.

Présélection des fournisseurs

Pour plus d'informations sur la présélection des fournisseurs, voir la section Présélection des fournisseurs du chapitre Achat.

DÉMARRAGE DE LA LOGISTIQUE

Une évaluation logistique est effectuée initialement pendant la phase de conception afin d'estimer les besoins logistiques indiqués dans la figure ci-dessous.



Le gestionnaire de la logistique examine le rapport d'évaluation logistique et le met à jour si nécessaire. À l'aide des informations contenues dans le rapport et du registre des risques, le gestionnaire de la logistique travaille avec le gestionnaire d'entrepôt à l'élaboration du plan de mise en œuvre pour le transport et le stockage.

Planification des besoins en transport

Un plan de transport bien conçu et bien exécuté est important pour réaliser des économies opérationnelles et financières au cours d'un projet.

Le tableau ci-dessous énumère les principales mesures à prendre pour planifier les besoins en matière de transport pendant la phase de démarrage, notamment en ce qui concerne le parc de véhicules, les itinéraires et les modes de transport alternatifs. Dans chacun des domaines ci-dessous, toutes les hypothèses des évaluations réalisées initialement pendant la phase de conception doivent être revues et confirmées ou mises à jour pendant la phase de démarrage.

Rôles et responsabilités en matière de planification des transports	
Besoin en personnel de la flotte	
Le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement :	☐ Détermine les besoins en personnel de la flotte ☐ Détermine s'il y a lieu d'embaucher ou de licencier du personnel de la flotte ☐ Soumet les besoins en recrutement et en personnel au GPR
Planification des itinéraires	

Rôles et responsabilités en matière de planification des transports	
Le gestionnaire logistique :	☐ Marque sur une carte tous les lieux où les activités du projet auront lieu (stockage des biens de distribution et des biens non destinés à la distribution, point(s) de livraison des services, etc.) pour tous les sites gérés par CRS, les partenaires et les tierces parties ☐ Confirme tous les lieux de stockage et de livraison cartographiés pour les activités du projet ☐ Confirme ou met à jour l'évaluation des itinéraires conjointement avec le personnel chargé de la sûreté et de la sécurité ☐ Confirme ou ajuste la fréquence des transports
Flotte de CRS	
Le gestionnaire de flotte :	☐ Examine les contrats de maintenance des véhicules et les révise si nécessaire pour modifier le(s) contrat(s) actuel(s) ou en signer un(des) nouveau(x) ☐ Examine les besoins en formation des conducteurs afin de déterminer si une formation est nécessaire et de planifier cette formation ☐ Examine les plans d'assurance des véhicules pour déterminer si une couverture supplémentaire est nécessaire et s'il y aura une augmentation ou une diminution de la prime ☐ Examine et révise les besoins en carburant et en pièces détachées
Véhicules légers loués	
Le gestionnaire de flotte :	☐ Détermine s'il est nécessaire de louer des véhicules ☐ Confirme si le bailleur autorise et/ou approuve la location de véhicules (et confirme la réception ou obtient l'approbation du bailleur) ☐ Détermine les spécifications et les quantités de véhicules à louer ainsi que la durée de la période de location ☐ Soumet des demandes au gestionnaire des achats pour lancer des appels d'offres
Véhicules moyens et lourds	
Le gestionnaire de flotte :	☐ Confirme la capacité, le type et la quantité de véhicules de moyen à gros tonnage nécessaires au transport des biens de distribution et des biens non destinés à la distribution en fonction du tonnage et/ou du volume de l'adjudication approuvée ☐ Confirme la disponibilité et les tarifs du marché pour le type et la quantité de camions requis (et ajuste le budget en conséquence sur la base des tarifs du marché validés) ☐ Soumet des demandes au gestionnaire des achats pour lancer des appels d'offres
Nouveaux véhicules	
Le gestionnaire de flotte :	☐ Détermine s'il est nécessaire d'acheter des camionnettes, des véhicules utilitaires sport, des motos ou d'autres véhicules ☐ Confirme si le bailleur restreint ou exige l'approbation préalable des achats de véhicules ☐ **Pour les approbations préalables requises par le bailleur** : S'assure que CRS a les approbations (et les documente) ou travaille avec le directeur des opérations et le personnel des programmes pour obtenir les approbations
Le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement	En cas d'achat de véhicules : ☐ Fournir au gestionnaire des achats les spécifications, les quantités requises et la date de livraison des véhicules à acheter

Rôles et responsabilités en matière de planification des transports	
et le gestionnaire du parc automobile :	☐ Soumettre une demande au personnel des achats avec des spécifications suffisantes pour les véhicules nécessaires
Personnel des achats :	☐ Passe la (les) commande(s) pour les véhicules à acheter
Modes de transport alternatifs	
Le gestionnaire de flotte :	☐ Détermine si l'environnement opérationnel nécessite l'utilisation de modes de transport alternatifs ☐ **Si des modes de transport alternatifs sont nécessaires** : Détermine s'il faut utiliser des avions (à voilure fixe ou des hélicoptères), des bateaux ou d'autres moyens de transport (mules, porteurs, etc.) ☐ Détermine le type, la taille et la quantité de modes de transport alternatifs nécessaires (à l'aide des données collectées pendant la phase de conception) ☐ Confirme la disponibilité et les tarifs du marché pour le type et la quantité de modes de transport alternatifs requis (et ajuste le budget en conséquence sur la base des tarifs du marché validés) ☐ Identifie les prestataires de services logistiques tiers (3PL) et les options d'urgence pour les modes de transport alternatifs de surface et aériens
Le gestionnaire de flotte et le personnel des achats :	☐ Préparent des modèles de contrat avec des indicateurs clés de performance et des exigences en matière de rapports pour les services de transport

Obtiennent l'enregistrement du pays et les accords avec le pays hôte

Avant qu'une cargaison puisse être expédiée vers un pays, le CRS doit soit (a) être enregistré dans le(s) pays où les activités des programmes doivent être menées **et** avoir signé un accord avec le pays hôte (HCA) ou un accord sur les privilèges et immunités ; ou (b) identifier un partenaire ou un fournisseur de services communs (par exemple, U.N. Logistics Cluster) qui est autorisé à importer des biens en franchise de droits et signer un accord de service avec ce partenaire.

CRS utilise souvent un fournisseur de services communs (par exemple, U.N. Logistics Cluster) lorsqu'il répond à des urgences dans un pays où CRS n'a pas d'accord avec le pays hôte (HCA).

Les méthodes d'enregistrement varient d'un pays à l'autre et les programmes pays doivent se conformer à toutes les exigences. Le représentant résident est responsable de l'obtention de l'accord avec le pays hôte (HCA).

Accords avec le pays hôte pour les projets d'assistance alimentaire du gouvernement des États-Unis

En tant que précurseur de l'approbation de l'attribution et de la réception des produits alimentaires du gouvernement des États-Unis, CRS doit avoir un accord de pays hôte (HCA) signé avec le gouvernement du pays hôte qui contient les clauses suivantes conformément à 22 CFR 211.3.

- Importer des produits alimentaires qui sont exemptés de tous droits de douane et autres frais.
- Reconnaître les États-Unis comme bailleur sur l'emballage des produits, les rapports officiels, les vêtements de marque, les bannières ou les prospectus, etc.
- Ouvrir et gérer des comptes bancaires locaux

Si un programme pays met en œuvre un programme de monétisation où des droits et des taxes seront appliqués sur les produits monétisés, le contrat de vente ou l'annexe des termes et conditions doit contenir une clause stipulant que l'acheteur paiera tous les droits de douane et autres charges similaires, puisque CRS ne peut pas facilement modifier son accord avec le pays hôte (HCA).

Le représentant résident ou le gestionnaire du personnel désigné doit être au courant de toutes les approbations requises par les autorités publiques nationales avant la réception, la distribution et la monétisation des produits alimentaires, ainsi que du temps nécessaire pour les traiter et obtenir l'approbation.

Lors de la réalisation des leçons apprises ou d'une revue après action, le personnel de CRS doit toujours documenter tous les problèmes qui se sont produits pendant l'importation afin d'éviter que ces problèmes ne se reproduisent à l'avenir.

Planifier le(s) mode(s) de transport

Réduire l'empreinte carbone du CRS

Les camions émettent la plus grande quantité de gaz à effet de serre par tonne de matériel transporté, suivis par les avions et les navires. Pour réduire l'empreinte carbone du CRS, le personnel des achats devrait envisager de changer de mode de transport lorsque cela est possible, en fonction de la longueur de la chaîne d'approvisionnement, de la durabilité des biens et de l'urgence de la date de livraison. Par exemple, les biens qui ne sont pas sensibles au facteur temps et qui contiennent des biens plus durables pourraient être transportés par navire plutôt que par avion.

Sélection et certification du transitaire

Au cours de la phase de démarrage, Global International Transportation travaille avec les programmes pays pour déterminer si un transitaire doit être engagé en fonction du type de certification de transport exigé dans l'accord avec le bailleur.

Lorsque les biens d'un projet sont expédiés à l'international et que CRS n'a pas encore passé de contrat avec un transitaire pour fournir des services d'expédition internationaux, le personnel des achats doit s'engager dans un processus d'achat concurrentiel pour sélectionner conjointement et passer un contrat avec tout fournisseur de logistique tierce partie (3PL) afin de fournir ces services (voir Fournisseurs de logistique tierce partie (3PL)). Le gestionnaire de la logistique doit collaborer avec le personnel des achats pour définir les critères d'évaluation technique à inclure dans l'appel d'offres et veiller à ce que les spécifications ou le cahier des charges soient clairement rédigés. Le gestionnaire de la logistique doit également confirmer avec le personnel des achats et/ou des programmes toute réglementation existante concernant la sélection et la certification des transitaires. Par exemple, l'USDA exige que les ONG fournissent une certification requise par les sections 1599.7(c) et 1499.7(c) du 7 CFR au directeur de la division de l'aide à l'étranger.

Les services de compensation et d'expédition doivent faire l'objet d'un appel d'offres tous les deux ans au minimum, **même si** l'agent contractuel est un prestataire de services très performant et fiable, **et surtout si** le niveau de service commence à baisser.

Planifier l'importation de biens

Les gestionnaires de la chaîne d'approvisionnement et les gestionnaires de la logistique doivent connaître tous les documents requis par les autorités nationales et locales pour l'importation de biens destinés à l'aide alimentaire et figurant dans le profil du pays.

Les profils de pays sont requis pour de nombreux programmes d'aide alimentaire du gouvernement des États-Unis et peuvent être utiles pour tous les projets qui impliquent des expéditions internationales.

Un profil de pays comprend les exigences en matière d'importation et de dédouanement des biens, y compris les acteurs, les étapes du processus, la documentation, les formulaires, les frais et les délais (lorsque LogCluster est activé, le site Web de LogCluster comprend généralement ces informations).

Qu'est-ce qu'un profil pays ?

Un **résumé des coordonnées du programme pays et de toutes les exigences locales pour l'importation de biens d'aide alimentaire** afin de garantir que les communications, les documents et les cargaisons se déroulent sans problème une fois qu'une demande de biens a été soumise.

Le gestionnaire de la logistique doit régulièrement revoir et mettre à jour le profil du pays. Les mises à jour doivent être effectuées en cas de changement de personnel ou de modification des exigences nationales en matière d'importation et de dédouanement.

Dès qu'il est informé de l'attribution d'une nouvelle subvention dans le cadre de laquelle des denrées alimentaires seront achetées et/ou expédiées à l'étranger vers le pays, **le programme pays** :

- ✓ Notifie rapidement l'attribution à Global International Transportation.
- ✓ Remplit ou met à jour le profil du pays avec une description détaillée des exigences en matière de dédouanement à l'importation pour les biens attribués (pour les programmes comportant plusieurs attributions d'aide alimentaire, les exigences doivent être identifiées comme étant spécifiques au programme ou aux biens).
- ✓ Envoie par courrier électronique les profils de pays finalisés à Global International Transportation et au transitaire américain.

Les profils de pays doivent inclure les détails énumérés ci-dessous tels qu'ils doivent apparaître sur les documents de transport tels que le connaissement, le certificat d'origine, etc. (voir Modèle de profil de pays).

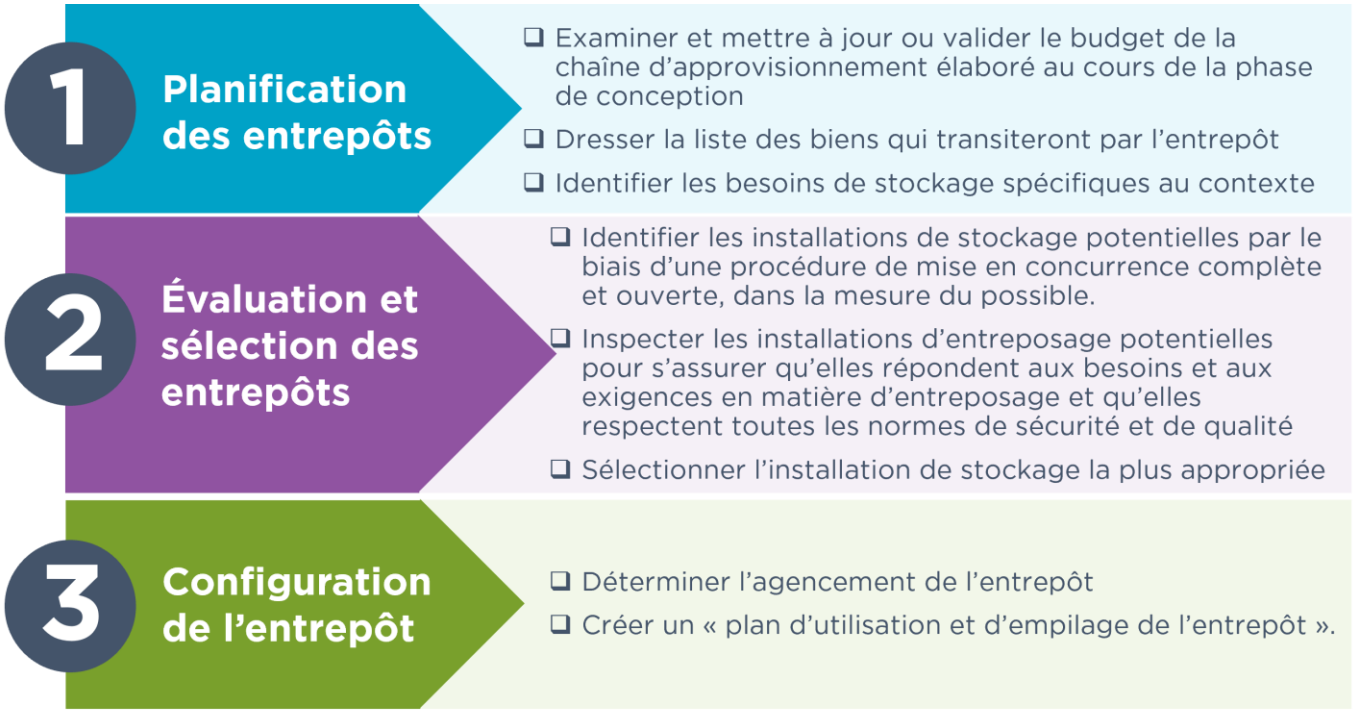
- Nom et adresse du destinataire (le destinataire agit souvent en tant que destinataire des biens).
- Adresse physique du lieu de livraison si le transporteur maritime est chargé d'acheminer la cargaison vers un lieu de livraison désigné à l'extérieur du terminal maritime au port de déchargement final.
- Nom de l'entité à notifier.
- Nom du personnel du programme pays chargé d'approuver les informations fournies dans le profil du pays (c'est-à-dire de certifier que les informations fournies sont complètes et exactes).
- Les noms, titres, adresses électroniques et numéros de téléphone et de télécopie des personnes à contacter dans le cadre du programme pays.
- Tous les documents requis pour l'autorisation ou nécessaires à la tenue des dossiers internes, en précisant
    - si un original ou une copie de chaque document est nécessaire.
    - le nombre d'originaux et/ou de copies de chaque document.
    - les caractéristiques particulières de la documentation (par exemple, les certificats originaux requis doivent être marqués d'une signature à l'encre bleue).
- Tout document requis par le programme pays (par exemple, connaissement original, connaissement non négociable, certificat phytosanitaire, certificat de cadeau, certificat d'origine, liste de colisage, facture commerciale, certificat d'exportation pour l'aide alimentaire, certificat de fumigation, et autres).
- Documentation relative à toute exigence spéciale supplémentaire (par exemple, dates limites d'utilisation, conteneurisation, exigences en matière de temps libre, etc.)
    - Par exemple, si un programme approuvé pour la conteneurisation détermine qu'un temps libre supplémentaire (supérieur à la norme et à la quantité autorisée) est nécessaire, l'approbation préalable du bailleur du gouvernement des États-Unis pour ce temps libre supplémentaire (supérieur à la norme et à la quantité autorisée) doit figurer dans le profil du pays.
- Adresse postale pour la transmission des documents à l'étranger.
- Conditions de décharge/livraison.
- Codes de facturation et codes POET pour les documents expédiés par courrier.

- Code POET pour les biens et le transport (afin que Global International Transportation puisse lancer des transactions d'inventaire dans Insight et établir des bons de commande de transport).
- Toute autre exigence non spécifiée qui pourrait avoir une incidence sur le flux de communication, de documents et de biens.

PRÉPARATION DE L'ENTREPÔT

Le démarrage d'un entrepôt est essentiel pour garantir que la bonne quantité et la bonne qualité de bien se trouvent au bon endroit et au bon moment. Le personnel de la chaîne d'approvisionnement doit disposer d'une installation de stockage sécurisée de taille adéquate pour faciliter la circulation efficace des biens.

La figure ci-dessous décrit les principales actions à entreprendre au cours des trois étapes de la mise en service d'un entrepôt (installation de stockage).



Pour plus d'informations sur les directives sur l'empilage et les méthodes de stockage des biens, voir le chapitre Réception.

Pour plus d'informations sur la planification du lieu de travail, la planification de la sécurité et l'aménagement de l'entrepôt, voir le chapitre sur la gestion des entrepôts et des stocks.

LISTE DE VÉRIFICATION

Mise en place d'un entrepôt : Planification et évaluation

Le **gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement,** en collaboration avec le **directeur des opérations** et le **gestionnaire financier** :

- ☐ Valide et (le cas échéant) met à jour les coûts estimés pour l'entreposage et la gestion des stocks, la location des installations, les services publics, les salaires et traitements, la modernisation des installations, les services de réparation et d'entretien, la sécurité, l'assurance et les opérations générales (voir Exigences fonctionnelles et opérationnelles).

Le **gestionnaire d'entrepôt** :

- ☐ Fait une estimation des types de biens qui transiteront par l'entrepôt à un moment donné, en calculant notamment les quantités, les poids et les volumes de chaque type de biens (voir Identification des besoins de stockage et Estimation de l'espace nécessaire).
- ☐ Fait une estimation des besoins en capacité de l'entrepôt et des autres considérations relatives à l'espace en fonction du volume et du poids estimés des biens (voir Estimation des besoins en espace et en capacité).

Le **gestionnaire d'entrepôt et le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement** :

- ☐ Détermine le type d'installation de stockage le plus approprié pour les types estimés de biens à stocker (voir Classification des installations de stockage).

Planification des entrepôts

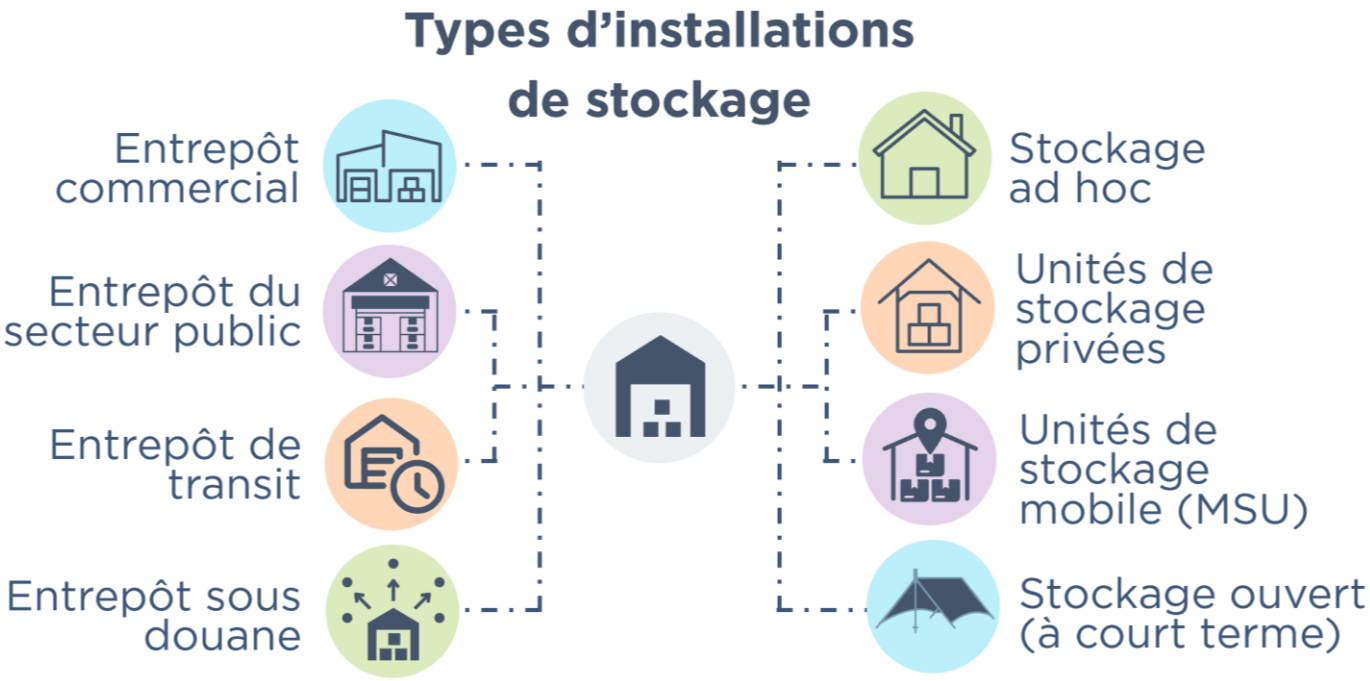
Une bonne planification de l'entrepôt est essentielle pour s'assurer que la bonne quantité et la bonne qualité des biens sont conservés dans une installation de stockage sécurisée dont la taille et la disposition permettent un flux efficace des biens à l'entrée et à la sortie de l'entrepôt.

Confirmer les exigences de l'installation

Après avoir confirmé que le budget du projet est suffisant pour louer et entretenir une nouvelle installation de stockage (ou plusieurs installations, pour les grands projets), le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement et l'équipe de l'entrepôt peuvent commencer à planifier l'entrepôt et à sélectionner l'installation de stockage en utilisant la description approuvée du programme et le budget approuvé.

Types d'installations de stockage

Les figures ci-dessous définissent huit types différents d'installations de stockage qui peuvent être utilisés (pour les différents types de capacités d'entreposage, voir la classification des installations de stockage sous la rubrique Exigences de capacité ci-dessous).



Les entrepôts commerciaux sont des installations de stockage privées qui peuvent être louées en tout ou en partie. Il s'agit généralement d'entrepôts de grande ou moyenne capacité.

Les entrepôts du secteur public sont souvent détenus et gérés par les autorités nationales ou locales et peuvent généralement être utilisés ou loués par CRS au niveau central, provincial, du district et de la communauté (par exemple, entrepôt du district sanitaire pour stocker les produits du Fonds mondial, entrepôt adjacent à une école publique pour stocker les produits alimentaires destinés à l'alimentation scolaire, etc.) Il s'agit généralement d'entrepôts de grande ou moyenne capacité.

Les entrepôts de transit sont utilisés pour le stockage temporaire à court terme de biens destinés à différents endroits. Il s'agit généralement d'entrepôts de grande ou moyenne capacité.

Les entrepôts sous douane sont utilisés pour le stockage temporaire de biens destinés à être transportés vers un autre pays et qui n'ont pas encore été dédouanés (par exemple, les stocks prépositionnés au niveau régional). Il s'agit généralement d'entrepôts de grande ou moyenne capacité.

Le stockage ad hoc est généralement situé à un point de prestation de services (par exemple, une petite maison ou une pièce dans une église, une école ou une clinique). Il s'agit généralement d'entrepôts de petite capacité.

L'espace privé est une pièce du bureau d'une organisation qui est utilisée pour le stockage. Il s'agit généralement d'entrepôts de petite capacité.

Les unités mobiles de stockage (UMS) sont utilisées lorsque des structures permanentes de stockage ne sont pas disponibles, le plus souvent dans des situations d'intervention d'urgence. Ces installations sont des entrepôts préfabriqués et généralement de capacité moyenne (la capacité standard d'une MSU est de 320 m^2 et de 1 280 m^3).

Le stockage ouvert à court terme est utilisé lorsque des biens non périssables doivent être stockées à l'extérieur (empilées sur du bois de calage et recouvertes de bâches), généralement dans des situations d'intervention d'urgence pour un ou deux jours seulement, ou dans des lieux isolés qui reçoivent de très faibles quantités de biens destinés à être distribués immédiatement. Dans les situations non urgentes, cette solution de stockage ne doit être envisagée qu'en dernier recours.

Identifier les besoins de stockage

Le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement et l'équipe de l'entrepôt doivent travailler conjointement avec le directeur des programmes et le directeur des opérations pour dresser une liste des biens de distribution et des biens non destinés à la distribution nécessaires au projet pendant sa (ses) période(s) d'exploitation. La liste doit inclure les quantités, les poids et les volumes de chaque bien pour chaque période d'opération.

La figure ci-dessous énumère des questions qui peuvent aider à identifier les différents types de biens et leurs besoins respectifs.

Estimation des besoins en espace

Le type, la taille et l'agencement d'une installation de stockage dépendent des types de biens qui y sont stockés. Les entrepôts du CRS doivent permettre l'entrée, le stockage et la sortie d'un grand nombre de types, de quantités, de poids et de volumes de biens différents. Le gestionnaire d'entrepôt doit faire une estimation de l'espace nécessaire pour une installation de stockage en fonction du poids et du volume total des biens à stocker, du nombre de types de biens différents et du débit (par exemple, le temps passé dans l'entrepôt).

Limite d'empilage

Lorsqu'ils déterminent les besoins en espace d'un entrepôt potentiel, les gestionnaires d'entrepôt doivent suivre les recommandations de l'industrie en ce qui concerne les limites d'empilage pour les types d'articles courants énumérés dans le tableau ci-dessous (la liste n'est pas exhaustive).

Type d'article	Emballage standard	Limite d'empilage
Grains, céréales, légumineuses	Sacs en polyéthylène de 50 kg	40 couches, 4 m de haut
Aliments mélangés, farines, repas	Sacs de 25 kg en papier doublés	20 à 30 couches, 2,5 à 4 m
Huile végétale	Cartons de 22 kg, 6 boîtes chacun	20 couches, 3 à 3,5 m
Aliments thérapeutiques prêts à l'emploi (RUTF)/ Aliments complémentaires prêts à l'emploi (RUSF)	Cartons de 14 kg	20 couches, 3 à 4 m
NFI en sac (par exemple, ciment)	Sacs en papier de 50 kg	20 couches, 2,5 à 3 m
Kits (par exemple, kit d'hygiène, kit de cuisine)	Cartons	20 couches, 4 m (évaluer la qualité de l'emballage)
Ballots (par exemple, moustiquaires imprégnées d'insecticide de longue durée, couvertures, feuilles de plastique)	Ballots	Selon les dimensions, 4 m
Petites boîtes (pièces de voiture, clous, etc.)	Cartons, sacs, ouverts (par exemple, pneus)	En fonction, empilés sur des étagères
Articles de forme irrégulière (par exemple, houes, têtes de pelle)	Variable	Pas de limite de couches, 1 à 2 m (éviter les déplacements de piles)
Bois	Variable	Pas de limite, éviter les déplacements/effondrements de piles
Équipement léger (par exemple, ordinateurs)	Variable	4 à 8 couches, 1,5 à 2,5 mètres, éviter l'écrasement
Équipement lourd (par exemple, générateurs)	Variable	Ne doit pas être empilé
Kits sanitaires d'urgence interagences (IEHK)	Cartons (poids et dimensions variables)	2 à 3 couches, 1 à 3,5 mètres

Type d'article	Emballage standard	Limite d'empilage
Fournitures médicales et produits pharmaceutiques non emballés	Variable	Empilés sur des étagères (par lot et date de péremption)
Balles de moustiquaires	Balles	Empiler sur des palettes, en les croisant pour plus de stabilité.

Les hauteurs d'empilage réelles peuvent dépasser les recommandations indiquées dans la figure ci-dessus, en fonction des facteurs suivants :

- les matériaux d'emballage utilisés (y compris les emballages/cartons extérieurs et l'emballage intérieur),
- hauteur du plafond de l'entrepôt,
- les conditions environnementales et climatiques,
- l'équipement utilisé pour l'empilage (par exemple, les chariots élévateurs),
- les compétences des travailleurs journaliers et
- les instructions du fabricant ou du fournisseur.

Pour déterminer les tailles et les hauteurs d'empilage les plus appropriées, le personnel de l'entrepôt doit suivre les directives susmentionnées et faire preuve de discernement. Par exemple, les sacs en polypropylène ou en toile de jute fournis par les fournisseurs locaux peuvent être de taille ou de forme irrégulière, ce qui réduit les limites de hauteur d'empilage.

Directives concernant l'espace

Lorsque l'on étudie des installations de stockage potentielles, il est important de vérifier le volume et la surface utilisables, et pas seulement les dimensions brutes de l'entrepôt. L'espace utilisable dans toute installation de stockage est largement influencé par le nombre, le type et la taille des piles, en raison du nombre et de la taille des allées nécessaires entre les piles et entre les piles et les murs. Par exemple, une étagère mesurant 250 cm de long x 70 cm de large x 250 cm de haut nécessite une surface (au sol) de 1,75 m^2 et un volume de 4,375 m^3.

Les allées et autres espaces de travail généraux nécessaires dans les installations de stockage consomment une plus grande proportion de l'espace utilisable dans les petits entrepôts que dans les entrepôts de taille moyenne ou grande.

Lorsqu'il détermine les besoins en espace et en capacité d'un entrepôt potentiel, le gestionnaire d'entrepôt :

Doit suivre les meilleures pratiques énumérées ci-dessous ; et

- ✓ La surface utilisable doit être calculée en mètres carrés (mesure couramment utilisée pour communiquer la capacité de l'entrepôt et déterminer les coûts de location).
- ✓ Les allées doivent avoir une largeur d'au moins un mètre (ou un minimum de 1,2 mètre si possible) entre les piles, les rayonnages et les étagères, et entre les piles palettisées et les murs.

- ✓ Les rayonnages, les étagères et les biens stockés doivent être situés à au moins 1 mètre sous le plafond, dans la mesure du possible (ce qui n'est pas toujours possible dans les petites installations de stockage telles que les salles de fournitures de bureau).
- ✓ Les étagères ou rayonnages pour charges lourdes doivent avoir une longueur de 2,5 à 3 mètres et comporter 3 à 5 niveaux ; chaque niveau doit avoir une hauteur minimale de 2 mètres et une profondeur minimale d'au moins 60 à 70 cm.

Il convient de veiller à ce qu'un espace suffisant puisse être affecté aux tâches administratives énumérées ci-dessous.

- ✓ **Espace de bureau :** une surface de 4 à 5 m^2 pour chaque membre du personnel de la chaîne d'approvisionnement travaillant dans le bureau, et une surface minimale de 15 m^2 pour les bureaux, les chaises, les étagères et les classeurs.
- ✓ **Espace de réception, d'entreposage et d'expédition des stocks :** une surface minimale de 15 à 30 m^2 (plus grande si nécessaire, en fonction des flux de biens prévus)
- ✓ **Espace de déballage, de contrôle et de vérification, de reconditionnement, de réemballage et de kitting :** superficie minimale de 5 à 30 m^2 (peut être plus grande si nécessaire, en fonction du niveau d'activité et du flux de biens prévus, et/ou peut être combinée avec la zone de réception, de mise à disposition et d'expédition, en fonction du flux de biens prévu)
- ✓ **Un espace de quarantaine** pour les produits inflammables, dangereux ou potentiellement endommagés qui doivent faire l'objet d'une inspection plus poussée.

Pour les produits de santé qui doivent être soumis à des tests d'assurance qualité avant d'être stockés, l'installation de stockage doit disposer d'une zone de quarantaine.

Si un article suspect est susceptible de provoquer une contamination croisée, il doit être mis en quarantaine en dehors de l'entrepôt principal (par exemple, le carburant, certains réactifs de laboratoire).

Avant de déterminer la taille minimale d'un couloir dans un grand entrepôt où des chariots élévateurs sont utilisés, il convient de calculer d'abord l'espace minimal nécessaire au déplacement complet du chariot élévateur.

Évaluation et sélection des entrepôts

Le personnel des achats doit s'efforcer de lancer des appels d'offres dans le cadre d'une procédure concurrentielle complète et ouverte chaque fois que possible pour identifier, évaluer et sélectionner des installations de stockage de CRS potentielles.

Lors de l'évaluation et de la sélection éventuelle d'une installation de stockage, le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement (en collaboration avec le gestionnaire de l'entrepôt) doit confirmer que l'installation répond aux critères énumérés ci-dessous.

Exigences fonctionnelles et opérationnelles

Généralités

- ✓ Disposer d'une alimentation électrique adéquate et continue (ou pouvoir se procurer et installer un générateur).
- ✓ Disposer d'un éclairage intérieur et extérieur adéquat.
- ✓ Disposer d'un accès fiable ou semi-fiable à un service de connectivité internet (s'il n'est pas possible d'accéder à internet dans l'installation, une solution de connectivité doit être identifiée).
- ✓ disposer d'eau et de toilettes/latrines sur le site.

Budget

- ✓ Le projet est rentable.
    - Dans la mesure du possible, utilisez des installations existantes ou des services communs de stockage pour partager des installations avec ou par l'intermédiaire d'autres agences (par exemple, les agences de l'ONU, LogCluster).
    - Les installations situées à proximité des aéroports, des gares ferroviaires ou des ports sont idéales, mais elles peuvent être difficiles et coûteuses à louer en raison de la forte demande.

Accessibilité

- ✓ Facilement accessible depuis les corridors routiers.
    - Dans la mesure du possible, il convient d'utiliser des installations situées à l'écart des zones de trafic intense ou de congestion, tout en gardant à l'esprit que les installations isolées peuvent présenter des problèmes de sécurité plus importants.

Gestion de la qualité

- ✓ Répond à toutes les exigences pour maintenir la qualité de tous les produits qui y seront stockés, avec des améliorations limitées de l'infrastructure ou des investissements de la part de CRS.
    - Est situé sur un terrain surélevé et/ou dispose de bons systèmes de drainage.
    - Est protégé des éléments, de la pollution et des infestations, et situé loin des plaines inondables, des cours d'eau, des étendues d'eau stagnante, des zones sujettes à la boue et aux glissements de terrain, des décharges, des industries et d'autres menaces.
    - Est sec et bien ventilé (ou un équipement supplémentaire de surveillance de la ventilation, de la température et de l'humidité doit être installé)*
    - Si nécessaire, dispose d'une alimentation électrique appropriée pour l'installation d'une chaîne du froid, d'une chambre froide ou d'un système de climatisation pour maintenir les produits à des températures de stockage optimales.

* Consulter https://www.logtag-recorders.com/en/

Sûreté et sécurité

- ✓ L'accès est contrôlé par un poste de garde (normalement un point d'entrée unique dans l'enceinte) avec suffisamment d'espace pour la circulation des gros camions et des piétons.
- ✓ Il est équipé d'un système de sécurité adéquat et permanent.
    - L'enceinte et tous les bâtiments doivent être surveillés par des gardes et équipés de l'infrastructure de sécurité appropriée (par exemple, des portails d'entrée solides, des serrures, des fenêtres à barreaux, des portes de sécurité, une salle ou une cage sécurisée pour les biens et les équipements de grande valeur, etc.).
- ✓ dispose de zones de manutention sécurisées pour de brèves périodes d'activités accrues de réception et d'expédition.

Espace de rangement

- ✓ Capacité suffisante (y compris excédentaire) pour les types de biens attendus, les quantités maximales estimées (en poids et en volume) à tout moment et les débits prévus.
    - Tout stock entreposé à l'extérieur peut être placé sur des palettes avec du bois de calage et recouvert de bâches.

Dans une installation de stockage ou un bureau du CRS, les actifs de la CVA **doivent** être stockés dans un coffre-fort sécurisé ou dans une pièce, un placard ou une armoire fermant à clé et dont l'accès est limité (et ne doivent jamais être laissés sans surveillance ou stockés en dehors de l'endroit fermé à clé lorsqu'ils ne sont pas en cours de réception, d'expédition ou de transport).

Réception et livraison

- ✓ Est prêt à recevoir la livraison des biens selon le calendrier prévu.
    - Le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement ou le gestionnaire d'entrepôt doit s'assurer que le temps nécessaire au nettoyage, aux réparations et aux améliorations de l'installation est suffisant.

Possibilités d'achat local

- ✓ Donner la priorité à l'achat local pour les consommables de base de l'entrepôt, l'équipement et les services spécialisés.
    - Le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement ou de l'entrepôt doit vérifier la disponibilité locale des biens (palettes, sacs, jerrycans, matériel et fournitures de couture, balances, boîtes en carton, autres matériaux) et des services (services de fumigation, moulins à grains, phytosanitaires et prestataires de services).

Exigences en matière de capacité

Pour s'assurer que l'installation sélectionnée répond aux besoins de stockage du projet, le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement (avec le soutien du personnel de l'entrepôt) doit utiliser les formules de de la présente section comme guide pour faire une estimation de la capacité de poids et de volume et la surface utilisable (surface au sol) des installations de stockage potentielles. Pour bien comprendre la capacité des installations et leurs limites potentielles dans divers scénarios d'utilisation, le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement doit utiliser les trois calculs de capacité.

Les formules ci-dessous comportent différents multiplicateurs qui tiennent compte des besoins en espace entre les piles et le toit, entre les allées, entre les piles et dans les allées entre les piles et les murs pour des installations de différentes tailles (pour les calculs de poids et de volume) et pour différents types de stockage (palettes contre étagères, pour les calculs de surface).

- Par exemple, le pourcentage d'espace utilisable nécessaire pour les allées dans les petits entrepôts (ou les entrepôts plus grands où des étagères et/ou des rayonnages sont installés) est généralement plus important que dans les entrepôts de taille moyenne ou grande, ce qui réduit leur capacité de stockage globale.

Les formules ci-dessous fournissent une estimation de la capacité, et non un calcul précis. De nombreux autres facteurs influencent les besoins en capacité, tels que la manière dont l'espace de stockage sera aménagé et utilisé. D'autres outils peuvent être utilisés pour faire une estimation de la capacité d'un entrepôt et les biens à stocker, notamment le calculateur de capacité d'entrepôt et le calculateur de poids et de volume.

Surface (en mètres carrés)

La capacité d'un entrepôt en termes de surface est importante pour tous les biens et fournitures à stocker.

CRS calcule la capacité de la surface de l'entrepôt **en mètres carrés (m^2)** en utilisant les formules et les multiplicateurs énumérés ci-dessous, qui sont préférés par le Programme alimentaire mondial (PAM) des Nations Unies et d'autres organisations humanitaires. Programme alimentaire mondial (PAM) et d'autres organisations humanitaires et qui sont utilisées par les propriétaires d'entrepôts pour déterminer les taux de location.

- Surface utile (**palettisée**) : [Longueur (m - 2) * Largeur (m - 2)] ***0,80**
- Surface utile (**rayonnée**) : [Longueur (m - 2) * Largeur (m - 2)] ***0,50**

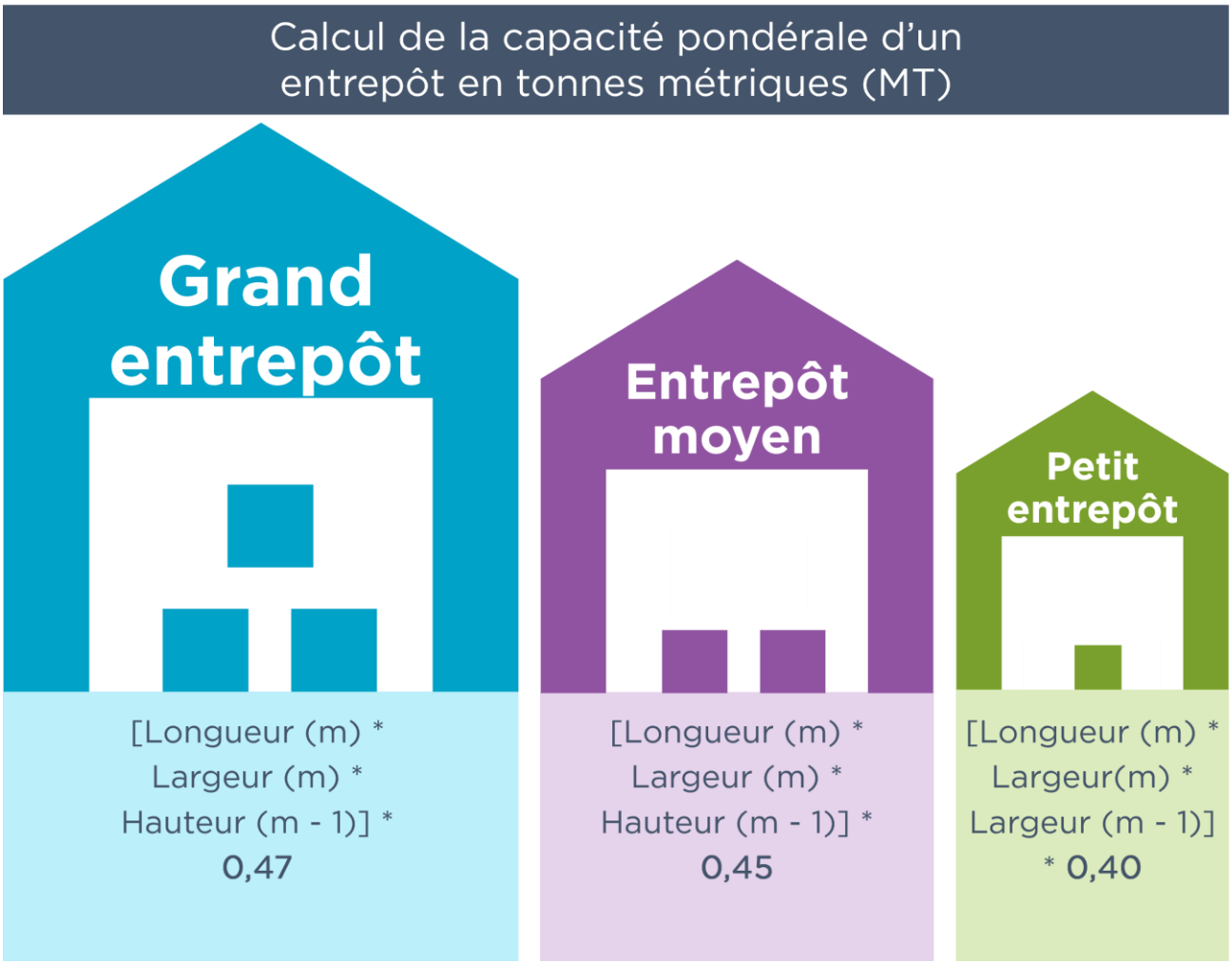
Les calculs de poids et de volume peuvent être convertis pour faire une estimation de la surface utile en utilisant les formules et les multiplicateurs indiqués ci-dessous.

- Surface utile (**conversion poids/tonnes métriques**) : [(Total des tonnes métriques estimées * m^3 par tonne métrique) / hauteur de la pile (m)] * 1,2
- Surface utile (**multiplier le volume/mètre cube par un facteur de 3**) : En général, 3 m^2 de surface (plancher) sont nécessaires pour chaque 1 m^3 de biens et de fournitures à mettre en rayon.

Poids (tonnes métriques)

La capacité d'un entrepôt en termes de poids est particulièrement importante lorsqu'il s'agit de stocker des denrées alimentaires en sacs (principalement ou exclusivement).

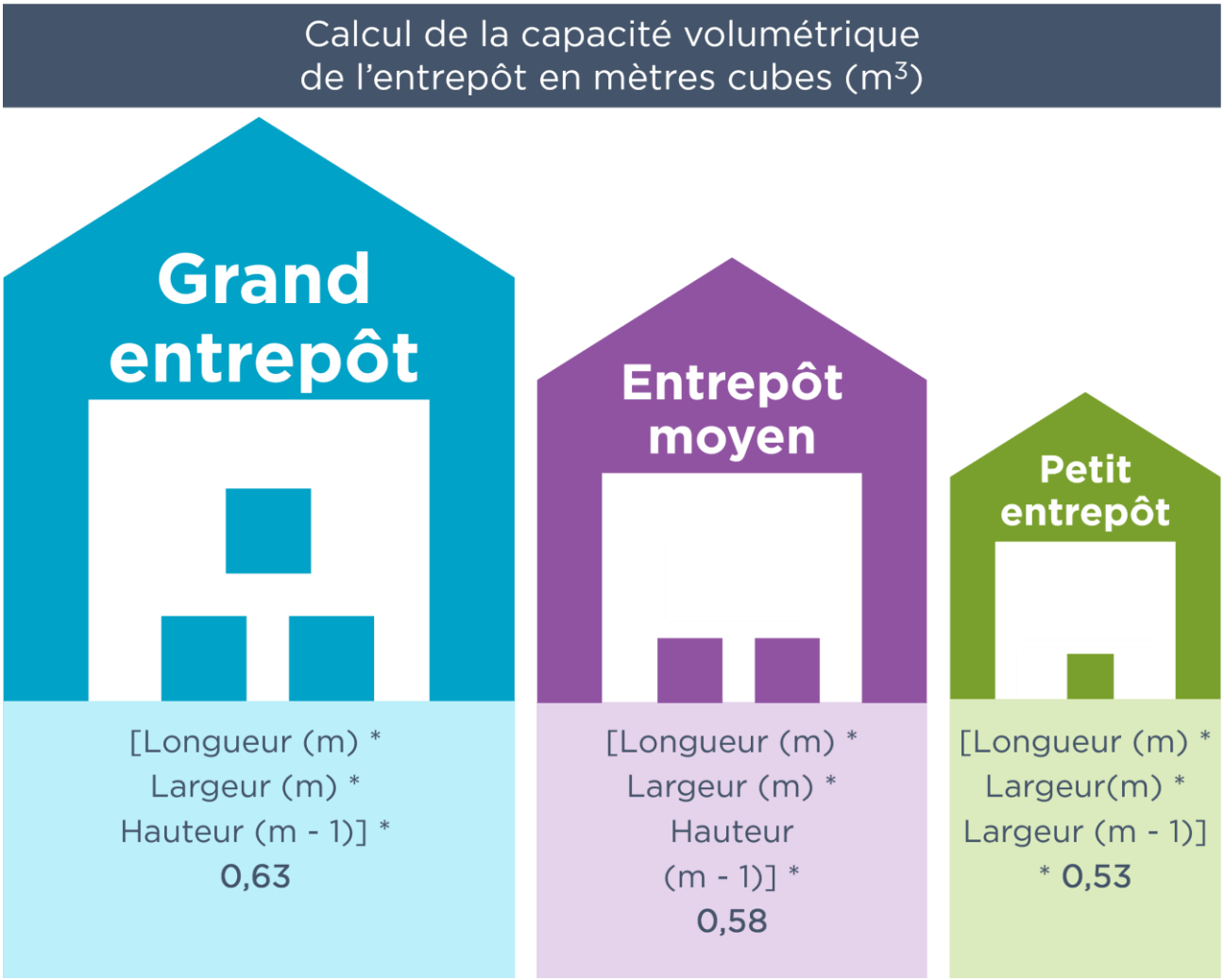
Le CRS calcule la capacité de **poids de l'entrepôt en tonnes métriques (MT)** à l'aide des formules et des multiplicateurs indiqués dans la figure ci-dessous.



Volume (mètres cubes)

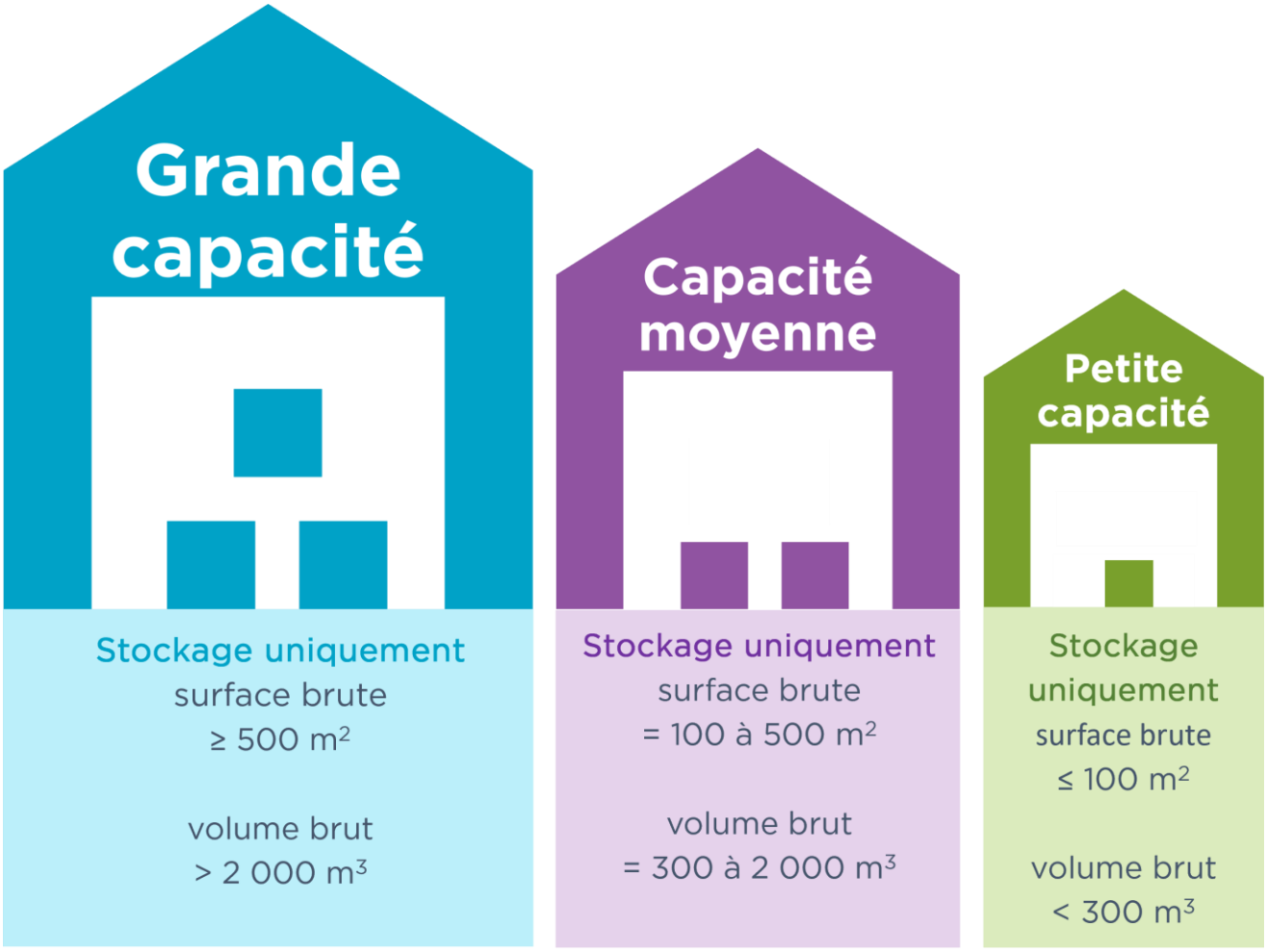
La capacité d'un entrepôt en termes de volume est particulièrement importante lorsqu'il s'agit de stocker des biens pouvant être empilées verticalement.

Le CRS calcule la capacité de **volume de l'entrepôt en mètres cubes (m^3)** à l'aide des formules et des multiplicateurs indiqués dans la figure ci-dessous.



Classification des installations de stockage

Les installations de stockage sont classées en fonction de leur taille et de leur capacité, comme le montre la figure ci-dessous. Ces classifications **n'incluent que la zone de stockage** (surface et volume) **et excluent les zones autres que le stockage** (par exemple, l'espace pour l'administration, les salles de déjeuner, les toilettes, le kitting, le reconditionnement, etc.).



Pour plus d'informations sur les différents types d'installations de stockage, voir Types d'installations de stockage.

Exemple de calcul de la capacité d'un entrepôt

La figure ci-dessous montre un exemple de calcul de la capacité d'un entrepôt pour la configuration hypothétique d'une installation servant un projet de santé et de nutrition, où CRS stocke et distribue des médicaments, des fournitures médicales et du PlumpyNut®. Cet entrepôt hypothétique comprend une pharmacie pour la distribution de routine, un bureau, une table de kitting/reconditionnement et une zone sécurisée pour stocker les médicaments endommagés et périmés en attendant les tests de qualité ou la destruction. Les stocks sont empilés sur des palettes et des étagères de taille standard mesurant 2,5 m (L) x 0,7 m (l) x 3 m (h).

DIMENSIONS DU BÂTIMENT : 25 m (L) x 15 m (l) x 4 m (h) (Installation de taille moyenne)	Espace de bureau : 6,5 m x 6 m x 4 m (52,7 MT, 19,5 m^2, 67,9 m^3) Espace pharmacie : 6,5 m x 5 m x 4 m (43,9 MT, 16,3 m^2, 56,6 m^3) Espace de travail : 4 m x 6 m x 4 m (32,4 MT, 12 m^2, 41,8 m^3) Espace de réception/étape : 6,5 m x 10 m x 4 m (89,8 MT, 32,5 m^2, 113,1 m^3)

Type de capacité	(A) Capacité totale utilisable	(B) Bureau/Pharmacie/ Espace de travail	Capacité de stockage utilisable (A-B)
Tonnes métriques	[25*15*(4-1)] * 0,45 = **506 tonnes métriques**	(52,7 + 43,9 + 32,4 + 89,8) = **219 tonnes métriques**	287 tonnes métriques
Mètres carrés (m^2)	[(25*15) *0,50] = **188 m^2**	(19,5 + 16,3 + 12 + 32,5) = **80 m^2**	108 m^2
Mètres cubes (m^3)	[25*15*(4-1)] * 0,58 = **653 m^3**	(67,9 + 56,6 + 41,8 + 113,1) = **279 m^3**	374 m^3

Configuration de l'entrepôt

Un entrepôt peut être aménagé dans de nombreuses configurations différentes. Cette section fournit des considérations pour déterminer la meilleure configuration et le meilleur agencement pour les exigences et les besoins uniques de chaque entrepôt géré par CRS ou par des partenaires de CRS.

LISTE DE VÉRIFICATION

Configuration de l'entrepôt

Voir ci-dessous les encadrés spécifiques au contexte qui s'appliquent également.

Création d'un nouveau centre IO dans Insight pour les nouvelles installations de stockage

Si un programme pays prévoit d'ouvrir un nouvel entrepôt ou un nouveau bureau de terrain où les biens seront stockés, un nouveau centre IO interne doit être créé dans Insight.

Pour créer un nouveau centre IO, le **gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement** :

- ☐ Remplit le formulaire de demande du centre de gestion de stockage et le soumet (en y joignant le plan de l'entrepôt physique) au directeur des opérations.

Une fois la demande du centre IO approuvée par le directeur des opérations, **l'équipe chargée des données de référence** :

- ☐ Peut créer de nouveaux magasins et centre IO si nécessaire.

Une fois les nouveaux centres IO et les nouveaux magasins créés, le **gestionnaire d'entrepôt** :

- ☐ Peut créer des emplacements.

Disposition de l'entrepôt

Les installations de stockage doivent présenter un agencement logique avec un système clair de rayonnages, d'étagères et de bins permettant d'identifier et de localiser facilement les articles stockés et de gérer efficacement les biens selon une méthodologie de flux appropriée. L'agencement de l'entrepôt comporte trois éléments : les méthodes et équipements de stockage, le système d'adressage des emplacements et le flux des biens.

Méthodes et équipements de stockage

Le gestionnaire d'entrepôt doit déterminer les méthodes et l'équipement de stockage appropriés pour chaque article en stock, conformément aux directives énumérées ci-dessous et dans le tableau ci-après.

- ✓ Les biens stockés ne doivent jamais toucher un mur ou le sol.
- ✓ Les biens stockés sur des étagères doivent être éloignés d'au moins 5 à 10 cm des murs.
- ✓ Les rayonnages, les étagères et les biens stockés doivent être situés à au moins 1 mètre sous le plafond, dans la mesure du possible (ce qui n'est pas toujours possible dans les petites installations de stockage telles que les salles de fournitures de bureau).
- ✓ Les allées pour les palettes et les patins doivent être espacées de 1,2 mètre entre les piles et entre les piles et les murs.

Les palettes sont utiles pour stocker des biens lourds et volumineux (par exemple, des denrées alimentaires et des NFI) en petites ou grandes piles (pour les directives relatives aux palettes et à l'empilage, voir la section Empilage sur palettes dans le chapitre Réception. Les palettes sont mobiles, rentables et nécessitent moins d'équipement que les racks et les étagères. Toutefois, les palettes ne permettent pas toujours une utilisation optimale de l'espace (en fonction des débits, des quantités et des types de biens)

Les étagères sont utiles pour stocker et séparer les biens fragiles et/ou dont le poids et le volume de l'unité ou de l'emballage sont faibles. Les étagères peuvent être placées contre les murs, alignées et fixées bout à bout ou dos à dos. Ils peuvent être empilés jusqu'à un mètre du plafond ou du toit, ce qui améliore l'utilisation de l'espace et permet d'économiser de l'espace pour les allées. Les rayonnages pour charges lourdes peuvent comporter 3 à 5 niveaux, chaque niveau ayant une hauteur minimale de 2 mètres et une profondeur minimale d'au moins 60 à 70 cm.

Les rayonnages sont utiles pour stocker des biens de poids et de volume importants, en particulier des paquets palettisés. Cependant, les rayonnages peuvent nécessiter un équipement spécial (par exemple, un chariot élévateur) et un personnel d'entrepôt plus compétent. Pour des exemples de rayonnages appropriés, consulter Rackonline.com.

La figure ci-dessous présente les normes communes applicables aux différents types d'équipements de stockage.

Type d'équipement (matériel)	Dimensions (longueur x largeur x hauteur)	Poids maximal (statique/non déplacé, dynamique/ mobile)	Commentaires (exigences particulières pour les allées ou la construction d'une terrasse/unité d'étagère)
Palette (bois)	1,2 m x 1,2 m x 10 cm	1 600 kg statique 1 000 kg dynamique	Aucun
Palette (plastique)	1,2 m x 1,2 m x 10 cm	2 000 kg statique 1 000 kg dynamique	Aucun
Patin (aluminium)	1,2 m x 1,2 m x 10 cm	2 000 kg statique 750 kg dynamique	Aucun
Crémaillère (bois)	Chaque étage Longueur : 120 à 150 cm Largeur : 75 à 100 cm Hauteur : 70 à 120 cm	Varie en fonction du poids unitaire de l'article (souvent construit pour un usage de stockage spécifique)	Construction Utilisation de bois séché de qualité Renforts transversaux pour chaque unité afin de maintenir l'équerrage Ponts de soutien tous les 1,5 m Allées Les rayonnages peuvent être collés aux murs Entre les rayonnages : 1,2 m

Type d'équipement (matériel)	Dimensions (longueur x largeur x hauteur)	Poids maximal (statique/non déplacé, dynamique/ mobile)	Commentaires (exigences particulières pour les allées ou la construction d'une terrasse/unité d'étagère)
Rayonnage - palette (métal)	3 m x 1 m x 2,4 m	3 120 kg par étage	Construction Modulaire avec 2 étages supérieurs Allées Les dimensions dépendent des exigences de manœuvre des chariots élévateurs dans les allées.
Étagère (bois)	Chaque étage (4 à 5 maximum) Longueur : 2,5 à 3 m Largeur : 60 à 70 cm Hauteur : 2 à 3 m	100 kg par étage	Construction 4 à 5 étages maximum (une étagère de 2,5 m x 70 cm a une surface au sol de 1,75 m^2) Le plateau supérieur doit se trouver à au moins 1,5 m sous le plafond.
Étagère (en métal)	Chaque plateau Longueur : 1,2 m Largeur : 60 à 75 cm Hauteur : 1,8 à 2,4 m	525 kg par étage	Construction Modulaire avec 4 à 5 étages (une étagère de 1,2 m x 70 cm x 2 m a une surface au sol de 0,84 m^2) Le plateau supérieur doit se trouver à au moins 1,5 m sous le plafond.

Système d'adressage des bins

Le gestionnaire d'entrepôt doit créer un système d'« adresses de bins » permettant d'identifier clairement et facilement l'emplacement des biens dans les différentes zones de stockage, piles et bins.

En fonction de la taille, de la disposition et du type de biens dans l'entrepôt, l'emplacement du Rack peut faire référence à une zone, une étagère ou une pile. Le emplacement de Racks indique l'emplacement général où se trouvent les biens dans l'entrepôt ou le bureau. Le bin indique une zone plus spécifique à l'intérieur de chaque rack.

Les zones, les racks et les bins doivent être clairement étiquetés. Le personnel de l'entrepôt doit apposer de grands panneaux faciles à lire à un endroit où ils seront visibles par les travailleurs (par exemple, sur le mur, l'étagère ou le rack) afin d'identifier chaque zone et doit apposer des panneaux plus petits et faciles à lire sur chaque bin.

Les articles doivent être stockés ensemble dans l'entrepôt en fonction de la subvention et de la catégorie d'articles (agriculture, logement et construction, administration de bureau, etc.).

Les actifs de la CVA doivent être stockés par type de bien (par exemple, bons en papier, cartes à puce), par valeur, par objectif (par exemple, bons alimentaires, bons d'intrants agricoles), par statut d'activation et par toute autre caractéristique distinctive applicable.

Les biens doivent être stockés par numéro d'article, numéro de lot, code POET et date d'expiration ou de fabrication. Pour plus d'informations sur le numéro d'article, voir le chapitre Gestion des entrepôts et des stocks.

Les biens doivent être étiquetés avec le numéro d'article **et** une description complète de l'article. Le personnel de l'entrepôt doit apposer les étiquettes à un endroit où elles seront visibles sur la palette, le rack ou l'étagère où les articles sont stockés.

Localisateurs d'adresses de projets et de Bin and Insight

Au cours de la phase de démarrage, de nouveaux emplacements spécifiques au projet doivent être créés dans Insight. Pour obtenir des conseils détaillés à ce sujet, consultez l'aide à la création et à la désactivation des emplacements.

Le système d'adressages des bins doit correspondre aux quatre composants des emplacements Insight : emplacement de l'entrepôt, numéro de subvention, rack et bin. Pour plus d'informations sur les emplacements, consultez le Guide de référence pour l'inventaire de Insight.

Articles contrôlés par lot et par série

Le contrôle des lots et le contrôle des séries sont des méthodes de gestion des stocks utilisées pour identifier et localiser les biens en cas de rappel d'articles ou de nécessité de différencier des produits identiques ayant des dates de production différentes, ou lorsque des articles ont atteint leur date de péremption.

Le personnel de l'entrepôt doit veiller à ce que tous les articles d'un même lot soient regroupés et stockés ensemble.

Numéros de lot et de série dans Insight

Certains codes articles dans Insight doivent être contrôlés par lot ou par série. Pour obtenir des informations détaillées sur les articles contrôlés par lot et par série dans Insight, notamment sur la manière de créer un numéro de lot ou un numéro de série s'il n'est pas fourni par le fournisseur, consultez le Guide de référence pour l'inventaire de Insight.

Lors de la réception d'articles portant un numéro de lot ou de série, saisissez ce numéro exact dans le champ « Lot Number » de Insight.

Les actifs de la CVA sur papier (nom de l'article = VOUCHR01) **ne sont pas contrôlés par lot ou par série dans Insight**, **même si des numéros de série sont imprimés sur les biens**.

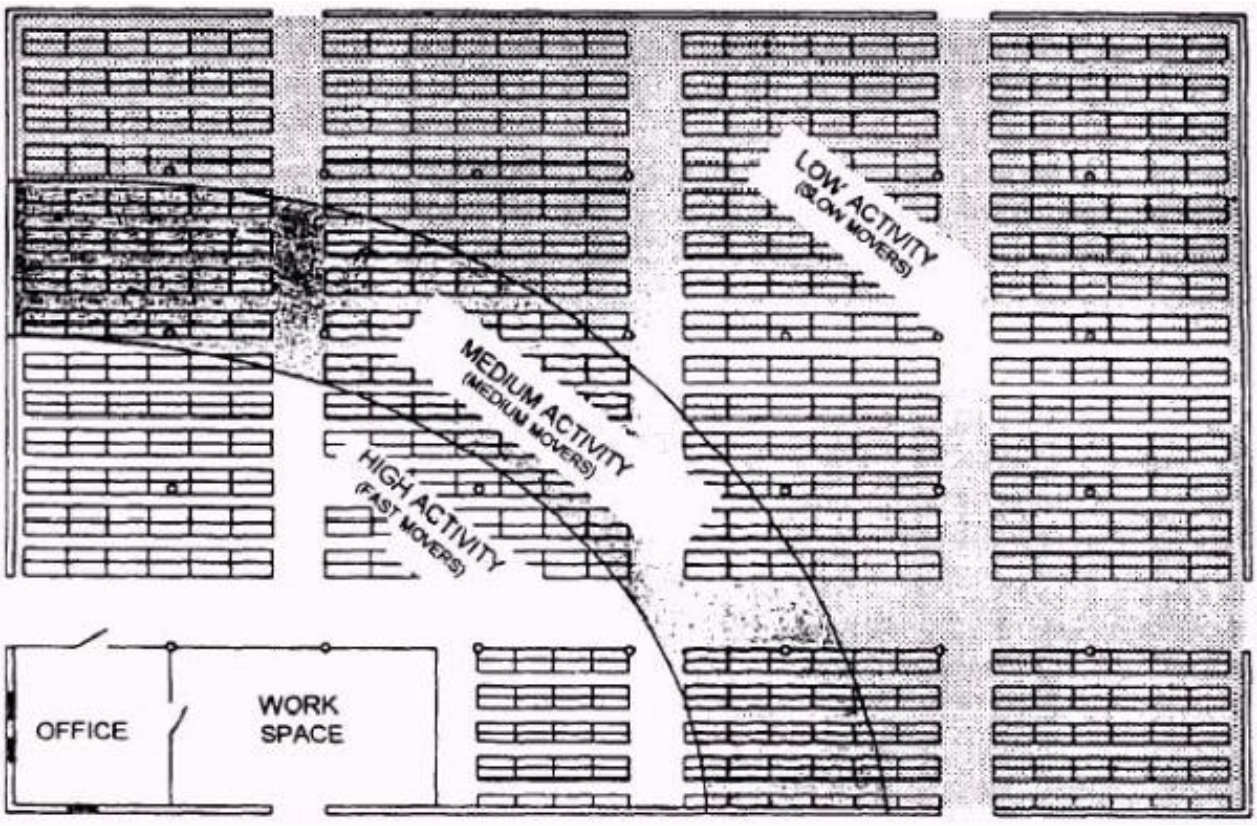
Les CVA électroniques (nom de l'article = VOUCHR02) **font l'objet d'un contrôle de lot** dans Insight afin de gérer les mises à jour logicielles/technologiques susceptibles d'avoir une incidence sur l'utilisation des cartes, mais **ne font pas l'objet d'un contrôle de série dans Insight**.

Flux de biens

Le gestionnaire d'entrepôt doit analyser les flux de biens afin de placer les bins et les équipements de stockage de manière logique pour assurer un accès maximal aux articles et un mouvement efficace des biens.

Les trois systèmes couramment utilisés pour contrôler les flux de biens sont la popularité, la réserve/utilisation active et la méthode de rotation des stocks FIFO/FEFO.

Le **système de popularité** est basé sur la fréquence de distribution de chaque produit. Ce système minimise les distances et les temps de transport en stockant les biens à rotation rapide aussi près que possible des zones de kitting, d'emballage (si nécessaire) et d'expédition. La figure de la page suivante, tirée de « Techniques de stockage », *Édition intégrée* illustre l'agencement de l'entrepôt et le flux de biens dans le système de popularité.

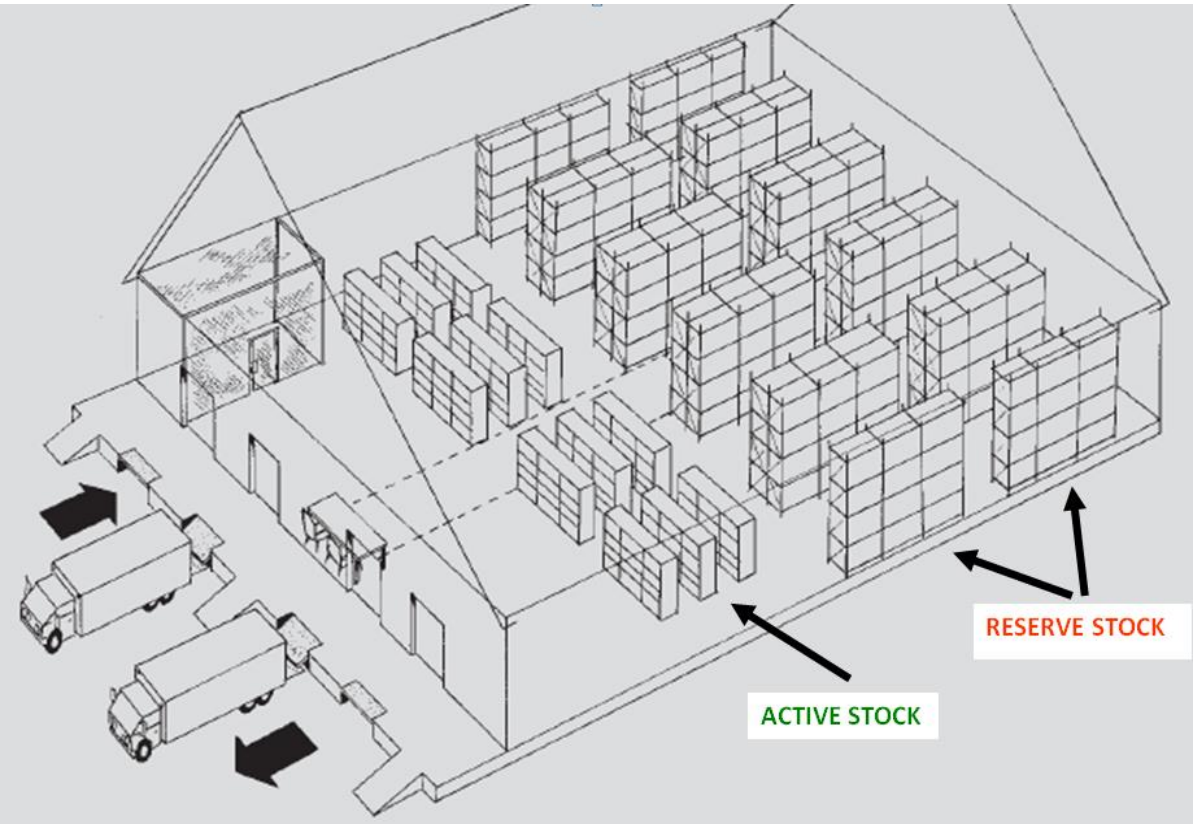


Source : "Storage Techniques," *Integrated Publishing*, www.tpub.com

Le **système réserve/actif** est une variante du système de popularité qui fonctionne comme suit :

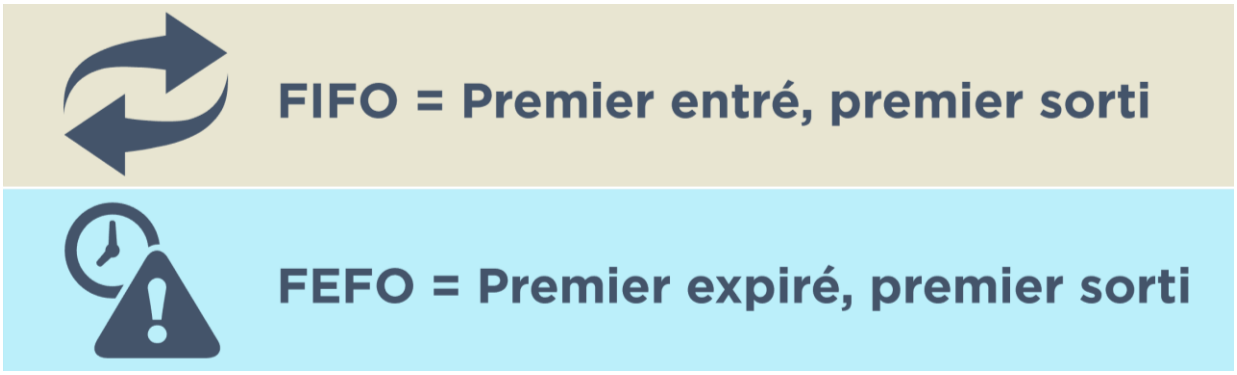
- Les biens qui sont prioritaires pour une expédition fréquente (par exemple, proches de leur date de péremption ou de leur date limite d'utilisation) sont stockées dans une zone de stockage « active » plus petite, à proximité de la zone de réception.
- Les biens qui sont expédiés moins fréquemment ou stockés à long terme sont stockés dans une zone de stockage « de réserve » plus grande, située plus loin dans l'entrepôt.
- Lorsque le stock actif est épuisé, il est réapprovisionné à partir du stock de réserve.
- Lorsque le stock commence à s'épuiser dans la réserve, il est réapprovisionné par le biais du processus d'achat.

Ce système est utile lorsque plusieurs biens ont un débit similaire et qu'il existe un assortiment important de biens à expédier vers plusieurs points finaux. La figure ci-dessous, tirée de *Warehouse Distribution and Operations Handbook* de David E. Mulcahy, illustre la disposition de l'entrepôt et le flux de biens dans le système réserve/actif.



Source : Mulcahy, David E. *Warehouse Distribution and Operations Handbook*, McGraw Hill, 1994.

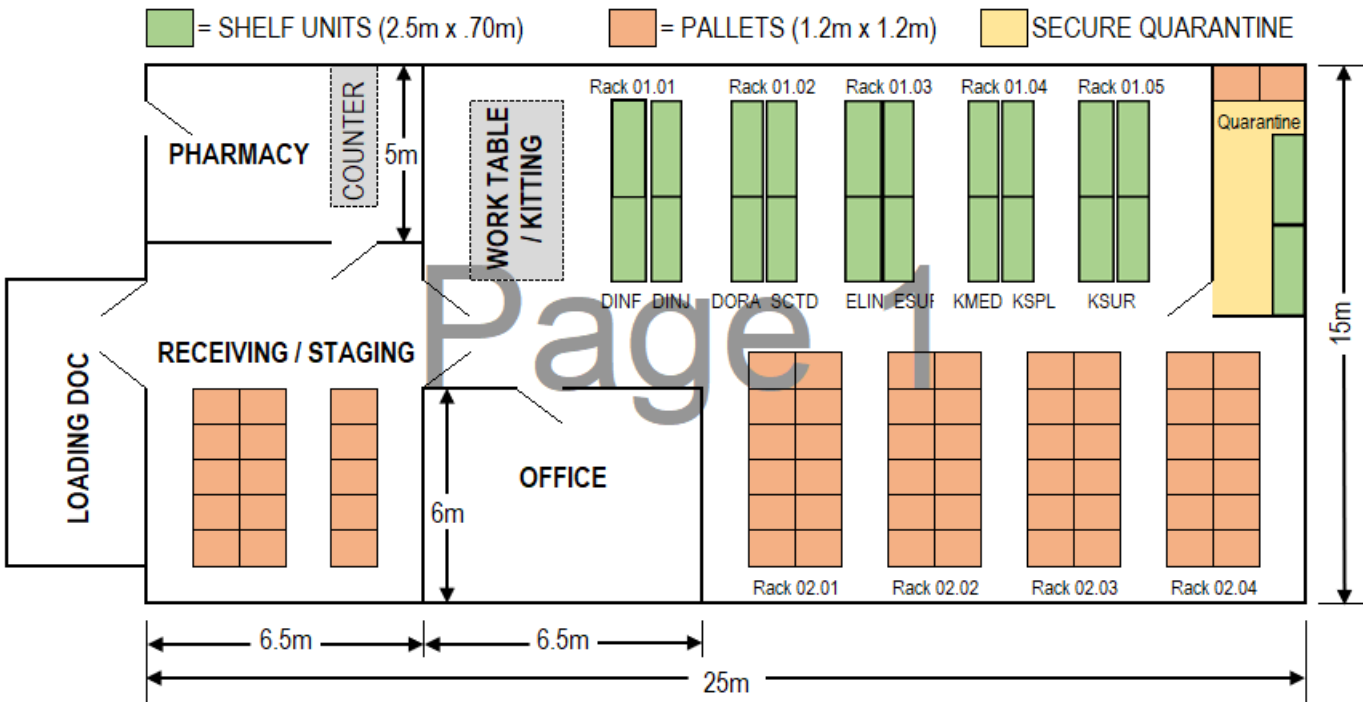
La **méthode de rotation des stocks FIFO/FEFO** permet de suivre les biens par numéro d'article et par date de péremption/date limite d'utilisation/date de fabrication afin de contrôler leur qualité tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Ce système classe les biens par ordre de priorité en fonction de leur date de réception (FIFO) ou de leur date de péremption (FEFO), comme ces acronymes sont définis dans la figure ci-dessous.



Les biens comportant des dates de péremption, des dates limites d'utilisation et des dates de fabrication doivent être classés selon la méthode FEFO et faire l'objet d'un traitement prioritaire en vue d'une expédition accessible.

Exemple de plan d'aménagement d'un entrepôt

La figure ci-dessous présente un exemple de plan et d'aménagement d'un entrepôt.

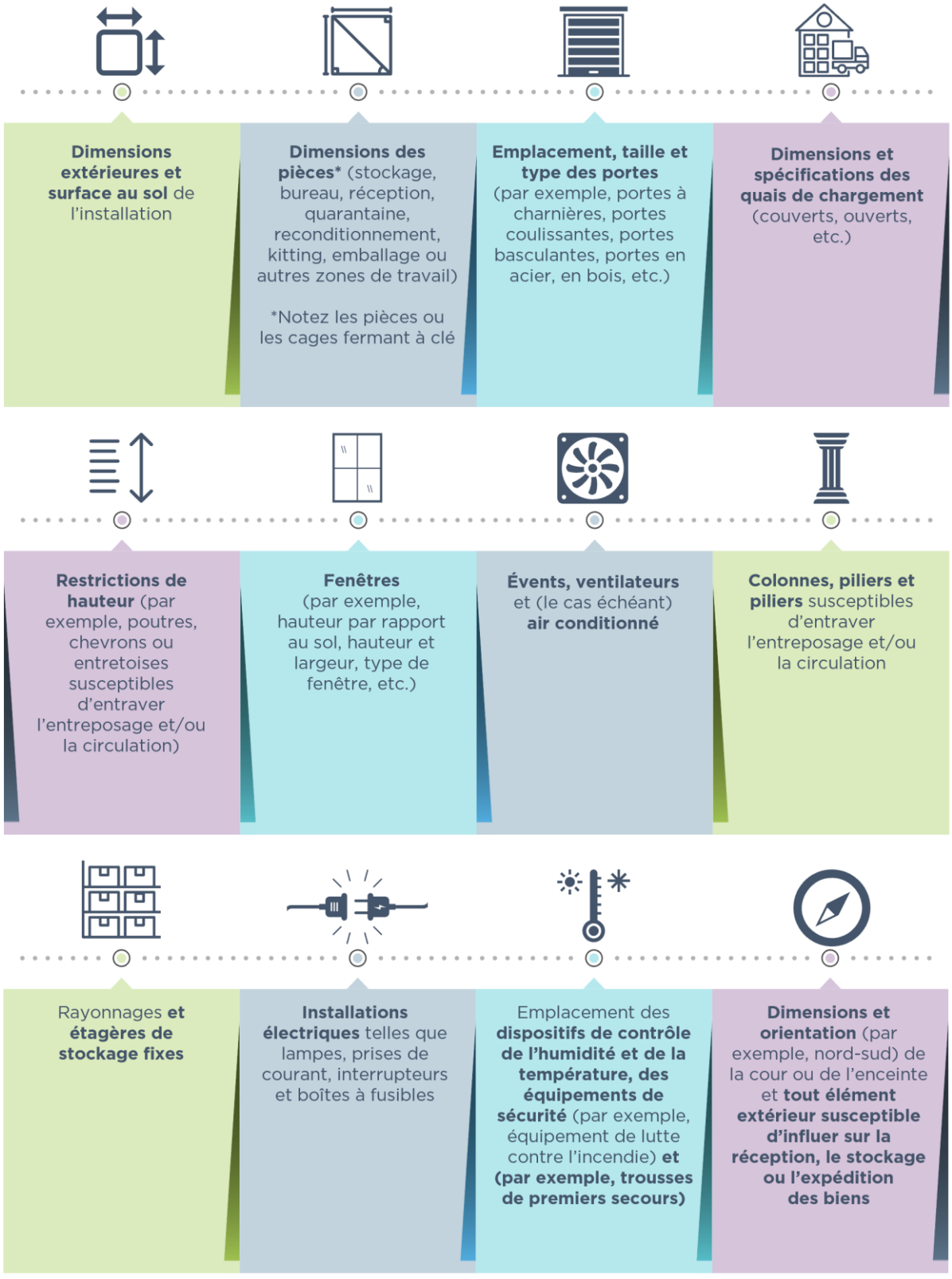


Page 1

Plan du site de l'entrepôt

La figure de la page suivante énumère les éléments à inclure dans le plan du site de l'entrepôt (il ne s'agit pas d'une liste exhaustive).

Ce qu'il faut inclure dans un plan de situation d'entrepôt



Lorsqu'il travaille avec des partenaires qui gèrent des stocks, le gestionnaire d'entrepôt doit travailler en étroite collaboration avec le partenaire pour cartographier son installation de stockage afin que le CRS puisse calculer la capacité, assurer un flux approprié de biens à travers l'installation et prévenir l'excès d'approvisionnement (stock excédentaire), le manque d'approvisionnement (stock faible) ou les ruptures de stock.

Liste de vérification du plan du site de l'entrepôt

LISTE DE VÉRIFICATION

Plan du site de l'entrepôt

Après avoir décidé de l'agencement de l'entrepôt, le **gestionnaire d'entrepôt**, en consultation avec le **gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement** :

- ☐ Dessine un plan du site de l'entrepôt en utilisant les informations et les spécifications des plans architecturaux (s'ils sont disponibles) ou en mesurant et en dessinant l'empreinte de l'entrepôt sur du papier grand format (par exemple, sur un tableau à feuilles mobiles).
- ☐ Élabore un plan d'utilisation et d'empilement de l'entrepôt à l'échelle sur un ordinateur, un tableau de conférence ou un tableau blanc.
- ☐ **Pour les directives en matière d'empilage :** Examine et suit les instructions spécifiques fournies par le fabricant et/ou le fournisseur de l'article (souvent imprimées sur les emballages ou les étiquettes).
- ☐ Documente les positions et dimensions pertinentes des éléments de l'entrepôt et du site énumérés dans la figure ci-dessous (cette liste n'est pas exhaustive) et conserve ces informations dans un dossier pour les livraisons futures ou à des fins d'assurance.

Positions et dimensions à consigner sur le plan du site de l'entrepôt

Périmètre de l'installation
(par exemple, clôture ou mur)

Entrepôts primaires et secondaires

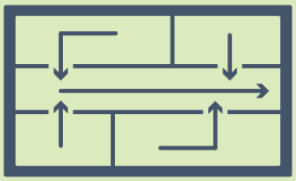
Autres structures dans la cour
(Remise pour le générateur, bureau, remise pour le stockage du carburant, conteneurs, toilettes, robinets d'eau)

Arbres, arbustes, murs et champs d'épuration des fosses septiques
qui peuvent entraver la circulation ou l'utilisation

Points d'entrée et de sortie

Sécurité des fenêtres
(par exemple, barreaux aux fenêtres)

Postes de garde



Voies d'entrée et de sortie

Zones pavées et non pavées

Structures de parking

Éclairage et caméras vidéo

DÉMARRAGE DE PLANIFICATION DE LA DISTRIBUTION

Évaluer le(s) point(s) de prestation de services

Le gestionnaire de programme ou le directeur de projet est chargé de diriger l'effort d'évaluation des points de prestation de services.

Élaboration du plan de distribution

Le gestionnaire de programme ou le chef d'équipe est chargé d'élaborer le plan de distribution en utilisant le plan de mise en œuvre détaillé (DIP) pour déterminer les dates, les lieux, ainsi que les types et les quantités de biens ou de services à fournir.

> Le plan de distribution doit être revu et mis à jour si nécessaire tout au long du cycle du projet, en particulier pendant la phase de mise en œuvre. Toutes les mises à jour doivent être communiquées au personnel de la chaîne logistique (pour plus d'informations sur le plan de distribution, voir la section Planification de l'expédition et de la distribution du chapitre Planification).

Le personnel de la chaîne logistique est chargé d'utiliser le plan de distribution pour confirmer que les bonnes quantités de biens sont disponibles ou seront disponibles pour être expédiées selon les besoins.

Le personnel de la chaîne logistique est chargé de créer un plan d'expédition et de transport afin d'acheminer efficacement les biens de distribution dans les bonnes quantités, au bon endroit et au bon moment en vue de leur distribution.

Photo de Jake Lyell

Chapitre 5 : Planification

5. PLANIFICATION

Objectif

Le présent chapitre permet au personnel de la chaîne logistique de comprendre les processus et les données qui peuvent être utilisés pour prendre des décisions financières, d'approvisionnement et logistiques concernant la chaîne logistique elle-même et la livraison de biens et de services aux utilisateurs finaux par le biais de la chaîne logistique.

Les processus de planification et les analyses de données connexes abordés dans le présent chapitre comprennent la quantification et la prévision du pipeline et des délais, le suivi du marché et des prix, la planification des achats, la planification des entrepôts, la planification du réapprovisionnement et la planification de l'expédition et de la distribution.

5.1 POLITIQUES, PROCÉDURES, RÈGLEMENTS ET DIRECTIVES

GUIDES DECRS

- Normes de gestion de projet Compass - Phase de mise en œuvre
- Guide d'application des coûts
- Manuel des opérations d'urgence sur le terrain (EFOM) - Analyse des programmes de la réponse rapide
- Kit de suivi des marchés, d'analyse et de réponse (MARKit)
- Ressources pour le suivi des marchés et de la chaîne d'approvisionnement (MSC)

POLITIQUES ET RÈGLEMENTS DES BAILLEURS

- 2 CFR 700 - Exigences administratives - uniformes principes de coûts et exigences d'audit pour les subventions fédérales
- 7 CFR 1599 - Programme McGovern-Dole International Food for Education and Child Nutrition Program
- 7 CFR 1590 - Programme McGovern-Dole Local and Regional Food Aid Procurement Program du département agricole des États-Unis.
- 22 CFR 211 - Transfert de produits alimentaires destinés à l'aide en cas de catastrophe, au développement économique et à d'autres formes d'assistance
- 22 CFR 216 - Procédures environnementales
- Fonds mondial - Guide des politiques du Fonds mondial en matière de gestion des achats et des stocks de produits de santé

DIRECTIVES DES BAILLEURS OU AUTRES

- CashHub.org - Boîte à outils sur l'argent liquide dans les situations d'urgence
- Logistics Cluster - Guide opérationnel de la logistique (LOG)
- Document d'orientation et processus de proposition de pipeline et d'estimation des ressources (PREP) de l'USAID/BHA
- USAID|DELIVER - Le manuel de logistique : Guide pratique pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement des produits de santé
- USAID|DELIVER - Quantification des produits de santé : Guide de la prévision et de la planification des approvisionnements pour l'achat

5.2 APERÇU

La planification est essentielle pour garantir que les biens et les services sont disponibles dans la chaîne d'approvisionnement au moment et à l'endroit où ils sont nécessaires. La planification des activités de la chaîne d'approvisionnement a lieu régulièrement au cours de la phase de mise en œuvre d'un cycle de projet, lorsque les plans du projet qui ont été élaborés pour la première fois au cours de la phase de démarrage sont examinés, mis à jour et partagés.

La planification de l'approvisionnement est un processus continu d'utilisation des **données** pour prendre des **décisions** financières, logistiques et d'approvisionnement concernant la chaîne d'approvisionnement elle-même et la livraison de biens et de services aux utilisateurs finaux par l'intermédiaire de la chaîne d'approvisionnement.

- Les **données** utilisées pour la planification de l'approvisionnement comprennent les quantités prévues, le stock disponible, le stock en commande, les délais de livraison, les dates d'expiration, les coûts de transport et de logistique, les coûts unitaires et les niveaux de stock minimum et maximum.
- Les **décisions** prises dans le cadre de la planification de l'approvisionnement comprennent les biens ou services à acheter, la quantité de ces biens ou services à acheter, le moment où ces biens ou services doivent être livrés et le coût de l'achat, du stockage, du transport et de la livraison de ces biens ou services.

Pour les programmes basés sur le marché (y compris les achats locaux), la planification de l'approvisionnement implique également la prévision et le suivi de la disponibilité sur le marché et des prix unitaires des biens et services ciblés.

Pour plus d'informations sur la planification de l'approvisionnement en produits et services de santé, voir l'annexe sur les produits de santé.

STRATÉGIES LOGISTIQUES D'ENVOI/PULL

Les systèmes de chaîne d'approvisionnement utilisent une combinaison de stratégies « d'envoi » et « pull » pour approvisionner et déplacer les biens en fonction de la demande des utilisateurs. Le volume de biens circulant dans la chaîne d'approvisionnement dépend de la stratégie logistique utilisée à ce moment-là : envoi ou pull.

Dans un système d'envoi, les biens sont achetés et déplacées en fonction des **données** de la demande projetée par l'utilisateur.

- Pour les systèmes d'envoi de CRS, le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement et le gestionnaire de programme contrôlent les niveaux de stock pour prendre ces **décisions**.
- Dans les premières phases d'une intervention d'urgence (lorsque les besoins ne sont pas clairement définis), un système d'envoi est souvent utilisé.

Dans un système « pull », les biens sont achetés et déplacées en fonction des **données** de la demande de chiffres réels par l'utilisateur

- Dans le cas des systèmes "pull" du CSC, ces **décisions** sont basées sur les demandes d'approvisionnement du personnel du CRS ou de ses partenaires et les biens sont conservés dans une installation de stockage.
- Dans les phases ultérieures de l'intervention d'urgence (lorsque la situation se stabilise et que les besoins sont plus clairement définis), un système « pull » peut être utilisé.

Les systèmes « pull » et d'envoi peuvent parfois être combinés (en particulier dans les chaînes d'approvisionnement plus complexes) et peuvent fluctuer au cours du cycle de vie d'un projet. Par exemple, un système « pull » peut être utilisé pour réapprovisionner les stocks d'un niveau central à un niveau régional, et un système d'envoi peut être utilisé pour déplacer les stocks d'un niveau régional à un point de prestation de services.

Pour plus d'informations sur les stratégies pull/d'envoi, voir Matériel pédagogique de la certification en logistique humanitaire : Unité 2 - Entreposage et inventaire.

NORMES DE LA PHASE DE MISE EN ŒUVRE (GESTION DE PROJET COMPASS)

Les projets de coopération Sud-Sud peuvent durer plusieurs semaines, plusieurs mois, voire plusieurs années. Pour tous les projets, la phase de mise en œuvre commence après la phase de démarrage.

La phase de mise en œuvre implique des activités continues de la chaîne d'approvisionnement telles que l'achat, le transport, la gestion des entrepôts et des stocks, la distribution et la logistique inverse. La planification se fait en continu tout au long de la mise en œuvre. Toute modification nécessaire des plans ou des activités de la chaîne d'approvisionnement du projet est apportée tout au long de la phase de mise en œuvre.

Pendant la phase de mise en œuvre, le personnel des programmes est responsable de la gestion du calendrier du projet, de la supervision des dépenses réelles par rapport au budget, de la résolution des problèmes et des menaces, des améliorations, du suivi et de l'évaluation des résultats du projet, et de la préparation des rapports destinés aux bailleurs.

Les données provenant des différentes parties de la chaîne d'approvisionnement alimentent les activités permanentes du projet, telles que la planification, l'atténuation des risques et l'amélioration des processus. Tout au long du cycle de vie d'un projet, le personnel de la chaîne d'approvisionnement doit être impliqué dans les discussions sur les changements apportés au calendrier du projet et au plan d'activité.

Pour plus d'informations sur la mise en œuvre d'un projet, voir les normes de la phase de mise en œuvre du Compass.

5.3 RÔLES ET RESPONSABILITÉS

La figure ci-dessous énumère les fonctions et les activités de six profils impliqués dans le processus de planification de l'offre.

Pour plus d'informations sur les rôles du personnel de CRS listés ci-dessous, voir le chapitre Rôles et responsabilités.

Fonction/Activité	Gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement	Gestionnaire d'entrepôt*	Achat de l'entrepôt	GESTIONNAIRE de l'entrepôt	Responsable de programme/Directeur de projet	Directeur des opérations
Organise des réunions régulières de planification de l'approvisionnement entre les équipes des programmes et de la chaîne d'approvisionnement au cours de la mise en œuvre du projet	C	C	C	C	R	C
Examine et met à jour régulièrement les prévisions sur la base des données relatives à la distribution, à la consommation et au suivi du marché	R	C	C	C	C	A
Collecte des données sur le marché (par exemple, prix, indicateurs de disponibilité, etc.) sur la base du plan de suivi du marché	A		R	C	I	I
Analyse régulièrement les données du marché sur la base du plan de suivi du marché	A		R	C	C	I
Gère et met à jour le plan d'achat	I		C		R	
Fait un suivi du plan d'achat et établit des priorités pour les activités et la stratégie d'achat en conséquence	A		R		C	I
Tient à jour, partage et communique les analyses et les prévisions relatives au pipeline et aux délais d'exécution	A	I	R	R	I	I
Détermine la stratégie de réapprovisionnement la plus appropriée et revoit la stratégie si nécessaire pendant la mise en œuvre du projet	A	R	C	C	C	I
Contrôle les niveaux de stock et fournit des informations et des rapports sur l'état des stocks	A	R	C	C	C	I
Réapprovisionne les stocks en cas de besoin	I	C	I	I	R	
Met à jour les évaluations logistiques en fonction des modifications du contexte ou de la stratégie de mise en œuvre	A			R	C	C
Élabore des plans d'expédition et contrôle les besoins en matière de transport	A	I		R	I	I

R=Responsable ; **A**=Comptable ; **C**=Consulté ; **I**=Informé

* Le **gestionnaire administratif** joue un rôle similaire à celui du **gestionnaire d'entrepôt** pour les articles stockés dans une salle de stockage du bureau. Les références au gestionnaire d'entrepôt dans tous les RACIs et les listes de vérification de ce chapitre peuvent également se référer au gestionnaire administratif

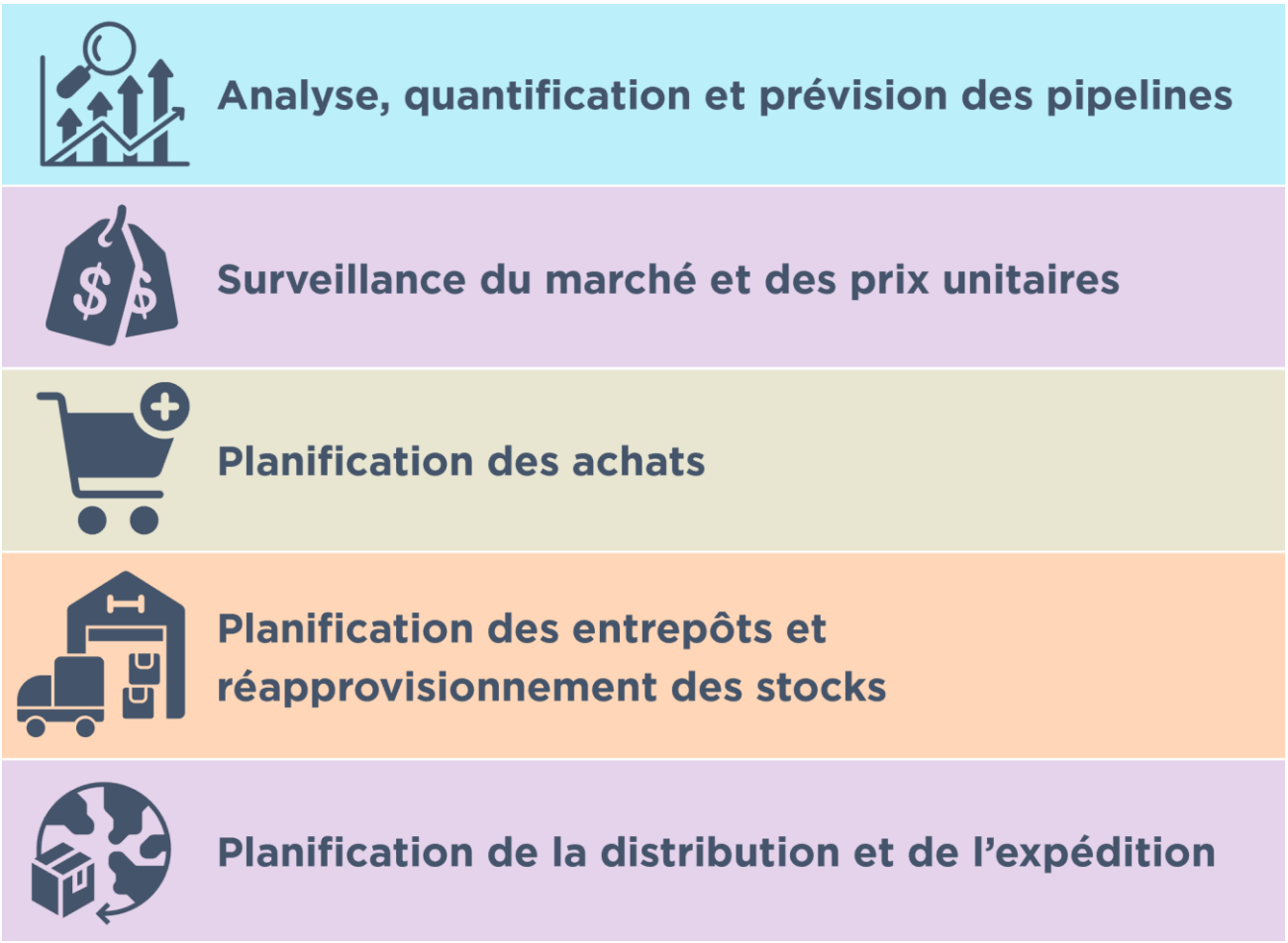
Un **agent administratif ou un assistant administratif** peut être désigné comme **gardien des actifs de CVA** pour gérer les actifs de CVA qui sont acquis pour les programmes de CVA et stockés dans une salle de stockage du bureau.

5.4 OUTILS

- Calculateur - Évaluation des produits de base (tonnes métriques)
- Calculateur - Capacité de l'entrepôt
- Calculateur - Poids et volume
- Plan de distribution et d'expédition
- Exemple - Performance des prestataires de services de transport
- Exemple - Budget de l'entrepôt
- Modèle - Évaluation rapide de la logistique
- Modèle - Analyse du pipeline
- Modèle - Plan d'achat
- Modèle - Plan d'acquisition et de cession des véhicules

5.5 PROCESSUS

Vous trouverez ci-dessous une liste des processus de planification de l'approvisionnement abordés dans le présent chapitre. Ces processus impliquent le personnel de différentes fonctions de la chaîne d'approvisionnement afin de gérer le flux de biens de manière transparente tout au long de la chaîne d'approvisionnement.



ANALYSE, QUANTIFICATION ET PRÉVISION DU PIPELINE

Une planification précise du pipeline et des délais est essentielle pour quantifier et prévoir la quantité et le flux de biens pour les activités du projet.

- Tous les projets doivent utiliser des estimations de délais et les tenir à jour pour les biens couramment achetés.
- Les programmes d'assistance à plus long terme (plus de 12 à 18 mois) doivent utiliser des analyses de la filière pour une programmation précise des achats et des appels d'offres, la passation de contrats avec des prestataires de services logistiques tiers (3PL), la préparation des installations de stockage, la planification des expéditions et d'autres aspects logistiques (voir également le modèle d'analyse de la filière).

Liste de vérification pour l'analyse du pipeline et des délais d'exécution

LISTE DE VÉRIFICATION

Analyse de la chaîne d'approvisionnement et des délais d'exécution

Pour les projets dont la durée est supérieure à un an, le **gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement :**

- ☐ Prépare un rapport d'analyse du pipeline.
- ☐ Met à jour l'analyse du pipeline au moins une fois par an tout au long du cycle de vie du projet.
- ☐ Partage l'analyse du pipeline avec les gestionnaires de programme, le gestionnaire de la logistique, le gestionnaire d'entrepôt, le gestionnaire des achats et le directeur des opérations.

Pour tous les projets, le **gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement, le gestionnaire des achats** et **le gestionnaire de la logistique :**

- ☐ Examine les estimations des délais pour les biens distribution et les biens non destinés à la distribution.
- ☐ Mettre à jour les estimations des délais en cas de modification du contexte local, régional ou international susceptible de retarder ou d'accélérer la livraison des biens.
- ☐ Communiquer les délais mis à jour aux parties prenantes concernées de l'équipe des programmes.

☐ **Voir ci-dessous les encadrés spécifiques au contexte qui s'appliquent également**.

Les projets d'assistance alimentaire du gouvernement des États-Unis devraient utiliser un horizon de 18 mois pour les analyses de la filière et devraient mettre à jour ces analyses tous les quatre à six mois (avant de soumettre un nouvel appel à propositions).

Une quantification et des prévisions précises permettent de s'assurer que les bons produits se trouvent au bon endroit et au bon moment pour les activités du projet. Une quantification et des prévisions précises sont importantes pour les raisons énumérées ci-dessous.

- Équilibrer les niveaux de stock des produits essentiels à tous les niveaux de la chaîne d'approvisionnement.
- Réduire le risque de ruptures de stock, de stocks excessifs et de pertes dues à l'obsolescence ou à la péremption.
- Garantir un niveau approprié de stock de sécurité.
- Maintenir un débit qui optimise les capacités des installations de stockage et de transport.
- Comprendre les informations relatives au marché local et régional et suivre régulièrement le marché.
- Contribuer à une bonne gestion des ressources financières du CRS et des bailleurs.

Les activités de quantification et de prévision doivent utiliser des données fiables, suivre régulièrement les marchés et les prévisions de marché, et assurer la coordination entre les équipes du CRS et les autres parties prenantes, y compris les partenaires, les organisations homologues et les ministères.

Pour certains projets du Fonds mondial, les autorités nationales (par exemple, les comités nationaux de quantification) dirigent les exercices de quantification ou y participent, ou encore procèdent à l'examen des résultats de la quantification.

Pour les programmes d'assistance alimentaire du Bureau for Humanitarian Assistance de l'USAID, le CRS doit compléter et soumettre l'estimation annuelle des besoins (AER) pour quantifier les besoins en produits alimentaires.

Pour des conseils plus détaillés sur la quantification et les prévisions, voir le chapitre sur la conception.

Liste de vérification pour la quantification et la prévision des pipelines

LISTE DE VÉRIFICATION

Quantification et prévision des pipelines

Le Le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement et le gestionnaire de programme :

- ☐ Coordonnent régulièrement le partage d'informations et de données (notamment en utilisant les rapports de distribution et de consommation) pour quantifier les besoins et mettent à jour les prévisions sur une base trimestrielle (au minimum).
- ☐ Organisent des réunions régulières pour examiner les informations et les données, en invitant d'autres membres de l'équipe le cas échéant.
- ☐ Mettent régulièrement à jour les plans, y compris le plan détaillé de mise en œuvre (DIP), en fonction de l'évolution des prévisions au cours du cycle de vie du projet.

☐ **Voir ci-dessous les encadrés spécifiques au contexte qui s'appliquent également**.

Quantification et prévision du pipeline pour les produits de santé

Certains bailleurs (par exemple, le Fonds mondial) exigent un « microplan » ou d'autres documents de planification similaires pour la prévision et la planification de la distribution des produits de santé.

SUIVI DU MARCHÉ ET DES PRIX

Tout au long des phases de conception et de mise en œuvre d'un projet, les données relatives au marché et aux prix sont suivies afin d'informer et d'ajuster la prise de décision en matière de planification de l'approvisionnement.

Le plan de suivi du marché est déterminé au cours de la phase de démarrage du projet et est basé sur le calendrier du projet. Les activités de suivi énumérées ci-dessous doivent être menées régulièrement (chaque semaine, chaque mois ou chaque trimestre), conformément au calendrier du projet :

- Collecte de données sur le marché (y compris la collecte de données secondaires et/ou la collecte de données primaires).
- Analyse des données afin d'éclairer la conception et l'ajustement du projet.
- Compte rendu et publication des informations sur le marché aux parties prenantes.
- Suivi des mises à jour si nécessaire (par exemple, évaluations supplémentaires du marché, ajustements des plans d'approvisionnement et/ou des activités de programmation).

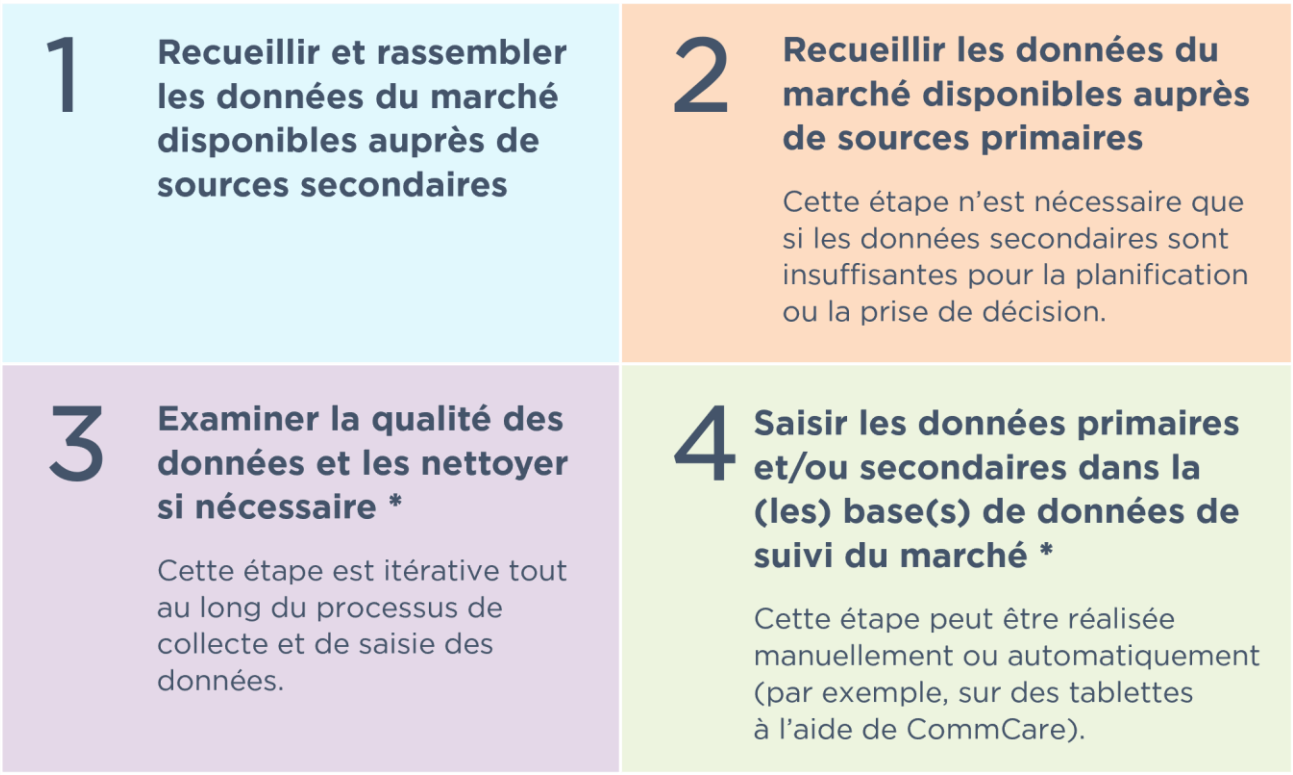
Pour les définitions des données primaires et des données secondaires, voir Sources d'information sur le marché dans le chapitre Conception.

Pour des conseils approfondis sur le démarrage, les plans et les activités de suivi du marché, voir le chapitre Démarrage.

Collationner/collecter les données

Le personnel rassemble les données secondaires du marché et/ou collecte les données primaires du marché à des fréquences prédéterminées, sur la base des indicateurs et des sources de données identifiés dans le plan de suivi du marché.

La collecte des données comprend les étapes énumérées dans la figure ci-dessous.



* Les données doivent toujours être saisies sous la même forme que celle dans laquelle elles ont été collectées. Toute conversion (par exemple, unités de mesure, devises) ou tout calcul (par exemple, moyennes, modes) doit être effectué dans la base de données tout en conservant les données d'origine.

Pour plus d'informations sur la collecte de données sur les prix à partir de sources primaires, voir Kit de suivi, analyse et intervention (MARKit).

Analyser les données

L'analyse des données relatives au marché et aux prix doit viser à répondre aux questions essentielles liées aux exigences de la planification de l'approvisionnement (besoins des programmes, ajustements de projets et décisions de planification).

Avant de commencer une analyse de suivi du marché, le personnel doit comprendre la structure de ses bases de données et la qualité de ses données. Par exemple, les données peuvent avoir besoin d'être manipulées (restructurées, codées ou converties d'une autre manière) pour être comparables dans l'espace et dans le temps. Les points de données manquants dans les séries spatiales ou temporelles peuvent devoir être insérés dans d'autres points de données à des fins d'analyse comparative. Le personnel doit également comprendre que le nettoyage des données est un processus itératif et doit revoir et nettoyer ses bases de données régulièrement.

Vous trouverez ci-dessous des exemples d'exigences en matière de planification de l'approvisionnement, de questions essentielles de suivi du marché et d'étapes d'analyse correspondantes.

Exigences en matière de planification de l'approvisionnement	Question principale de suivi du marché	Étape de l'analyse des données du marché
Besoins des programmes	Les prix des biens récemment distribués ou achetés sur les marchés d'intervention sont-ils typiques pour cette période de l'année ? Si ce n'est pas le cas, les résultats atypiques peuvent-ils être liés à l'intervention ou d'autres facteurs entrent-ils en jeu ?	• Examiner visuellement les tendances mensuelles des prix dans un graphique • Comparer les tendances de prix actuelles (à l'aide d'une série chronologique) aux tendances de prix attendues à partir de l'indice saisonnier moyen.
Ajustements du projet	Comment le coût actuel du panier minimum de dépenses (MEB) se compare-t-il au coût du MEB lors des distributions d'argent précédentes (ou indiqué dans la proposition de projet) ?	• Calculer le MEB sur la base des données actuelles de suivi du marché. • Calculer le pourcentage de variation du panier de dépenses minimum entre la période actuelle et les périodes précédentes.
Décisions de planification	Quand devons-nous informer les fournisseurs d'un projet de distribution de bons d'alimentation ?	• Utiliser les données sur la disponibilité des produits de base pour déterminer si les marchés sont généralement ou actuellement bien approvisionnés. • Calculer les délais médians et maximaux de réapprovisionnement des principaux produits de base.

Rapport/Communication des données

Les résultats de l'analyse des données de suivi du marché doivent être communiqués clairement et simplement à l'ensemble des parties prenantes (par exemple, entre les programmes, les partenaires, les opérations, les clusters humanitaires, les bailleurs et la direction du pays) afin d'éclairer les décisions relatives à la chaîne d'approvisionnement et aux programmes et les ajustements de la planification.

Vous trouverez ci-dessous les principales étapes du rapport et de la communication des résultats d'une analyse de suivi du marché.

1. Rédiger un bref rapport résumant les principales conclusions de l'analyse en utilisant des graphiques, des cartes de marché et d'autres aides visuelles pour transmettre des informations importantes ou complexes.
2. Remettre le rapport aux principales parties prenantes internes, y compris les équipes de la chaîne d'approvisionnement, les équipes des programmes, les équipes de SERA et la direction du pays.
3. Discuter de l'analyse et des conclusions du rapport lors de réunions de planification interdépartementales et déterminer les ajustements nécessaires ou les autres mesures de planification à prendre.
4. Partager les leçons, les résultats et les actions qui en découlent avec les parties prenantes internes et externes (le cas échéant).

Les mises à jour peuvent être communiquées mensuellement dans un rapport court (moins de cinq pages), afin que les informations soient facilement accessibles aux parties prenantes. Ce rapport peut s'avérer utile lorsqu'il s'agit de plaider en faveur d'ajustements opérationnels ou programmatiques auprès de la direction générale et des bailleurs.

Ajuster les plans et les activités (si nécessaire)

Les interventions relatives à la chaîne d'approvisionnement et/ou aux programmes (c'est-à-dire les projets, les stratégies, les plans et les activités) pourraient devoir être ajustées en raison de changements imprévus sur le marché, en fonction des résultats de l'analyse du suivi du marché et des prix.

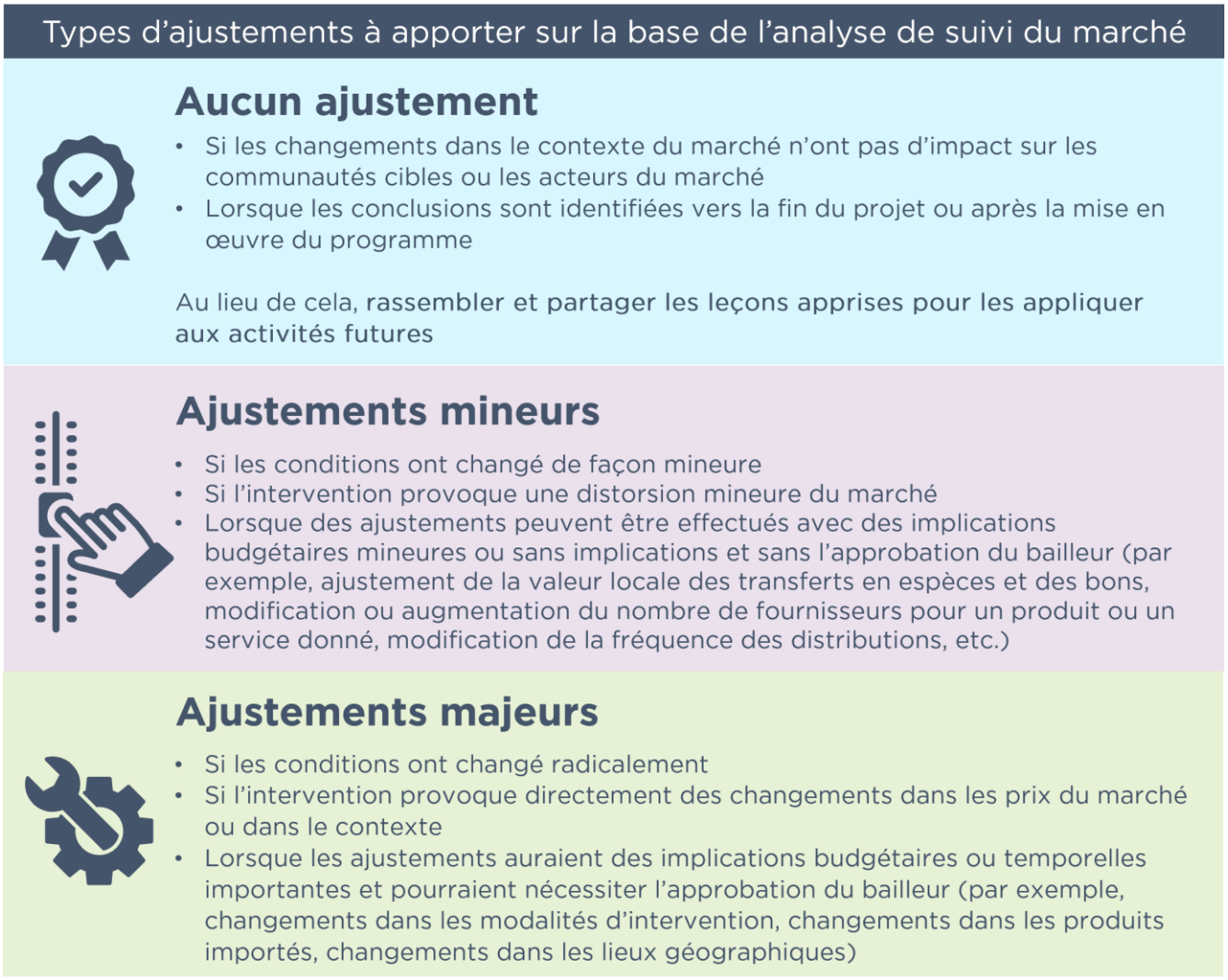
Si l'analyse des indicateurs de suivi du marché ne révèle pas les problèmes sous-jacents et les conséquences potentielles, une enquête plus approfondie peut s'avérer nécessaire. Pour plus d'informations sur l'évaluation du marché, voir le chapitre Conception.

Les facteurs à prendre en compte pour déterminer si des ajustements de l'intervention sont nécessaires sont décrits ci-dessous.

- L'ampleur et la durée des changements de prix et d'autres indicateurs de marché.
- L'impact de ces changements sur les participants et les non-participants au programme.
- Le risque que ces changements s'aggravent si aucun ajustement n'est apporté à l'intervention.
- La réponse actuelle ou les plans des autres acteurs du marché (acteurs du marché commercial, autorités publiques, autres organisations) qui travaillent dans le(s) même(s) domaine(s).

En fonction de la gravité et de l'impact des facteurs énumérés ci-dessus, il peut être approprié de ne pas apporter d'ajustements, d'apporter des ajustements mineurs ou d'apporter des ajustements majeurs à l'intervention.

La figure ci-dessous résume les facteurs à prendre en compte pour déterminer le niveau d'ajustement à apporter.



Pour un tableau détaillé des scénarios de marché et des ajustements correspondants qui peuvent être nécessaires dans les programmes d'aide alimentaire du gouvernement des États-Unis, voir le tableau 10 du kit de suivi, d'analyse et de réponse au marché (MARKit).

Suivre les étapes énumérées ci-dessous pour ajuster les interventions sur la base des informations de suivi du marché.

1. Organiser des réunions interdépartementales pour discuter des résultats de l'analyse de suivi du marché et déterminer si des ajustements ou d'autres actions de suivi sont nécessaires.
2. Déterminer les ajustements nécessaires de la chaîne d'approvisionnement et/ou des programmes sur la base des données et des résultats pertinents.
3. Présenter des recommandations aux décideurs pour approbation, à la fois en interne et en externe (par exemple, les autorités hôtes, les bailleurs et les partenaires) si nécessaire.
4. Planifier et mettre en œuvre les ajustements de la chaîne d'approvisionnement et/ou des programmes.
5. Poursuivre le suivi des indicateurs de marché et des effets des ajustements.
6. Ajuster la portée et le plan de suivi si nécessaire.

PLANIFICATION DES ACHATS

Chaque projet doit disposer d'un plan de passation de marchés précis et conforme aux normes Compass spécifiques aux achats et aux actions clés durant les phases de démarrage et de mise en œuvre d'un projet (voir également le modèle de plan de passation de marchés).

Le plan d'approvisionnement est basé sur une analyse de la consommation passée, des besoins futurs anticipés, ainsi que sur l'évaluation et le suivi continu des différents risques, de la disponibilité, des prix et des délais de livraison des biens et services.

Un plan des achats présente les avantages suivants pour un projet.

- Des processus des achats plus efficaces.
- Achat et livraison plus rapides des biens et des services.
- Meilleure prévision du pipeline et des délais d'exécution.
- Meilleures prévisions financières.
- Meilleure collaboration entre les services.
- Achat plus stratégique (par exemple, création d'accords-cadres, achats en gros, obtention de meilleurs prix, de plus grandes quantités ou d'une meilleure qualité pour les biens/services).
- Meilleur respect des normes de qualité (présélection par l'OMS, certification ISO).

Lorsque la planification des achats est bien faite, elle permet au personnel des achats de regrouper les besoins d'un projet afin d'obtenir les avantages énumérés ci-dessus.

Les plans des achats doivent au minimum comporter les éléments énumérés dans la figure ci-dessous.

Contenu minimum à inclure dans les plans d'approvisionnement

Brève description

des biens ou services à acquérir

Quantité et nomenclature

des biens ou services à acquérir (par exemple, 50 kits de tests de 100 tests par kit)

Dates de livraison souhaitées

pour chaque article acheté

Budget

Pour les biens : Le coût unitaire du bien lui-même, y compris les frais de transport, les coûts d'échantillonnage et de test indépendants, les accessoires, etc.

Pour les services : Le coût total du service, y compris le taux horaire ou journalier et les frais de déplacement applicables (logement, indemnités journalières, visa, etc.)

Exigences de conformité

telles que les exigences en matière d'approbation des bailleurs

Informations sur le bailleur

afin que toutes les parties concernées soient informées des règles et réglementations associées à l'achat

Liste de vérification de la planification des achats

LISTE DE VÉRIFICATION

Planification des achats

Avant la soumission du plan d'achat, le **gestionnaire de programme**, en collaboration avec le personnel des programmes :

- ☐ Prépare ou révise le plan d'achat deux fois par an (au minimum) et chaque fois que des changements sont apportés au plan de mise en œuvre détaillé (DIP) ou aux hypothèses qui affectent les biens ou les services nécessaires au projet.
- ☐ Soumet les plans d'achat mis à jour à l'équipe des achats.

Une fois le plan d'achat soumis, le **gestionnaire des achats et le gestionnaire de programme :**

- ☐ se réunissent pour examiner le plan d'achat et en ajuster les détails si nécessaire.

Une fois le plan d'achat approuvé, le **gestionnaire des achats** :

- ☐ Contrôle la disponibilité et les prix des biens et services nécessaires à acheter au niveau local ou au niveau régional (voir la section Contrôle du marché et des prix dans ce chapitre).
- ☐ Contrôle les délais de livraison estimés et communique avec l'équipe des programmes à l'approche des dates limites de livraison.

Une fois le plan d'achat approuvé, le **personnel des programmes** :

- ☐ Soumet des demandes sur la base du plan d'achat.
- ☐ Assure le suivi des achats par rapport au plan d'achat.

Voir ci-dessous les encadrés spécifiques au contexte qui s'appliquent également.

Le rapport « Procurement Lifecycle Report » peut être téléchargé à partir de Insight et utilisé pour suivre les achats. Ce rapport fournit des informations sur les achats, de la demande à la réception et au paiement, et comprend des informations sur le POET pour chaque poste d'un bon de commande.

PLANIFICATION DES ENTREPÔTS

La présente section présente une vue d'ensemble de la planification des entrepôts et de la cartographie des installations de stockage dans le cadre de la planification de la chaîne d'approvisionnement. Pour des conseils plus détaillés sur ces activités, voir le chapitre Démarrage.

Le plan de l'installation de stockage contient la disposition physique et le plan de stockage de l'installation. Il s'agit d'un document évolutif qui constitue une référence utile pour le personnel de l'entrepôt et les visiteurs.

Le plan de l'entrepôt et du stockage doit être revu périodiquement en fonction de l'évolution des activités du projet au cours de son cycle de vie, en particulier en cas d'urgence rapide, d'achat ou de don de nouveaux articles, ou de modification des volumes de produits à livrer.

Liste de vérification pour la cartographie des installations de stockage

LISTE DE VÉRIFICATION

Cartographie des installations de stockage

Lorsque les activités d'un projet évoluent au cours de son cycle de vie, le **gestionnaire d'entrepôt :**

- ☐ Met à jour le plan de l'installation de stockage en conséquence afin de refléter les modifications apportées au type de biens en cours d'acheminement (achetés ou donnés), au mélange d'articles stockés, au volume de biens livrés, à la taille des expéditions, etc.
- ☐ Affiche le plan de l'installation de stockage à un endroit visible et informe le personnel de l'entrepôt du nouveau plan et de la nouvelle disposition de l'installation.

Voir ci-dessous les encadrés spécifiques au contexte qui s'appliquent également.

Mise à jour du plan de l'installation de stockage dans Insight

Lorsque la disposition physique de l'installation de stockage change, la disposition virtuelle dans Insight doit être mise à jour par les personnes ou les équipes suivantes.

Pour créer un nouveau centre IO, le **gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement** :

- ☐ Remplit le formulaire de demande du centre de gestion de stockage et le soumet (en y joignant le plan de l'entrepôt physique) au directeur des opérations.

Une fois la demande du centre IO approuvée par le directeur des opérations, **l'équipe chargée des données de référence** :

- ☐ Peut créer de nouveaux magasins et centre IO si nécessaire.

Une fois les nouveaux centres IO et les nouveaux magasins créés, le **gestionnaire d'entrepôt** :

- ☐ Peut créer et désactiver des emplacements.

PLANIFICATION DES RÉAPPROVISIONNEMENTS

Les informations de cette section sont adaptées de Fritz Institute/CILT *Certification in Humanitarian Logistics* Unit 2: Warehousing & Inventory.

La planification du réapprovisionnement est essentielle pour maintenir le bon équilibre entre les biens stockés ou en cours d'acheminement afin de répondre aux besoins de CRS. Il est important de contrôler le niveau du stock de travail pour déterminer l'espace de stockage, les besoins en main-d'œuvre et les exigences en matière de transport. Sans un suivi régulier des stocks et une planification précise du réapprovisionnement, les lieux de stockage peuvent commencer à avoir des stocks excédentaires (« surstock » ou « stock excédentaire ») ou insuffisants (de « sous-approvisionnement » à « rupture de stock ») pour répondre aux besoins du projet.

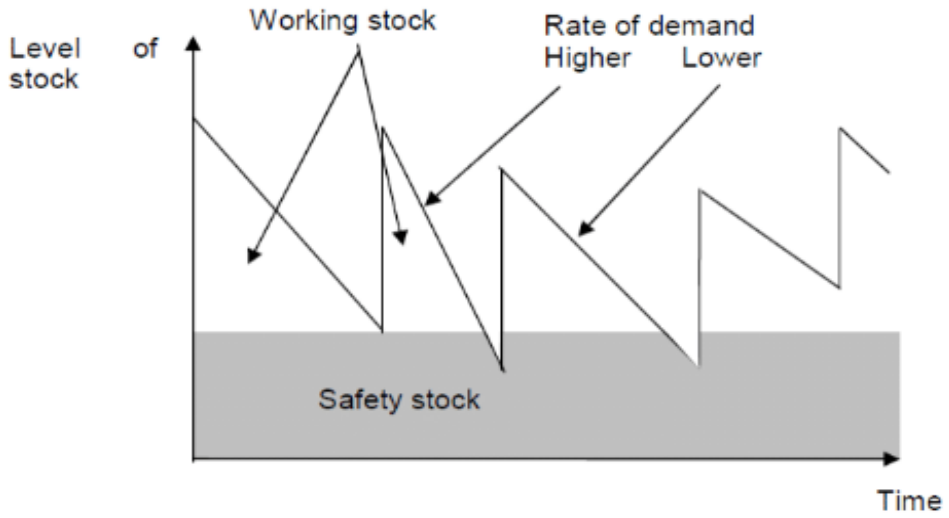
Éviter de surapprovisionner les produits périssables tels que les denrées alimentaires et les produits de santé. Lorsque les denrées périssables se détériorent ou expirent, les coûts supplémentaires liés à la manutention et à la destruction des pertes peuvent être considérables.

En raison des risques de sécurité et de détournement, tels que le vol et le pillage, il convient d'éviter de stocker de grandes quantités de biens sur une longue période.

Dans cette section, le terme « stock de travail » est utilisé pour désigner le stock disponible et le terme « stock de sécurité » est utilisé pour désigner le stock tampon (cinq à dix pour cent de biens en plus).

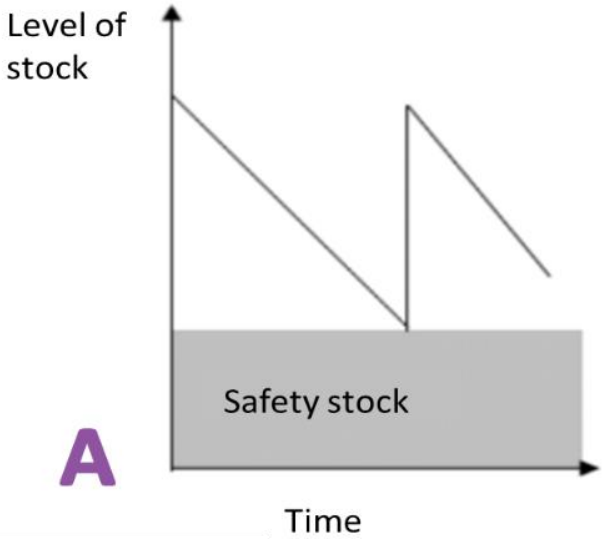
Courbe de durée des stocks

Les figures ci-dessous, tirées du Fritz Institute/CILT *Certification in Humanitarian Logistics* Unit 2: Entrepôsage et inventaire, illustre la « courbe de du de durée des stocks » : comment les niveaux de stock de travail et de stock de sécurité augmentent et diminuent au fil du temps en fonction de l'augmentation ou de la diminution de la demande ?



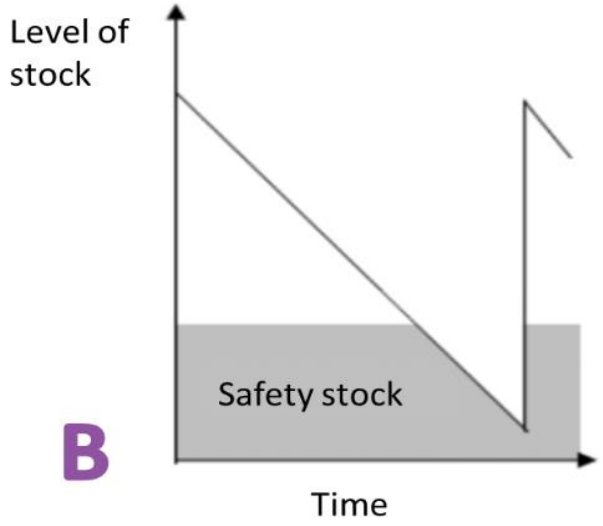
Source : Fritz Institute/CILT. 2.8. 2 Courbe de durée des stocks. "Unit 2: Warehousing & Inventory" *Certification in Humanitarian Logistics.* v3, 2017, pp. 86.

La figure A montre que lorsque la demande est conforme **aux prévisions**, la majeure partie du stock de travail est utilisée, et aucun stock de sécurité ne l'est.



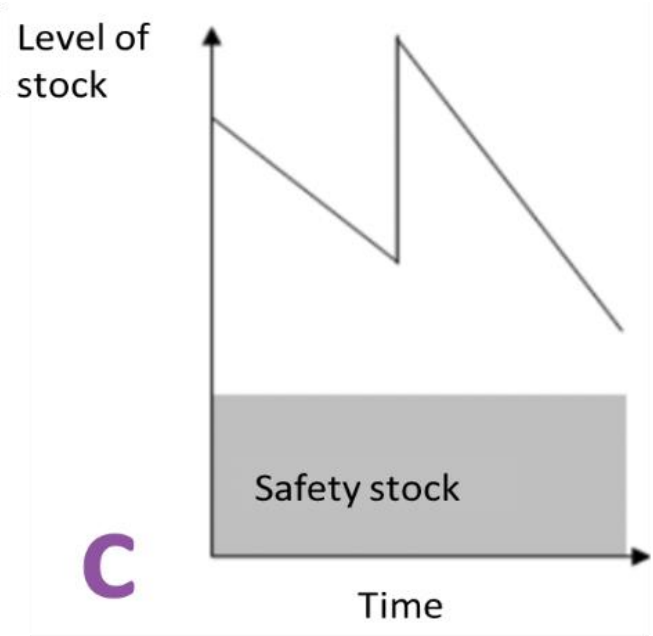
Source : Fritz Institute/CILT. 2.8. 2 Courbe de durée des stocks. "Unit 2: Warehousing & Inventory" *Certification in Humanitarian Logistics.* v3, 2017, pp. 87.

La figure B montre que lorsque la demande est plus élevée que prévu, tout le stock de travail et une partie du stock de sécurité sont utilisés.



Source : Fritz Institute/CILT. 2.8. 2 Courbe de durée des stocks. "Unit 2: Warehousing & Inventory" *Certification in Humanitarian Logistics.* v3, 2017, pp. 87.

La figure C montre que lorsque la demande est **plus faible que prévu**, une partie du stock de travail est utilisée (une grande partie reste en stock) et aucune partie du stock de sécurité n'est utilisée.



Source : Fritz Institute/CILT. 2.8. 2 Courbe de durée des stocks. "Unit 2: Warehousing & Inventory" *Certification in Humanitarian Logistics.* v3, 2017, pp. 88.

Suivi des niveaux d'inventaire dans Insight

Le rapport « Global Item On-Hand by Location and Grant Report » peut être téléchargé à partir de Insight et utilisé pour contrôler les niveaux de stocks. Des données d'inventaire supplémentaires (par exemple, les dates de péremption, les numéros de lot, etc.) peuvent également être exportées à partir de Insight pour la planification et l'analyse du réapprovisionnement.

Considérations relatives aux économies de coûts lors de la détermination de la quantité de réapprovisionnement

Pour déterminer la quantité d'une commande de réapprovisionnement, il est important de tenir compte des économies potentielles en matière d'achat et de transport, ainsi que des facteurs liés au stockage et à la demande.

Les remises quantitatives pour l'achat d'un plus grand nombre de biens en une seule fois **peuvent réduire le coût unitaire**. **La commande d'une plus grande quantité de biens** en une seule fois peut entraîner des **coûts de transport plus rentables** (par exemple, pour utiliser pleinement et maximiser la capacité des conteneurs et des camions nécessaires au transport des biens).

Le personnel de la chaîne d'approvisionnement et des achats doit travailler en étroite collaboration pour comprendre les possibilités de réduction des coûts et les contraintes de la chaîne d'approvisionnement qui en découlent.

Modèles de réapprovisionnement

Les trois modèles de réapprovisionnement énumérés ci-dessous sont couramment utilisés pour décider quand passer une commande (en tenant compte des délais d'approvisionnement et de transport) et quelle quantité commander.

- Système à deux bins
- Réapprovisionnement périodique
- Réapprovisionnement continu

Ces trois modèles dépendent de la connaissance du niveau de stock disponible, en transit vers l'entrepôt ou en commande auprès des fournisseurs. Collectivement, on parle de « stock libre ». Le stock libre comprend le stock physique dans l'entrepôt, mais les deux termes ne sont pas interchangeables.

Le niveau de stock libre peut être calculé comme indiqué ci-dessous.

Système à deux bins

Le système à deux bins est utile pour le réapprovisionnement des articles de faible valeur et des biens non destinés à la distribution tels que la papeterie, la cartouche d'imprimante, les produits de nettoyage, etc.

Dans ce système, le stock de travail et le stock de sécurité sont conservés dans deux bins distincts (par exemple, une armoire de stockage ou une étagère). Lorsque le stock du premier bin est épuisé, une commande de réapprovisionnement est passée. Le stock du deuxième bin est utilisé pendant le délai de réapprovisionnement (période entre l'achat et la livraison des biens nécessaires). Une fois le nouveau stock arrivé, les deux bins sont réapprovisionnés.

Réapprovisionnement périodique

Le réapprovisionnement périodique est utile pour les activités de projet planifiées à l'avance. Ce modèle permet au personnel de la chaîne logistique de planifier plus facilement les besoins en main-d'œuvre et en équipement, de coordonner le transport des biens afin d'utiliser au maximum la capacité de transport et de réduire l'encombrement des installations de stockage.

Dans ce modèle :

1. Les niveaux de stocks disponibles sont vérifiés à intervalles réguliers (par exemple, chaque semaine ou chaque mois), les articles de plus grande valeur tels que les « biens de classe A » étant vérifiés à intervalles plus fréquents.

2. Les commandes sont passées ou ignorées à chaque période d'examen, selon que **le niveau du stock libre est inférieur ou non à un seuil minimal prédéterminé**.

3. Le niveau de stock maximum est déterminé par une combinaison des facteurs indiqués dans le tableau ci-dessous : la quantité de stock de sécurité, la demande (par exemple, la quantité de stock utilisée au cours de la période de révision) et le délai de réapprovisionnement.

Calcul du niveau de stock maximal pour le réapprovisionnement périodique

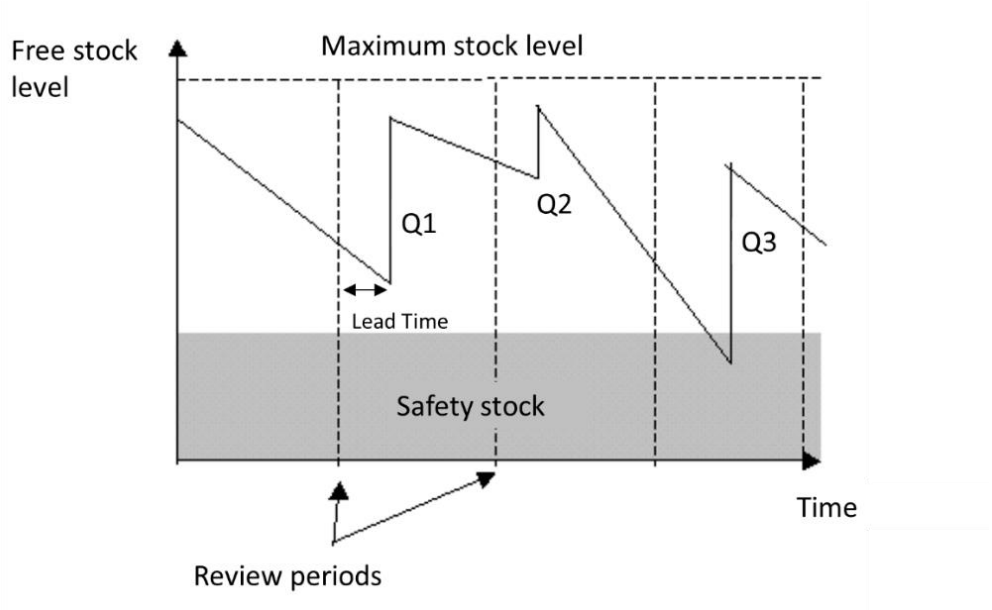
Stock de sécurité + [[demande moyenne * (période de révision + délai d'exécution)] = Niveau de stock maximum

Stock de sécurité	Demande moyenne	Période d'examen	Délai d'acheminement	Niveau de stock maximum
400 unités [200 unités par semaine * 2 semaines de délai d'acheminement = 400 unités].	200 unités par semaine	4 semaines	2 semaines	1 600 unités
400 + [200 * (4 + 2)] = 1 600 unités				

La figure ci-dessous, tirée du Fritz Institute/CILT *Certification in Humanitarian Logistics* Unit 2: Warehousing & Inventory, illustre le modèle de réapprovisionnement périodique avec une période d'examen trimestrielle. Notez que la quantité commandée peut varier à chaque fois qu'une commande est passée.

Modèle de réapprovisionnement périodique

La figure ci-dessous illustre le modèle de réapprovisionnement périodique.



Source : Fritz Institute/CILT. Système de réapprovisionnement périodique. "Unit 2: Warehousing & Inventory" *Certification in Humanitarian Logistics.* v3, 2017, pp. 92.

Réapprovisionnement par le haut

Le modèle de réapprovisionnement par le haut est utile lorsqu'il y a des expéditions fréquentes d'articles à partir de l'installation de stockage.

Dans ce modèle, les commandes sont passées à chaque période de révision sur la base des niveaux de stock maximum et de stock libre. La quantité à réapprovisionner est calculée en soustrayant le niveau de stock libre du niveau de stock maximum.

Réapprovisionnement de routine (« Min/Max »)

Le modèle min/max est utile lorsque les expéditions sont moins fréquentes, mais que les quantités à réapprovisionner peuvent être plus élevées.

Dans ce modèle :

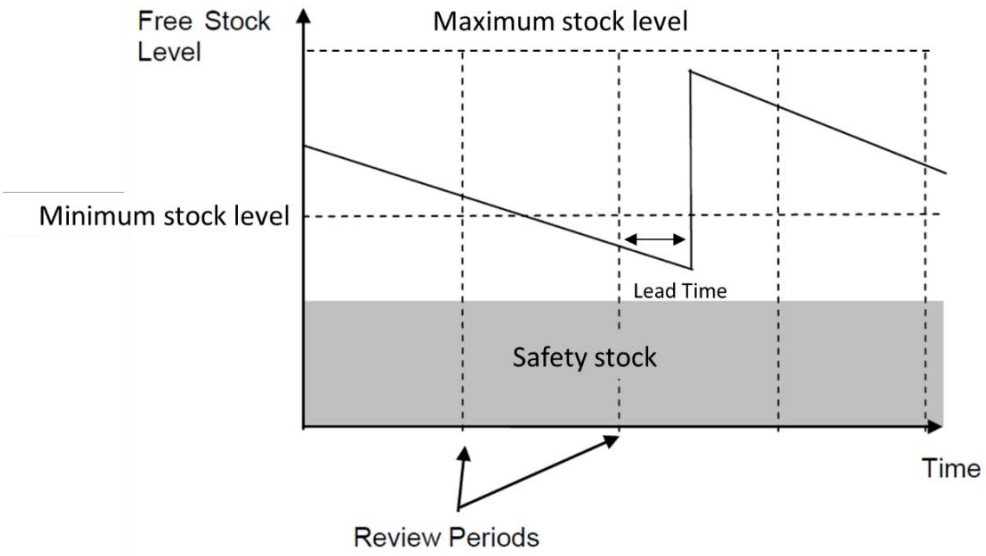
1. Les niveaux de stocks disponibles sont vérifiés à intervalles réguliers (par exemple, chaque semaine ou chaque mois), les articles de plus grande valeur tels que les « biens de classe A » étant vérifiés à intervalles plus fréquents.

2. Les commandes sont passées ou ignorées à chaque période d'examen, selon que **le niveau de stock libre est supérieur ou inférieur au niveau de stock minimum**.
3. Le niveau de stock minimum est déterminé par une combinaison des facteurs indiqués dans la figure ci-dessous : la quantité de stock de sécurité, la demande (par exemple, la quantité de stock utilisée au cours de la période de révision) et le délai de réapprovisionnement.

Calcul du niveau de stock minimum pour le réapprovisionnement minimum/maximum				
Stock de sécurité + [demande moyenne * ((période d'examen + délai d'acheminement)] = niveau de stock minimum				
Stock de sécurité	Demande moyenne	Période d'examen	Délai d'acheminement	Niveau de stock minimum
50 unités [25 unités par semaine * 2 semaines de délai d'acheminement = 50 unités].	25 unités par semaine	12 semaines	2 semaines	400 unités
50 + [25 * (12 + 2)] = 400 unités				

Modèle de réapprovisionnement Min/Max

La figure ci-dessous, tirée du Fritz Institute/CILT *Certification in Humanitarian Logistics* Unit 2: Warehousing & Inventory, illustre le modèle de réapprovisionnement min/max avec une période d'examen régulière.



Source : Fritz Institute/CILT. Système de stock minimum de l'examen périodique "Unit 2: Warehousing & Inventory" ***Certification in Humanitarian Logistics.*** **v3, 2017, pp. 92.**

Réapprovisionnement continu

Le modèle de réapprovisionnement continu est utile pour les articles essentiels sur le plan programmatique et les taux de demande qui fluctuent régulièrement (par exemple, les produits pharmaceutiques dans une clinique). Ce modèle présente les avantages suivants.

- Le niveau de stock disponible correspond mieux au schéma de la demande.
- Le processus de commande est plus simple car la quantité commandée est fixe pour chaque article.
- Le stock de roulement est contrôlé plus fréquemment que le réapprovisionnement périodique, de sorte que l'entrepôt peut stocker moins de biens.

Dans ce modèle :

1. Les niveaux de stock disponible sont vérifiés chaque fois que le stock est affecté à un envoi ou réservé pour une expédition (les niveaux de stock peuvent être vérifiés aussi souvent que chaque jour).
2. Les commandes sont passées ou ignorées à chaque période d'examen, selon que **le niveau de stock libre est supérieur ou inférieur au niveau de stock au point de commande (niveau de stock minimum)**.
3. Le point de commande est déterminé par une combinaison des facteurs indiqués dans la figure ci-dessous : la quantité de stock de sécurité, la demande (par exemple, la quantité de stock utilisée au cours de la période de révision) et le délai de réapprovisionnement.

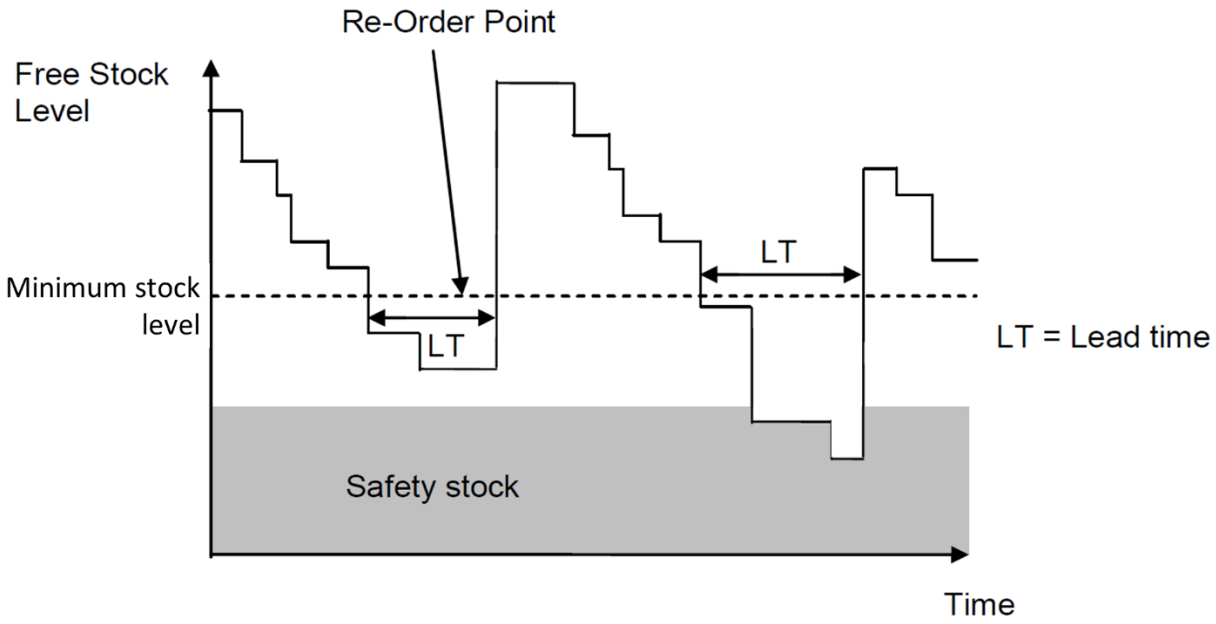
Calcul du niveau du point de commande pour le réapprovisionnement continu

Stock de sécurité + [demande moyenne * ((période d'examen + délai d'acheminement)] = niveau de stock minimum

Stock de sécurité	Demande moyenne	Période d'examen	Délai d'acheminement	Niveau de stock minimum
2 000 unités [2 000 unités par semaine * 1 semaine de délai d'acheminement = 2 000 unités].	2000 unités par semaine	1 semaine	2 semaines	6 000 unités
2 000 + [2 000 * (1 + 2)] = 6 000 unités				

Modèle de réapprovisionnement continu

La figure ci-dessous, tirée du Fritz Institute/CILT *Certification in Humanitarian Logistics* Unit 2: Warehousing & Inventory, illustre le modèle de réapprovisionnement continu.



Source : Fritz Institute/CILT. Système de contrôle continu. "Unit 2: Warehousing & Inventory" ***Certification in Humanitarian Logistics.*** **v3, 2017, pp. 94.**

Liste de vérification pour le réapprovisionnement des stocks

LISTE DE VÉRIFICATION

Réapprovisionnement des stocks

Avant que les biens ne doivent être commandés, le **gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement, le gestionnaire d'entrepôt et le gestionnaire de programme :**

- ☐ Sélectionnent le système de réapprovisionnement des stocks le plus approprié pour le projet (cette décision doit être prise conjointement et au cours de la phase de démarrage).
- ☐ Réévaluent le système et les décisions périodiquement au cours du projet, en particulier en cas de modification du contexte, du plan détaillé de mise en œuvre (DIP), ou des risques ou hypothèses du projet.

Au cours de chaque période d'examen des stocks, le **gestionnaire d'entrepôt :**

- ☐ Maintient et partage les données sur les niveaux de stock et les biens en cours d'acheminement avec le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement, le gestionnaire des achats et le gestionnaire de programme.
- ☐ Donne son avis sur la quantité à commander, en tenant compte de la capacité de stockage et des prochaines réceptions de biens.

Lorsque les biens doivent être commandés, le **gestionnaire de programme :**

- ☐ Collabore avec l'équipe des achats pour lancer le processus d'achat ou passer commande auprès de fournisseurs qui ont déjà conclu des accords avec le CRS.

PLANIFICATION DE L'EXPÉDITION ET DE LA DISTRIBUTION

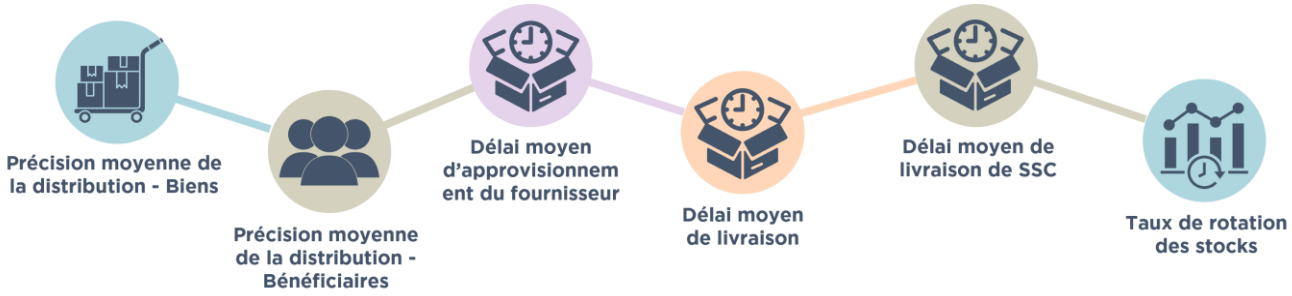
La planification de l'expédition et de la distribution garantit que les biens destinés aux programmes et aux activités du projet sont placés au bon endroit, au bon moment et dans la qualité et la quantité requises pour être acheminés vers le point de prestation de services. Les plans d'expédition et de transport sont basés sur les plans de distribution créés par les équipes des programmes ou sur les ordres de transfert approuvés. Le gestionnaire de la logistique est responsable de la création des plans d'expédition et de la supervision de la création et de la mise à jour des plans de transport. Pour des conseils plus détaillés sur ces processus de la chaîne d'approvisionnement, voir les chapitres sur l'expédition et le transport national.

Les informations issues du processus de distribution sont utiles pour évaluer l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement et des plans de programmes actuels, tels que le plan de distribution. Les équipes des programmes et les équipes de la chaîne d'approvisionnement doivent échanger régulièrement des informations afin de mettre à jour ces plans en fonction des changements réels ou potentiels (par exemple, les menaces, les changements de contexte, etc.)

Les changements apportés au plan de mise en œuvre détaillé (DIP) ou au contexte local ou régional peuvent influencer la conception de la stratégie du réseau logistique. Le gestionnaire de la logistique peut revoir l'évaluation rapide de la logistique du pays (LRA) et faire des mises à jour si nécessaire au cours du cycle de vie du projet. Pour plus d'informations sur les évaluations logistiques, voir le chapitre Conception.

SUIVI DES PERFORMANCES

Vous trouverez ci-dessous des exemples d'indicateurs qui peuvent être utilisés pour contrôler les performances de la planification de la chaîne d'approvisionnement.



Pour plus d'informations sur ces mesures et sur la manière dont elles peuvent être utilisées pour le suivi des performances, voir le chapitre sur le suivi.

Photo de Jomari Guillermo

Chapitre 6 : Achat

6. GESTIONNAIRE

Objectif

Ce chapitre permet au personnel de la chaîne d'approvisionnement et des programmes de comprendre et de suivre les pratiques d'achat importantes tout au long du processus d'achat, afin de soutenir une programmation de qualité et de faciliter une bonne gestion des fonds et des autres ressources.

Ce chapitre couvre un large éventail de sujets liés à l'achat, notamment la sélection des fournisseurs, les exigences en matière de demande et les spécifications des biens et services, les méthodes et documents d'appel d'offres, les étapes, les méthodes et les meilleures pratiques en matière d'évaluation des offres, les types et instruments de contrat (tels que les bons de commande et les contrats d'achat), le suivi des contrats, des fournisseurs et des performances, ainsi que la gestion des contrats.

6.1 POLITIQUES, PROCÉDURES, RÈGLEMENTS ET DIRECTIVES

POLITIQUES ET PROCÉDURES DE CRS

- Procédure de gestion des allégations de fraude du CRS (FAM)
- Politique du CRS POL-PUR-POL-001 - Achat
- Politique du CRS - Approbation des achats
- Politique de CRS sur les consultants
- Politique du CRS POL-PUR-POS-001 - Contrats d'achat
- Politique du CRS - Transactions et approbations hors ligne
- Politique du CRS POL-OSD-PRM-002 - Achat de biens de programme
- Politique du CRS POL-OSD-VEH-003 - Sélection et achat de véhicules du CRS
- Politique du CRS - Gestion des dossiers de la chaîne d'approvisionnement
- Politique et procédure du CRS - Liste de fournisseur
- Procédure de CRS - Annonce des opportunités de sous-traitance dans le cadre des contrats de sous-traitance du DFID supérieurs à 25 000 £.
- Code de conduite et d'éthique de CRS

DIRECTIVES DU CRS

- Ressources du CRS pour le processus Procure to Pay
- Processus du CRS - Étapes pour engager un consultant chez CRS
- Processus du CRS - Processus opérationnel P2P pour le programme pays (pour les pays équipés de Insight)
- Processus du CRS - Processus opérationnel P2P pour l'achat mondial
- Processus du CRS - Demande de proposition du fournisseur (RFP) et flux du processus opérationnel P2P pour l'administration du contrat
- Liste de contrôle du CRS - Conformité à la loi Fly America
- Guide de référence du CRS - Acronymes utilisés dans les Incoterms
- Code de conduite des fournisseurs/prestataires de services du CRS
- Aide-mémoire sur la modification d'un bon de commande de GCL de Insight
- Aide-mémoire sur l'approbation d'un bon de commande de GCL de Insight
- Aide-mémoire sur l'approbation d'une demande de biens et de services de GCL de Insight
- Aide-mémoire sur la création d'un bon de commande sans demande d'achat de GCL de Insight
- Aide-mémoire sur la conversion d'une demande d'achat en un bon de commande de GCL Insight
- Aide-mémoire sur la soumission d'une demande de biens de GCL de Insight
- Aide-mémoire sur la soumission d'une demande de services de GCL de Insight
- Guide de référence de GCL de Insight sur l'achat
- Diagramme de processus de Insignt sur l'achat de biens et services

POLITIQUES ET RÈGLEMENTS DES BAILLEURS

- Politique du Fonds mondial - Guide des politiques du Fonds mondial en matière de gestion des achats et des stocks de produits de santé
- Politique du Fonds mondial - Politique d'achat
- Politique du Fonds mondial - Politique d'assurance qualité pour les produits pharmaceutiques
- Politique du Fonds mondial - Politique d'assurance qualité pour les produits de diagnostic
- ONU Politique - Code de conduite des fournisseurs
- Politique et procédure de l'USAID - Services de directives automatisés (ADS) Série 300 : Acquisition et assistance

DIRECTIVES DES BAILLEURS ET AUTRES

- Directives de la banque de développement KfW - Directives pour l'achat de services de conseil, de travaux, d'installations, de biens et de services autres que de conseil dans le cadre de la coopération financière avec des partenaires
- ONU Procédures et processus - Manuel d'achat
- Directives de l'OMS - Modèle de système d'assurance qualité pour les organismes d'achat

6.2 APERÇU

Ce chapitre décrit les normes minimales de CRS en matière d'achats. Le personnel chargé des achats doit suivre le cadre réglementaire du programme de son pays. Lorsque les bailleurs ou les contextes locaux ont des exigences plus rigoureuses, le personnel chargé des achats doit s'y soumettre.

Exigences du Fonds mondial pour l'achat de produits de santé

Lors de l'achat de produits de santé avec le financement ou les ressources du Fonds mondial, CRS doit se conformer à toutes les normes des politiques énumérées ci-dessous pour la sélection des fournisseurs, des biens et des services.

- Guide des politiques du Fonds mondial relatives à la gestion des achats et des stocks de produits de santé
- Politique d'achat
- Politique d'assurance qualité pour les produits pharmaceutiques
- Politique d'assurance qualité pour les produits de diagnostic

Pour un résumé des exigences du Fonds mondial en matière d'assurance qualité, voir Achats de produits de santé par le CRS avec les ressources du Fonds mondial.

Pour obtenir de l'aide ou des conseils sur les achats généraux et les dilemmes spécifiques, le personnel chargé des achats doit contacter son conseiller technique régional en matière de chaîne d'approvisionnement ou le service des achats mondiaux à l'adresse globalprocurement@crs.org.

Les normes décrites dans ce chapitre s'appliquent aux personnes et aux activités énumérées ci-dessous.

- **Tous** les achats (sauf dérogation écrite du directeur de l'achat mondial).
- **Toutes** les transactions financières pour l'achat de biens (biens de distribution et biens non destinés à la distribution) ou de prestation de services.
- **Tout** le personnel des programmes mondiaux, régionaux et nationaux de CRS qui est impliqué dans le processus d'approvisionnement et qui interagit **directement ou indirectement** avec les fournisseurs, les fabricants et/ou les consultants.

Les infractions à la procédure doivent être signalées au directeur des achats mondiaux. La non-conformité sera traitée conformément au Code de conduite et d'éthique de CRS et à la procédure de gestion des allégations de fraude (FAM) de CRS.

Ce chapitre **ne s'applique pas aux donations en nature** (dons de biens et de services) ni **aux accords de sous-bénéficiaires.**

- Pour plus d'informations sur la réception de biens et de services en nature, consulter le chapitre sur la Réception.

Traitement des accords de sous-bénéficiaires dans Insight

Les accords avec les sous-bénéficiaires suivent un traitement différent de celui de la recherche de fournisseurs traditionnelle, mais ils sont saisis dans Insight sous forme de demandes, qui sont converties en commandes et parfois assorties de contrats d'achat.

Pour plus d'informations sur le traitement des contrats avec les sous-bénéficiaires dans Insight, consulter le guide de référence d'achat de Insight ou la fiche d'achat de sous-bénéficiaires.

Les politiques et procédures d'achat de CRS sont gérées par le département de Global Procurement pour la standardisation et l'efficacité. Les activités d'achat doivent être conformes à toutes les politiques et procédures d'achat de GSCM et aux politiques d'achat des programmes pays locaux.

TERMINOLOGIE

Offre/proposition/ cotation

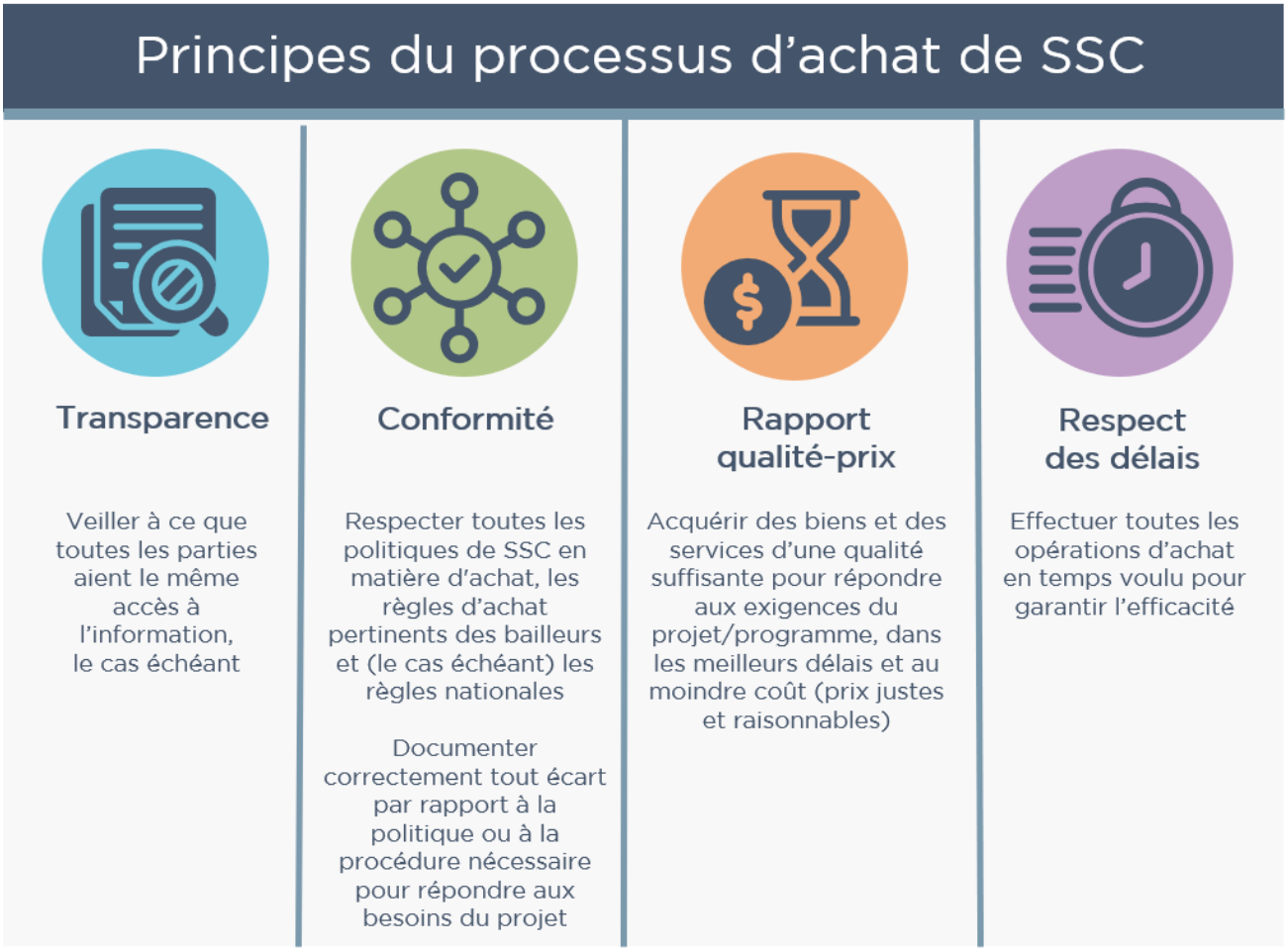
Documents soumis par les soumissionnaires et consultants potentiels en réponse à un RFP ou à un RFQ. Tout au long de ce chapitre, nous faisons référence à l'offre/la proposition/la cotation en tant qu'« offres ».

Appel d'offres/ sollicitation

Processus par lequel les exigences en matière d'acquisition de biens ou de services sont communiquées aux parties intéressées. Synonyme de sollicitation. Tout au long de ce chapitre, nous ferons référence à l'appel d'offres/sollicitation par le terme « appel d'offres ».

PRINCIPES EN MATIÈRE D'ACHAT

Le CRS s'engage à acheter les biens et les services qui répondent le mieux aux besoins du projet en fonction des spécifications, de la disponibilité et du coût et selon les principes décrits dans la figure ci-dessous.



Ces principes s'alignent sur la mission et les objectifs stratégiques de CRS afin d'assurer que CRS :

- Fournit des programmes de haute qualité dans les délais requis grâce à des processus d'achat équitables, ouverts et compétitifs.
- Atténue les risques liés à la fraude et à la corruption au cours du processus d'achat.
- Renforce les marchés et les systèmes locaux pour des résultats plus durables (le cas échéant).

NORMES ÉTHIQUES

Toutes les activités d'achat de CRS doivent être menées avec intégrité et le plus haut niveau d'éthique par le personnel de CRS pour a) maximiser la valeur des ressources dans le monde entier pour les bailleurs et les participants au programme et b) maintenir la bonne réputation de CRS tout en remplissant la mission et les objectifs stratégiques de CRS.

Prévenir et atténuer les conflits d'intérêts (COI)

Le personnel de CRS impliqué dans l'achat doit divulguer tout conflit d'intérêt (COI) perçu ou réel (financier ou personnel) et se récuser du processus d'achat.

On entend par « conflit d'intérêts » toute situation dans laquelle un soumissionnaire bénéficie ou est perçu comme ayant bénéficié d'un avantage déloyal par rapport à d'autres soumissionnaires, en raison d'une relation ou d'un autre lien avec un employé du CRS impliqué dans une procédure d'achat. Pour plus d'informations, consulter la politique du CRS en matière de conflits d'intérêts.

Protéger la confidentialité

Toutes les informations relatives à l'achat fournies par les soumissionnaires au personnel du CRS impliqué dans le processus d'achat sont considérées comme confidentielles et ne peuvent être divulguées à quiconque, à moins que cette personne ou entité n'ait une raison professionnelle spécifique de divulguer ces informations confidentielles.

Prévenir la fraude et la corruption

Le personnel de CRS impliqué dans les activités d'achat ne peut pas s'engager dans la fraude ou la corruption au cours du processus d'achat. Le Code de conduite et d'éthique de CRS décrit la fraude comme suit :

- **Définition de la fraude** : « ...un acte ou une démarche malhonnête, une dissimulation intentionnelle, une omission ou une perversion de la vérité, dans le but d'obtenir un avantage illégal ou injuste, d'inciter une autre personne à se séparer d'un objet de valeur ou à renoncer à un droit légal, ou d'infliger un préjudice d'une manière ou d'une autre. »
- **Exemples de fraude** : « La corruption (y compris les objets de valeur non monétaires), les pots-de-vin et les gratifications, les comportements collusoires entre fournisseurs et employés, les fausses déclarations, les détournements de fonds et les types de vols qui sont le résultat direct ou indirect d'actions frauduleuses. »

Pour éviter la corruption ou l'apparence de corruption, les employés ne peuvent pas solliciter, demander, accepter ou convenir d'accepter un cadeau (y compris des divertissements, des repas, des faveurs spéciales, etc.) de la part d'un soumissionnaire actif ou d'un soumissionnaire potentiel important.

La figure ci-dessous met en évidence quatre indicateurs courants de fraude ou de corruption potentielle dans la procédure d'achat.

Indicateurs communs de fraude ou de corruption potentielle Pendant le processus d'achat

1 Fournisseurs ayant de bonnes relations

Si un fournisseur est connu ou reconnu pour ses relations politiques ou son influence dans le contexte local, la réalisation d'une transaction avec ce fournisseur peut sembler inappropriée ou comporter un risque élevé de corruption.

2 Retards ou refus en matière de diligence raisonnable

Si un fournisseur ne coopère pas pleinement au processus de diligence raisonnable en retardant ou en refusant de remplir les formulaires, il doit être considéré comme suspect et disqualifié en tant que fournisseur potentiel.

3 Demandes de paiement ou de livraison inhabituelles

Si un fournisseur demande des arrangements spéciaux pour le paiement ou la livraison, il convient d'évaluer le risque potentiel de fraude ou de corruption.

4 Environnements corrompus

Lorsque l'achat a lieu dans un pays où la corruption est endémique, le personnel de CRS **doit** :

- ❑ être attentif aux anomalies ou autres indicateurs potentiels de fraude et de corruption ; et
- ❑ se conformer **strictement** à la politique de dénonciation (anti-corruption) de CRS.

Signaler une conduite inappropriée

Toute mauvaise conduite financière ou comptable et/ou activité frauduleuse (suspectée ou connue) doit être signalée immédiatement et peut être signalée de l'une des manières suivantes.

- De manière anonyme (en ligne ou par téléphone) par l'intermédiaire d'Ethicspoint, un système de signalement indépendant.
- Auprès d'un supérieur
- Auprès d'un employé désigné de CRS, tel que l'avocat général, le directeur de l'audit interne, le directeur des ressources humaines ou un représentant résident.
- À un employé fédéral américain.

PRÉSÉLECTION DES FOURNISSEURS

La présélection des fournisseurs est l'une des nombreuses activités critiques d'achat qui se déroulent avant même qu'une demande ne soit créée. Les actions entreprises au cours des phases de conception et de planification permettent de déterminer les besoins en biens ou en services et d'identifier les fournisseurs disponibles pour répondre à ces besoins.

- Pour plus d'informations sur les évaluations de marché, les prévisions et la quantification, et l'analyse des options d'approvisionnement, consulter le chapitre Conception.
- Pour plus d'informations sur l'évaluation des filières, les prévisions et la quantification, et la planification de l'achat, consulter le chapitre Planification.

La présélection est le processus qui consiste à créer une « liste restreinte » de fournisseurs **pour les biens et services non liés à la santé**. La présélection permet d'améliorer l'efficacité des achats et est recommandée dans les conditions suivantes.

- Achat de biens ou de services **sur une base régulière** (par exemple, services de voyage, fournitures de bureau, lieux de conférence et d'atelier, consommables informatiques).
- Achat de **biens ou de services complexes, spécialisés ou à haut risque** (par exemple, services de construction et équipements de sécurité).
- **Des achats ciblés ou prioritaires auprès de fournisseurs sous-utilisés sur un marché local**, qui ne répondent généralement pas aux appels d'offres traditionnels ou ne sont généralement pas sélectionnés dans le cadre de ces appels d'offres (par exemple, des groupes de producteurs, des commerçants informels, des petites entreprises décentralisées et des fournisseurs de bons d'achat).

La figure ci-dessous illustre les nombreux facteurs évalués lors de la pré-qualification.

Liste de fournisseur mondiale

Une fois la présélection terminée, les fournisseurs qualifiés doivent être ajoutés à la liste de fournisseur mondiale.

Pour les exigences relatives à l'ajout et à la gestion des fournisseurs dans la liste de fournisseur, consulter la politique et la procédure relatives à la liste de fournisseur.

Ajout de nouveaux fournisseurs de produits de santé

Avant d'ajouter un fournisseur de produits de santé (par exemple, des produits pharmaceutiques, des médicaments, des produits de diagnostic, des équipements de laboratoire, etc) à la liste des fournisseurs, la **personne chargée d'examiner le fournisseur** doit :

- Vérifier que le fournisseur ou le produit de santé du fournisseur est préqualifié par l'OMS, le bailleur ou une autre autorité de renommée internationale.
- Vérifier que le fournisseur répond à toutes les exigences d'assurance qualité de l'OMS, des bailleurs et des autorités.

Les programmes pays doivent ajouter tous les nouveaux fournisseurs à la liste de fournisseur mondiale en remplissant le formulaire web « Créer une demande d'ajout de nouveau fournisseur » dans le système de demande de la liste de fournisseur.

Ajout de fournisseurs à la liste de fournisseur dans Insight

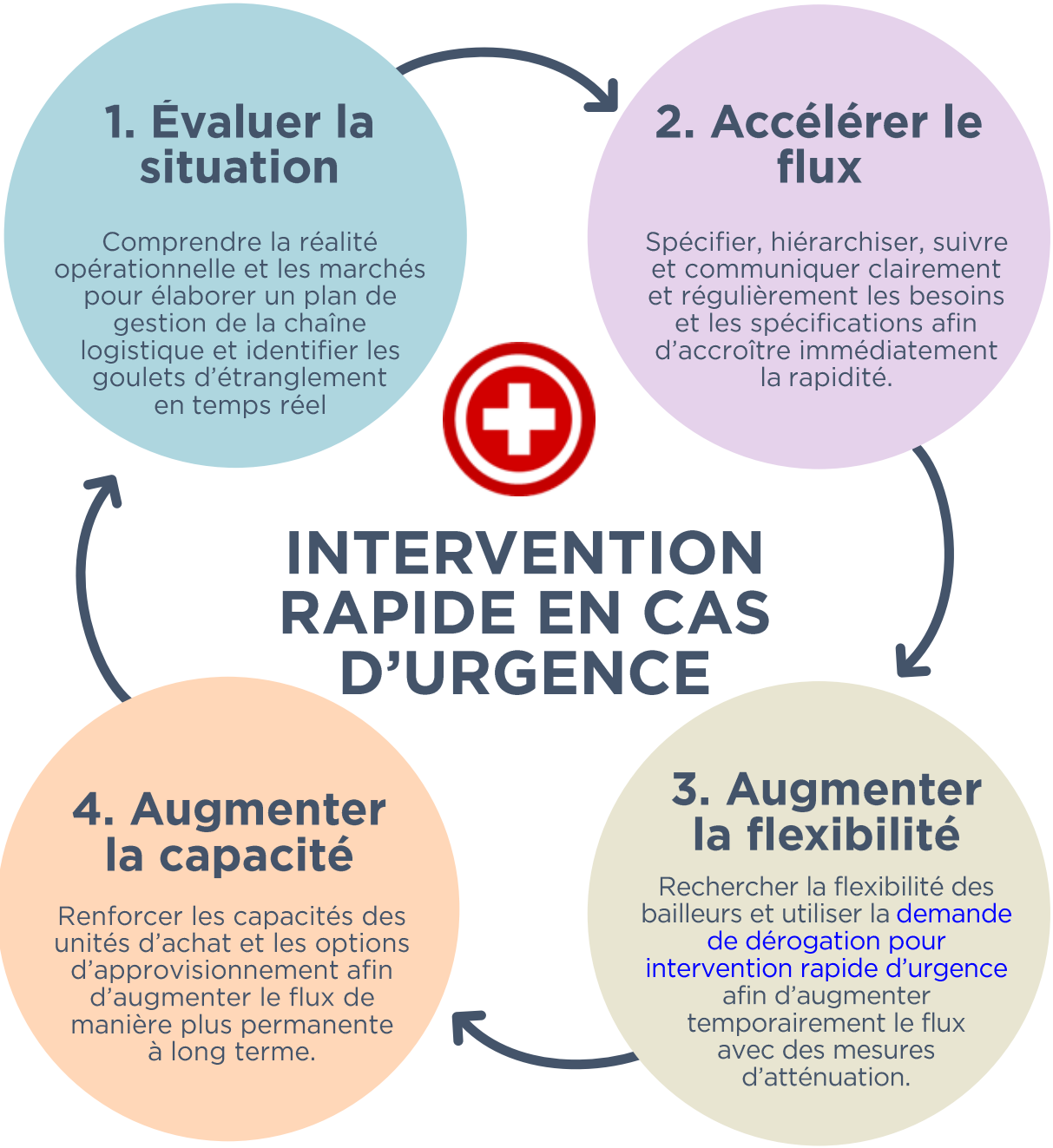
Pour des conseils détaillés sur l'ajout d'un fournisseur à la liste de fournisseur dans Insight, consulter l'aide-mémoire Comment remplir le formulaire Web des fournisseurs.

PRÉPARATION ET RÉPONSE AUX SITUATIONS D'URGENCE

Les documents listés ci-dessous ont été créés par le Département d'intervention humanitaire (HRD) pour guider les décisions, les activités et les processus d'achat lors d'une situation d'urgence.

- Manuel des opérations d'urgence sur le terrain (EFOM) | Opérations d'urgence - Installation du bureau
- Manuel des opérations d'urgence sur le terrain (EFOM) | Gestion de projet - Achat
- Recommandations et bonnes pratiques en matière d'achat en cas d'urgence

Comme le montre la figure ci-dessous, l'achat de CRS pendant les interventions d'urgence suit un cycle d'amélioration continue.



Source : Adapté des Recommandations et bonnes pratiques en matière d'achats en cas d'urgence

Les programmes pays et les régions doivent prendre les mesures suivantes pour se préparer aux situations d'urgence pendant les périodes d'inactivité non urgentes.

- Se familiariser avec les meilleures pratiques de CRS décrites ou référencées dans cette section.
- Élaborer un plan d'intervention d'urgence **avant qu'une situation d'urgence ne se produise**.
- Mener des études sur les marchés locaux et régionaux afin d'améliorer la préparation aux situations d'urgence.

Élaborer un plan d'urgence

Tout plan d'intervention d'urgence doit comprendre des contrôles internes de base pour éviter les abus, les pertes et les fraudes. En même temps, les plans d'intervention d'urgence doivent pouvoir être facilement ajustés en fonction de nouvelles informations afin de maintenir ou d'augmenter la capacité de traitement (flux) et la vitesse de livraison, en dépit d'obstacles potentiels ou de contraintes opérationnelles.

Identifier les fournitures d'urgence dans les stocks

- Identifier les fournitures qui sont couramment nécessaires dans les situations d'urgence, et, si possible, désigner les biens équivalents en stock qui n'ont pas de date de péremption (BUBD) ou de date d'expiration comme stock d'urgence.

Le Département d'intervention humanitaire (DRH) de CRS maintient les spécifications de toutes les fournitures de secours d'urgence standard telles que les bâches, les jerrycans et les couvertures.

Surveiller les prix des biens et services d'urgence

- Mener des recherches régulières sur les prix des biens ou des services qui sont couramment achetés par CRS pendant les urgences.

Identifier et évaluer les fournisseurs pour l'approvisionnement d'urgence

- Collecter et conserver les informations de contact sur les biens ou services qui sont habituellement achetés par CRS pendant les urgences.
- Contrôler entièrement l'éligibilité des nouveaux fournisseurs conformément aux exigences de la politique sur la liste de fournisseur **avant** de passer un contrat avec eux pour des biens ou des services.
- **Dans les situations d'urgence résultant d'un conflit dans la région** : Éviter de passer des contrats avec tout fournisseur (actuel ou nouveau) dont on sait qu'il a des liens avec l'une des parties au conflit (par exemple, un fournisseur ou un transporteur d'armes ou d'autres fournitures à un acteur militaire ou à un autre combattant) et rechercher d'autres options (si elles sont disponibles).

Priorité aux besoins et à la séquence de livraison lors de l'intervention d'urgence

- Donner la priorité aux besoins d'urgence sur les besoins de développement.
- Demander l'avis de l'équipe des programmes pour mieux catégoriser les besoins d'urgence (par exemple, les besoins opérationnels immédiats, les besoins d'intervention suivants, les besoins d'installation plus durable/de programmes plus complexes) et déterminer l'ordre approprié pour répondre à ces besoins.

Utiliser l'option d'achat la plus appropriée, disponible et acceptable

- **Lorsque le délai de livraison est jugé plus important que le prix, ou lorsqu'un seul fournisseur est en mesure de fournir le bien ou le service requis** : Négocier avec un fournisseur pour obtenir le prix le plus bas possible.
    - ✓ Documenter les efforts de négociation pour obtenir le prix le plus bas possible et la justification des décisions de recourir à une source unique (consulter la section sur les sources uniques dans ce chapitre) ou de donner la priorité à d'autres facteurs que le prix sur tous les formulaires requis (par exemple, le formulaire d'autorisation de la source unique, etc.)
- **Lorsque les coûts sont comparables et que la durée de la réponse est limitée** : Externaliser les activités **non stratégiques** telles que le kitting auprès des fournisseurs, le transport de la flotte auprès des sociétés de location de voitures, les fonctions d'approvisionnement auprès d'agents d'achat externes, etc.
- **Lorsque les offres écrites ne sont pas envisageables** : Lancez des achats dépassant le seuil d'achat directe par le biais d'appels d'offres oraux (qui doivent être adressés à un minimum de trois soumissionnaires, dans la mesure du possible).
    - ✓ Documenter les offres verbales après la conversation en envoyant un mémo ou un courriel au fournisseur ou à un superviseur.
- **Lorsqu'il est nécessaire de faire preuve d'une plus grande souplesse par rapport aux exigences des bailleurs** : Communiquer directement avec les bailleurs pour convenir de nouvelles options standard et les intégrer (par exemple, renoncer à l'obligation d'organiser des appels d'offres publics).
    - ✓ Obtenir l'autorisation **écrite du bailleur avant** d'apporter des modifications ou de prendre les mesures correspondantes.
- **Lorsqu'il s'agit d'un achat ponctuel ou d'une dérogation générale pour une période limitée** : Soumettre la demande de dérogation pour intervention rapide d'urgence afin d'obtenir un ajustement ou une dérogation aux procédures opérationnelles standard (POS).
- **Lorsque les risques sont très préoccupants** : Demander l'appui d'un expert chevronné en la matière (PME) (par exemple, un cadre supérieur des finances ou des achats mondiaux, un auditeur interne, etc.) dont la seule tâche est de réduire les risques et de garantir la conformité.

6.3 RÔLES ET RESPONSABILITÉS

La figure ci-dessous énumère les fonctions et les activités de sept profiles impliqués dans l'achat.

Pour plus d'informations sur les rôles du personnel de CRS listés ci-dessous, voir le chapitre Rôles et responsabilités.

Fonction/Activité	Gestionnaire des achats	Assistant des achats / acheteur	Personnel des programmes / experts en la matière	Gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement	Gestionnaire de projet	réquisitions	Demandeur	Directeur des opérations
Soumet une demande pour lancer le processus d'achat			C			R	R	
Communique avec le(s) fournisseur(s) au cours de la procédure d'appel d'offres	C	R	C					
Fait partie du comité d'appel d'offres (le cas échéant)		R	R					
Négocie avec le fournisseur	A	R						
Créer un bon de commande/ un contrat	A/R	R			I	I	I	
Approuve un bon de commande/un contrat	C	C			I	I	I	R*
Surveille les exigences des commandes/contrats et les performances des fournisseurs (par exemple, l'état des activités, les dépenses, les expirations en cours, etc.)	A/I	R	I	I	C**	I	I	
Confirme que les biens ou les services sont reçus avant que le paiement ne soit effectué au(x) fournisseur(s)					A	R	C	
Clôture du bon de commande/contrat	A	R	C		C	I	I	

R=Responsable ; **A**=Comptable ; **C**=Consulté ; **I**=Informé

**Les directeurs des opérations sont responsables de l'approbation de tous les bons de commande/contrats. Pour connaître les approbateurs supplémentaires requis, en fonction de la valeur du bon de commande/contrat, reportez-vous à la Politique d'approbation des achats.*

*** Pour les contrats portant sur certaines prestations de services, le service demandeur peut être responsable, car ses connaissances techniques font qu'il est le mieux placé pour gérer le bon de commande/le contrat et évaluer si les produits livrables sont soumis dans les délais et d'une qualité suffisante.*

Le tableau ci-dessous présente six profiles généraux en matière d'achat et leurs responsabilités respectives.

Département	Fonctions et responsabilités
Représentant résident	• Travaille avec le département de Global Procurement pour s'assurer que les achats dans les bureaux nationaux sont effectués conformément aux politiques et réglementations de CRS et des bailleurs en matière d'achats, y compris les exigences spécifiques à l'attribution, le cas échéant.
Personnel des achats	• Acheter des produits et des services aussi efficacement que possible et en conformité avec les politiques de CRS et de ses bailleurs. • Faciliter l'identification des fournisseurs qualifiés et mettre à jour la liste de fournisseur en conséquence. • Diriger le processus annuel de planification des achats avec des suivis périodiques pour s'assurer que le plan se déroule normalement tout au long de l'année. • Mener des études de marché et vérifier les prix locaux des biens et services. • Recevoir, enregistrer et traiter les demandes. • Faciliter l'évaluation des offres reçues dans le cadre d'une procédure d'appel d'offres et des comités d'appel d'offres au cours du processus d'évaluation des offres. • Rédiger des justifications de sources uniques, le cas échéant. • Veiller à ce qu'aucun engagement ne soit pris avec un vendeur ou un fournisseur qui n'a pas été enregistré dans la liste de fournisseur. • Émettre des bons de commande et les modifier si nécessaire. • Rédiger des contrats avec les fournisseurs en coordination avec le service demandeur et le conseiller juridique. • Assurer la coordination avec l'entrepôt et le fournisseur afin de garantir la livraison et la réception correctes des marchandises. • Informer le fournisseur, par écrit, de toute divergence entre le bon de commande/le contrat et les biens/services reçus. • Assurer l'archivage complet et en temps utile des documents. • Fournir en temps utile un retour d'information aux services demandeurs sur les problèmes liés aux demandes, les mises à jour des commandes, etc. • Gérer la communication avec les soumissionnaires et les vendeurs. • Fournir au personnel des conseils sur les politiques et procédures d'achat de CRS et de ses bailleurs.
Administration/ réception	• Tient une liste des soumissionnaires qui ont pris une copie d'un appel d'offres. • Tient le registre signé par tous les soumissionnaires au moment de la soumission de l'offre, reçoit les offres, et protège les offres scellées dans une boîte d'appel d'offres jusqu'à l'ouverture de l'appel d'offres.

Département	Fonctions et responsabilités
Service demandeur	• Demande au service des achats les informations nécessaires sur la disponibilité du marché, les délais de livraison des fournisseurs et les coûts des biens et services. • Participe à l'exercice de planification des achats. • Lance une procédure d'achat en soumettant un formulaire de demande complet conformément aux plans et budgets approuvés, en appliquant les codes de projet et de compte corrects et en veillant à ce que les spécifications soient suffisantes. • Modifie ou remplace tout formulaire de demande en fonction de l'évolution des besoins ou des informations fournies par le service des achats. • Participe aux activités des comités d'appel d'offres pour évaluer les offres. • Approuve les offres sélectionnées avant qu'un engagement ne soit pris avec le fournisseur, en vérifiant les spécifications d'un bien ou les qualifications d'un prestataire de services, le coût final et la (les) date(s) de livraison proposée(s). • Rédige les justifications relatives aux achats à fournisseur unique, le cas échéant.
Comité d'appel d'offres	• Signe un formulaire de conflit d'intérêts individuellement et spécifiquement lié à l'achat en question. • Ouvre les offres pour les marchés qui requièrent l'intervention du comité d'appel d'offres. • Évalue les offres en fonction des critères de l'appel d'offres • Examine et signe la feuille d'évaluation des offres.
Bureau de l'avocat général	• Examine les accords dépassant le seuil spécifié dans la politique de passation des marchés.

L'encadré ci-dessous énumère les rôles et les responsabilités en matière de recherche de fournisseurs pour les programmes de la CVA.

Rôles et responsabilités pour les programmes de la CVA

Département	Fonctions et responsabilités
Département des achats	• Gère le processus de sollicitation et d'identification des fournisseurs qualifiés pour les programmes de la CVA. • Suit toutes les procédures créées spécifiquement pour la recherche de fournisseurs pour ces programmes (ces procédures sont similaires au processus de présélection mais sont spécifiques aux programmes de la CVA).

SÉPARATION DES TÂCHES

Les tâches d'achat doivent être séparées pendant le processus d'achat pour les raisons énumérées ci-dessous.

- Respecter les normes éthiques de CRS.
- Pour empêcher le personnel de dissimuler des actions inappropriées telles que la fraude et la corruption pendant le processus d'achat.
- Assurer la responsabilité et la transparence tout au long du processus d'achat.

Par exemple, la personne qui initie une demande d'achat **ne peut pas** être la même que celle qui gère l'appel d'offres ou qui approuve l'achat et signe le bon de commande/contrat.

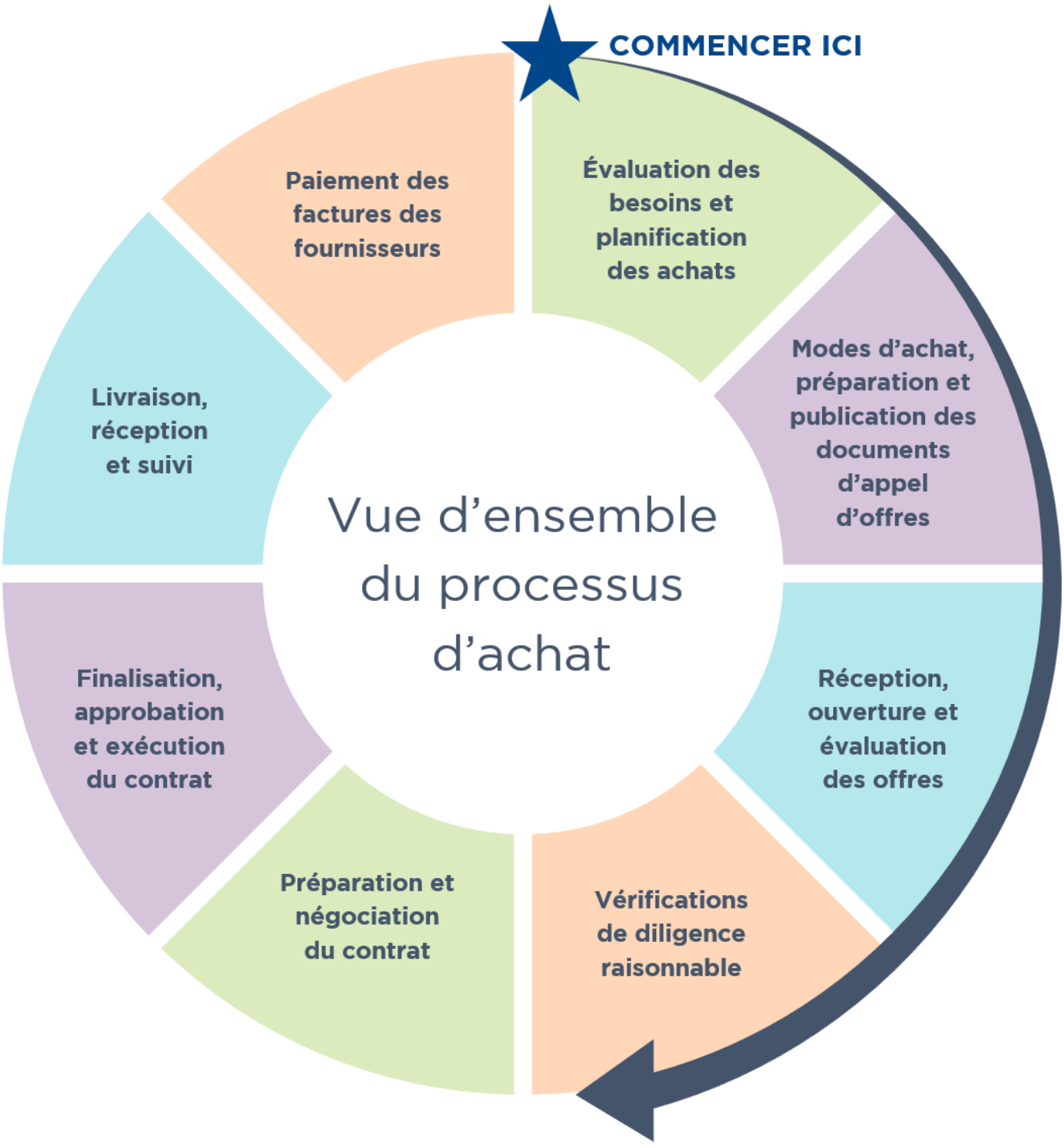
Le tableau ci-dessous présente la répartition typique des tâches en matière d'achat.

La personne qui exerce cette fonction...	...ne doit pas exercer cette fonction
Lancer des demandes d'achat	• Recevoir les marchandises • Préparer les documents de réception
Achat	• Demande de biens ou de services pour d'autres services ou projets
Achat	• Fournir des spécifications ou un cahier des charges
Achat	• Approuver les bons de commande ou les contrats de prestations de service
Achat	• Recevoir les marchandises • Préparer les documents de réception
Achat	• Effectuer des tests de contrôle de la qualité • Évaluer les marchandises reçues
Achat	• Traiter les paiements aux fournisseurs
Achat	• Avoir la garde des actifs ou des biens achetés
Achat	• Avoir la garde des chèques en blanc
Lancer des demandes d'achat	• Demander des offres ou des clarifications d'offres aux fournisseurs
Lancer des demandes d'achat	• Engager le CRS dans toute modification du contrat (bon de commande ou contrat d'achat)
Rédiger un appel d'offres	• Être membre votant du comité d'appel d'offres

6.4 PROCESSUS

Cette section fournit des conseils sur la manière de planifier et de préparer l'achat, de lancer un appel d'offres et d'évaluer les offres, d'attribuer et de gérer les contrats, et de gérer les fournisseurs de manière efficace.

Le schéma ci-dessous présente une vue d'ensemble du processus, de l'achat au paiement.



Le processus commence par une **demande** (par exemple, un formulaire de demande de biens et de services est soumis pour un besoin opérationnel ou de programmes).

Une fois la demande approuvée par le responsable du budget/gestionnaire de projet, elle est confiée par le gestionnaire des achats au personnel chargé des achats, au gestionnaire des achats d'un autre programme pays ou au service des achats mondiaux pour la **recherche de fournisseurs, les appels d'offres**, et **l'évaluation des soumissions**.

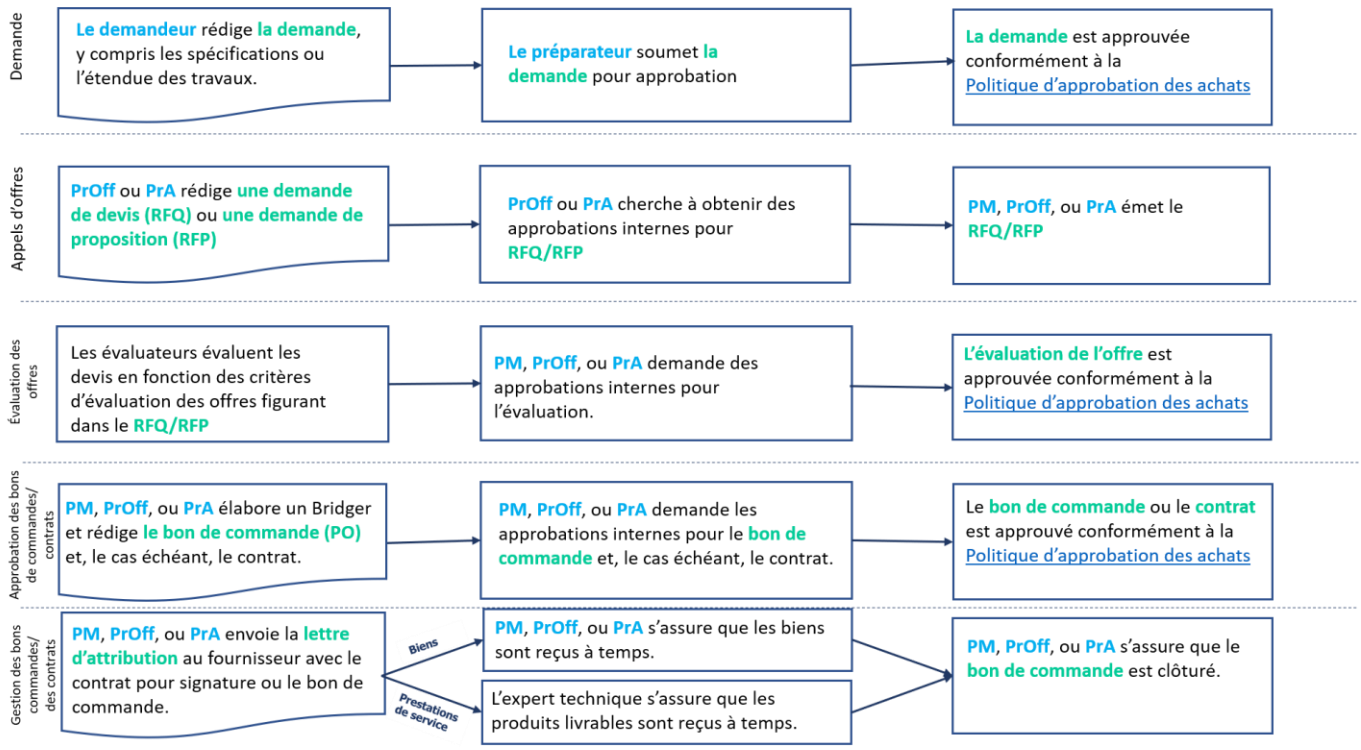
Une fois que le fournisseur qui offre le meilleur rapport qualité-prix est identifié et qu'une offre lui est attribuée (en respectant toutes les règles et réglementations applicables de CRS, du bailleur et des autorités locales/nationales), un **bon de commande** est créé.

Une fois le bon de commande approuvé conformément à la politique d'approbation des achats, il est envoyé au fournisseur. Si nécessaire, un contrat peut également être signé et joint au bon de commande approuvé. **À ce stade, le CRS peut traiter avec le fournisseur et recevoir le(s) bien(s) ou le(s) service(s) convenu(s).**

Une fois que le CRS a reçu les biens ou les services conformément aux conditions du contrat, du bon de commande ou du contrat d'achat, le fournisseur peur être **payé**.

Une fois que le fournisseur a rempli toutes ses obligations contractuelles, la dernière étape est la **clôture du bon de commande ou du contrat**.

La figure ci-dessous illustre la séquence des activités qui se déroulent dans le cadre de ces processus d'achat. Pour connaître les titres et responsabilités complets des profiles abrégés dans la figure ci-dessous, voir le chapitre Rôles et responsabilités.



DEMANDES

Une demande est une indication formelle par le personnel du CRS d'un besoin opérationnel ou de programmes. Les demandes initient le reste du processus d'achat et peuvent être soumises à tout moment.

La figure ci-dessous montre les éléments qui constituent une demande complète.

* Le budget comprend le coût du bien lui-même et tous les autres coûts applicables. Pour les **biens**, les autres coûts comprennent le transport international, l'échantillonnage et les tests indépendants, etc. Pour les **prestations de services**, les autres coûts comprennent les déplacements, l'hébergement, les indemnités journalières, les visas, etc.

Acquisition de matériel de laboratoire

Avant de soumettre une demande d'achat de matériel de laboratoire, le **demandeur** doit s'assurer que cet achat :

- ☐ est conforme aux politiques et aux plans stratégiques des laboratoires nationaux
- ☐ Tient compte de l'infrastructure physique et du niveau de biosécurité du laboratoire où l'équipement sera utilisé.
- ☐ Tient compte des connaissances et de l'expérience des utilisateurs finaux qui utiliseront l'équipement de laboratoire.

Formulaire de demande

Les demandeurs sont encouragés à soumettre leurs demandes au service des achats le plus tôt possible. Pour soumettre une demande **de biens ou de services**, le demandeur doit

- ☐ remplir le formulaire de demande de biens et de services (pour les pays équipés de Insight) ou le formulaire de demande provisoire de biens et de services (pour les pays équipés de Insight) ; et
- ☐ soumettre des spécifications suffisantes (pour les biens) ou un cahier des charges (pour les prestations de services) pour s'assurer que le bien ou le service répond à ses exigences et aux besoins du projet.

Le formulaire de demande doit inclure toutes les spécifications fonctionnelles, techniques et de performance du bien ou du service demandé. **Le personnel chargé des achats envoie les spécifications aux fournisseurs au fur et à mesure qu'elles sont rédigées dans le formulaire de demande.**

Les sections ci-dessous traitent des informations qui constituent des spécifications suffisantes et des spécifications insuffisantes.

Spécifications suffisantes

La figure ci-dessous présente les différents types d'informations à inclure dans le formulaire de demande pour des spécifications suffisantes des biens requis.

[1] La taille comprend la longueur, la largeur, la hauteur et le diamètre minimum et/ou maximum
[2] Le type de matériau comprend le plastique, le métal, le coton, etc.
[3] Les exigences physiques minimum et/ou maximum comprennent la taille, la forme, le matériau, etc.
[4] Les normes de qualité comprennent la présélection par l'OMS, l'approbation par une autorité réglementaire stricte, les exigences de l'USDA en matière de denrées alimentaires, etc.

Spécifications insuffisantes

Le tableau ci-dessous donne des exemples de biens qui pourraient être achetés à juste titre lorsque des spécifications insuffisantes sont fournies sur le formulaire du demandeur. Dans chacun des exemples de ce tableau, le service demandeur devra décider s'il doit :

- utiliser le bien inadéquat qui a été reçu (en risquant de répondre de manière incomplète ou non conforme au besoin) ; ou
- soumettre une demande révisée avec des spécifications suffisantes pour le bien requis et renvoyer le bien inadéquat (ce qui nécessite des dépenses supplémentaires en temps et en argent).

Spécifications insuffisantes	Spécifications suffisantes	Biens inadéquats pouvant être achetés en raison de spécifications insuffisantes
Tente - quatre côtés	Tente - d'au moins 3 mètres de haut avec quatre côtés - fenêtres sur trois côtés de la tente - fenêtres sur la moitié supérieure de la paroi de la tente - carré ou rectangulaire d'au moins 0,5 mètre de côté - en toile, en nylon ou dans un autre matériau similaire	Le service demandeur peut recevoir une tente trop grande, trop petite ou sans fenêtre.
Lit d'hôpital - avec roues	Lit d'hôpital - a quatre roues - mesure au moins 2 mètres de long et 0,6 mètre de large - se plie en deux	Le service demandeur pourrait recevoir un lit qui ne se plie pas en deux, qui est trop étroit ou trop court.
Sceau - muni d'une poignée et d'un bec verseur - d'un volume minimum de 15 litres	Sceau - muni d'une poignée et d'un bec verseur - au moins 50 cm de diamètre - au moins 70 cm de hauteur - Métal	Le service demandeur peut recevoir un sceau fabriqué dans un matériau qui n'est pas assez large ou pas assez solide pour faire le travail demandé (par exemple, un sceau en plastique).
Registres - 325 mm de largeur sur 420 mm de profondeur sur 202 mm de hauteur - avec le logo du partenaire - avec papier de 44 mm de large	Registres - 325 mm de largeur sur 420 mm de profondeur sur 202 mm de hauteur - avec le logo du partenaire - avec du papier 100 % non pelucheux de 45 mm de large	Le service demandeur pourrait recevoir du papier de registre de mauvaise qualité qui se déchire facilement.
Gants en latex - 100 paires	Gants en latex - 25 paires en taille petite - 50 paires en taille moyenne	Le service demandeur peut recevoir toutes les paires dans la même taille ou trop ou pas assez

Spécifications insuffisantes	Spécifications suffisantes	Biens inadéquats pouvant être achetés en raison de spécifications insuffisantes
	- 25 paires en taille grande	de paires dans des tailles spécifiques.

Pour plus d'informations sur les spécifications des biens et des services, voir les sections Demandes de biens et Demandes de prestations de services de ce chapitre.

Pour obtenir des conseils détaillés sur la manière de remplir le formulaire de demande Insight, les demandeurs doivent se référer à la liste de vérification du formulaire de demande.

Demandes de biens

Toutes les demandes de biens doivent comporter des spécifications suffisantes du ou des articles à acquérir.

Les spécifications sont rédigées et finalisées par le service demandeur dans le formulaire de demande, avec la contribution (si nécessaire) d'autres services, d'experts en la matière (SME) ou d'experts techniques.

La figure ci-dessous donne des exemples d'experts qui pourraient être consultés pour les spécifications de différents types de biens.

Type de bien...	...Service correspondant / Expert en la matière / Expert technique
Matériel informatique	GKIM (mondial) ou personnel chargé de la gestion de l'information (pays)
Véhicules	Personnel du parc automobile
Nourriture, WASH, abris, etc.	Experts techniques du CRS
Produits de santé, consommables médicaux et équipement	Ministère de la santé
Produits agricoles, semences	Ministère de l'agriculture
Mobilier, chaises, etc.	Personnel des installations
Matériel d'information, d'éducation et de communication	Personnel du marketing et de la communication

Spécifications des biens

La figure ci-dessous illustre les types d'informations à inclure dans le formulaire de demande pour les spécifications fonctionnelles, techniques de performance des biens à acquérir.

Ce type de spécification…	…comprend ces informations*
Fonctionnelles	Précise **ce que l'article doit faire** (par exemple, le véhicule doit pouvoir rouler sur un terrain accidenté, les biens doivent coller au Velcro ou les draps doivent s'adapter à un lit médicalisé).
De performance	Précise **le bien livrable ou le résultat que l'article doit atteindre** (par exemple, la construction d'un puits d'un diamètre minimum de 1 mètre et d'une profondeur minimum de 45 mètres).
Technique	Précise **les caractéristiques que l'article doit présenter**, telles que la conception, la taille, la forme, le matériau, la puissance absorbée et produite, ou le processus de fabrication requis (par exemple, le lit médicalisé doit avoir quatre roues, se plier en deux, etc.) ✓ Pour le matériel de bureau, spécifiez l'épaisseur minimale du papier ou le stylo à bille minimal nécessaire pour les stylos. ✓ Pour les matériaux destinés aux abris, spécifier l'épaisseur/l'ondulation des feuilles d'aluminium. ✓ Pour les produits alimentaires, prendre en compte les variétés, les qualités et les normes (par exemple, les niveaux d'humidité, le niveau maximum d'aflatoxines, la taille des grains, etc.)

* Un nom de marque, un nom de fabricant ou un numéro de modèle n'est inclus que dans certaines situations. Par exemple, le CRS s'approvisionne en matériel HP® standardisé pour des besoins informatiques globaux, et CRS s'approvisionne généralement en véhicules Toyota parce que ce sont les seuls véhicules disponibles dans le pays avec un accès rapide aux réparations et aux pièces de rechange.

Les spécifications doivent également inclure les détails énumérés ci-dessous, le cas échéant.

- Les exigences en matière d'assurance qualité (par exemple, les normes alimentaires du Codex Alimentarius).
- Normes internationalement reconnues (par exemple, les principes comptables généralement acceptés).
- les certifications reconnues au niveau international (par exemple, l'Organisation internationale de normalisation)
- les considérations environnementales (par exemple, l'ordinateur portable est conçu pour les conditions tropicales).

Chaque spécification peut augmenter le coût de l'achat, de sorte que chaque spécification doit pouvoir être justifiée auprès d'un bailleur comme étant suffisante pour répondre au besoin minimum plutôt qu'à l'article idéal désiré.

Par exemple, si une moto avec un réservoir d'huile de 8 ml qui coûte 2 700 USD est suffisante pour répondre au besoin, CRS ne peut pas justifier un coût supplémentaire de 200 USD au bailleur pour acheter une moto avec un réservoir d'huile de 10 ml qui coûte 2 900 USD.

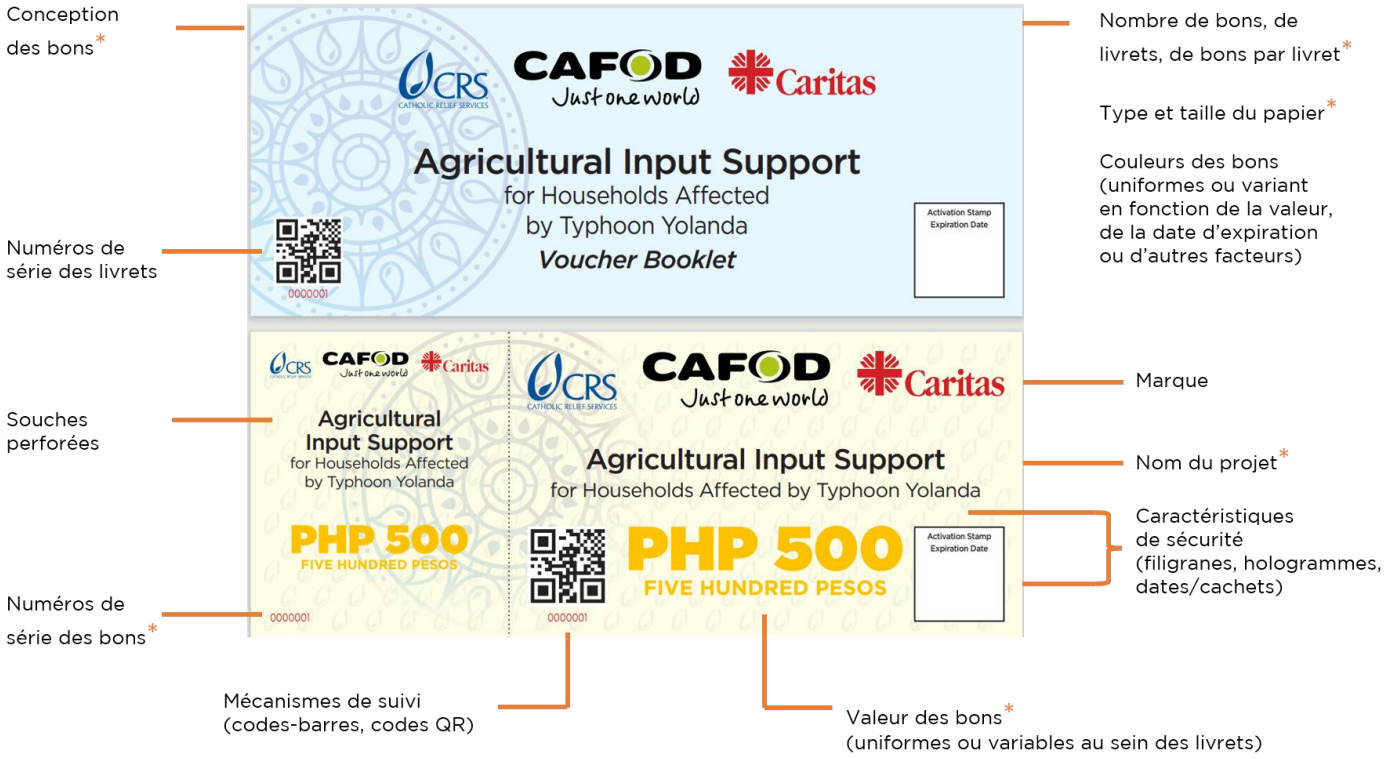
Meilleures pratiques pour l'acquisition des biens de la CVA

- Acheter les actifs CVA en dehors de la zone de distribution (si possible) afin de réduire le risque que des actifs supplémentaires soient imprimés et diffusés sur le(s) marché(s) local(aux).
- Mettre en balance le coût des caractéristiques des bons de haute sécurité et le risque de fraude dans le contexte local.
- Prévoir des délais suffisants ou supplémentaires pour la réception des biens de la CVA afin d'éviter les retards de programmes (prévoir des délais encore plus longs lorsque les biens de la CVA sont achetés à l'étranger et doivent être dédouanés).

Exemples de spécifications d'articles

Bons en papier

En règle générale, les bons en papier sont adaptés à des projets et activités spécifiques.



*Ces caractéristiques doivent être des exigences minimales.

Cartes électroniques

Les cartes électroniques sont généralement génériques, mais elles peuvent être adaptées à des projets et activités spécifiques.

*Ces caractéristiques doivent être des exigences minimales.

Produits de santé

Spécifications pour les produits pharmaceutiques, les tests de diagnostic rapide (RDT) et le matériel de laboratoire

Pour des listes détaillées des exigences pour les produits de santé mentionnés ci-dessus, voir Spécifications pour l'achat de CRS en produits de santé.

Demandes de prestations de services

Toutes les demandes de prestations de services doivent comporter des spécifications suffisantes du ou des prestations à acquérir.

Spécifications des prestations de services

Un cahier des charges décrit le problème, les buts/objectifs, les activités, les produits livrables, les rapports, le calendrier, le paiement et toutes les conditions ou exigences particulières du consultant ou du prestataire de services. En fin de compte, le cahier des charges devient une partie du contrat entre le fournisseur et CRS.

Le tableau ci-dessous indique les informations à inclure pour des spécifications suffisantes des prestations à acquérir.

Section	Contenu des directives	Objectif
Champs obligatoires		
Exposé du problème	Décrire le problème à traiter, la situation attendue à la fin de la mission, les bénéficiaires cibles et les raisons de l'assistance du bailleur (concernant les politiques du bailleur et son implication dans le secteur).	Expliquer les raisons pour lesquelles la mission a été entreprise et pourquoi elle a été conçue de cette manière.
Buts/objectifs	Énoncer les buts et les objectifs de la consultance	Préciser les résultats attendus de la consultance
Activités	Décrire les activités en commençant généralement par un verbe (par exemple, évaluer, identifier, préparer, conduire, examiner, etc.)	Identifier les tâches nécessaires à accomplir pour atteindre les buts/objectifs énoncés.
Livrables	Décrire des résultats finaux quantifiables : • étayés par au moins une activité (par exemple, un rapport résumant une série d'entretiens) • énoncés en termes de temps, de lieu, de qualité et de quantité (quand, où, quelle qualité, quelle quantité)	Décrire des résultats qui peuvent être vérifiés de manière tangible.
Rapports	Dresser la liste de tous les rapports requis (trimestriels, finaux, etc.), y compris les exigences suivantes • le contenu • le nombre d'exemplaires • la langue • les destinataires • la méthode de soumission (électronique, papier ou les deux).	Informer les soumissionnaires des rapports à fournir dans le cadre de la mission.

Section	Contenu des directives	Objectif
Calendrier	Indiquer le calendrier des services à fournir (par exemple, le nombre total de jours ou d'heures pour mener à bien les activités).	Informer le soumissionnaire de la période et des heures requises pour la mission.
	Facultatif	
Suivi des bons de commandes/ contrats	Inclure les informations suivantes pour les prestations de services très complexes (par exemple, la construction) : • un système de rapports oraux et écrits qui met en évidence les progrès et les problèmes et les mesure par rapport aux performances et aux résultats escomptés • des réunions d'examen des performances et de l'avancement des travaux à des intervalles spécifiques • des essais formels • des examens et des audits techniques • des exigences en matière de communication d'informations sensibles	S'assurer que les travaux se déroulent comme prévu dans le bon de commande/contrat et que les problèmes qui surviennent au cours de l'exécution du bon de commande/contrat sont traités et résolus rapidement.

Le cahier des charges joue un rôle important dans l'évaluation des offres par rapport aux critères requis et dans la justification du choix de tel ou tel fournisseur.

Pour les besoins récurrents impliquant l'acquisition de prestations de services, le service demandeur peut créer une liste restreinte de prestataires de services ou de consultants qualifiés sur une base ad hoc ou en lançant une manifestation d'intérêt (EOI), qui est utilisée au CRS comme une demande d'information (RFI).

Exemples de formats de cahier des charges

Vous trouverez ci-dessous des exemples de différents formats pouvant être utilisés pour rédiger un cahier des charges.

- Exemple de cahier des charges pour un kit de gestion de cas (guide de mise en œuvre + outils de support)
- Exemple de cahier des charges pour un atelier de formation

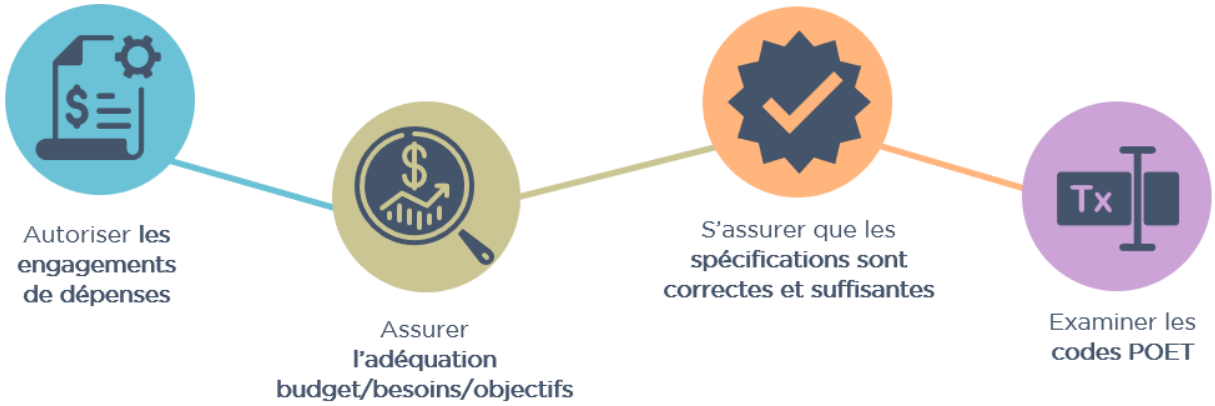
Soumission et approbation des demandes

Les demandes complètes (c'est-à-dire que tous les champs sont remplis et que les spécifications sont suffisantes) doivent être soumises au personnel chargé des achats pour examen et approbation conformément à la politique d'approbation des achats.

Soumission des demandes d'achat dans Insight

Pour obtenir des conseils détaillés sur la soumission des demandes dans Insight, les préparateurs doivent se référer à l'Aide-mémoire pour les demandes de biens ou au Guide de référence des achats Insight à l'aide-mémoire pour les demandes de biens ou à l'aide-mémoire pour les demandes de prestations de services.

Les personnes chargées d'approuver les demandes sont désignées dans la politique d'approbation des achats et dans la politique d'achat local du programme pays Les approbateurs de demandes sont responsables des activités présentées dans le diagramme ci-dessous.



Approbation des demandes dans Insight

Les approbateurs de demande doivent accorder une attention particulière à la vérification du numéro de projet, du centre de gestion des dépenses, du type de dépenses et de la tâche (POET) utilisés dans la demande. Ce numéro POET passe de la demande au bon de commande, puis au module de gestion des stocks. Les erreurs dans la demande entraînent des efforts de correction qui prennent du temps.

Pour obtenir des conseils détaillés sur l'approbation des demandes dans Insight, les gestionnaires de projet, les directeurs des programmes et les représentants résidents doivent se référer au Guide de référence des achats Insight, au document d'orientation sur les types de dépenses de GCL, et à l'aide-mémoire sur l'approbation d'une demande.

Vérification de l'enregistrement et de l'approbation des produits de santé demandés dans le pays

Si la demande soumise n'indique pas que le personnel chargé des achats a confirmé que le produit de santé demandé est enregistré dans le pays et approuvé pour la vente/distribution et l'utilisation dans le pays d'utilisation prévu, l'approbateur désigné de la demande doit le vérifier.

APPELS D'OFFRES

Le processus d'appel d'offres doit être mené de manière ouverte et équitable afin que CRS puisse obtenir le meilleur rapport qualité-prix.

Options d'approvisionnement

Les biens et services peuvent être achetés sur place, à l'international, ou les deux, en fonction des considérations énumérées dans la figure ci-dessous.

Les gestionnaires des achats ont toujours la possibilité de mener un processus concurrentiel simultanément par le biais des achats mondiaux et au niveau local et d'examiner les offres reçues par le biais des deux processus pour décider si une offre locale ou une offre internationale présente le meilleur rapport qualité-prix.

Concurrence

Y a-t-il suffisamment de fournisseurs qualifiés au niveau local pour recevoir plusieurs offres adéquates ?

La qualité

La qualité peut-elle être garantie sur le marché local ?
Existe-t-il des normes de qualité internationales à respecter (et si oui, les fournisseurs locaux peuvent-ils fournir des produits qui répondent à ces normes) ?
Les produits locaux sont-ils mieux adaptés au climat ou à l'environnement local (par exemple, les variétés de semences) ?
Les populations cibles ont-elles des préférences marquées pour les variétés ou les caractéristiques locales des produits alimentaires ?

Délai d'acheminement

Y a-t-il suffisamment de temps pour le transit aérien ou maritime et le traitement douanier si le bien ou le service est acheté à l'étranger ?

Prix

L'une ou l'autre option présente-t-elle un coût total moins élevé si l'on tient compte des coûts de transit et de dédouanement, des coûts du service après-vente ou d'autres facteurs ?

Incidences sur les systèmes de marché locaux

Quel impact l'achat de biens importés devrait-il avoir sur les prix locaux et l'activité du marché ?
La distribution de biens importés déplacera-t-elle l'activité du marché local ou réduira-t-elle la demande et les prix pour les acteurs du marché local ?
Les achats locaux vont-ils perturber l'approvisionnement local ou entraîner des hausses de prix pour les consommateurs locaux ?
Les achats locaux pourraient-ils encourager, développer ou renforcer les systèmes de marché locaux en vue d'obtenir des résultats plus durables ?

Pays de résidence du consultant

Lorsqu'un consultant potentiel n'est pas domicilié dans le pays où ses services sont sollicités, la recherche de fournisseurs doit être gérée par le service des achats mondiaux afin d'examiner et de résoudre les problèmes potentiels en matière de droit du travail.

Considérations relatives à l'approvisionnement local en produits de santé

Lorsqu'ils envisagent d'acheter des produits de santé localement, les programmes pays doivent consulter le service des achats mondiaux, afin que celui-ci puisse examiner et traiter toute question relative à l'assurance de la qualité.

Ajustement temporaire des protocoles d'achat de CRS pour les interventions d'urgence

Lors d'une intervention d'urgence, une demande de dérogation pour une intervention rapide d'urgence peut être utilisée pour augmenter **temporairement** la flexibilité des politiques et procédures **internes** d'achat de CRS. Voici quelques exemples d'utilisation de cette dérogation.

- Ajustement des niveaux d'autorisation ou des exigences.
- Permettre le recours à un fournisseur unique ou des seuils plus élevés et des délais plus courts pour la publicité.
- Utilisation des solutions de paiement globales existantes pour les opérations d'intervention d'urgence, selon que les prestataires de services financiers (FSPs) opèrent ou non dans le pays cible.

Si une dérogation est accordée, les marchés passés dans le cadre d'une intervention d'urgence doivent toujours être conformes aux exigences du bailleur (à moins que ce dernier n'autorise par écrit le personnel chargé de l'achat à déroger à ces exigences).

Méthodes d'appel d'offres

Les méthodes d'appel d'offres peuvent être concurrentielles (publiques ou restreintes) ou ne pas impliquer de concurrence (source unique). La concurrence est la méthode la plus efficace pour garantir le meilleur rapport qualité-prix, mais dans certaines circonstances, l'appel d'offres ne permet pas d'apporter une réponse adéquate aux projets de CRS. Dans de tels cas, l'achat peut être effectuée par le biais d'un approvisionnement unique ou d'un approvisionnement exclusif, qui est décrit plus en détail dans la présente section.

Appel d'offres international (ICB)

Description	**Méthode d'appel d'offres public** annoncée au niveau international.
Utilisation	• Lorsque le fournisseur **n'est pas** pas tenu d'être présent dans le pays où le projet est mis en œuvre. • Pour les projets complexes et de grande envergure pour lesquels l'équipement ou le service n'est pas disponible localement ou pour lesquels il n'y a pas beaucoup de concurrence locale.
Exigences en matière de publicité	Publier l'annonce de l'appel d'offres sur au moins un site web d'appel d'offres international (généralement sur CRS.org, devex.com, dgmarket.com, et/ou reliefweb.int). L'annonce comprend une description de base du bien ou de la prestation de service, la date limite de réception des offres et les coordonnées de CRS pour obtenir une copie de l'appel d'offres par courrier électronique.
Soumission des offres	Des offres scellées sont généralement requises.

Appel d'offres national (NCB)

Description	**Méthode d'appel d'offres public** annoncée au niveau national
Utilisation	• Lorsque le fournisseur n'est pas pas tenu d'être présent dans le pays où le projet est mis en œuvre. • Lorsque le bien ou le service est disponible sur place. • Pour les marchés de grande valeur et/ou complexes, dans le but de maximiser la concurrence
Exigences de publicité	Publier une annonce dans au moins un journal national ou sur un site web d'appel d'offres. L'annonce comprend une description de base du bien ou du service, la date limite de réception des offres, l'adresse de CRS où un vendeur peut retirer physiquement une copie du document d'appel d'offres, et les coordonnées de CRS pour obtenir une copie de l'appel d'offres par courrier électronique.
Soumission des offres	Des offres scellées sont généralement requises.

Appel d'offres limité

Description	Méthode formelle **d'appel d'offres restreint** qui invite directement des fournisseurs spécifiques à soumettre des offres.
Utilisation	• Lorsque les fournisseurs ont déjà été présélectionnés par CRS et figurent dans la liste de fournisseur. • Lorsque l'équipement ou le service ne peut être obtenu qu'auprès d'un nombre limité de fournisseurs. • Pour les achats fréquents ou les projets complexes pour lesquels il existe une liste restreinte de fournisseurs qualifiés. • Pour les achats de produits de santé, lorsque les fournisseurs doivent être approuvés par l'OMS, une autorité de régulation stricte ou un autre organisme de régulation reconnu au niveau international. • Lorsque le projet a pour objectif principal ou secondaire de renforcer les systèmes de marché ou des types particuliers d'acteurs du marché (par exemple, limiter les appels d'offres pour les fournisseurs d'alimentation scolaire aux groupes de producteurs locaux afin de renforcer les systèmes alimentaires locaux).
Exigences en matière de publicité	Demander des offres au plus grand nombre possible de soumissionnaires potentiels afin de garantir une concurrence maximale. Les appels d'offres envoyés par courrier électronique aux fournisseurs potentiels doivent être envoyés en copie cachée, de sorte qu'aucun soumissionnaire ne connaisse les autres soumissionnaires potentiels.
Soumission des offres	Les offres scellées ou envoyées par courrier électronique sont acceptables.

Achat direct/appels d'offres oraux de moins de 1 000 USD

Description	Il s'agit d'une méthode informelle **d'appel d'offres restreint** dans le cadre de laquelle des offres sont demandées par écrit (si possible) à un ou plusieurs fournisseurs (ces achats doivent être effectués par l'intermédiaire de fournisseurs présélectionnés si possible et doivent démontrer qu'un prix raisonnable a été obtenu).
Quand utiliser cette méthode ?	• Pour les biens facilement disponibles, prêts à l'emploi, lorsque le coût des biens n'excède pas 1 000 USD.
Exigences en matière de publicité	Aucun.
Soumission des offres	Les offres scellées, non scellées ou envoyées par courrier électronique sont acceptables. Les offres verbales sont acceptables et doivent être documentées une fois la conversation terminée, soit par un mémo, soit par un courriel adressé au fournisseur ou à un superviseur.

Appel d'offres à un seul fournisseur et appel d'offres à fournisseur unique

L'appel d'offres à un seul fournisseur et l'appel d'offres à fournisseur unique sont deux types de méthodes d'appel d'offres formel dans lesquelles un fournisseur est sélectionné sans appel d'offres.

Un seul approvisionnement

Plusieurs fournisseurs sont en mesure de fournir le bien ou le service requis, **mais un seul fournisseur est sélectionné**, et aucune offre n'est demandée aux autres fournisseurs

Approvisionnement unique

Un seul fournisseur est en mesure de fournir le bien ou le service requis, **il est donc sélectionné**, et aucune offre n'est demandée aux autres fournisseurs

Même lorsqu'un seul fournisseur est sélectionné, la meilleure pratique consiste à lancer un appel d'offres comme s'il était envoyé à plusieurs fournisseurs. Le personnel chargé des achats doit examiner le prix proposé par le fournisseur et vérifier qu'il est compétitif par rapport aux listes de prix publiées ou aux études de marché.

Toutes les demandes d'achat auprès d'un seul fournisseur ou d'un fournisseur unique doivent être accompagnées d'un formulaire d'autorisation de recours à un fournisseur unique signé, accompagné d'une justification claire et concise, spécifique et pertinente par rapport au bien ou au service requis, et défendable auprès des auditeurs externes.

Le tableau ci-dessous énumère les raisons acceptables pour justifier le recours à un seul fournisseur ou à un fournisseur unique.

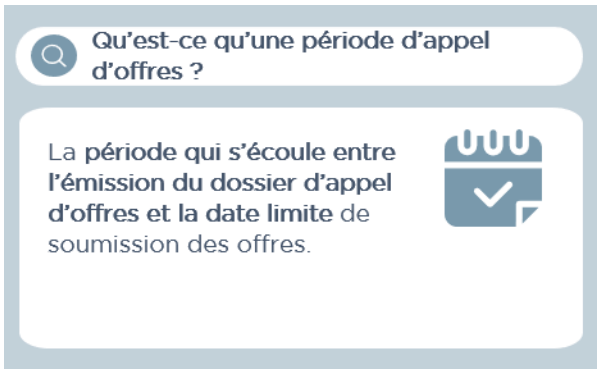
Motif	Justification	Exemple(s)
Un événement indépendant de la volonté de CRS	Le CRS doit respecter des délais imprévus dans le cadre d'un projet, ce qui ne permet pas de recourir à une procédure de mise en concurrence.	• Un tremblement de terre se produit • Une demande inattendue d'un bailleur de fonds avec un délai court pour les livrables
Un seul fournisseur qualifié	Il n'y a qu'un seul fournisseur qualifié pour effectuer le travail.	• Un logiciel spécifique qui n'est fabriqué que par un seul fournisseur • Un consultant possède une combinaison unique de compétences et de connaissances, telles que l'expérience du ministère de la santé, l'expertise technique en matière de paludisme et l'expertise en matière de marketing • Une situation de sécurité exige un hôtel spécifique en raison de son emplacement sûr
Un processus concurrentiel a déjà été mené et CRS a besoin d'utiliser le même fournisseur pour acquérir des biens ou des services supplémentaires identiques.	Il est trop coûteux de faire appel à un nouveau fournisseur plutôt qu'à un fournisseur déjà familiarisé avec les biens ou les travaux.	• CRS a passé un contrat avec un consultant pour la réalisation d'un rapport. Ensuite, le bailleur a demandé de manière inattendue au CRS de présenter le rapport, et ce même consultant est nécessaire pour aider CRS dans sa présentation • CRS a passé un contrat avec un fournisseur pour l'achat de 50 gilets pour un événement. Un deuxième événement a été organisé de manière inattendue et nous avons besoin de 5 gilets. CRS souhaite que les 25 gilets supplémentaires soient identiques aux 50 gilets déjà commandés, donc les gilets supplémentaires sont achetés auprès du même fournisseur
Normalisation	Pour certains biens et services, le meilleur rapport qualité-prix tient compte de la compatibilité avec les systèmes de CRS, de la rationalisation de la maintenance de l'équipement, de l'image de	• Ordinateurs portables pour les employés de CRS

Motif	Justification	Exemple(s)
	marque, de la confiance des consommateurs, etc.	
Partenariat pour l'engagement du secteur privé (PSE)	Dans les marchés restreints où CRS travaille pour renforcer la capacité du secteur privé, les liens limités avec le marché et le pouvoir d'achat des fournisseurs locaux pourraient entraver leur succès dans un processus concurrentiel.	• Entreprise locale de semences avec laquelle CRS a un partenariat

Documents d'appel d'offres

Un document d'appel d'offres donne aux fournisseurs potentiels des **informations et des instructions** spécifiques sur la préparation et la soumission de leurs offres, notamment :

- ✓ Comment préparer et soumettre les offres.
- ✓ Les informations à inclure dans les offres.
- ✓ Les critères que CRS utilisera pour évaluer les offres (voir la section Réception et évaluation des offres dans le présent chapitre).
- ✓ Quand les offres doivent être soumises.



Informations et instructions relatives à la soumission des offres

Les offres doivent inclure les critères que CRS utilisera pour évaluer les propositions des soumissionnaires. Le service demandeur - avec l'appui d'un expert en la matière (SME) ou d'un expert technique - fournit des critères d'évaluation à inclure dans l'appel d'offres par le personnel chargé des achats. Les critères peuvent être qualifiés de « requis » (obligatoires) ou de « préférés » (facultatifs). Les critères obligatoires seront traités comme des critères de réussite ou d'échec lors de l'évaluation.

Informations requises

Les informations énumérées ci-dessous sont obligatoires et **doivent être incluses** dans tous les documents d'appel d'offres.

1. Description du produit ou du service.
2. Quantité exacte ou estimée (si la quantité exacte n'est pas connue au moment de l'émission de l'offre).
3. Spécifications claires dans le formulaire du demandeur (pour les biens) ou dans le cahier des charges (pour les services).

4. **Pour les biens** : Le lieu de livraison, avec le nom de la société et l'adresse physique (par exemple, le bureau national de CRS, le bureau régional de CRS, le bureau du sous-bénéficiaire, le bureau du bailleur, l'entrepôt régional, la liste des écoles avec des programmes d'alimentation scolaire).
5. Une déclaration indiquant que CRS a la possibilité de rejeter une ou toutes les offres lorsque cela est dans le meilleur intérêt de l'agence.
6. Une copie ou un lien vers le Code de conduite des fournisseurs/prestataires de services de CRS (disponible en plusieurs langues sur le site SharePoint de la gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement mondiale)) ou un lien vers ce document sur crs.org.
7. **Pour les questions des soumissionnaires** : date limite et informations de contact (généralement un courriel).

Critères juridiques/administratifs pour l'évaluation des offres

Les informations énumérées ci-dessous concernant l'étape 1 - Évaluation juridique/administrative des offres **doivent figurer** dans tous les documents d'appel d'offres.

1. Exigences légales pour la soumission d'une offre : Preuve d'enregistrement et autres documents spécifiques au pays qui sont requis, si les soumissionnaires potentiels n'ont pas déjà fourni ces documents au CRS.
2. Date limite de soumission des offres.
3. Durée minimale de validité des offres (généralement 30, 60 ou 90 jours, déterminée par l'équipe chargée des achats en fonction du marché).
4. Instructions relatives à la soumission des offres, notamment
   - Mode de soumission (électronique, remise en main propre, courrier, service de messagerie, télécopie),
   - les modalités de soumission (système d'enveloppe à un ou deux sceaux, convention de désignation/marquage, nombre de copies des offres, etc.),[1]
   - Lieu de soumission (adresse électronique, adresse physique, numéro de télécopie, etc.), et
   - Format de la soumission (par exemple, l'offre est rédigée sur le papier à en-tête du fournisseur et porte le cachet de la société, etc.).
5. La méthode de notation à utiliser pour évaluer les critères juridiques/administratifs (généralement une notation de type « réussite/échec »)
6. Exigences particulières pour la soumission des offres, y compris, mais sans s'y limiter, les exemples ci-dessous :
   - L'offre doit être signée par le représentant autorisé de l'entreprise.

[1] Au CRS, les offres scellées sont requises principalement pour les appels d'offres publics et les enveloppes à deux sceaux sont généralement utilisées pour les achats de grande valeur, les achats complexes, les achats pour la construction ou d'autres travaux, ou lorsque le bailleur l'exige. Lorsque l'appel d'offres exige que les offres soient soumises dans deux enveloppes distinctes, celle-ci doit spécifier une enveloppe scellée pour la proposition juridique/administrative et la proposition technique (pour les étapes 1 et 2 de l'évaluation des offres) et une deuxième enveloppe scellée pour la proposition financière (pour l'étape 3 de l'évaluation des offres), **les deux enveloppes étant placées dans une enveloppe extérieure scellée**.

- L'offre doit inclure le coût unitaire, la quantité et le coût total.
- Le(s) prix doit(vent) être détaillé(s) en fonction du coût du produit, du coût du fret, du coût de l'assurance et/ou des taxes (conformément à la politique de comptabilité des biens inventoriables achetés (PRO-FIN-INV-025.01) du CRS).

Critères techniques pour l'évaluation des offres

Les informations énumérées ci-dessous concernant l'étape 2 - Évaluation technique des offres **doivent figurer** dans tous les documents d'appel d'offres.

Biens

La notation « réussite/échec » est généralement utilisée pour l'évaluation technique **des biens**. L'appel d'offres stipule que les biens doivent répondre aux spécifications énoncées dans l'appel d'offres pour passer à l'étape suivante de l'évaluation.

Prestations de service

La notation « pondéré » est généralement utilisée pour l'évaluation technique **des prestations de service**.

Vous trouverez ci-dessous une liste de critères fréquemment utilisés pour l'évaluation technique des offres **de prestations de service**.

- Compréhension avérée de chaque exigence et de chaque objectif du cahier des charges.
- Méthodologie/plan de travail qui répond à chaque exigence et objectif du cahier des charges.
- Capacité à respecter le calendrier et les délais de livraison.
- Au moins deux preuves de performances antérieures (c'est-à-dire un cahier des charges d'une taille et d'une portée similaires).
- Au moins deux références (pour plus d'informations sur la vérification des références, voir la section Vérification des références du présent chapitre).
- Capacité à communiquer et à mener des affaires dans une langue spécifique.
- Exigences en matière de personnel (certifications et qualifications clés), organigramme, noms et curriculum vitæ.
- Exigences en matière d'équipement, avec les spécifications de l'équipement (par exemple, pour un marché de transport, le nombre de camions disponibles d'un volume minimum de 60 mètres cubes).
- Échantillon de travail (par exemple, pour des services de traduction).
- Entretiens, démonstrations ou présentations.
- Autres exigences spécifiques à la prestation de service.

Proposition financière pour l'évaluation des offres

Une demande de proposition financière relative à l'étape 3 - Évaluation financière des offres **doivent figurer** dans tous les documents d'appel d'offres.

Informations facultatives

Les informations énumérées ci-dessous sont **préférables mais non obligatoires** dans les documents d'appel d'offres, en fonction du contexte de l'achat et du type d'appel d'offres.

Peut s'appliquer aux biens ou aux services

1. Un formulaire de soumission
2. Soit l'obligation d'indiquer dans l'offre tout écart par rapport au cahier des charges, soit une liste de contrôle du cahier des charges à l'intention du soumissionnaire, dans laquelle ce dernier coche les spécifications auxquelles son offre est conforme.)
3. les conférences ou visites de sites préalables à l'offre ou à la proposition, y compris la date, l'heure, le lieu et l'obligation éventuelle d'y assister.
    a. Pour les achats complexes, le CRS peut souhaiter inviter tous les soumissionnaires potentiels à participer à une réunion bien avant la dernière date limite de réception des offres. L'objectif de cette réunion est de diffuser des informations qui peuvent être difficiles à transmettre dans les documents d'appel d'offres et de répondre à toutes les questions que les soumissionnaires potentiels peuvent avoir.
4. **Pour les appels d'offres publics (si nécessaire)** : La date, l'heure, le lieu et la liste des personnes autorisées à assister à l'ouverture publique des plis.
5. **Si plus d'un lot est inclus** : Une déclaration indiquant que « l'appel d'offres sera attribué en un seul lot » ou que « l'appel d'offres sera attribué en lots séparés et les fournisseurs peuvent soumissionner pour n'importe quelle combinaison de lots ». Les conditions générales du fournisseur sous contrat ou un modèle de contrat incluant les conditions de paiement (pour plus d'informations, voir la section « Bons de commande et contrats » du présent chapitre).
6. L'exigence d'une garantie de soumission, d'une garantie de paiement, d'une garantie de bonne exécution et/ou d'une garantie de restitution d'acompte exigée par le bailleur de fonds.
7. **Pour l'informatique** : Restrictions sur les équipements ou services de télécommunications couverts (voir CFR 2 § 200.216 et Achat d'équipement et de services d'Internet et de télécommunications).

S'applique uniquement aux biens

8. **Pour les biens** : Mode de transport (par exemple, fret aérien, fret maritime, etc.).
9. **Pour tout envoi de marchandises, en particulier les envois internationaux** : Instructions d'emballage et d'expédition pour protéger les biens contre les dommages pendant le transport et pour utiliser un emballage standard afin que les biens ne soient pas endommagés pendant le transport.
10. **Pour les envois internationaux de biens** :
    a. L'obligation pour le fournisseur d'obtenir des licences d'importation ou d'exportation conformément à la législation locale.
    b. Une déclaration indiquant si le programme pays prévoit des dérogations aux droits de douane et d'importation pour les biens importés.

c. Une liste de tous les Incoterms requis (pour des conseils sur les Incoterms, voir le chapitre sur les transports nationaux).

Documents officiels d'appel d'offres

Demande de devis (RFQ)

Description	Un **document d'appel d'offres** utilisé dans les achats concurrentiels pour communiquer les exigences de CRS aux fournisseurs potentiels et demander des devis.
Utilisation	• Pour les biens tels que les produits de santé, les véhicules, le mobilier, les fournitures de bureau, etc. • Pour les prestations de service tels que les contrats de location.
Période d'appel d'offres	Minimum de 2 semaines.
Critères d'évaluation et notation	**Les offres qui satisfont à la première série de critères peuvent passer à l'évaluation de la série de critères suivante.** Critères juridiques/administratifs En règle générale, ces critères sont de type réussite/échec. Critères techniques Les critères de réussite/échec doivent être utilisés dans la mesure du possible pour garantir une évaluation objective. Pour les critères qui ne sont pas de type réussite/échec, une notation pondérée peut être utilisée. Date de livraison et prix En général, ces critères sont pondérés (par exemple, 30 %/70 % ou 20 %/80 %). Note finale : Les notes obtenues pour la date de livraison et le prix (et les critères techniques, s'ils sont pondérés) sont additionnées, et la note la plus élevée indique le fournisseur le plus qualifié.
Modèles	Modèle de RFQ public ou restreint Modèle de RFQ pour des biens Modèle de RFQ pour des prestations de service Modèle de RFQ simple

Demande de proposition (RFP)

Description	Un **document d'appel d'offres** utilisé dans les achats concurrentiels pour communiquer les exigences de CRS aux fournisseurs potentiels et solliciter des propositions avec des devis.
Utilisation	• Pour les prestations de service (par exemple, les services de conseil, les services de voyage, les services liés à l'informatique, etc.) • Lorsque le CRS n'a pas d'approche spécifique à l'esprit pour le bien ou le service requis et souhaite envisager différentes solutions et leurs coûts respectifs.

Période d'appel d'offres	Deux à quatre semaines
Critères d'évaluation et notation	**Les offres qui satisfont à la première série de critères peuvent passer à l'évaluation de la série de critères suivante.** Critères juridiques/administratifs En règle générale, ces critères sont de type réussite/échec. Critères techniques Pour les critères qui ne sont pas de type réussite/échec, une notation pondérée peut être utilisée. Critères financiers En règle générale, ces critères font l'objet d'une notation pondérée. Note finale : Les notes obtenues pour les critères techniques et financiers sont additionnées et la note la plus élevée indique le fournisseur le plus qualifié.
Modèles	Modèle de RFP Modèle de RFP spécifique au FSP

Manifestation d'intérêt (EOI)/Demande d'information (RFI)

Description	Un **document d'appel d'offres** est utilisé pour rechercher des informations auprès des fournisseurs sur un bien ou un service que CRS souhaite acquérir ou pour identifier des fournisseurs potentiels d'un bien ou d'un service.
Utilisation	Lorsque CRS souhaite : • Identifier les fournisseurs disponibles d'un bien ou d'un service si CRS n'est pas déjà familiarisé avec ces fournisseurs. • Rechercher des informations sur un bien ou un service, telles que des données sur les spécifications, les innovations et les produits disponibles sur le marché.
Période d'appel d'offres	Varie en fonction des besoins ou des objectifs en matière d'achat.
Critères d'évaluation et notation	**Les offres qui satisfont à la première série de critères peuvent passer à l'évaluation de la série de critères suivante.** Critères juridiques/administratifs Les critères peuvent être acceptés/refusés ou pondérés. Critères techniques Les critères peuvent être acceptés/refusés ou pondérés. Note finale : Les notes de passage permettent d'identifier les fournisseurs qualifiés.
Modèles	Modèle de manifestation d'intérêt (EOI) Modèle de EOI spécifique au FSP

Exigences particulières en matière d'appels d'offres

Avant de lancer un appel d'offres, le personnel chargé des achats doit examiner les listes de vérification ci-dessous pour vérifier s'il existe des exigences particulières en matière d'appel d'offres en fonction de seuils monétaires, de politiques des bailleurs ou de considérations spécifiques aux produits de base.

Pour les prestataires de services financiers (FSP)

Le CRS fait appel à des prestataires de services financiers (FSP) pour fournir de l'argent liquide pour les activités des programmes et les opérations générales.

- **Programmes :** Les prestataires de services financiers (FSP) sont engagés pour fournir de l'argent ou des bons aux participants aux programmes, des salaires aux enseignants, des paiements aux fournisseurs participant aux programmes de la CVA, et des allocations ou des incitations pour les volontaires de la communauté.
- **Opérations :** Dans certains contextes, les prestataires de services financiers (FSP) sont engagés pour payer les salaires du personnel de CRS, le loyer des bureaux et des maisons d'hôtes, et les fournisseurs.

LISTE DE VÉRIFICATION

Détermination de la méthode d'achat pour les prestataires de services financiers (FSP)

Pour déterminer la procédure d'appel d'offres la plus appropriée, le **gestionnaire de programme** :

- ☐ Rédige une **description des services** à acquérir, en précisant les besoins du programme, les qualités souhaitées du prestataire de services financiers (FSP) et le contexte dans lequel le prestataire de services financiers (FSP) sera employé.

Une fois la description des services rédigée, le **gestionnaire de programme**, en collaboration avec le **directeur des programmes**, le **directeur des opérations**, le **gestionnaire des achats**, et le **gestionnaire financier** :

- ☐ Fait une estimation de la **valeur du contrat** sur la base des frais de services facturés par le prestataire de services financiers (FSP) (non compris dans la valeur de transfert).
- ☐ Précise si le contrat sera à **usage unique** ou s'il s'agira d'un contrat d'achat (CPA) à **usage multiple**, en fonction de la conception du projet, de sa durée, de la fréquence prévue, du nombre de transferts et des fonds disponibles.
- ☐ Détermine si des **protocoles d'urgence** sont nécessaires pour les programmes (par exemple, une demande de dérogation à la procédure d'intervention rapide en cas d'urgence (ERRWR) pour augmenter **temporairement** les seuils, raccourcir les délais d'appel d'offres et réduire les exigences en matière de publicité).

Voir ci-dessous les encadrés spécifiques au contexte qui s'appliquent également.

Guide d'appel d'offres pour les prestataires de services financiers (FSP)

Les achats avec des prestataires de services financiers (FSP) impliquent des aspects uniques de la chaîne d'approvisionnement, du département des programmes, des finances et de l'ICT4D. Le guide d'appel d'offres pour les FSP est une ressource conçue pour **aider le personnel du CRS à obtenir efficacement des FSP** pour les programmes de la CVA, en abordant les complexités et les considérations dans ce contexte **afin d'atteindre les résultats programmatiques souhaités**.

Le guide d'appel d'offre pour FSP offre :

- **Les considérations spécifiques aux achats avec des prestataires de services financiers (FSP),** telles que le rôle du département de la trésorerie mondiale et la détermination de la valeur des achats.
- **Des stratégies d'achat** adaptées aux objectifs des programmes, garantissant que le personnel de CRS peut identifier le(s) prestataire (s) de services financiers (FSP) le(s) plus approprié(s) pour leurs besoins spécifiques.
- **Une approche en trois phases** pour les achats avec des prestataires de services financiers (FSP) - Contexte et ressources (phase I), Choix de la meilleure option des achats (phase II), et Étapes détaillées pour les options des achats (phase III), s'alignant sur les politiques et les meilleures pratiques du CRS.

Le guide est accompagné d'outils, de modèles et d'exemples de programmes pays afin de faciliter une procédure d'appel d'offres efficace.

Pour toute question ou demande d'assistance, veuillez contacter FSPsupport@crs.org.

Pour les achats de produits de santé

Le service d'achat doit vérifier que **les fournisseurs potentiels de produits de santé** (par exemple, les produits pharmaceutiques, les médicaments, les produits de diagnostic, les équipements de laboratoire, etc.

- ont eté présélectionnés/approuvés par l'OMS, un bailleur ou une autre autorité de renommée internationale.
- répondent à toutes les exigences d'assurance qualité de l'OMS, des bailleurs et des autorités.

Pour les produits pharmaceutiques, le service d'achat doit vérifier si le bailleur dispose d'une liste préférentielle de fournisseurs pharmaceutiques préqualifiés.

Pour les tests de diagnostic rapide (TDR), le service d'achat peut demander au bailleur d'approuver l'absence de concurrence ou une concurrence restreinte pour l'une des raisons énumérées ci-dessous.

- Algorithme de test validé au niveau national.
- Systèmes de test à équipement fermé nécessitant des réactifs et des consommables spécifiques à une plateforme de diagnostic.
- Pratiques nationales normalisées et harmonisées.

Pour les achats financés par la KfW

Liste de vérification pour les achats financés par la KFW

LISTES DE VERIFICATION

Achats financés par la KfW

Avant de lancer un appel d'offres pour des achats financés par la KfW, **l'assistant des achats** :

- ☐ vérifie l'adjudication et la convention séparée pour s'assurer que l'appel d'offres ne nécessite pas de refus de la part de la KfW.
- ☐ **Lorsque la non-objection de la KfW est requise :**
  - Remplit la liste de vérification de la KfW.
  - Envoie la liste de vérification de la KfW, l'offre et la demande de non-objection au gestionnaire de projet de CRS ou au point de contact de la KfW (tel qu'identifié par l'équipe de programmes).

L'émission de l'appel d'offres

La figure ci-dessous décrit les directives importantes à suivre lors de l'émission d'un appel d'offres.

Directives pour la période de l'appel d'offres

Pendant la période d'appel d'offres, le principe directeur est que ce qui est communiqué à un soumissionnaire potentiel doit être communiqué à tous les soumissionnaires potentiels.

Questions des soumissionnaires potentiels

Les soumissionnaires peuvent poser des questions pendant la période de l'appel d'offres. Les soumissionnaires doivent poser leurs questions par écrit. Si l'appel d'offres est public, les réponses doivent être publiées publiquement dans la mesure du possible et envoyées à tous les soumissionnaires potentiels. Si l'appel d'offres est restreint, les réponses doivent être envoyées à tous les soumissionnaires potentiels.

Discussions avec les soumissionnaires potentiels

Le personnel du CRS ne peut pas discuter des appels d'offres ouverts avec des soumissionnaires potentiels pendant la période d'appel d'offres, sauf dans le cadre d'une conférence préparatoire à l'appel d'offres.

Conférence préalable à l'appel d'offres avec les soumissionnaires potentiels

Pour les acquisitions techniques et complexes, CRS peut organiser une conférence préparatoire à l'appel d'offres après l'émission de l'appel d'offres et bien avant la date limite de réception des offres, en plus (ou à la place) de l'émission de clarifications écrites. Cette conférence peut prendre la forme d'une réunion, d'une visite du site ou d'une inspection.

Liste de de vérification de la conférence préalable à l'appel d'offres avec les soumissionnaires potentiels

LISTE DE DE VERIFICATION

Conférence préalable à l'appel d'offres avec les soumissionnaires potentiels

Lors de la tenue d'une conférence préalable à l'appel d'offres, le **services des achats** doit :

- ☐ Rédiger un procès-verbal de la réunion afin de consigner toutes les questions posées par les soumissionnaires potentiels et toutes les réponses formelles apportées par le personnel des achats, les parties prenantes et/ou les experts en la matière (SME).
- ☐ Autoriser les réponses orales aux questions écrites pendant la conférence (remarque : le procès-verbal doit prévaloir sur ces réponses orales).
- ☐ Publier ou envoyer le procès-verbal de la réunion à tous les soumissionnaires potentiels dans un délai raisonnable après la conférence.

Modifications des documents d'appel d'offres

CRS peut modifier le RFQ ou le RFP en publiant un avenant et en respectant les exigences ci-dessous afin de garantir un processus d'achat équitable et transparent.

- Les modifications apportées au dossier d'appel d'offres doivent être approuvées par les mêmes autorités désignées du CRS que le dossier d'appel d'offres original.
- Les modifications doivent être communiquées simultanément par écrit à tous les soumissionnaires invités et potentiels.
- Lorsque les documents d'appel d'offres sont affichés publiquement, les modifications doivent être ajoutées à l'affichage.
- Les modifications doivent être apportées en temps utile avant la date limite de soumission des offres pour que les soumissionnaires puissent apporter des changements à leurs offres. Si une modification est apportée peu de temps avant la date limite de l'appel d'offres, cette dernière doit être prolongée afin de donner aux soumissionnaires suffisamment de temps pour élaborer une offre qui réponde à la modification.

Lorsque les modifications représentent des changements substantiels aux exigences, il peut être nécessaire de lancer un nouvel appel d'offres, en particulier si le changement signifie que la liste restreinte de fournisseurs pourrait également changer.

Modifications des offres

Les soumissionnaires peuvent modifier leurs offres par écrit avant la date de clôture de l'appel d'offres. La dernière offre est considérée comme l'offre finale et contraignante. Après la date de clôture, CRS ne peut pas accepter de nouvelles offres ou des offres modifiées.

Annulation de l'appel d'offres

Si un appel d'offres ou une demande de propositions est annulé, les offres doivent être renvoyées rapidement aux soumissionnaires.

RÉCEPTION ET ÉVALUATION DES OFFRES

Conseils pour la réception des offres

Offres non scellées

La figure ci-dessous montre trois façons différentes de recevoir des offres **non scellées**.

Offres scellées

La figure ci-dessous montre la manière dont les **offres scellées** peuvent être reçues.

Modes de réception des offres scellées

Remise physique à un membre du personnel de réception

En règle générale, les offres scellées sont déposées physiquement auprès du personnel de réception, qui les place dans une boîte fermée à clé et tient un registre de la date et de l'heure de réception de chaque offre scellée.

À la clôture de la période d'appel d'offres, un membre du personnel de réception remet les offres au personnel des achats.

Les offres scellées doivent être traitées de manière confidentielle et n'être ouvertes qu'au moment de l'ouverture des plis.

Tout membre du personnel qui, par erreur, ouvre une offre scellée avant ou après l'ouverture des plis doit suivre la procédure décrite dans la liste de vérification ci-dessous.

Liste de vérification de l'ouverture des offres scellées en dehors de l'ouverture des plis

LISTE DE VERIFICATION

Ouverture des offres scellées en dehors de l'ouverture des plis

Si une offre scellée est ouverte pour une raison quelconque avant ou après l'ouverture des plis, **la personne qui a ouvert l'offre scellée** doit :

- ☐ Rédiger une explication de l'ouverture.
- ☐ Enregistrer la date et l'heure d'ouverture.
- ☐ Noter le numéro de l'appel d'offres.
- ☐ Signer l'enveloppe.
- ☐ Refermer immédiatement l'enveloppe.
- ☐ Remettre l'offre dans la boîte d'appel d'offres (si les offres n'ont pas encore été ouvertes) ou au chef du service des achats (si les offres ont déjà été ouvertes).

Soumissions tardives

Les offres soumises après la clôture de l'appel d'offres doivent être conservées en lieu sûr et ne pas être ouvertes jusqu'à l'émission des lettres d'attribution et de non-attribution, date à laquelle les offres tardives doivent être renvoyées à leurs auteurs (voir la section « Lettres d'attribution et de non-attribution » du présent chapitre).

Offres retirées

Les soumissionnaires peuvent retirer leur offre à tout moment en la notifiant par écrit au service des achats qui a émis l'appel d'offres. Le service des achats doit conserver cette documentation dans le dossier de l'appel d'offres.

Ouverture publique des offres

Les appels d'offres peuvent prévoir une ouverture publique des plis, à laquelle les fournisseurs sont invités à assister, comme indiqué dans l'appel d'offres.

Vous trouverez ci-dessous les meilleures pratiques **pour la préparation de l'ouverture publique des plis**.

- ✓ La réunion pour l'ouverture publique des plis doit avoir lieu à la date, à l'heure et au lieu publiés dans le document d'appel d'offres.
- ✓ Seules les personnes énumérées ci-dessous peuvent participer à l'ouverture d'un appel d'offres public.
  - Les membres concernés du personnel de CRS (généralement le personnel des achats et les membres du comité d'appel d'offres).
  - Le représentant autorisé de tout soumissionnaire ayant présenté une offre.
  - Les fournisseurs qui ont soumis des offres ou des propositions
- ✓ Le personnel des achats de CRS (ou un membre désigné du comité d'appel d'offres) doit présider la réunion.
- ✓ Le responsable de la réunion doit ouvrir et clôturer l'ouverture publique des offres en présence de tous les participants.
- ✓ Toutes les informations relatives à l'ouverture des offres, aux participants à la réunion et aux dossiers d'appel d'offres (y compris les offres retournées) doivent être consignées dans un procès-verbal ou un rapport et doivent être lues à haute voix aux participants. Le procès-verbal/rapport doit contenir les éléments suivants
  - Date et heure de l'ouverture publique des plis.
  - Nom et numéro du document d'appel d'offres.
  - Brève description du marché (par exemple, 500 000 tests de diagnostic rapide du paludisme pour CRS Zimbabwe).
  - Date limite de soumission des offres (date, heure et prolongation éventuelle).
  - Noms des participants à la réunion et de leurs entreprises respectives.
  - Noms des soumissionnaires.
  - Garanties de l'offre (si elles sont demandées).
  - Période de validité des offres (et prolongations éventuelles).

- Délais d'exécution de chaque offre.
- Prix unitaire et coût total de chaque offre.
- Liste des offres rejetées pour diverses raisons (par exemple, soumission tardive, incomplétude, etc.).

✓ Le responsable de la réunion, les membres de la commission d'appel d'offres et les témoins appropriés doivent certifier le processus d'ouverture des plis en signant le procès-verbal/rapport.

Ouverture des plis

Les offres doivent être ouvertes dès que possible après la clôture de la période d'appel d'offres, lors d'une réunion à laquelle tous les membres de la commission d'appel d'offres sont présents.

Vous trouverez ci-dessous les meilleures pratiques à suivre **lors de la réunion d'ouverture des plis**.

✓ Chaque offre est ouverte par le personnel des achats de CRS en présence de tous les participants.

✓ Chaque offre doit faire l'objet d'un examen préliminaire par le comité d'appel d'offres pour s'assurer qu'elle est conforme aux critères juridiques/administratifs publiés dans le document d'appel d'offres (par exemple, le bon nombre d'exemplaires a été soumis, chaque offre a été signée par le soumissionnaire, et la garantie d'offre a été soumise si nécessaire).

✓ **Pour les offres scellées soumises à l'aide d'un système à deux enveloppes** (c'est-à-dire une enveloppe pour la proposition juridique/administrative et la proposition technique et une seconde enveloppe pour la proposition financière) : Lors de la première réunion de la commission d'appel d'offres, les membres de la commission d'appel d'offres ne peuvent ouvrir que l'enveloppe contenant la proposition juridique/administrative et la proposition technique. L'enveloppe contenant la proposition financière ne peut être ouverte qu'une fois l'évaluation juridique/administrative **et** l'évaluation technique finalisées (ce qui peut se produire lors de la même réunion ou être programmé comme une seconde ouverture à une date ultérieure).

Comités d'appel d'offres

Une commission d'appel d'offres est un groupe d'employés désignés pour évaluer les offres et recommander le fournisseur le plus approprié.

Les comités d'appel d'offres sont requis selon le seuil de la politique du CRS en matière d'achat. Les programmes pays peuvent avoir établi un seuil plus bas dans l'annexe des achats locaux du programme pays.

Les comités d'appel d'offres **doivent être composés** des membres suivants :

✓ Le responsable des achats (ou son représentant), en tant que membre sans droit de vote et secrétaire du comité.

✓ Au moins trois membres votants qui sont des employés de CRS.

✓ Un représentant de projet, un responsable de budget ou un utilisateur final qui est un employé de CRS.

✓ Un expert technique possédant les compétences et les connaissances nécessaires pour fournir des conseils sur le respect des spécifications de l'appel d'offres.

Les comités d'appel d'offres **peuvent également être composés** des membres suivants :

- Un représentant interne de CRS issu du service financier.
- Un partenaire externe de CRS ou une partie prenante, tel qu'un représentant des autorités du pays de mise en œuvre (uniquement dans des circonstances exceptionnelles).

Lorsqu'un comité d'appel d'offres est requis dans le cadre d'un appel d'offres, le personnel des achats convoque un comité d'appel d'offres. Pour les marchés particulièrement complexes, le personnel des achats peut décider de convoquer une réunion de lancement avant que le comité d'appel d'offres ne se réunisse pour discuter des directives et procédures d'évaluation des offres, ainsi que des critères de notation figurant dans le document d'appel d'offres.

La **réunion de lancement** est l'occasion de discuter des aspects techniques de l'évaluation afin que chaque membre du comité d'appel d'offres comprenne les critères et la manière dont les offres seront notées.

Pour plus d'informations sur les tâches et les responsabilités du comité d'appel d'offres, voir les sections suivantes du présent chapitre : Ouverture publique des plis, comités d'appel d'offres, conseils pour l'évaluation des offres, évaluation des fournisseurs, et liste de vérification du processus.

Conseils pour l'évaluation des offres

L'évaluation des offres sert à démontrer que le fournisseur sélectionné est un partenaire commercial approprié, qu'il peut fournir des biens ou des services conformes aux spécifications demandées et de bonne qualité, et qu'il propose un prix juste et raisonnable. Une seule évaluation des offres est préparée pour chaque appel d'offres.

Le processus d'évaluation des offres doit être équitable, impartial, cohérent, documenté et confidentiel. Pour évaluer les offres reçues en réponse à l'appel d'offres, l'équipe des achats rassemble les informations suivantes et les communique au comité d'appel d'offres.

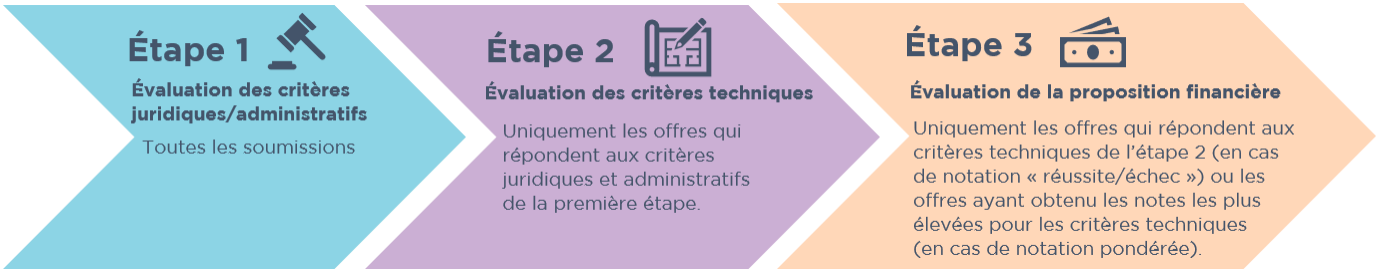
- Le formulaire du demandeur avec les spécifications (pour les biens) ou le cahier des charges (pour les services).
- Le(s) document(s) d'appel d'offres.
- Courriel envoyé aux fournisseurs potentiels (le cas échéant).
- Offres reçues.

Vous trouverez ci-dessous les meilleures pratiques pour les évaluateurs et les comités d'appel d'offres.

- ✓ Évaluer chaque offre en utilisant uniquement les critères d'évaluation de l'appel d'offres (c'est-à-dire ne pas introduire ou modifier les critères d'évaluation au cours du processus d'évaluation).

- ✓ Évaluer chaque offre uniquement sur la base des informations fournies par le soumissionnaire dans le devis ou la proposition. (Ne pas évaluer les offres sur la base de connaissances extérieures ou d'une expérience antérieure avec un soumissionnaire).
- ✓ Appuyer l'évaluation de l'offre sur les faits contenus dans l'offre ou sur les faits manquants dans l'offre (par exemple, ce qui n'a pas été inclus dans l'offre).
- ✓ Interpréter les ambiguïtés des critères d'évaluation en faveur des soumissionnaires (pour les questions critiques, vérifier auprès du soumissionnaire par communication directe).

Les offres de biens et de services sont évaluées en trois étapes, comme le montre la figure ci-dessous.



Lorsqu'un système à deux enveloppes est utilisé pour les soumissions scellées, l'enveloppe contenant la proposition juridique/administrative et la proposition technique doit être ouverte en premier, afin de s'assurer que les informations contenues dans la proposition financière n'influencent pas la notation de la proposition technique.

L'enveloppe contenant la proposition financière ne peut être ouverte que lorsque l'évaluation juridique/administrative (étape 1) et l'évaluation technique (étape 2) sont terminées.

Fiche d'évaluation des offres

Le service d'achat prépare une fiche d'évaluation des offres conformément aux critères d'évaluation de l'appel d'offres.

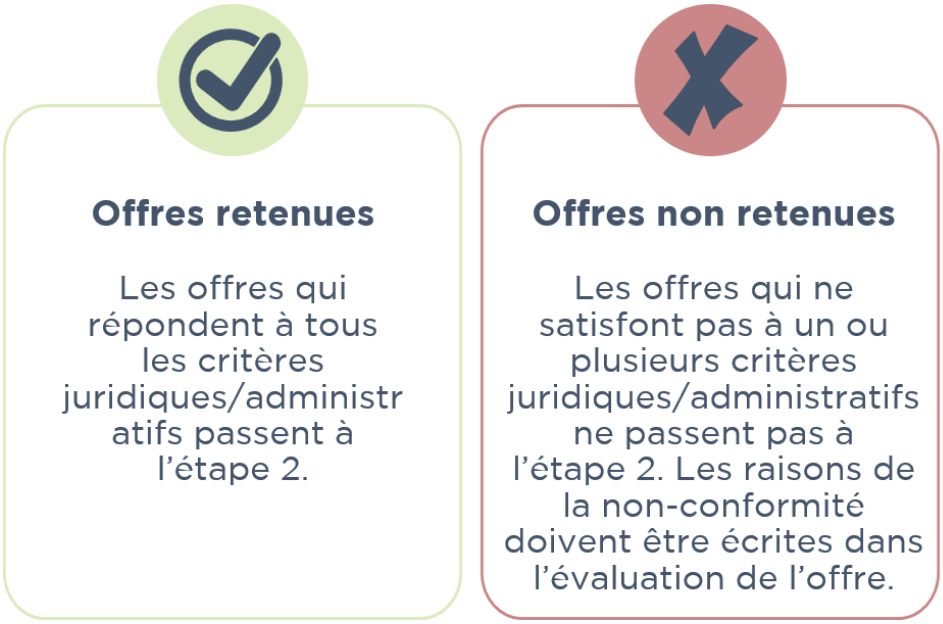
Le comité d'appel d'offres se réunit pour évaluer les offres. La meilleure pratique consiste à faire signer à chaque membre du comité d'appel d'offres une déclaration affirmant qu'il n'a pas de conflit d'intérêts (réel ou potentiel) avec les fournisseurs du bien ou du service faisant l'objet de l'appel d'offres. Les membres du comité d'appel d'offres susceptibles d'avoir un conflit d'intérêts doivent se récuser et un remplaçant est nommé.

Pour plus d'informations sur l'utilisation des fiches d'évaluation des offres pour documenter les décisions d'achats, voir la section sur l'évaluation finale des offres.

Étape 1 - Évaluation juridique/administrative

Les offres sont évaluées en fonction de critères juridiques/administratifs selon le **même processus** que celui utilisé pour les **biens et services**.

À ce stade, les offres sont évaluées en fonction des critères juridiques/administratifs publiés dans le document d'appel d'offres. En règle générale, ces critères sont évalués à l'aide de la méthode de notation « réussite/échec », comme le montre la figure ci-dessous et comme l'explique la section qui suit.



Notation réussite/échec

Lorsque l'on utilise la méthode de notation succès/échec, une offre répond ou non à chaque exigence. Les offres qui satisfont à toutes les exigences peuvent passer à l'étape suivante de l'évaluation des offres.

Exemple de critères de notation « réussite/échec »

Vous trouverez ci-dessous un exemple d'exigences administratives susceptibles d'être incluses dans un RFQ, RFP ou RFI (également appelée EOI chez CRS) à évaluer selon la méthode « réussite/échec ».

- L'offre est reçue avant la date limite.
- L'offre est signée.
- L'offre respecte la période de validité de l'offre.
- L'offre répond à d'autres exigences (par exemple, offres scellées, garantie d'offre, etc.).

Étape 2 - Évaluation technique

Au cours de cette étape, les offres sont évaluées en fonction des critères techniques publiés dans le document d'appel d'offres afin d'identifier les fournisseurs qui peuvent répondre aux besoins du projet.

Si le RFQ ou le RFP stipule que le marché sera attribué en lots séparés, l'évaluateur ou le comité d'appel d'offres (selon le cas) évalue chaque lot séparément.

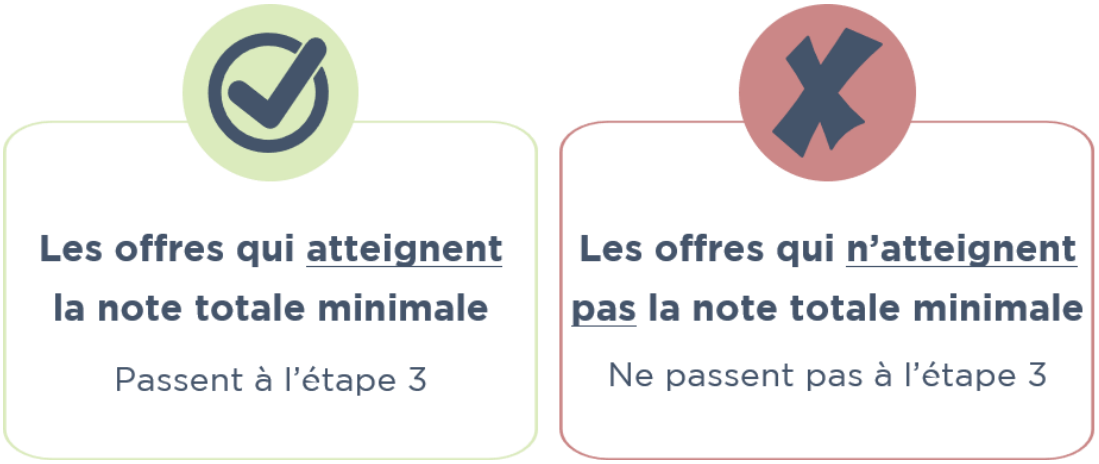
Les critères relatifs aux **biens** sont généralement évalués à l'aide d'un système de notation « réussite/échec ».

Les spécifications qualifiées d'« obligatoires » dans un document d'appel d'offres sont généralement évaluées selon la méthode « réussite/échec ».

Si une offre présente de légers écarts par rapport aux spécifications de l'appel d'offres, le personnel des achats peut demander au service demandeur si les écarts du soumissionnaire sont acceptables, afin d'élargir la concurrence autant que possible sans modifier de manière significative les spécifications initiales.

Les critères relatifs aux **prestations de service** peuvent être évalués à l'aide d'une notation pondérée.

Si cela n'a pas été fait au stade de l'appel d'offres, l'expert technique (avec l'aide du personnel des achats) attribue une note maximale possible (en fonction de l'importance) à chaque critère technique énuméré dans l'appel d'offres.



Notation pondérée

La notation pondérée est une méthode qui consiste à attribuer un poids proportionnel aux différents critères en fonction de leur importance.

Le(s) expert(s) technique(s) attribue(nt) une note à chaque critère technique en fonction de son importance par rapport aux autres critères, et les notes sont additionnées pour déterminer quel soumissionnaire a obtenu la note la plus élevée. L'appel d'offres prévoit une note minimale pour passer l'étape de l'évaluation technique (généralement 75 % de la note technique totale possible), et toutes les offres qui atteignent cette note minimale peuvent passer à l'étape suivante de l'évaluation (étape 3 - évaluation financière).

Le tableau ci-dessous donne un exemple d'évaluation technique pondérée.

Critères techniques	Total des points possibles
Compréhension des objectifs	5
Méthodologie/plan de travail	10
Trois références	15
Méthodologie	15
Deux preuves de performance passée	15
Notation pondérée	**60**
Note minimale de réussite (75 % du total des points possibles)	**45**

La notation pondérée est couramment utilisée pour évaluer les critères, y compris, mais sans s'y limiter, les exemples ci-dessous.

- Dans les RFQ ou les RFP : tous les critères relatifs aux prestations de service, y compris les critères techniques relatifs aux services qui incluent la capacité à respecter le calendrier de CRS (c'est-à-dire la date de livraison).
- Dans les RFP : Critères techniques et proposition financière (le cas échéant, voir également Entretiens ou Présentations).

Lorsque les comités d'appel d'offres utilisent la notation pondérée pour évaluer les critères techniques, il existe deux approches de notation :

1. Une fiche d'évaluation de l'offre pour chaque membre du comité d'appel d'offres, ou
2. une fiche d'évaluation de l'offre remplie par le comité d'appel d'offres en tant que groupe.

Fiches d'évaluation des offres par les membres du comité d'appel d'offres

Il s'agit de l'approche la plus courante et la plus préférable pour la notation pondérée. Dans cette approche, chaque membre du comité d'appel d'offres :

- remplit une fiche d'évaluation de l'offre pour les critères fournis dans la section « Évaluation technique » de l'appel d'offres,
- attribue une note à chaque critère technique du RFP (il peut ajouter des commentaires sur les raisons de cette note),
- signe sa propre fiche d'évaluation des offres, et
- soumet la fiche d'évaluation des offres signée à l'assistant des achats qui gère les achats.

Ce dernier rédige alors un rapport récapitulatif de la fiche d'évaluation des offres (« rapport d'évaluation des offres ») et fait la moyenne des notes attribuées pour calculer la note finale de chaque offre.

Fiche d'évaluation des offres du comité d'appel d'offres

Il s'agit d'une approche acceptable mais moins courante pour la notation pondérée. Dans cette approche, le comité d'appel d'offres choisit de remplir une fiche d'évaluation de l'offre en groupe, en présence de tous les membres du comité d'appel d'offres, et chaque membre du comité d'appel d'offres signe la fiche d'évaluation finale de l'offre.

Entretiens ou présentations

Dans le cadre de la deuxième phase de l'évaluation technique, le service demandeur peut également exiger des entretiens ou des présentations (y compris des démonstrations) de la part des fournisseurs potentiels. En règle générale, le comité d'évaluation procède à l'évaluation des propositions techniques, puis s'entretient avec les meilleurs candidats à l'issue de l'évaluation des propositions techniques. Les évaluations des entretiens ou des présentations sont évaluées de la même manière que les propositions techniques, avec des critères d'évaluation technique prédéterminés et des points attribués à chaque critère en fonction de son importance. Lorsque des entretiens ou des présentations sont organisés dans le cadre de l'évaluation :

- L'ensemble du comité d'appel d'offres doit participer à l'entretien ou à la présentation.
- Les critères des entretiens ou des présentations doivent être évalués suivant une notation pondérée.
- Une fois que tous les entretiens ou présentations ont eu lieu, les membres du comité d'appel d'offres communiquent leurs évaluations au personnel des achats.

Le tableau ci-dessous donne un exemple de notation pondérée pour l'évaluation technique **d'un entretien**.

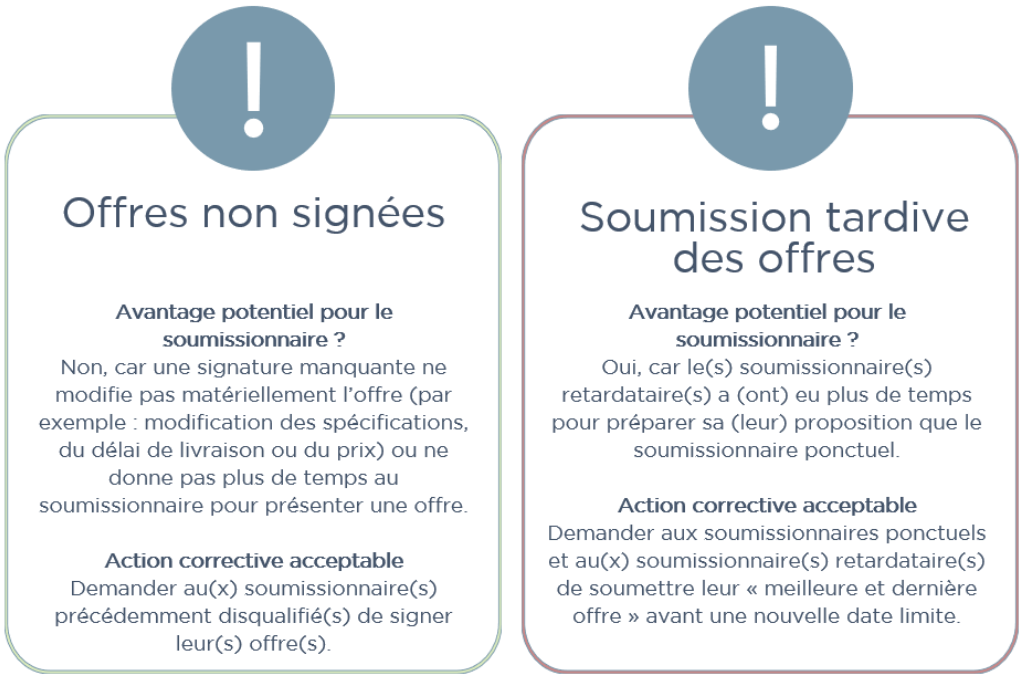
	Total des points possibles
Critères d'entretien	
Compréhension de l'étendue des services	10
Compréhension des attentes en matière de livraison	10
Qualité de la présentation	5

Une ou deux offres qualifiées

Si seulement une ou deux offres se qualifient pour la note minimale de passage de l'évaluation technique et que plusieurs soumissionnaires ont été disqualifiés à l'étape 1, l'évaluateur peut tenter d'élargir la concurrence en examinant les soumissions rejetées à l'étape 1 - Critères juridiques/administratifs pour non-conformité aux critères juridiques ou administratifs, à condition que le fait de permettre aux soumissionnaires de « corriger » ces erreurs ne crée pas un nouvel avantage pour certains soumissionnaires par rapport à d'autres.

La figure ci-dessous donne des exemples de deux critères de disqualification courants et des mesures correspondantes que le ou les évaluateurs pourraient prendre pour élargir la concurrence sans donner à aucun soumissionnaire un avantage sur les autres.

Exemples d'élargissement de la concurrence sans favoriser un ou plusieurs soumissionnaires en particulier



Si les mesures ci-dessus ne permettent pas d'obtenir plusieurs offres qualifiées, l'évaluateur doit vérifier que le prix est juste et raisonnable en comparant le coût de l'offre techniquement qualifiée à un ou plusieurs des éléments suivants :

- Des offres techniquement moins qualifiées (plus la qualité est élevée, plus le coût est élevé),
- un catalogue public de prix (s'il est disponible), ou
- les prix précédemment reçus pour un achat concurrentiel portant sur des services identiques/similaires.

Dans la fiche d'évaluation des offres, l'évaluateur ou les évaluateurs doivent consigner toute tentative d'élargissement de la concurrence ou vérifier que le prix de l'unique offre qualifiée est juste et raisonnable, ainsi que la ou les raisons de cette décision (par exemple, les soumissions ont été acceptées avant une nouvelle date limite fixée afin d'élargir la concurrence).

L'évaluateur ou le comité d'appel d'offres (selon le cas) peut demander des éclaircissements aux soumissionnaires à tout moment de la procédure d'évaluation des offres, en suivant les directives énumérées ci-dessous.

- La demande d'éclaircissements doit être formulée par écrit et envoyée par le personnel des achats chargé de l'évaluation au représentant autorisé du soumissionnaire.
- Les soumissionnaires doivent disposer d'un délai raisonnable pour soumettre leurs demandes d'éclaircissements.

Étape 3 - Évaluation financière et, le cas échéant, évaluation de la date de livraison

Pour les biens, l'appel d'offres peut attribuer une note pondérée à la date de livraison. Lors de l'utilisation de la notation pondérée pour évaluer la **date de livraison**, l'évaluateur peut utiliser l'une des approches de notation ci-dessous :

- Utiliser la formule suivante : Nombre de points-(date évaluée-date la plus basse)/100*nombre de points
- Attribuer des points sur la base d'une fourchette de jours (par exemple : 30 points pour 1 à 5 jours, 25 points pour 6 à 10 jours, 20 points pour 11 à 15 jours)

Dans la plupart des cas, lorsque l'on utilise la notation pondérée pour évaluer la **date de livraison**, l'évaluateur ou les évaluateurs doivent évaluer sur la base de semaines plutôt que de jours. L'évaluation sur la base des jours peut entraîner une différence significative de points par offre pour une différence d'un seul jour. Si l'achat est si urgent que chaque jour peut avoir un impact significatif sur les produits livrables du projet, les évaluateurs sont fondés à évaluer sur la base de jours plutôt que de semaines.

La proposition financière doit être évaluée en fonction des critères d'évaluation financière publiés dans le document d'appel d'offres, au moyen d'une notation pondérée.

Vous trouverez ci-dessous des exemples de formules pouvant être utilisées pour calculer la note pondérée.

- Nombre de points - [(prix évalué - prix le plus bas) / prix le plus bas] * nombre de points
- Prix le plus bas / prix le plus élevé * le nombre de points

Lorsque les soumissionnaires ne peuvent pas proposer la quantité totale requise dans le document d'appel d'offres, l'évaluation financière peut être notée sur la base du prix unitaire.

Notation de l'offre finale

Les notes attribuées à la proposition technique, à la date de livraison (le cas échéant), à l'entretien ou à la présentation (le cas échéant) et à la proposition financière sont ensuite additionnées pour obtenir la note finale. La note totale la plus élevée indique le fournisseur qui a offert le meilleur rapport qualité-prix.

La fiche d'évaluation des offres explique toutes les décisions prises tout au long du processus d'achat et la ou les raisons de ces décisions (par exemple, pourquoi la date limite d'un appel d'offres a été prolongée ; quelles offres avaient besoin de clarification, pourquoi, et les résultats des demandes de clarification ; pourquoi une négociation de prix a été initiée et les résultats de la négociation de prix, etc.

La fiche d'évaluation des offres est approuvée conformément à la politique d'approbation des achats de CRS et/ou à l'annexe sur les achats locaux du programme pays.

Le service d'achat attribue l'offre au fournisseur ayant obtenu la note finale la plus élevée.

Évaluation du fournisseur

Avant de prendre une décision finale sur le fournisseur de biens ou de services qui a le score total le plus élevé, l'évaluateur ou le comité d'appel d'offres (selon le cas) peut vouloir effectuer des contrôles de qualité du fournisseur et/ou du bien du fournisseur, doit effectuer une diligence raisonnable conformément à la politique de CRS, et peut avoir besoin de demander une dérogation ou une non-objection du bailleur, tel que décrit dans les sections ci-dessous.

Contrôles de qualité du fournisseur ou du bien

La figure ci-dessous montre des exemples de contrôles de qualité qui peuvent être menés pour s'assurer que le fournisseur et/ou le bien du fournisseur est d'une qualité suffisante pour les besoins de CRS.

Pour plus d'informations sur les exigences et les codes de conduite des fournisseurs, voir la section Performances des fournisseurs du présent chapitre.

Échantillon ou présentation

Peut concerner des biens ou des services : Demander au fournisseur de fournir des échantillons physiques ou de faire une présentation du produit au bureau du SSC pour s'assurer que le produit répond aux spécifications.

Visite du site

Nécessaire uniquement pour certains biens (voir la politique relative à la liste de fournisseur) : Effectuer une visite physique du bureau, de l'entrepôt ou du lieu de prestation de services du fournisseur afin de confirmer sa capacité à fournir les biens ou les services.

Vérification des références

Recommandé pour tous les nouveaux fournisseurs (si cela n'est pas déjà requis dans l'appel d'offres) : Contacter la ou les références fournies par le soumissionnaire afin de valider ses performances antérieures et d'évaluer sa capacité future à effectuer le travail requis.

Vérification des références

La liste de vérification ci-dessous résume les principales étapes à suivre lors de la vérification des références.

Liste de vérification pour la vérification des références

LISTE DE VERIFICATION

Conduite des vérifications de référence

L'évaluateur (ou, si un comité d'appel d'offres est requis, au moins deux membres du comité d'appel d'offres, dont un membre du comité qui est soit le responsable du budget, soit un expert en la matière) doit :

- ☐ Contacter la personne de référence.
  - **Par courrier électronique (méthode préférée)** : Demandez à la personne de référence de répondre par écrit aux questions de vérification des références.
  - **Par téléphone** : Appelez la personne de référence et posez-lui les questions relatives à la vérification des références.
- ☐ Posez les questions suivantes à la personne de référence.
  - Quel type de travail XX a-t-il effectué pour le compte de votre organisation ?
  - Le travail effectué ou les biens livrés par XX ont-ils été jugés de la qualité requise ?
  - XX a-t-il effectué le travail dans les limites du budget approuvé ?
  - XX a-t-il effectué le travail dans les délai ?
  - XX a-t-il livré les marchandises à temps ?
- ☐ Posez toutes les autres questions nécessaires pour déterminer si le soumissionnaire est en mesure d'effectuer le travail ou de fournir les biens.
- ☐ Documenter et joindre la vérification des références à la fiche d'évaluation de l'offre.
  - **Pour les vérifications de références effectuées par courrier électronique** : Joindre les réponses écrites de la référence aux questions de l'évaluateur.
  - **Pour les vérifications de références effectuées par courrier téléphone** : Documenter la date et l'heure de l'appel, la personne avec laquelle l'évaluateur s'est entretenu et le contenu des réponses de la référence et/ou les notes prises par l'évaluateur lors de l'appel téléphonique.

Diligence raisonnable

La diligence raisonnable est le processus d'enquête, d'examen et de vérification des **informations qu'une entité a fournies sur elle-même ou sur son travail**.

Le contrôle préalable doit être effectué en suivant les politiques ci-dessous afin de s'assurer que le fournisseur sélectionné a une bonne réputation, est légitime (a la capacité de fournir les biens ou d'assurer le service) et respecte les règles d'éthique. Les fournisseurs qui ne coopèrent pas pleinement au processus de diligence raisonnable sont considérés comme suspects et peuvent être exclus de la compétition.

- La politique de lutte contre le blanchiment d'argent, le financement du terrorisme, les contrôles à l'exportation, les sanctions économiques et les parties exclues exige la vérification de l'éligibilité du fournisseur à l'aide du logiciel Bridger Insight XG (communément appelé Bridger ; le processus de vérification peut être appelé « exécution d'un Bridger »), la vérification de tout contrôle à l'exportation et la vérification de toute sanction économique par le bureau de contrôle des actifs étrangers) des autorités américaines.
- La politique et les procédures relatives à la liste de fournisseur exigent plusieurs vérifications pour confirmer que le fournisseur est digne de confiance et légitime, notamment une copie d'une pièce d'identité délivrée par les autorités (pour les particuliers) ou d'un enregistrement de société délivré par les autorités (pour les entreprises), une vérification Bridger et une visite physique du site pour les fournisseurs de biens dépassant un certain seuil.

Vérification des bailleurs

La vérification des bailleurs consiste à examiner le(s) règlement(s) d'un **bailleur pour les fonds utilisés pour acquérir certains types de biens ou de services**, afin de s'assurer qu'il(s) est (sont) conforme(s) à ce(s) règlement(s). Dans certains cas, les bailleurs exigent une dérogation ou une non-objection pour procéder à l'achat.

Les dérogations/non-objections les plus courantes exigées à ce stade par les bailleurs sont énumérées dans le tableau ci-dessous.

Bailleur et type de dérogation/ non-objection	Applicabilité (citation)	Documents requis
Dérogation du gouvernement américain concernant les produits soumis à restrictions	Pour les produits agricoles, les véhicules à moteur, les produits pharmaceutiques, les pesticides, les équipements usagés et les engrais (voir ADS 312)	- Appel d'offres - Offre - Évaluation des offres - Demande de dérogation (exemple de modèle de demande de dérogation pour les véhicules à moteur)
Renonciation à la source et à la nationalité du gouvernement américain	Pour les biens ou services achetés en dehors de la « **source** autorisée [lieu où les biens se trouvent physiquement] et de la **nationalité** [pays de l'organisation légale ou de l'enregistrement] de l'achat » (voir ADS 310 et 2 CFR § 228.01)	- Appel d'offres - Offre - Évaluation des offres - Demande de dérogation

Bailleur et type de dérogation/ non-objection	Applicabilité (citation)	Documents requis
Non-objection de la KfW	Pour les biens et services spécifiés aux seuils spécifiés décrits dans les Directives de la Banque de développement KfW pour la passation de marchés de services de conseil, de travaux, d'installations, de biens et de services autres que de conseil dans le cadre de la coopération financière avec des partenaires, et dans l'accord séparé KfW spécifique à la passation du marché.	- Appel d'offres - Offre - Évaluation des offres - Liste de vérification de la KfW (voir la section Achats financés par la KfW dans le présent chapitre)
Non-objection du Fonds mondial	Pour certaines attributions, tel que spécifié dans l'attribution (voir l'attribution pour vérifier les exigences spécifiques).	- Appel d'offres - Offre - Évaluation des offres

Sélection du fournisseur et attribution de l'offre

Une fois le processus d'évaluation terminé, le personnel chargé des achats peut procéder à l'attribution du bon de commande ou du contrat. Le personnel des achats peut négocier avec le soumissionnaire sélectionné (c'est-à-dire celui qui offre le meilleur rapport qualité-prix) dans certains cas, y compris, mais sans s'y limiter, dans les exemples ci-dessous.

- Le budget disponible n'est pas suffisant pour acheter le(s) article(s) demandé(s).
- L'offre contient des équipements ou des services supplémentaires qui n'étaient pas requis dans le document d'appel d'offres (ces négociations doivent viser à obtenir un prix inférieur en supprimant les éléments supplémentaires de l'offre).
- Il existe une remise potentielle sur la quantité parce que la quantité requise est légèrement supérieure (jusqu'à 10 %) à la quantité spécifiée dans le document d'appel d'offres.
- Il y a une situation d'urgence.
- CRS ou le fournisseur demande que des conditions spécifiques de l'accord soient négociées.
- Le marché est particulièrement complexe, comme dans le cas d'un fournisseur de services financiers, et la négociation peut être avantageuse pour CRS.

Lettres d'attribution et de non-attribution

Le personnel des achats envoie des lettres à tous les soumissionnaires pour leur indiquer s'ils ont obtenu le bon de commande ou le contrat.

Si un fournisseur répond à la lettre de non-attribution en demandant plus d'informations sur l'évaluation de l'offre, le personnel des achats peut donner son avis sur les aspects spécifiques de l'offre du fournisseur qui étaient ou n'étaient pas compétitifs. Par exemple, « L'offre était très compétitive en termes de délai, mais elle ne l'était pas en termes de prix ». Toutefois, **CRS ne peut pas communiquer aux soumissionnaires non retenus des détails sur l'offre du fournisseur retenu**.

Après avoir émis toutes les lettres d'attribution et de non-attribution, le personnel des achats doit renvoyer toutes les offres non ouvertes à leurs soumissionnaires respectifs (voir la section Soumissions tardives dans le présent chapitre).

Liste de vérification du processus

LISTE DE VERIFICATION

Processus d'appel d'offres

Si un comité d'appel d'offres est requis, **tous les membres du comité** doivent :

- ☐ être présents lors de l'évaluation de chaque offre
- ☐ Signer la fiche d'évaluation.

BONS DE COMMANDES ET CONTRATS

Une fois qu'une offre a été attribuée à un fournisseur, le personnel des achats crée un bon de commande et/ou un contrat sur la base du formulaire du demandeur (soumis au cours de la procédure de demande) et du prix et des conditions de paiement négociés (déterminés au cours de la procédure de sélection du fournisseur et d'attribution de l'offre).

Les contrats sont des accords juridiquement contraignants entre les acheteurs et les fournisseurs de biens ou de services achetés.

Les bons de commande et les contrats d'achat sont des types de contrats spécifiques.

Tous les contrats de CRS doivent contenir les informations suivantes :

Le personnel des achats doit demander au(x) fournisseur(s) de confirmer par courrier ou par courriel qu'il(s) a (ont) reçu un bon de commande ou un contrat d'achat approuvé.

Pour des conseils détaillés sur les cas où les contrats doivent ou devraient être utilisés - y compris les seuils monétaires - et les cas où les bons de commande peuvent être utilisés, voir la politique d'achat de CRS en matière de contrats.

Instruments contractuels

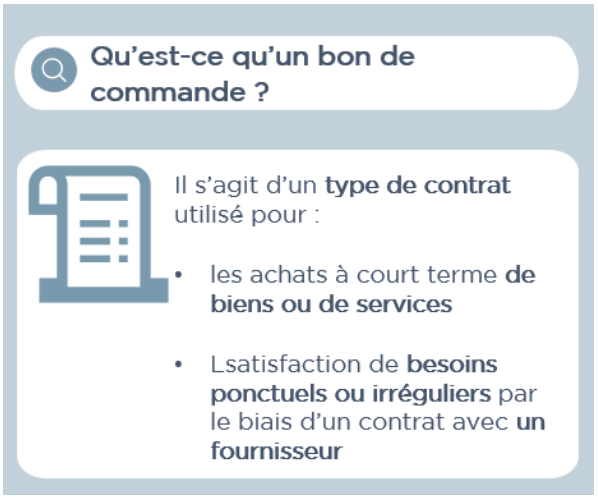
CRS utilise divers instruments contractuels pour acheter des biens et des services aux fournisseurs, principalement des bons de commande (PO) et des contrats d'achat (BPA et CPA).

Le personnel des achats utilise parfois le mot « contrat » pour décrire l'accord attaché à un bon de commande.

Pour obtenir de l'aide afin de déterminer le type de contrat, de bon de commande ou de contrat d'achat le plus approprié, contactez le département des achats mondiaux.

Bons de commande (PO)

Un bon de commande est nécessaire pour les achats de biens ou de services dont la valeur est égale ou supérieure au seuil de petite caisse défini dans la politique de gestion de trésorerie de CRS, mais il peut être utilisé pour les achats quelle que soit leur valeur.



Un bon de commande **est d'abord une offre** émise par CRS à un fournisseur sélectionné pour l'achat de biens auprès de ce fournisseur. Un bon de commande **ne devient un contrat légal que lorsque le fournisseur** : a) signe le bon de commande ou b) livre les biens ou fournit les services demandés.

Les bons de commande doivent préciser les informations suivantes concernant les biens ou les services achetés par CRS.

- ✓ Le type et la quantité de biens ou l'étendue des services demandés.
- ✓ La date à laquelle la livraison des biens ou la prestation des services est requise.
- ✓ Les conditions d'expédition.
- ✓ Toute exigence relative à l'inspection et à l'acceptation des biens livrés ou des services fournis.
- ✓ Le prix convenu et le mode de paiement des biens ou des services demandés.

Contrats d'achat

CRS utilise différents types de contrats d'achat pour les biens (contrats d'achat global, ou BPA) et pour les services (contrats d'achat, ou CPA).

Tous les contrats d'achat **doivent** :

- être attribués sur la base des quantités nécessaires prévues au cours de l'année initiale de signature du contrat.
- être conclus pour une durée maximale de cinq ans et faire l'objet d'un suivi régulier du marché afin de s'assurer que l'agence continue à bénéficier d'un bon rapport qualité-prix dans le cadre du contrat
- spécifier que les prix du contrat sont fixés pour la durée du contrat.

Les deux types de contrats d'achat doivent spécifier la quantité ou le coût maximum et minimum des biens ou services achetés par CRS.

Création de contrats d'achat dans Insight

Les contrats d'achat sont connus sous différents noms chez CRS et dans différents secteurs ou domaines (par exemple, contrats-cadres, contrats à long terme, contrats principaux, etc.)

Mais dans Insight, ces types de contrats sont toujours appelés contrats d'achat global (BPA) pour les biens et contrats d'achat (CPA) pour les services.

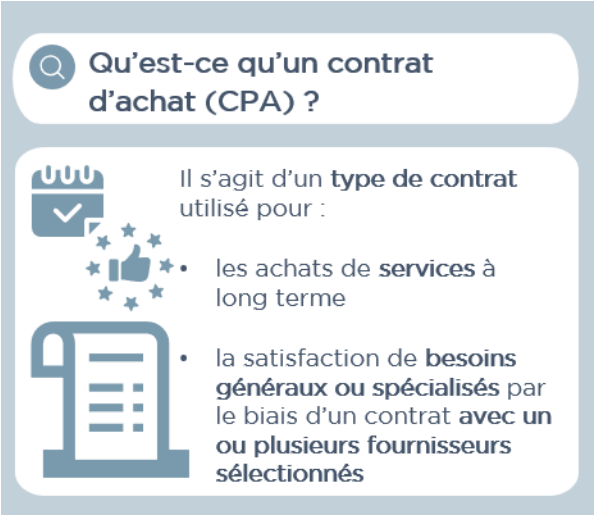
- Pour plus d'informations sur les contrats d'achat global (BPA) et les contrats d'achat (CPA), voir la section 3.9 du Guide de référence des achats de Insight.
- Pour des conseils détaillés sur la création de **contrats d'achat de biens** dans Insight, voir l'aide-mémoire sur la création de contrats d'achat de biens.
- Pour des conseils détaillés sur la création de **contrats d'achat de services** dans Insight, voir l'aide-mémoire sur la création de contrats d'achat de services.

Contrats d'achat global (BPAs)

Les contrats d'achat global (BPA) peuvent être structurés pour des achats limités ou illimités d'articles individuels ou de marchandises afin de garantir des niveaux de stock et de réapprovisionnement appropriés. Pour des biens du même type, les BPA peuvent être utilisés avec plus d'un fournisseur afin de garantir une concurrence maximale entre les fournisseurs.

Contrats d'achat (CPA)

Un contrat d'achat (CPA) peut être utilisé pour des contrats de services généraux (par exemple, hôtels, taxis, etc.) et des contrats de services spécialisés (par exemple, contrats de conseil, contrats de sous-bénéficiaires et contrats à quantité indéterminée).



Les contrats d'achat (CPA) sont utilisés pour passer des contrats avec les fournisseurs de services financiers (FSP) et les vendeurs participant aux programmes d'aide sous forme de bons. Pour des conseils détaillés sur le choix du type de contrat approprié pour les programmes de CVA dans différents contextes, voir la section Accords pour les prestataires de services financiers de le présent chapitre et la procédure d'appel d'offres pour les FSP.

Contrats de consultance

Les contrats de consultance peuvent être conclus avec des consultants individuels ou avec des entreprises. Tous les contrats de consultation doivent comporter un cahier des charges détaillé pour les services fournis, les résultats attendus par CRS et le calendrier de ces livrables.

Pour des conseils détaillés et des considérations sur l'engagement des consultants et de leurs services, voir la politique sur les consultants et le site SharePoint de CRS sur le travail avec les consultants.

Avec les fonctionnaires

Dans de rares circonstances, CRS peut engager des fonctionnaires pour fournir des services de conseil.

Avant de le faire - pour éviter de donner l'impression que CRS effectue des paiements non autorisés ou des compléments de salaire à un agent public - CRS **doit obtenir une confirmation écrite** des éléments suivants :

- **Du superviseur direct de l'agent public ou du responsable de l'éthique** : Que l'agent est autorisé à effectuer des missions de conseil.
- **De la part de l'agent public** : Que la mission de conseil ne sera pas effectuée pendant les heures de travail normales de l'agent **et** que ce dernier n'exercera pas d'influence sur les projets mis en œuvre dans le pays, ce qui pourrait créer un conflit d'intérêts.

Accord de sous-traitance

Les contrats de sous-bénéficiaires sont régis par le département des opérations outre-mer mondiales (voir Politique et procédure en matière de contrats POL-OOD-001).

Un contrat d'achat (CPA) **doit être créé dans Insight** lorsqu'un contrat de sous-bénéficiaire répond à un ou plusieurs des critères suivants :

- Le contrat de sous-récipiendaire a une durée supérieure à un an.
- Plusieurs numéros de projet dans les bons de commande liés au contrat de sous-bénéficiaire.
- Plusieurs bons de commande sont créés dans le cadre du contrat de sous-bénéficiaire.

Pour plus d'informations sur les contrats de sous-bénéficiaires tout au long du cycle des achats et dans Insight, voir la fiche sur les contrats de sous-bénéficiaires.

Pour plus d'informations sur les cas où les bons de commande et les contrats d'achat doivent être saisis dans Insight, reportez-vous à la politique relative aux achats nécessitant une représentation du système.

Types de contrats

Les différents types de contrats présentent des niveaux variables de risque financier et de charge administrative pour CRS et le fournisseur, comme le montre la figure ci-dessous.

Risque financier et charge administrative de SSC Et fournisseurs dans le cadre de différents types de contrats

	Risque financier de SSC	Charge administrative de SSC	Risque financier pour le fournisseur	Charge administrative du fournisseur
Contrat ferme à prix fixe	↓	—	↑	↓
Contrat de remboursement des coûts	—	—	—	—
Contrat en régie	↑	—	↓	↑

Prix fixe ferme

Un contrat à prix fixe prévoit un montant de paiement fixe au fournisseur pour la livraison des biens ou services achetés, quels que soient les coûts réels encourus par le fournisseur pour remplir les conditions du contrat.

Les contrats à prix fixe ferme sont les plus appropriés lorsque CRS acquiert des articles commerciaux ou d'autres biens/services avec des spécifications fonctionnelles bien définies et détaillées et que :

- il existe une concurrence adéquate en matière de prix pour les biens ou les services.
- il existe des comparaisons de prix valables et raisonnables pour les biens ou les services.

Les contrats à prix fixe incitent l'acheteur (CRS) et le vendeur (le fournisseur potentiel) de la manière suivante :

- **CRS** : Déterminer des prix justes et raisonnables au cours des processus de demande, d'appel d'offres et d'évaluation des offres, en se basant sur :
  - le prix précédent reçu pour l'acquisition concurrentielle de biens ou de services identiques/similaires ; ou
  - une estimation du prix étayée par des données sur les coûts ou les prix.
- **Fournisseur** : Estimer les coûts avec précision lors de l'appel d'offres et les contrôler efficacement pendant l'exécution du contrat.

Remboursement des coûts

Un contrat de remboursement des coûts prévoit le paiement au fournisseur d'un montant plafonné en fonction des conditions spécifiées dans le contrat pour les coûts encourus lors de la livraison des biens ou des services par le fournisseur. Les coûts excédentaires sont supportés par le fournisseur à ses propres risques. Le fournisseur ne peut être remboursé pour les coûts dépassant le montant plafonné sans l'approbation du personnel chargé des achats qui a participé à la rédaction du contrat.

Les contrats de remboursement des coûts sont plus appropriés que les contrats à prix fixe lorsque le personnel chargé des achats ne peut pas estimer les coûts avec un degré raisonnable de confiance et de précision en raison des incertitudes liées à l'exécution du contrat.

Contrat en régie

Un contrat en régie prévoit le paiement au fournisseur de tous les coûts de main-d'œuvre directe et de matériaux réels qu'il a encourus pour la fourniture des biens ou des services, selon les modalités décrites ci-dessous.

A. **Main-d'œuvre directe** : L'acheteur (CRS) paie des taux horaires fixes qui comprennent une compensation au fournisseur pour les dépenses salariales, les frais généraux, les dépenses administratives, les frais de déplacement (si nécessaire) et le profit.

B. **Matériaux réels** : L'acheteur (CRS) paie les coûts réels des matières premières et des fournitures de fabrication (par exemple, pièces, sous-ensembles, composants, etc.), les dépenses accessoires (par exemple, le transport à l'arrivée, l'assurance en cours de transport, etc.

a. Pour calculer le coût des matériaux, le fournisseur peut être invité à prendre en compte les dépassements de coûts raisonnables, les détériorations ou les travaux défectueux (sauf disposition contractuelle contraire relative à l'inspection et à la correction des travaux défectueux).

En raison du risque financier élevé pour CRS dans le cadre des contrats en régie, ceux-ci ne peuvent être utilisés que si, au moment de l'attribution du contrat, le personnel des achats ne peut pas estimer avec un degré raisonnable de confiance et d'exactitude le niveau d'effort et/ou la durée du travail pour fournir les biens ou les services convenus.

Modes de paiement

La figure ci-dessous présente cinq types différents modes de paiement qui peuvent être utilisés dans un bon de commande/contrat de CRS.

Vous trouverez ci-dessous une description de chaque mode de paiement présenté dans la figure ci-dessus et les éléments déclencheurs respectifs de ces modes de paiement.

Pour chaque mode de paiement, le bon de commande/contrat spécifie un montant ou un pourcentage de la valeur totale du bon de commande/contrat à payer à un moment donné (par exemple, à l'avance, pendant ou après l'exécution du bon de commande/contrat, etc.

Paiement anticipé

Une avance peut être versée au fournisseur en prévision de dépenses anticipées identifiées, sur la base d'éléments déclencheurs tels que la signature d'une commande ou d'un contrat ou la réception d'une facture. Les fournisseurs qui reçoivent des avances au-delà de certains seuils doivent fournir des garanties bancaires.

Les paiements anticipés aux fournisseurs doivent être évités car CRS perd du pouvoir de négociation lorsqu'une partie de la valeur du bon de commande/contrat est payée à l'avance.

Paiement échelonné

Le paiement échelonné peut être effectué au fournisseur lors de l'acceptation d'une expédition dans le cadre d'un bon de commande/contrat à expéditions multiples ou d'une partie d'une expédition dans le cadre d'un bon de commande/contrat à expédition unique. Le paiement peut être déclenché par la réception d'une facture ou d'un bon de réception des marchandises (GNR) signé par un agent de réception de CRS.

Paiement échelonné

Un paiement échelonné peut être versé au fournisseur avant que le travail final ou les produits livrables ne soient acceptés pour les travaux de services à long terme qui impliquent un produit final tel qu'un rapport. Le paiement peut être déclenché par une date précise, la réception d'une facture, l'acceptation d'un rapport par CRS, etc.

Paiement final

Le paiement final est effectué au fournisseur afin d'accepter, d'approuver et de reconnaître l'achèvement de l'exécution du bon de commande/contrat. Le paiement peut être déclenché par la réception d'une facture, l'acceptation par CRS d'un ensemble final de produits livrables désignés, etc.

Retenue de garantie

Une retenue de garantie est conservée par l'acheteur jusqu'à ce que le fournisseur fournisse la preuve que les biens/services convenus ont été livrés et que toutes les conditions du bon de commande/contrat ont été respectées. Les déclencheurs de paiement peuvent être les suivants :

- Le calendrier des produits à livrer, des activités et des dates de livraison.
- Le nom du fournisseur, du signataire autorisé et de la personne à contacter.
- Les exigences du Code de conduite des fournisseurs de CRS.
- Pour les achats internationaux :
  - Les Incoterms.
  - Le mode de transport.
  - Le mode d'emballage des marchandises pour l'expédition.
  - Les exigences en matière de dédouanement à l'exportation et à l'importation.
  - Les exigences en matière d'inspection et d'acceptation.

Les retenues de garantie sont les plus appropriées pour assurer :

- l'achèvement du bon de commande/contrat (pour les travaux et les missions de conseil complexes) ; ou
- le paiement par le fournisseur général aux fournisseurs de rang inférieur (dans certains contrats de construction).

En règle générale, dans le cadre du mode de paiement par retenue, environ 10 à 15 % de chaque facture envoyée par le fournisseur sont retenus par l'acheteur jusqu'à ce qu'un paiement soit déclenché.

Gestion des bons commandes/des contrats

Création d'un bon de commande/contrat

Pour obtenir des conseils sur la création de contrats, voir la section sur l'évaluation des achats dans le chapitre sur la conception.

Classification des employés des fournisseurs

Les personnes engagées par CRS pour fournir des services doivent être classées correctement dans l'une des catégories suivantes :

- Employé à temps plein.
- Employé à temps partiel.
- Employé temporaire.
- Entrepreneur indépendant (consultant).

Pour déterminer si un prestataire de services doit être classé en tant qu'employé ou en tant que contractant, les services demandeurs doivent consulter les directives : Consultants Vs. Employés et la politique des consultants (voir pages 1 et 2).

Pour obtenir de l'aide afin de déterminer comment classer correctement un prestataire de services, envoyez les documents suivants à GPR à l'adresse HRresponse@crs.org.

- Un cahier des charges.
- La période d'exécution prévue (par exemple, la durée en jours, semaines, mois ou années).
- Le nombre d'heures prévu par semaine.

Création, révision et approbation des bons de commande dans Insight

Après la création d'un contrat, un bon de commande doit être créé dans Insight.

Une fois le bon de commande créé dans Insight - avec toute la documentation requise jointe dans Insight - le bon de commande est soumis à approbation dans Insight.

Les approbateurs sont déterminés par la valeur monétaire du bon de commande et le pays propriétaire du projet. Les programmes pays ont un processus d'approbation différent de celui des États-Unis. Le ou les approbateurs désignés doivent examiner le contrat, le bon de commande et les pièces jointes en tenant compte des questions suivantes.

1. Le contrat **comprend-il tous les détails obligatoires** ?
2. **Les détails du contrat** concernant les spécifications, la qualité et le budget **sont-ils conformes aux détails de la demande** ?
3. La **procédure d'appel d'offres appropriée a-t-elle été suivie** et tous les **documents relatifs à l'appel d'offres sont-ils joints** ?

Une fois que le bon de commande a été approuvé par le(s) approbateur(s) désigné(s) dans Insight, le fournisseur (ou son représentant autorisé) signe le contrat (et/ou le bon de commande ou le contrat d'achat), puis CRS contresigne le contrat (et/ou le bon de commande ou le contrat d'achat) conformément à la politique d'approbation de CRS en matière d'achat et à la politique d'achat local du programme pays.

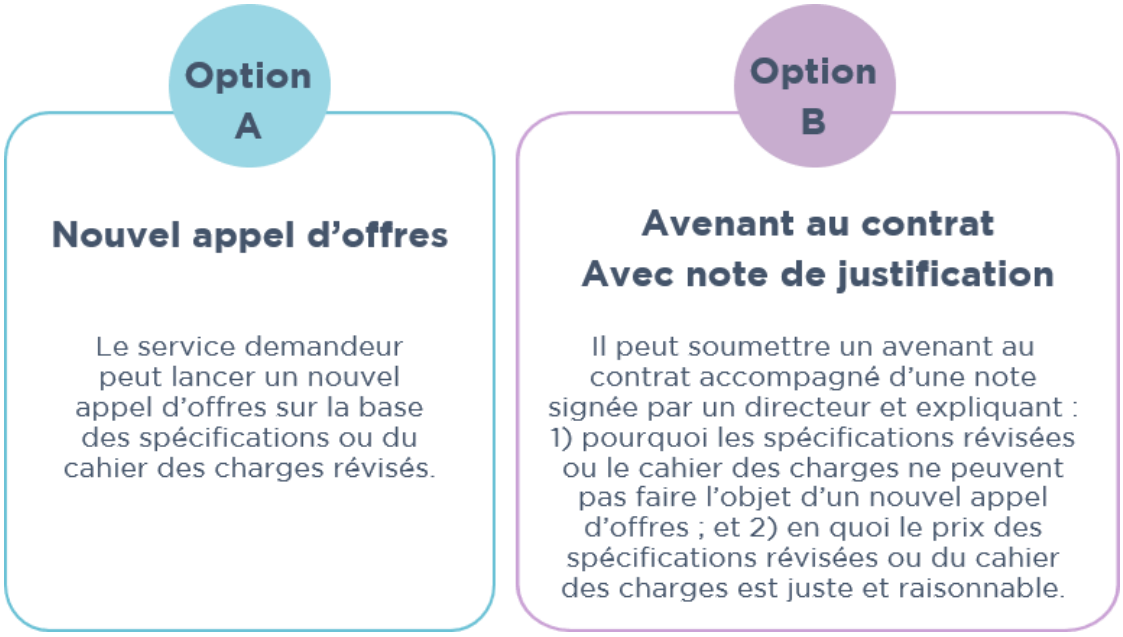
Les personnes qui signent les contrats d'achat avec des parties externes doivent avoir le pouvoir de signature approprié (voir Subdélégation du pouvoir de signature).

Une fois qu'un bon de commande est approuvé dans Insight, le système crée automatiquement un engagement sur le budget du POET.

Pour plus d'informations sur l'approbation des bons de commande, reportez-vous au Guide de référence d'achat de Insight et à et à l'aide-mémoire sur l'approbation d'un bon de commande.

Modification d'un bon de commande/contrat

Les modifications d'un bon de commande/contrat - y compris ses termes, conditions et annexes - peuvent nécessiter soit un nouvel appel d'offres, soit un avenant au contrat accompagné d'une note de justification, comme le montre la figure ci-dessous.



Avenants au contrat

Un avenant au contrat **peut être approprié** — et doit être accompagné d'une note de justification décrite dans la figure ci-dessus - si la réponse à l'une des questions ci-dessous est « oui ».

- La modification proposée des spécifications ou de l'étendue des travaux est-elle importante ?
- Les raisons justifiant la modification proposée par voie d'avenant au contrat sont-elles défendables auprès des auditeurs externes ?
- Existe-t-il une raison pour laquelle CRS doit utiliser le fournisseur actuel pour la modification proposée du contrat ?

Vous trouverez ci-dessous des directives importantes concernant les avenants au contrat.

- Le personnel des achats doit documenter et conserver toutes les communications concernant les modifications de contrat et les raisons de ces modifications.
- L'approbation et la signature des avenants au contrat doivent suivre toutes les exigences de la politique d'approbation des achats de CRS et de la politique d'achat locale du programme pays (le seuil d'approbation de la modification est basé sur la valeur totale du contrat tel que modifié, et non sur la valeur de la modification elle-même).
- Les avenants au contrat doivent être signés par CRS et le fournisseur (ou le représentant autorisé du fournisseur).

Nouveaux appels d'offres

Un avenant au contrat **n'est pas appropriée** — et ne doit être effectuée que s'il n'y a pas d'autre option — si la réponse à l'une des questions ci-dessous est « oui ».

- La modification proposée des spécifications ou de l'étendue des travaux est-elle importante ?

- La modification proposée a-t-elle un impact significatif sur le projet (par exemple, sur le calendrier, le prix, la quantité, la qualité, etc.)
- La modification proposée est-elle suffisamment importante pour qu'un nouvel appel d'offres portant sur les spécifications ou l'étendue des travaux modifiés puisse aboutir à un résultat différent de celui de la procédure de mise en concurrence pour le marché initial ?

Paiement du fournisseur

Le paiement doit être effectué conformément aux conditions de paiement prévues dans le bon de commande/contrat.

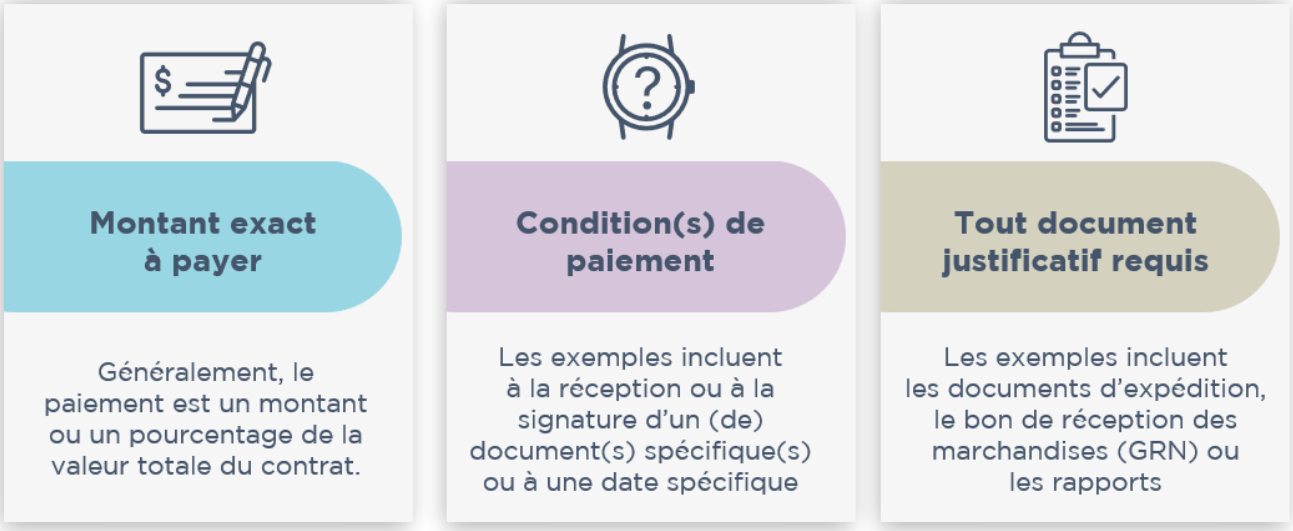
À moins que les conditions de paiement du bon de commande/contrat ne permettent un paiement anticipé, CRS ne paie que pour les biens et services qui ont été physiquement reçus dans des conditions acceptables (pour des conseils détaillés sur le retour des biens aux fournisseurs, voir la section Logistique inversée dans le chapitre Gestion des entrepôts et des stocks). CRS peut retenir le paiement d'un prestataire de services ou d'un consultant jusqu'à ce que des mesures correctives soient prises pour s'assurer que les services et les produits livrables répondent aux normes requises.

Une fois que les fournisseurs ont livré de manière adéquate les biens ou les services achetés par CRS, ils doivent être payés rapidement selon les termes du bon de commande/contrat.

À moins que le bon de commande ne prévoie des conditions de paiement anticipé, le fournisseur **ne peut pas être payé avant** :

- ☐ **l'agent d'entrepôt** ou **l'assistant administratif** reçoit les biens dans Insight ; ou
- ☐ le **préparateur** ou **l'assistant administratif** reçoit les services dans Insight.

La personne qui facilite le paiement doit toujours vérifier le bon de commande/contrat pour s'assurer que les informations figurant dans la figure ci-dessous sont exactes.



Tout crédit applicable accordé à CRS par un fournisseur doit être appliqué au bailleur qui finance l'activité. Dans ces situations, le service des achats doit indiquer au service financier le(s) code(s) POET correct(s) pour appliquer le crédit avant de traiter le paiement.

Le service financier traite et approuve les paiements conformément aux politiques et procédures financières. Pour toute question ou assistance relative au paiement des fournisseurs, veuillez contacter l'équipe financière locale du programme pays ou le service financier mondial.

Clôture du bon de commande/du contrat

Une fois que le fournisseur a rempli toutes ses obligations contractuelles, le bon de commande/contrat doit être clôturé.

Pour obtenir des informations détaillées sur la clôture des contrats, reportez-vous à la section Clôture du contrat dans le chapitre Clôture.

SUIVI DES PERFORMANCES

Une fois les contrats attribués, le personnel de CRS (c'est-à-dire le personnel des achats, le responsable du budget/la partie prenante ou le demandeur) surveille la performance des fournisseurs par rapport aux exigences contractuelles, contrôle la qualité et l'état des produits livrés et gère la communication avec les fournisseurs et le paiement de ces derniers.

Exigences contractuelles/du bon de commande

Le personnel des achats est responsable du suivi des commandes tout au long du processus d'achat, depuis la réception de la demande jusqu'à la livraison, afin de s'assurer qu'il n'y a pas de retards inutiles et que les produits livrés sont conformes aux exigences du bon de commande/contrat en termes de délais et de qualité.

Le personnel des achats ou la (les) personne(s) chargée(s) d'administrer le bon de commande/contrat doit (doivent) communiquer rapidement au service demandeur tout changement de date de livraison ou tout autre problème.

Suivi de l'état des achats dans Insight

Le rapport sur le cycle de vie des achats peut être utilisé pour suivre l'état de tous les achats, de la demande au paiement. Pour obtenir des conseils sur l'élaboration et l'utilisation de ce rapport, voir Guide du rapport sur le cycle de vie des achats.

Différents services et équipes sont responsables du suivi des performances générales des contrats pour la fourniture de biens et de services, comme le montre la figure ci-dessous.

Un expert technique devrait plutôt examiner les biens physiques à leur réception, afin de s'assurer qu'ils répondent aux spécifications et aux exigences de qualité. La réception d'un bien sans l'aval de l'expert technique peut entraîner et entraîne une confusion, une perte de temps, une perte d'argent, etc.

Le personnel des achats est également responsable du suivi de l'exécution des contrats et des exigences spécifiques pour les achats, les contrats et les expéditions énumérés ci-dessous.

En ce qui concerne les achats de denrées alimentaires et de produits de santé

- Facilite l'assurance qualité avec les agences indépendantes d'échantillonnage et d'analyse, s'assure de la réception de rapports d'échantillonnage et d'analyse satisfaisants et délivre rapidement l'autorisation d'expédition.

Contrôle de la qualité des produits de santé achetés

Les laboratoires de contrôle de la qualité effectuent des tests de contrôle de qualité sur des échantillons indépendants de **produits pharmaceutiques, de tests de diagnostic rapide (RDT) et d'autres produits de santé** afin de garantir la qualité de ces produits tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

En ce qui concerne **les produits pharmaceutiques :**

- CRS ne passe des contrats qu'avec des laboratoires de contrôle de qualité présélectionnés par l'OMS ou des laboratoires accrédités ISO 17025.
- CRS vérifie que les laboratoires de contrôle de qualité sous contrat respectent les bonnes pratiques de fabrication (GMP) et les bonnes pratiques des laboratoires de contrôle.

En ce qui concerne **les tests de diagnostic rapide (TDR) :**

- CRS ne passe des contrats qu'avec des laboratoires de contrôle de qualité présélectionnés par l'OMS ou des laboratoires accrédités ISO 15189.
- Les assistants des achats doivent prendre des dispositions pour un échantillonnage et des tests indépendants dès la signature du contrat.

Pour les contrats impliquant un paiement anticipé et/ou un paiement à l'installation

- Facilite le paiement des biens (le service demandeur facilite le paiement des services).

En ce qui concerne les expéditions internationales

- S'assure que toutes les inspections préalables à l'expédition requises par les autorités pour l'importation sont terminées et que les documents appropriés ont été obtenus, puis délivre rapidement l'autorisation d'expédition.
- Veille à ce que le programme pays reçoive des copies électroniques des documents d'expédition et le numéro de suivi des documents d'expédition originaux afin que les dérogations aux droits de douane et d'importation puissent être demandées et mises en place avant l'arrivée des biens.

En ce qui concerne les marchés de services ou de construction complexes

- Suivre tout plan de suivi du contrat prévu dans le cahier des charges.

En ce qui concerne les fournisseurs de la CVA

- Veille à la mise en œuvre de mécanismes de retour d'information pour les participants au programme concernant les interactions des fournisseurs avec les participants au programme.

Performance des fournisseurs

Le service des achats est responsable de la gestion des fournisseurs afin de s'assurer que CRS travaille avec des partenaires légitimes et éthiques qui respectent les termes et conditions du bon de commande/contrat.

Le service des achats est le seul à communiquer avec les fournisseurs, sauf lorsqu'un service demandeur doit communiquer directement avec un fournisseur de services au sujet de la gestion des produits livrables, des clarifications, des mises à jour, etc.

Le personnel des achats ne doit communiquer qu'avec le point de contact autorisé du fournisseur dans le contrat (ou la personne désignée par le point de contact autorisé).

Code de conduite

Le code de conduite des fournisseurs et prestataires de services de CRS établit les normes minimales de conduite éthique exigées de tous les fournisseurs et prestataires de services sous contrat avec CRS. Les normes sociales, environnementales et de gouvernance énoncées dans ce code de conduite reflètent l'engagement de CRS à honorer et à protéger les droits et la dignité de toutes les personnes à vivre sans abus ni préjudice, à agir avec intégrité et à être des gestionnaires responsables des ressources.

Mise sur liste noire

Dans certaines circonstances et sur la base d'une justification solide, conformément à la politique de CRS relative à la liste de fournisseur, CRS peut décider de ne plus demander d'offres à un fournisseur ou de ne plus passer de contrat avec lui. La décision de mettre un fournisseur sur la liste noire doit être documentée et comporter le ou les motifs de l'inscription sur la liste noire, la date et la signature du gestionnaire des achats **et** de son supérieur hiérarchique.

La mise sur liste noire est généralement motivée par l'une des raisons suivantes :

- Antécédents de mauvaises performances.
- Cas avérés de corruption, de collusion ou de conflit d'intérêts (COI).
- Non-respect avéré du code de conduite des fournisseurs/prestataires de services de CRS.
- Pratiques commerciales documentées ou non conformes (en particulier en termes de valeurs ou d'éthique).
- L'association avec le fournisseur expose CRS à une atteinte à sa réputation.

  Les résultats de la diligence raisonnable concluent que CRS ne peut pas établir un engagement, effectuer un paiement ou réaliser toute autre transaction avec le fournisseur (c'est-à-dire si le fournisseur reçoit une correspondance « vraie positive » lors de la revérification de l'éligibilité). Pour plus d'informations, voir la section « Diligence raisonnable » du présent chapitre.

Photo de Karen Kasmauski

Chapitre 7 : Transport international

7. TRANSPORT INTERNATIONAL

Objectif

Le présent chapitre permet au personnel de la chaîne logistique d'organiser et de gérer efficacement le processus de transport international et de comprendre les différents termes, exigences, fournisseurs et parties prenantes impliqués. Le processus de transport international comprend l'expédition et toutes les activités préalables à l'arrivée (planification, passation de contrats avec des prestataires de services externes, formalités douanières et exigences en matière d'importation), ainsi que l'arrivée des biens et les activités postérieures à l'arrivée, telles que le paiement du transporteur.

Pour des informations spécifiques aux produits d'assistance alimentaire du gouvernement des États-Unis dans le processus de transport international, voir les annexes du manuel de gestion de la chaîne d'approvisionnement du CRS énumérées ci-dessous.

Annexe A : Appel à l'aide alimentaire du gouvernement des États-Unis

Annexe B : Transport international de l'assistance alimentaire du gouvernement des États-Unis

Les références aux « biens » ou au « fret » dans le présent chapitre représentent tous les articles qui circulent dans la chaîne d'approvisionnement du CRS, y compris les biens de distribution (biens qui seront distribués aux participants au programme), les biens non destinés à la distribution (biens qui seront distribués au personnel du CRS ou des partenaires), les biens de dons en nature et les actifs de la CVA.

7.1 POLITIQUES, PROCÉDURES, RÈGLEMENTS ET DIRECTIVES

POLITIQUES ET PROCÉDURES DE CRS

- Politique de conservation des dossiers du CRS
- Politique de gestion des dossiers de la chaîne d'approvisionnement de CRS

POLITIQUES ET RÈGLEMENTS DES BAILLEURS

- 7 CFR 1499 - USDA - Commodity Credit Corporation - Food for Progress Program
- 7 CFR 1599 - USDA - Foreign Agriculture Services - McGovern Dole International Food for Education and Child Nutrition Program
- 22 CFR 211 - USAID Transfert de produits alimentaires destinés à l'aide en cas de catastrophe, au développement économique et à d'autres formes d'assistance
- 22 CFR 216 - USAID - Procédures environnementales
- 2 CFR 700 - Exigences administratives uniformes, principes et exigences d'audit pour les subventions fédérales
- 46 USC 55305 - Cargo Preference Act (introduit par l'administration maritime américaine)
- 49 CFR 171-177 - US Department of Transportation - Hazardous Material Regulations
- Guide des politiques du Fonds mondial relatives à la gestion des achats et des stocks de produits de santé
- Réglementation pour le transport des biens dangereux de l'IATA
- Association internationale du transport aérien (IATA) - Directives pour l'expédition des piles au lithium
- International Maritime Dangerous Goods Code
- Le Safety of Life at Sea Convention
- USAID ADS Chapter 312 - Eligibility of Commodities
- USA Patriot Act of 2001

DIRECTIVES DES BAILLEURS ET AUTRES

- Matériel pédagogique de la certification en logistique humanitaire : Unit 4 - Transport
- Logistics Cluster - Guide opérationnel de la logistique
- Manuel de gestion des produits de base pour l'aide à la performance technique et opérationnelle
- OMS - Modèle de système d'assurance qualité pour les organismes d'achat
- OMS - Système de certification de l'OMS pour la qualité des produits pharmaceutiques faisant l'objet d'un commerce international

7.2 APERÇU

MODES DE TRANSPORT

Le processus de sélection du mode de transport est discuté lors de la conception et formalisé au cours des phases de démarrage et de planification du cycle de vie du projet. Si le contexte local ou international change au cours du cycle de vie du projet, le mode de transport doit être réévalué et analysé pour déterminer le meilleur moyen de transporter les biens. En fonction de l'Incoterm et du type de projet, il se peut que le CRS n'ait pas de contrôle direct sur la sélection du mode de transport utilisé pour le transport international. Même dans ce cas, les conseils donnés dans ce chapitre pourraient être appliques.

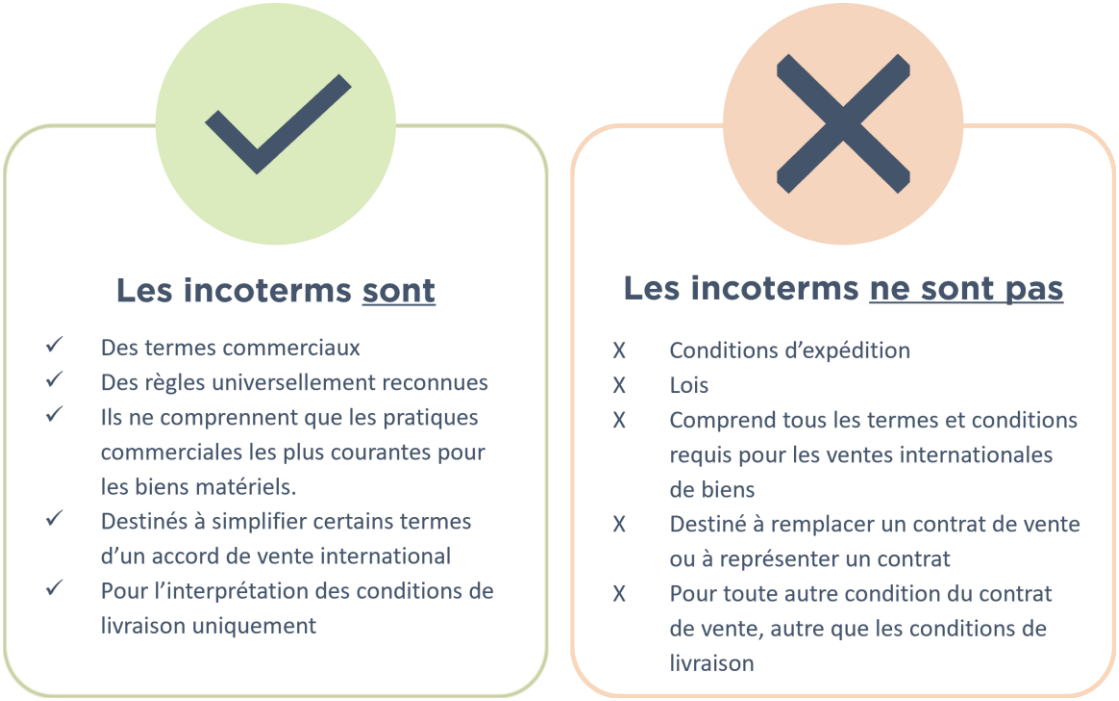
Pour plus d'informations sur les modes de transport, voir le chapitre Démarrage et Matériel pédagogique de la certification en logistique humanitaire : Unit 4 - Transport.

INCOTERMS

Le personnel de la chaîne d'approvisionnement du CRS doit les comprendre pour protéger les opérations du CRS et réduire les risques de responsabilité. La compréhension de ces termes permet au personnel de sélectionner les bonnes conditions commerciales pour le transport international.

Que sont les incoterms ?

Règles commerciales uniformes qui définissent le partage des responsabilités, des coûts et des risques entre l'acheteur et le vendeur dans les transactions internationales.



Pour l'assistance alimentaire du gouvernement des États-Unis, il existe des termes d'expédition de livraison/décharge qui sont propres à ce type de programme. Ces conditions **ne doivent pas** être confondues avec les Incoterms, même s'il peut y avoir des similitudes entre elles. Les conditions de livraison/déchargement décrivent la responsabilité du transporteur maritime après la réception des biens auprès du fournisseur. Pour plus d'informations sur ces termes et sur la procédure d'expédition des biens d'assistance alimentaire du gouvernement des États-Unis, voir l'annexe B : Transport international de l'assistance alimentaire du gouvernement des États-Unis.

Vous trouverez ci-dessous des considérations importantes pour l'utilisation et la compréhension des Incoterms.

- Il n'existe pas d'Incoterm par défaut. Pour tous les achats internationaux de biens, les Incoterms doivent être sélectionnés et spécifiés dans le devis, le contrat, le bon de commande et les documents d'expédition.
- Selon les règles des Incoterms, la « livraison » est définie comme le point, le lieu ou le port où le risque est transféré du vendeur à l'acheteur (ce qui n'est pas nécessairement le cas lorsque les biens arrivent physiquement au point de livraison final de l'acheteur).
- Soyez prudent lorsque vous ajoutez des qualificatifs qui s'écartent de l'application ou de l'interprétation standard d'un Incoterm particulier (par exemple, livré sur place, ou DAP, -dédouanement inclus).
- Les Incoterms ne :
    - s'appliquent pas aux contrats de service ;
    - déterminent pas le transfert de propriété ;
    - définissent pas des solutions en cas de rupture de contrat ; ou
    - définissent pas les modalités de paiement.

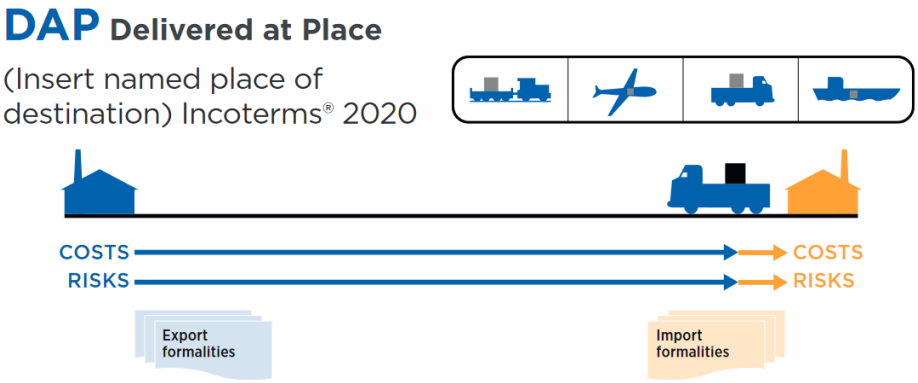
Le personnel du CRS doit savoir quand et où le transfert des coûts, des risques et des responsabilités a lieu pendant le transport international des biens, en fonction de l'Incoterm convenu entre le CRS et le fournisseur de biens.

La figure ci-dessous, tirée du tableau pratique gratuit Incoterms® 2020 de la Chambre de commerce internationale, montre comment les coûts, les risques et l'assurance sont répartis entre le CRS et ses fournisseurs, selon les Incoterms 2020. Le vendeur est le fournisseur et l'acheteur est CRS. Même si CRS n'achète pas directement les biens, CRS soumis aux mêmes risques que l'acheteur (par exemple, pour les projets d'assistance alimentaire du gouvernement des États-Unis ou du Fonds mondial).

Source : **Incoterms® 2020 practical free wallchart**, Chambre du Commerce International.

Livraison sur place (DAP)

Le CRS encourage l'utilisation de la livraison sur place (DAP), comme illustré ci-dessous, en tant qu'Incoterm préféré parce que cet Incoterm place la plupart des risques et des coûts de transport sur le vendeur. Dans le cadre de cet Incoterm, CRS est responsable des taxes à l'importation et du dédouanement, ainsi que du déchargement sur le lieu d'expédition.

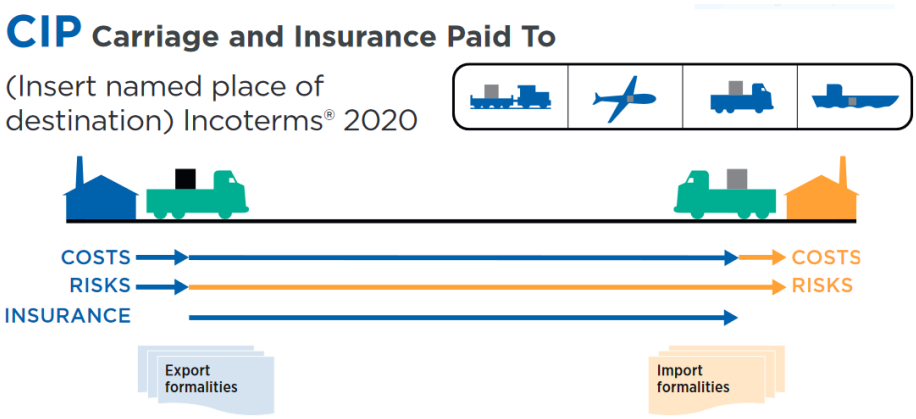


Source : Incoterms® 2020 practical free wallchart, Chambre du Commerce International.

Les termes « Carriage and Insurance Paid To » (CIP) et « delivered at place unloaded » (DAPU) peuvent également être utilisés.

Carriage and Insurance Paid To (CIP)

Carriage and Insurance Paid To (CIP) signifie que le vendeur organise le transport jusqu'à la destination convenue à un endroit convenu, comme illustré ci-dessous.



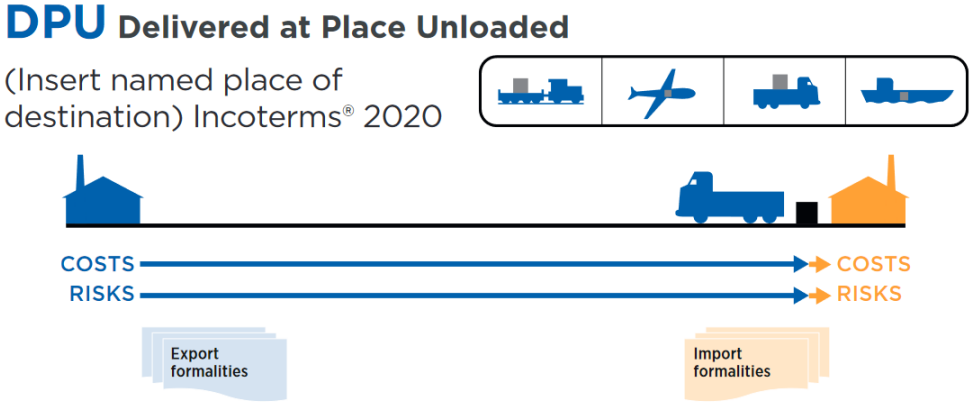
Source : Incoterms® 2020 practical free wallchart, Chambre du Commerce International.

Sous cet Incoterm de cet Incoterm, le vendeur est responsable des frais de transport des biens jusqu'au lieu de destination convenu et de la souscription d'une assurance qui protégera le CRS contre le risque de perte ou de dommage pendant le transport. Entre-temps, le CRS est responsable des taxes d'importation, du dédouanement et du déchargement au lieu de destination convenu (dans le pays de l'acheteur).

Comme pour tous les termes « C », l'acheteur assume le risque au lieu de livraison. La « livraison » étant définie comme le moment où le risque passe du vendeur à l'acheteur (et pas nécessairement lorsque les biens arrivent physiquement au point de livraison final de l'acheteur), le transfert de risque a lieu bien avant, lorsque le transporteur désigné prend le contrôle.

Delivered at Place Unloaded (DAPU)

Le terme « Delivered at place unloaded » (DAPU) signifie que le vendeur est responsable de tous les risques et coûts de transport, y compris le déchargement des biens au lieu de destination convenu (dans le pays de l'acheteur), comme le montre l'illustration ci-dessous. Dans le cadre de cet Incoterm, CRS est responsable des taxes à l'importation et du dédouanement.



Source : Incoterms® 2020 practical free wallchart, Chambre du Commerce International.

L'utilisation de cet Incoterm peut être plus coûteuse que d'autres Incoterms et peut comporter un risque (par exemple, permettre à des personnes ne faisant pas partie du personnel de CRS d'entrer dans le lieu de stockage) ; mais il peut être nécessaire dans les cas où le point de livraison ne peut pas trouver d'ouvriers pour effectuer le déchargement.

Liste de vérification sur le choix des bons incoterms

LISTE DE VÉRIFICATION

Sélectionner les bons incoterms

Au cours du processus des achats, le **personnel des achats et de la logistique** doit :

- ☐ Choisir les Incoterms les plus appropriés dans le contrat pour équilibrer les coûts, les risques et les responsabilités.
- ☐ Indiquer l'emplacement de livraison par un point ou un lieu precis avec l'incoterm.

Lors de la préparation du contrat avec le fournisseur, le **personnel des achats et de la logistique**doit spécifier :

- ☐ L'Incoterm choisi (doit également figurer dans l'appel d'offres et le bon de commande).
- ☐ l'année/la version de l'Incoterm (par exemple, « règles Incoterms 2020 »).

Voir ci-dessous les encadrés spécifiques au contexte qui s'appliquent également.

Lors de la création de bon de commande dans Insight, le personnel charge des achats doit sélectionner l'incoterm choisi dans un champ appelé « FOB » (FOB est l'un des incoterms appelés « franco à bord »).

TERMES RELATIFS AU TRANSPORT MARITIME

Les termes relatifs au transport maritime sont utilisés pour identifier les conditions du transport maritime et pour répartir la responsabilité des coûts entre le transporteur et le destinataire (par exemple, CRS) en identifiant la partie responsable des coûts de chargement et de déchargement ou de déchargement (tels qu'ils sont inclus dans le prix du transport). Les termes relatifs aux transport maritime sont différents des Incoterms. Vous trouverez ci-dessous les termes de ligne les plus importants à comprendre.

Termes complets relatifs aux paquebots : Le transporteur prend en charge les coûts de chargement/déchargement

Entrée libre, sortie/arrimage : Le destinataire prend en charge les coûts de chargement/déchargement.

Entrée libre, sortie libre : Identique à FIOS

Liner In, Liner Out: Le transporteur supporte les coûts de chargement et de déchargement

Liner In, Free Out: Le transporteur supporte le coût du chargement ; le destinataire supporte le coût du déchargement

Free In, Liner Out: Le destinataire supporte le coût du chargement ; le transporteur supporte le coût du déchargement

Il convient de noter que les pratiques portuaires varient et qu'un port peut ne pas autoriser l'inclusion de tous les coûts de manutention du fret dans le prix négocié du transport.

Pour le fret maritime, les expéditions peuvent être organisées sous la forme d'un connaissement direct (« door-to-door»). Dans ce cas, le transporteur maritime est chargé de livrer les biens au destinataire en utilisant plusieurs modes de transport jusqu'à un point de livraison situé à l'extérieur du port ou du terminal.

DOCUMENTATION

De nombreux documents sont nécessaires pour l'exportation, le transport et l'importation de biens. Les documents les plus courants sont énumérés et décrits ci-dessous, d'après le Fritz Institute/CILT *Certification in Humanitarian Logistics* Unit 4: Transport.

Facture pro forma

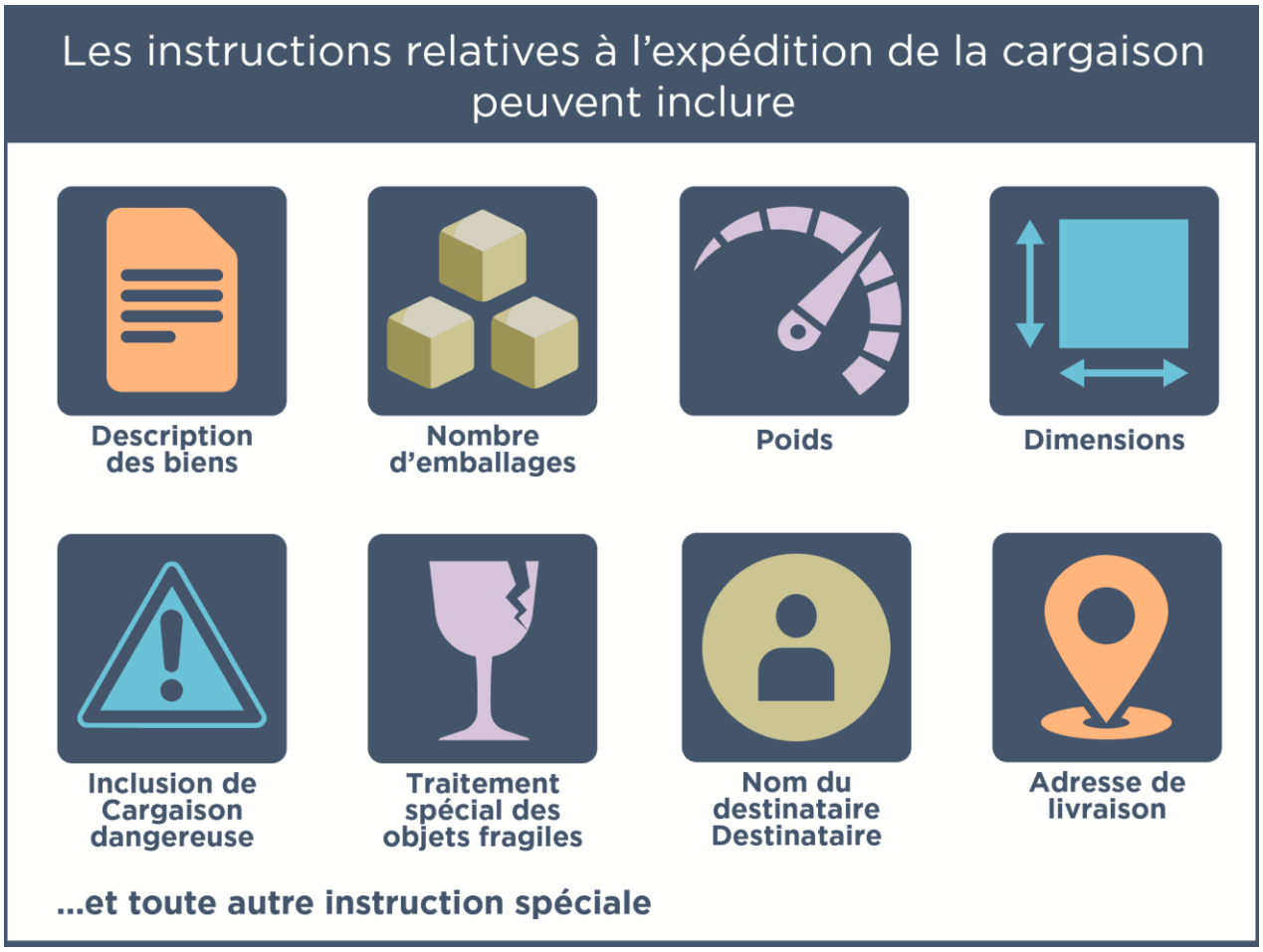
La facture pro forma est un document préliminaire élaboré avant la signature du contrat ou avant l'expédition des biens. Ce document est souvent utilisé pour obtenir la licence d'importation ou la lettre de crédit auprès de la banque.

Instructions bancaires (lettre de crédit)

La lettre de crédit est un document dont la banque a besoin pour s'assurer que les fonds disponibles sont suffisants pour couvrir les paiements et les coûts liés à l'achat et au transport des biens.

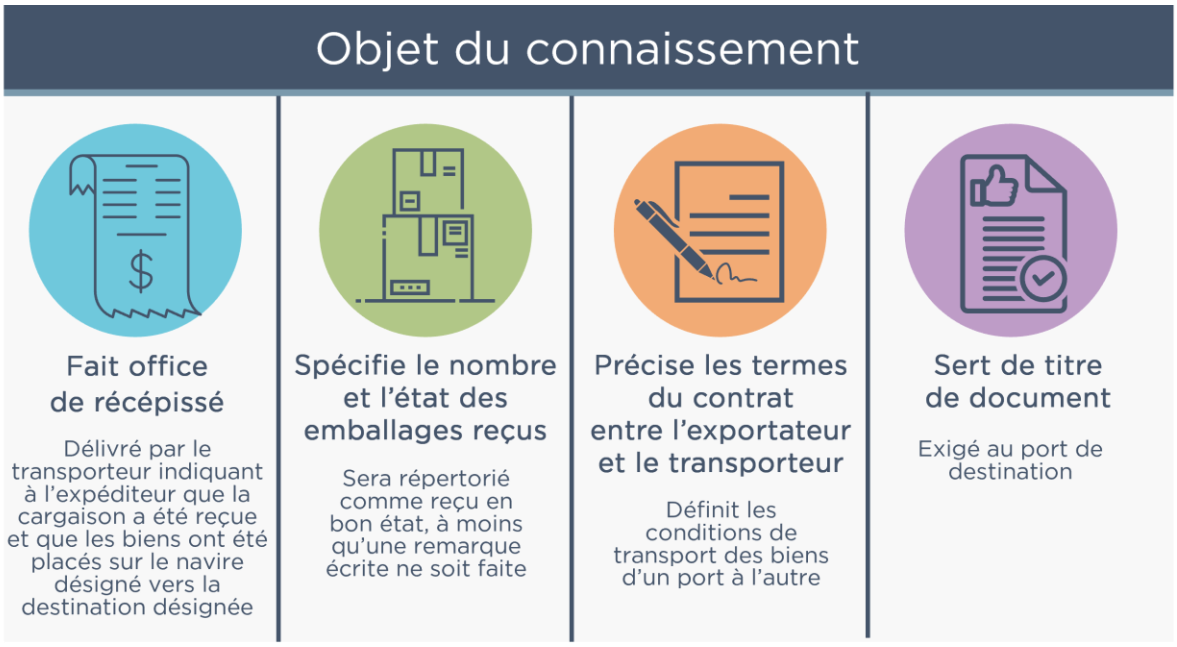
Instructions pour l'expédition de biens

Ce(s) document(s) donne(nt) des instructions spécifiques au transporteur ou à l'expéditeur pour la manutention de la cargaison pendant l'expédition, y compris les instructions les plus courantes énumérées ci-dessous.

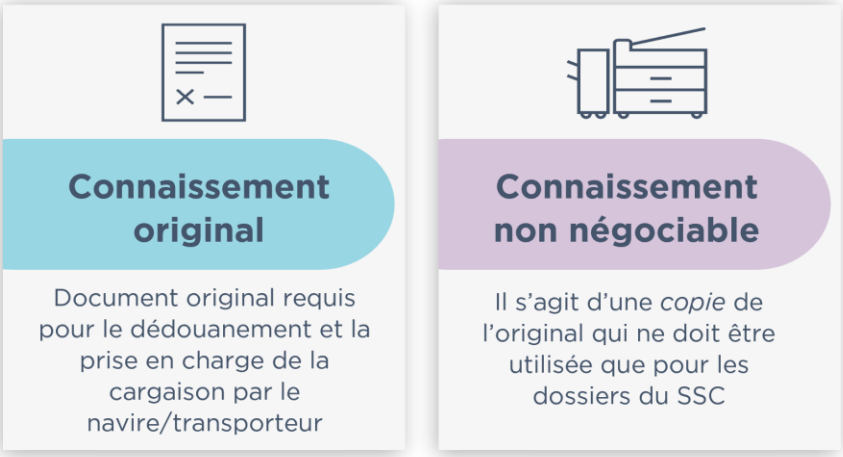


Connaissement

Le connaissement a de multiples fonctions (énumérées ci-dessous) et est l'un des documents les plus importants pour le transport maritime. Il s'agit du contrat officiel entre l'expéditeur ou le propriétaire des biens et le transporteur de marchandises.



La différence entre le connaissement original et le connaissement non négociable est décrite ci-dessous.



Le connaissement non négociable étant une copie et non un original, il ne peut pas être utilisé pour le dédouanement ou pour prendre livraison de la cargaison auprès du navire/transporteur.

Lettre de voiture

La lettre de voiture est un bon de livraison qui sert de contrat entre le transporteur et l'expéditeur et de preuve de réception des biens. Les lettres de voiture diffèrent des connaissements et ne mentionnent pas le titre de propriété. La lettre de transport aérien est souvent remplie par le transporteur aérien ou le transitaire et peut être un document complexe comme le connaissement.

Documents d'assurance

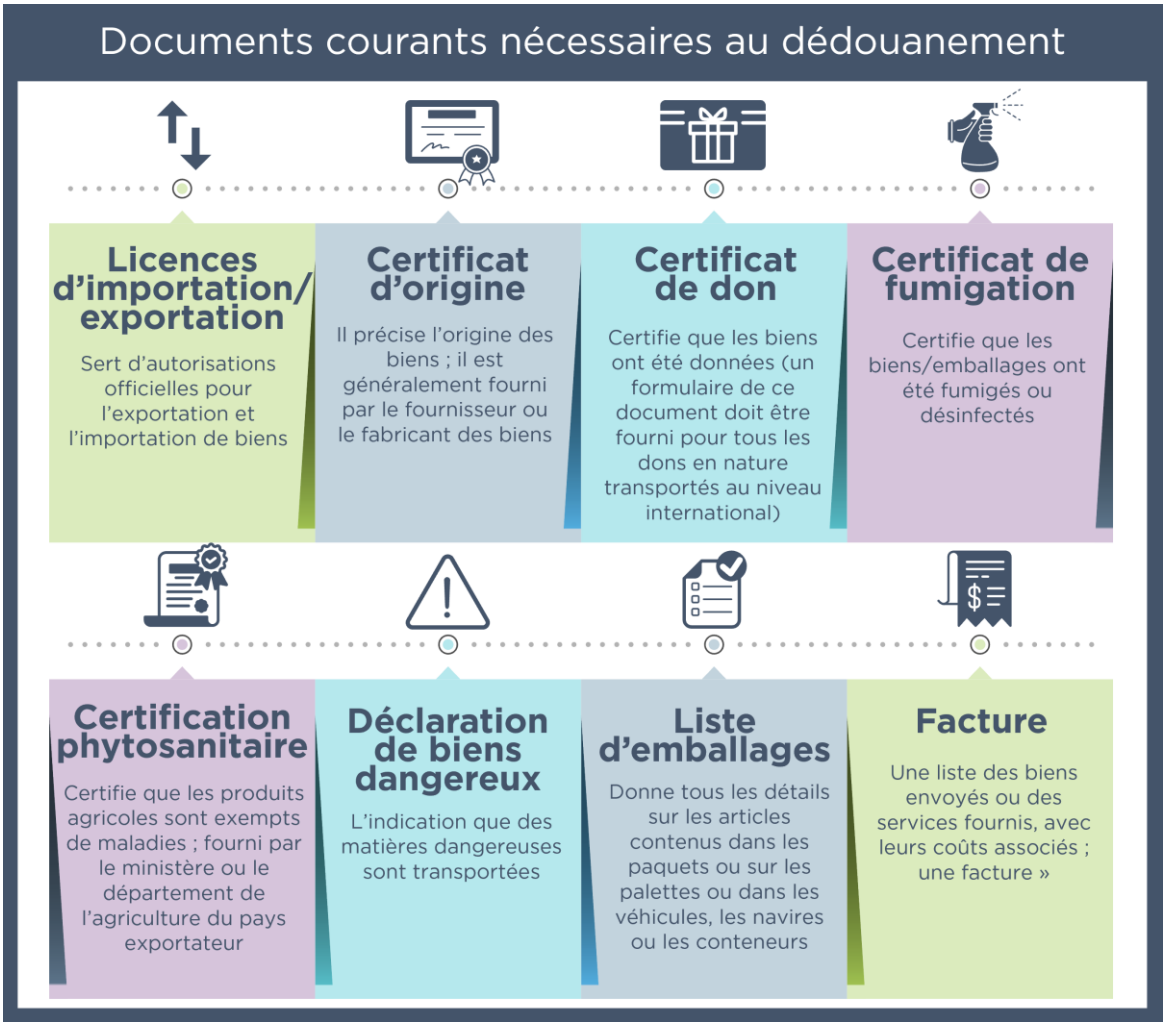
Les documents d'assurance fournissent la preuve qu'une assurance a été souscrite, le niveau de couverture ou les limitations de la couverture, et la valeur assurée. L'assurance du fret peut être souscrite pour réduire le risque de perte ou de détérioration des biens en cours de transport.

Facture commerciale

La facture commerciale est la preuve officielle de la vente entre le vendeur et l'acheteur. Ce document contient tous les détails de la transaction de vente, y compris les conditions d'expédition.

Documents douaniers

Plusieurs documents sont nécessaires pour le dédouanement, dont les plus courants sont énumérés ci-dessous. Certains nombreux pays peuvent exiger des documents supplémentaires pour le dédouanement des biens. Le gestionnaire logistique doit donc savoir ce qui est exigé dans le cadre du programme de son pays.


Documents courants nécessaires au dédouanement
Licences d'importation/ exportation
Sert d'autorisations officielles pour l'exportation et l'importation de biens
Certificat d'origine
Il précise l'origine des biens ; il est généralement fourni par le fournisseur ou le fabricant des biens
Certificat de don
Certifie que les biens ont été données (un formulaire de ce document doit être fourni pour tous les dons en nature transportés au niveau international)
Certificat de fumigation
Certifie que les biens/emballages ont été fumigés ou désinfectés
Certification phytosanitaire
Certifie que les produits agricoles sont exempts de maladies ; fourni par le ministère ou le département de l'agriculture du pays exportateur
Déclaration de biens dangereux
L'indication que des matières dangereuses sont transportées
Liste d'emballages
Donne tous les détails sur les articles contenus dans les paquets ou sur les palettes ou dans les véhicules, les navires ou les conteneurs
Facture
Une liste des biens envoyés ou des services fournis, avec leurs coûts associés ; une facture »

7.3 RÔLES ET RESPONSABILITÉS

PERSONNEL DU CRS

La figure ci-dessous énumère les fonctions et les activités des neuf rôles impliqués dans l'organisation et la gestion du processus de transport international.

Pour plus d'informations sur les rôles du personnel de CRS listés ci-dessous, voir le chapitre Rôles et responsabilités.

Fonction/Activité	Transporteur maritime International	Représentant résident	Directeur des opérations	Gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement	Gestionnaire de la logistique	Responsable des systèmes d'information de gestion logistique	Équipe des achats	Demandeur	Agent portuaire désigné par le CRS
S'assure que l'incoterm approprié figure dans le bon de commande					A		R	I	
Détermine si une inspection préalable est nécessaire avant l'exportation et communique l'information à l'équipe d'approvisionnement et au demandeur (si nécessaire)	I	I		A	R		I	I	
Détermine si une assurance de la cargaison est nécessaire et, le cas échéant, prend les dispositions nécessaires pour souscrire une assurance		I		A	R		I	I	
Identifie et passe des contrats avec des prestataires de services logistiques tiers (3PL)				A	R		I	I	
Confirme la réception des documents contenant les connaissements, les exigences d'importation, etc. et vérifie qu'ils sont complets				A	R				
Fournit les documents à l'agent de dédouanement et de transit pour le dédouanement				A	R				I
Suit le mouvement du fret, l'heure d'arrivée prévue et l'arrivée				A	R				R

Fonction/Activité	Transporteur maritime International	Représentant résident	Directeur des opérations	Gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement	Gestionnaire de la logistique	Responsable des systèmes d'information de gestion logistique	Équipe des achats	Demandeur	Agent portuaire désigné par le CRS
Vérifie la disponibilité des postes d'amarrage et des entrepôts portuaires, et inspecte les installations d'entreposage des terminaux portuaires et maritimes				C	A				R
Assiste et surveille les opérations de fret après l'arrivée				C	A				R
Effectue une enquête/inspection des cargaisons arrivées		I		I	A				C
Informe les bailleurs de tout problème majeur immédiatement après l'arrivée des biens	I	A	R	C	C				C
Reçoit et examine les rapports d'inspection pour en vérifier l'exactitude et l'exhaustivité ; remplit le formulaire de déclaration de perte et de sinistre en cas de perte	I	I	I	A	R	I			C
Déplace les biens du centre IO externe d'où elles proviennent vers le centre IO externe du programme du pays de destination ; suit les mouvements de biens au niveau du programme pays dans le centre IO externe jusqu'à ce que les biens soient transférés au centre IO interne	I			A	I	R			
S'assure que le service financier a reçu les factures des transporteurs et des prestataires de services pour le traitement des paiements			I	A	R	I			

R=Responsable ; **A**=Comptable ; **C**=Consulté ; **I**=Informé

PRESTATAIRES DE SERVICES LOGISTIQUES TIERS (3PL)

Pour gérer le transport international, le CRS passe des contrats avec des prestataires de services logistiques tiers (3PL). Les rôles et responsabilités de ces prestataires de services externes sont mis en évidence dans un organigramme dans la section Processus du présent chapitre et sont résumés ci-dessous.

Transporteur/agent de transport

Le transporteur est la société ou la personne légalement habilitée à transporter des marchandises pour le compte de l'expéditeur. Un transporteur et/ou un expéditeur peuvent choisir de désigner un agent/courtier pour agir en tant qu'intermédiaire ou point de contact en leur nom lors de la facilitation du transport et des services connexes. Le transporteur, l'expéditeur et/ou l'agent/courtier qu'ils ont désigné ont la responsabilité partagée de veiller à ce que tous les documents et toutes les informations soient communiqués aux parties concernées.

Transitaire

Le transitaire est un expert du réseau logistique. Les transitaires ne déplacent pas eux-mêmes les biens, mais ils peuvent organiser leur transport en utilisant divers modes d'expédition. Les transitaires internationaux ont l'expérience de la préparation et du traitement des documents douaniers et peuvent effectuer un grand nombre d'activités liées à l'expédition internationale de biens. Ils peuvent également examiner, délivrer et/ou collecter les documents requis par le destinataire, notamment les connaissements, les déclarations d'exportation, les factures commerciales et d'autres documents d'exportation ou d'importation.

Pour une bonne liste de critères à utiliser pour sélectionner un transitaire expérimenté et digne de confiance, voir Fritz Institute/CILT *Certification in Humanitarian Logistics* Unit 4: Transport.

Commissionaire en douane et transitaire

Le transitaire est basé dans le pays de destination et se concentre sur le processus d'importation. Les agents de dédouanement et d'expédition peuvent communiquer entre le CRS et le gouvernement/les autorités portuaires et peuvent gérer les inspections douanières. Ils fournissent au personnel du CRS des données et des conseils précis et opportuns sur les exigences en matière d'importation ou sur tout changement dans les réglementations nationales/douanières susceptibles d'avoir un impact direct sur le CRS. Dans certains cas, commissionnaire en douane ou transitaire supervise le transport des biens vers une installation de stockage de CRS ou le point de prestation de services.

Autorité portuaire

L'autorité portuaire gère le port. Elle supervise l'accostage, le chargement/déchargement, les arrivées et départs programmés des navires, la sécurité portuaire, les dockers et autres travailleurs.

Agent portuaire

L'agent portuaire s'assure que CRS est informé de ce qui se passe dans le port et est responsable des tâches énumérées ci-dessous.

- Communiquer l'arrivée et l'accostage estimés et réels des navires
- Observer les processus d'accostage et de déchargement des navires
- Organiser la disponibilité des dockers pour décharger le navire

- Soumettre les documents d'importation à l'autorité portuaire.

Le personnel du CRS peut être nommé agent portuaire (dans certaines circonstances, le gestionnaire de la logistique ou le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement peut jouer ce rôle), ou le CRS peut engager une société ou une personne pour jouer ce rôle.

Expert maritime/Inspecteur de cargaison

L'arpenteur/inspecteur inspecte la cargaison lors de son chargement ou de son déchargement d'un navire ou d'un conteneur et est responsable des tâches énumérées ci-dessous.

- Décompte, échantillonnage, pesage et examen de l'état de la cargaison et de l'état des conteneurs, des cales des navires et des équipements portuaires.
- Préparer des rapports avec les totaux de décompte et les pertes et dommages potentiels.
- Contrôler la quantité et la qualité des biens et leur conformité aux spécifications.

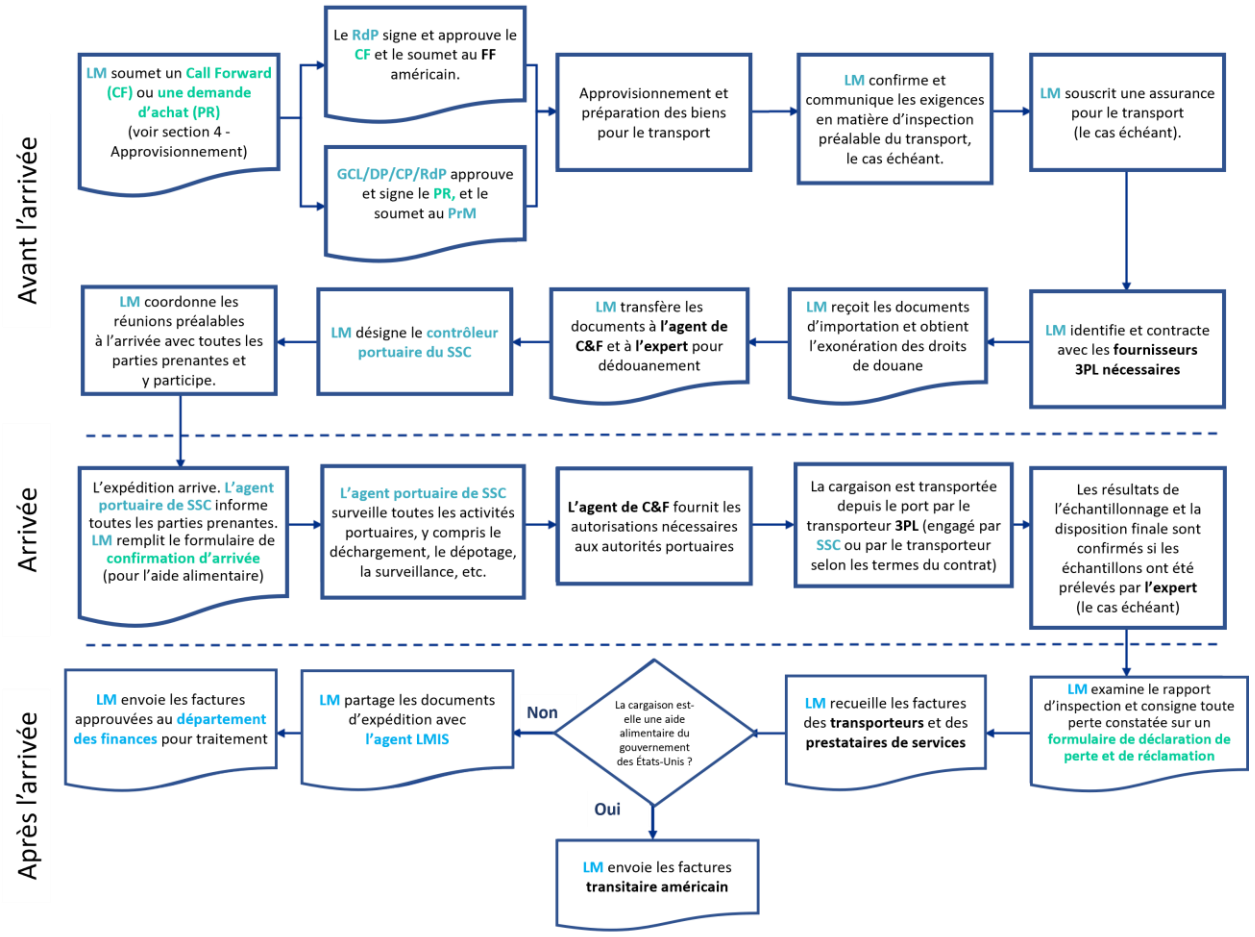
Au cours du processus de transport international, les biens peuvent être inspectés à plusieurs reprises, notamment

- lors du chargement dans le pays d'origine
- pendant le déchargement dans le port du pays de destination ; et
- pendant le déchargement au lieu de destination du navire.

Experts/inspecteurs peuvent être une entreprise privée ou appartenir à un service étatique.

7.4 PROCESSUS

Pour connaître les titres et responsabilités complets des profiles abrégés dans la figure ci-dessous, voir le chapitre Rôles et responsabilités.



Le processus d'expédition internationale des moustiquaires imprégnées d'insecticide du Fonds mondial diffère du processus général décrit ci-dessus. Pour des informations plus spécifiques sur les articles de santé dans les expéditions internationales, voir l'annexe sur les produits de santé.

AVANT L'ARRIVÉE

Planification

Les besoins en matière de transport doivent être déterminés au début d'un projet et doivent être évalués et mis à jour chaque année pour les programmes pluriannuels. Les besoins en transport doivent également être réévalués à la suite de changements dans les produits livrables du projet ou de changements dans le contexte local (par exemple, des changements dans l'environnement réglementaire). Pour plus d'informations, voir le chapitre Démarrage.

Les biens qui doivent être achetés à l'étranger ont de longs délais de livraison. Il convient donc de prévoir une planification de routine et une coordination régulière entre les responsables des achats, de la logistique, des programmes et du programme pays avant que les biens ne soient nécessaires.

Identifier et conclure des contrats avec des prestataires de services logistiques tiers (3PL).

De nombreux prestataires de services logistiques tiers (3PL) sont impliqués dans le processus de transport international (voir la section Prestataires de services logistiques tiers (3PL) du présent chapitre). Au cours du lancement d'un projet, le gestionnaire de la logistique, en collaboration avec l'équipe des achats, doit identifier les prestataires de services logistiques tiers (3PL) et passer des contrats avec eux lorsque le projet implique des achats ou des dons de biens qui sont expédiés à l'étranger.

Global International Transportation peut également aider les programmes pays à répondre aux questions ou aux besoins en matière de transport international. Cette équipe travaille avec des transitaires internationaux tels que LifeLink Logistics pour les programmes d'assistance alimentaire du gouvernement des États-Unis. Pour obtenir de l'aide, contacter le conseiller technique régional de la chaîne d'approvisionnement ou envoyer un mail à l'adresse gscminfo@crs.org.

La gestion des transports est à la fois complexe et chronophage. En faisant appel à des prestataires de services réputés, l'équipe logistique peut réduire la supervision directe des opérations de transport et consacrer plus de temps à la planification et au suivi. Dans la mesure du possible, passez des contrats avec des prestataires de services logistiques complets et réputés. Au cours de la procédure d'appel d'offres, demandez toujours aux fournisseurs potentiels de vous fournir les certifications nécessaires. Pour plus d'informations sur la sous-traitance de ces services, voir les chapitres consacrés au démarrage et à l'achat.

Liste de vérification pour l'identification et la conclusion de contrats avec des prestataires de services logistiques tiers

LISTE DE VÉRIFICATION

Identification et conclusion de contrats avec des prestataires de services logistiques tiers

Le **gestionnaire de la logistique** et **l'équipe de la logistique** :

- ☐ Passent des contrats avec des prestataires de services logistiques tiers (3PL) selon les besoins, tels que des transitaires, des agents de compensation et d'expédition, des agents de transport et des arpenteurs. Pour plus d'informations sur la passation de marchés pour ces services, voir les chapitres sur le démarrage et l'achat.

☐ **Voir ci-dessous les encadrés spécifiques au contexte qui s'appliquent également**.

Dans les situations d'urgence, il est courant de travailler avec un fournisseur de services communs tel que le Logistics Cluster (LC) de l'ONU ou un partenaire qui peut importer des biens en franchise de droits. Pour plus d'informations, voir le chapitre Démarrage et les informations sur la coordination opérationnelle humanitaire de la logistique et du transport aérien de Logistics Cluster.

Calculer les quantités, les poids et les volumes des biens à transporter

Utilisez le calculateur de poids et de volume de CRS pour déterminer le nombre de conteneurs ou l'espace du navire nécessaire pour répondre aux besoins Pour plus d'informations sur le calcul des poids et des volumes de biens, voir le chapitre Conception.

Le personnel de la logistique doit conserver un historique des poids et des volumes des articles couramment transportés. Ces informations sont utiles pour faire une estimation du nombre de camions nécessaires en fonction du volume et du poids des biens.

L'équipe de la logistique doit prévoir une capacité de transport excédentaire raisonnable. La mise en place d'une capacité tampon permet à CRS de respecter les calendriers d'expédition, d'éviter les ruptures de pipeline, de répondre aux demandes de transport ad hoc et de s'assurer de la disponibilité de ressources suffisantes pour transporter les biens dans les délais impartis.

L'optimisation de l'utilisation de l'espace et de la capacité pour tous les modes de transport peut permettre de réduire l'impact sur le climat et d'économiser sur les coûts de transport. Pour faciliter l'adoption de pratiques plus durables sur le plan environnemental et économique dans la chaîne d'approvisionnement, le personnel des achats et de la logistique peut :

- exiger des fournisseurs qu'ils **optimisent l'espace par chargement ou par expédition** ;
- identifier les possibilités, lors de l'achat, de remplir un conteneur ou un camion complet ;
- identifier les possibilités de consolidation des cargaisons grâce à une meilleure planification et à une consolidation des fournisseurs de services de transport privilégiés par le CRS ; et
- identifier les possibilités d'emballage pour réduire le poids du bois darrimage OU calage et l'espace requis, si cette réduction ne compromet pas l'intégrité de la cargaison pendant le transport et le stockage.

Établissement de l'enregistrement et des accords avec le pays hôte (HCA)

L'accord avec le pays hôte (HCA) et tous les enregistrements doivent être établis avant d'organiser tout transport international. Pour plus d'informations, voir le chapitre Démarrage.

Examen des exigences en matière d'importation et de dédouanement

Cette section et les sections suivantes des processus préalables à l'arrivée fournissent des conseils sur la préparation des biens arrivant dans le pays de destination (ou pays importateur) en provenance du pays d'origine (ou pays exportateur).

Liste de vérification pour l'importation et le dédouanement

LISTE DE VÉRIFICATION

Importation et dédouanement

Le **gestionnaire de la logistique** :

- ☐ Surveille en permanence les modifications apportées aux réglementations nationales concernant les exigences en matière d'importation ou de dédouanement.
- ☐ S'entretient avec le transitaire désigné pour s'assurer que tous les documents requis sont fournis et que la cargaison peut être dédouanée rapidement.

Inspection avant expédition et assurance de la cargaison

Liste de vérification pour l'inspection avant expédition et assurance de la cargaison

LISTE DE VÉRIFICATION

Inspection avant expédition et assurance de la cargaison

Le **gestionnaire logistique** :

- ☐ Détermine le temps libre dont dispose la cargaison arrivant au port en cas de retard afin d'éviter les surestaries, le stockage, l'immobilisation et autres frais connexes.
- ☐ Détermine si la cargaison est soumise à des exigences d'inspection préalable avant d'en autoriser l'expédition.
- ☐ Si une inspection préalable est requise : Contacte l'entité requérante pour organiser la pré-inspection des biens dans le pays exportateur.
- ☐ Obtient le certificat d'inspection délivré après la pré-inspection des biens.
- ☐ Informe le transitaire et les autres parties concernées de la présence de biens dangereux, car ceux-ci peuvent être soumis à des exigences supplémentaires en matière d'expédition et/ou de documents (voire à des restrictions).
- ☐ Partage toutes les fiches de données de sécurité disponibles pour les biens dangereux avec le transitaire, qui partage ces informations avec le transporteur ou l'agent du transporteur.
- ☐ Détermine si une assurance transport est nécessaire, en fonction de la valeur des biens (le transitaire devrait être en mesure de fournir un devis).
- ☐ Si une assurance transport est nécessaire : Travaille avec le personnel des achats pour obtenir une couverture d'assurance.

Pour déterminer si une inspection préalable est nécessaire, il convient de se renseigner sur les réglementations locales. Les autorités exigent souvent une inspection préalable des cargaisons afin de les quantifier et de les qualifier pour l'évaluation douanière ou l'imposition de droits. En outre, l'inspection préalable permet d'éviter les importations illégales.

☐ **Voir ci-dessous les encadrés spécifiques au contexte qui s'appliquent également**.

Le programme pays n'est pas responsable de l'inspection avant expédition et de la détermination de l'assurance de la cargaison si les biens transportés sont des produits d'assistance alimentaire du gouvernement des États-Unis. Pour plus d'informations, voir l'annexe B : Transport international de l'assistance alimentaire du gouvernement des États-Unis.

Chargement de la cargaison, suivi et transfert des documents.

Les documents requis pour chaque envoi varient en fonction des biens expédiés, du pays d'origine, du mode de transport, de la législation nationale et/ou des exigences du pays de destination, ainsi que des règlements des bailleurs. Parmi les documents d'expédition couramment requis figurent le connaissement ou la lettre de transport aérien, le manifeste de fret, les certificats de donation et/ou de l'autorité de régulation, la liste de colisage, la facture commerciale, etc. Pour plus d'informations, voir la section sur la documentation du présent chapitre.

Liste de vérification pour le chargement du fret et le transfert de documents

LISTE DE VÉRIFICATION

Chargement du fret et transfert de documents

Le **transitaire** ou **toute autre partie responsable du suivi du chargement des biens :**

- ☐ Informe le gestionnaire de la logistique du programme pays de destination que le chargement est terminé et indique la date et l'heure estimées du départ ainsi que la date estimée de l'arrivée au port de déchargement et/ou au point de destination de la livraison.
- ☐ Fournit les dernières copies des documents d'expédition requis avant l'arrivée de la cargaison afin que l'équipe de la logistique et les parties concernées puissent se préparer à la procédure d'importation et de dédouanement auprès du ministère ou de l'autorité locale.

Liste de vérification pour le suivi de la cargaison

LISTE DE VÉRIFICATION

Suivi de la cargaison

Le **transitaire** et **l'agent de dédouanement** :

- ☐ Suivent l'heure d'arrivée prévue (ETA) de la cargaison et en informent d'urgence le CRS de tout événement important (par exemple, une grève, de mauvaises conditions routières, etc.) susceptible d'entraîner un retard.

Liste de vérification pour le suivi des cargaisons et le transfert de documents

LISTE DE VÉRIFICATION

Suivi de la cargaison et transfert de documents

Le **gestionnaire de la logistique** ou **tout autre membre du personnel chargé du suivi des documents d'expédition et de l'expédition de la cargaison** :

- ☐ Prépare les demandes d'exonération de droits de douane à soumettre au ministère compétent.
- ☐ Examine tous les documents pour s'assurer qu'ils sont sont conformes et pour confirmer que tous les documents requis ont été reçus (outil recommandé : liste de vérification des documents).
- ☐ Conserve tous les documents d'expédition dans un dossier d'expédition afin d'assurer le suivi de tous les documents liés à l'expédition, et conserve tous les documents pendant la période de conservation spécifiée (voir la politique de conservation des documents).
- ☐ Veille à ce que tous les documents requis soient soumis aux parties concernées (par exemple, l'agent de dédouanement et de transit, l'expert, etc.) afin de faciliter le déchargement et le dédouanement.
- ☐ Informe les parties concernées en cas de retard dans la présentation d'un document.
- ☐ Assure le suivi des expéditions à l'aide un registre d'expédition contenant des informations sur les transporteurs, les noms des navires, les numéros de liste d'emballage, les numéros de commande, les tonnages, les lieux de livraison finale, etc.
- ☐ **Si l'agent de compensation et l'expéditeur ne fournissent pas de mises à jour hebdomadaires de la situation :** S'enquérit d'urgence du statut de l'envoi.

☐ **Voir ci-dessous les encadrés spécifiques au contexte qui s'appliquent également.**

Pour les programmes du gouvernement des États-Unis, si des substances contrôlées sont transportées, des autorisations nationales supplémentaires telles que le droit d'importer des substances contrôlées sont nécessaires. Pour plus d'informations, voir l'annexe sur les produits de santé.

Pour les biens GIK (par exemple, l'assistance alimentaire du gouvernement des États-Unis) ou les mouvements internationaux de stocks de CRS (par exemple, à partir d'un entrepôt de l'UNHRD), le LMIS du Global International Transportation ou l'agent LMIS du programme pays effectuera un transfert inter-organisationnel du centre IO externe d'où proviennent les biens au centre IO externe du programme pays de destination. **Tous les documents d'expédition doivent être joints à cette transaction.** À partir de là, l'agent LMIS du PdP de destination suit les mouvements au sein du centre IO externe jusqu'à ce que les biens soient transférés au centre IO interne. Pour plus d'informations sur les transferts d'expédition et de distribution, voir le guide de référence de gestion de la chaîne d'approvisionnement de Insight : Gestion des stocks et les aide-mémoires suivants : Transfert interorganisationnel et transfert de magasin.

Préparation de l'arrivée de la cargaison au port de destination

À l'approche de l'heure d'arrivée prévue (ETA) de la cargaison, l'équipe de la logistique du port de destination doit préparer l'arrivée de la cargaison.

Liste de vérification avant l'arrivée de la cargaison au port de destination

LISTE DE VÉRIFICATION

Avant l'arrivée de la cargaison au port de destination

Le gestionnaire logistique :

ARRIVÉE

Pour l'assistance alimentaire du gouvernement des États-Unis, le gestionnaire de la logistique doit confirmer l'arrivée du navire en envoyant le formulaire de confirmation d'arrivée (COA) à Global International Transportation et à LifeLink Logistics (le transitaire américain). Le gestionnaire de la logistique doit également tenir Global International Transportation et LifeLink Logistics informés de toute perte survenue au cours du processus de déchargement. Pour plus d'informations, voir l'annexe B : Transport international de l'assistance alimentaire du gouvernement des États-Unis.

Accostage, inspection et déchargement

Liste de vérification pour l'arrivée d'une cargaison maritime

LISTE DE VÉRIFICATION

Arrivée de la cargaison maritime

Après l'arrivée du navire au terminal ou au port, **l'agent portuaire du CRS** :

- ☐ Informe le gestionnaire de la logistique et s'assure que l'agent de dédouanement et l'inspecteur sont présents pour le processus d'accostage et de déchargement du navire.
- ☐ Observe le processus d'ouverture des cales de biens et inspecte visuellement la cargaison.
- ☐ Confirme qu'il y a suffisamment de camions et d'équipements disponibles pour le déchargement de la cargaison.
- ☐ Surveille la cargaison pendant le déchargement et l'inspection afin de la protéger et d'éviter les pertes.
- ☐ Supervise l'inspecteur pour s'assurer que les obligations contractuelles sont remplies (par exemple, collecte d'échantillons de cargaisons endommagées, fourniture de matériel de reconstitution aux débardeurs, observation de l'ensemble du processus de déchargement, etc.)
- ☐ S'assure que les biens endommagés/douteux sont immédiatement retirés du quai et stockés dans un endroit approprié.
- ☐ Veille à ce qu'une lettre de protestation soit rédigée pour les biens endommagés ou perdus (**remarque** : pour les denrées alimentaires du gouvernement des États-Unis commandées par call forward, cela doit être fait dans les trois jours calendaires).
- ☐ Vérifie qu'une lettre d'intention de déposer une réclamation pour pertes/dommages a été remise à l'agent du transporteur.

SUITE *Arrivée de la cargaison maritime*

Une fois l'inspection de la cargaison terminée, le **gestionnaire de la logistique** :

- ☐ Informe le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement, le directeur des opérations et le représentant résident de tout problème survenu au cours du processus de déchargement et prend note des pertes éventuelles.

Importation et dédouanement

Les autorités douanières sont chargées d'examiner tous les documents relatifs au transport et à l'expédition et d'inspecter les biens importés pour s'assurer qu'ils sont conformes aux contrôles à l'importation et que tous les droits ont été perçus. L'agent de dédouanement désigné par le CRS participe aux négociations avec les autorités douanières et à l'examen de la cargaison.

Les biens ne peuvent être soustraits au contrôle douanier qu'après autorisation écrite de l'autorité douanière. Vous trouverez ci-dessous les raisons les plus courantes des retards de traitement douanier.

- Un délai supplémentaire est nécessaire pour l'examen des documents fournis.
- Un délai supplémentaire est nécessaire pour obtenir des exemptions de droits de douane auprès des autorités nationales compétentes.
- Les documents requis n'ont pas été fournis au moment voulu
- Les biens ne correspondent pas à ce qui est indiqué dans les documents fournis.
- Les procédures douanières correctes ne sont pas respectées.

Les gestionnaires de la chaîne d'approvisionnement et les gestionnaires de la logistique doivent comprendre les exigences douanières ou les conditions contractuelles avec les transporteurs en ce qui concerne les délais de déchargement et de retour des conteneurs (par exemple, le nombre jours de franchise) afin d'éviter les surestaries et la les frais de détention des conteneurs si la cargaison a été conteneurisée.

- Les compagnies maritimes appliquent des frais de surestarie pour les conteneurs lorsque la cargaison conteneurisée n'a pas été enlevée à temps dans le port ou le terminal maritime.
- Des frais de détention sont appliqués lorsque des conteneurs importés ont été enlevés du port ou du terminal maritime, mais que le conteneur (vide) n'a pas été renvoyé dans un délai raisonnable.

Transport des biens vers la destination

Une fois la cargaison dédouanée, les biens sont transportés jusqu'au point de destination désigné, conformément aux conditions du contrat conclu avec le fournisseur (ou aux conditions d'expédition de l'aide alimentaire du gouvernement des États-Unis). Si un connaissement de bout en bout n'est pas utilisé, le gestionnaire de la logistique peut être chargé de superviser le mouvement de la cargaison du port vers un entrepôt du CRS (pour plus d'informations, voir le chapitre sur le transport national). Sinon, le fournisseur est responsable de l'acheminement de la cargaison vers un lieu désigné par le CRS à l'extérieur du port, tel qu'un entrepôt du CRS.

Pour les biens d'assistance alimentaire du gouvernement des États-Unis sous connaissement de bout en bout, une inspection de livraison est nécessaire pour être remboursé pour l'enquête de déchargement. Pour plus d'informations, voir l'annexe B : Transport international de l'assistance alimentaire du gouvernement des États-Unis.

Pour plus d'informations sur la réception et l'inspection de la cargaison dans un lieu de stockage de CRS, voir le chapitre Réception.

Introduction d'une demande d'indemnisation en cas de perte de transport

Lorsqu'une tierce partie (par exemple, un transporteur) est jugée responsable des pertes subies pendant que les biens sont en sa possession, elle est tenue de rembourser les coûts de la perte.

Si le CRS ne dépose pas et ne poursuit pas rapidement une réclamation raisonnable et légitime contre un tiers responsable, il peut être tenu responsable par le bailleur de la valeur totale des biens perdus et de leur transport.

Liste de vérification pour l'introduction d'une demande d'indemnisation en cas de perte de transport

LISTE DE VÉRIFICATION

Soumettre des demandes d'indemnisation pour des pertes de transport

Lorsqu'il est établi qu'un prestataire de services tiers est responsable des pertes subies alors que les biens de CRS étaient en sa possession, le **gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement ou le directeur des opérations :**

☐ Soumet une lettre de réclamation à la partie responsable

La lettre de réclamation doit contenir l'un des éléments suivants :

1) déclaration de l'intention de CRS de déduire la valeur de la perte de la facture de la partie ;

2) une demande de paiement en espèces de la part de la partie responsable pour la valeur totale de la perte ; ou

3) demande de remplacement des biens par la partie pour une valeur et/ou une quantité égale.

Voir ci-dessous les encadrés spécifiques au contexte qui s'appliquent également.

Pour des conseils sur les demandes d'indemnisation pour les pertes de denrées alimentaires du gouvernement des États-Unis survenues au cours du transport maritime ou terrestre, voir l'annexe B : Transport international de l'assistance alimentaire du gouvernement des États-Unis.

Suivi des performances des prestataires de services

L'examen et l'analyse des données fournies par les prestataires de services tiers dans le cadre des opérations de transport international du gouvernement des États-Unis peuvent fournir des informations utiles sur les performances, notamment sur la question de savoir si les biens arrivent à temps et dans leur intégralité. Pour plus d'informations sur les indicateurs clés de performance de la chaîne d'approvisionnement, voir le chapitre sur le suivi.

Liste de vérification pour le suivi des performances des prestataires de services

LISTE DE VÉRIFICATION

Suivi des performances des prestataires de services

Le **gestionnaire de la logistique** :

- ☐ Documente tous les problèmes survenus au cours des opérations de transport et partage les rapports sur les « enseignements tirés » avec toutes les parties concernées afin d'atténuer les risques à l'avenir.
- ☐ Examine tous les rapports d'enquête et assure le suivi avec l'enquêteur pour toute question ou commentaire concernant les résultats du rapport.

APRÈS L'ARRIVÉE

Paiement du transporteur

Le paiement du transporteur dépend des conditions de l'accord avec le bailleur et de tout accord conclu avec le fournisseur. Le gestionnaire de la logistique envoie les factures à différentes entités pour traitement et paiement, selon que la cargaison concerne ou non l'aide alimentaire du gouvernement des États-Unis.

- Pour les envois qui n'impliquent pas d'aide alimentaire du gouvernement des États-Unis, les factures sont envoyées au service financier.
- Pour les envois d'aide alimentaire du gouvernement des États-Unis, les factures sont envoyées au transitaire américain.

Pour les cargaisons d'aide alimentaire du gouvernement des États-Unis, les frais de transport sont versés aux transporteurs par tranches. Le programme pays, Global International Transportation, Global Finance et LifeLink Logistics (le transitaire américain) jouent tous un rôle dans la gestion et le décaissement de ces fonds de transport.

Pour plus d'informations, voir l'annexe B : Transport international de l'assistance alimentaire du gouvernement des États-Unis.

Liste de vérification pour le paiement au transporteur

LISTE DE VÉRIFICATION

Paiement au transporteur

Afin d'éviter le paiement de travaux facturés par des prestataires de services qui ne correspondent pas aux services fournis dans le cadre du contrat, les **équipes des achats et des finances** doivent :

- ☐ Travailler ensemble pour assurer un processus formel d'examen minutieux des factures par rapport aux termes et conditions des contrats correspondants.
- ☐ Suivre le processus de facturation et de paiement du programme pays pour payer les prestataires de services de transport.

Si les pertes surviennent pendant le transport, le gestionnaire de la logistique : **gestionnaire de la logistique :**

- ☐ Remplit un formulaire de déclaration de perte et de réclamation et l'envoie au gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement pour approbation.

Une fois le formulaire de déclaration de perte et de réclamation approuvé, le **gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement :**

- ☐ Envoie le formulaire à l'équipe financière avant que le paiement ne soit effectué, en expliquant pourquoi les fonds n'ont pas tous été libérés au profit du fournisseur (si le fournisseur est responsable des pertes subies).
- ☐ Envoie une lettre de réclamation à l'agent du transporteur comprenant soit : (a) une déclaration de l'intention de CRS de déduire la valeur de la perte de la facture de la partie ; ou (b) une demande de paiement en espèces pour la valeur totale de la perte.

Voir ci-dessous les encadrés spécifiques au contexte qui s'appliquent également.

Correspondance à trois

Insight exige une correspondance tripartite pour les services avant que le fournisseur puisse être payé. Le système effectue automatiquement cette correspondance entre le bon de commande, le reçu et la facture.

Il incombe au préparateur de recevoir les services dans le système une fois que le demandeur l'a informé que le service a été effectué conformément aux spécifications de l'accord. Les documents confirmant la réception des services (note de réception des services, courriel de confirmation du demandeur, etc.

Photo de Lane Hartill

Chapitre 8 : Réception

8. RÉCEPTION

Objectif

Ce chapitre permet au personnel de l'entrepôt et au personnel administratif de se préparer à recevoir des biens et à les décharger, les inspecter et les ranger. Les procédures décrites dans ce chapitre s'appliquent à tous les articles qui arrivent dans un entrepôt ou un magasin de bureaux, ainsi qu'à tous les services reçus.

8.1 POLITIQUES, PROCÉDURES, RÈGLEMENTS ET DIRECTIVES

POLITIQUES ET PROCÉDURES DE CRS

- Politique de comptabilisation des biens en stock (FIN-POL-INV-025-01E)
- Politique et procédure en matière d'immobilisations (POL/PRO-FIN-FAS-013)
- Politique de documentation financière (POL-FIN-DOC-008)
- Politique et procédures relatives aux transactions en nature
- Politique de gestion des dossiers de la chaîne d'approvisionnement

DIRECTIVES DE CRS

- Portail des utilisateurs du CAT
- Manuel des opérations d'urgence sur le terrain (EFOM)

Guide de la chaîne d'approvisionnement de Insight

Guide de référence sur la gestion des stocks
Guide de référence des achats
Aide-mémoire pour le reçu de comptes alias (pour la réception de biens GIK)
Aide-mémoire sur la sortie de compte Alias (pour les pertes)
Emprunt et restitution (pour la réception de biens empruntés à un tiers)
Prêt et restitution (Partie 2) (pour les retours de biens prêtés par un tiers)
Aide-mémoire sur la réception des prestations de service
Aide-mémoire sur la réception des biens
Aide-mémoire sur le retour des biens au fournisseur
Aide à l'emploi pour le transfert de sous-stock (pour ranger les biens en stock)

POLITIQUES ET RÈGLEMENTS DES BAILLEURS

- 7 CFR 1590 - USDA McGovern-Dole LRP Program
- 7 CFR 1599 - USDA McGovern-Dole Intl FFE Program
- 22 CFR 211 USAID (Regulation 211) - Transfert de produits alimentaires destinés à l'aide en cas de catastrophe, au développement économique et à d'autres formes d'assistance

DIRECTIVES DES BAILLEURS ET AUTRES

- Certification in Humanitarian Logistics (CHL) Unit 2 - Warehousing & Inventory
- USAID|DELIVER - Le manuel de logistique : Guide pratique pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement des produits de santé
- En matière de santé :
  - USAID|DELIVER, OMS - Directives pour le stockage des médicaments essentiels et autres produits de santé
  - OMS - Modèle de système d'assurance qualité pour les organismes d'achat
  - Gestion sûre des déchets provenant des activités de soins de santé de l'OMS
  - OMS - Annexe 9 : Guide des bonnes pratiques de stockage des produits pharmaceutiques
  - OMS - Bonnes pratiques de stockage et de distribution (document de travail)

8.2 APERÇU

Les biens qui arrivent dans un entrepôt ou un bureau sont officiellement inspectés et enregistrés comme reçus, puis stockés. Toutes les activités de réception doivent être conformes aux politiques et procédures applicables au CRS, aux règlements des bailleurs et aux exigences nationales/locales.

Avant de stocker les biens, le personnel du CRS doit s'assurer que la quantité, la qualité et l'état de tous les biens achetés ou donnés répondent aux exigences et aux spécifications énoncées dans les documents d'achat et d'expédition. Le CRS assume **l'entière responsabilité** des biens reçus jusqu'à ce qu'ils soient livrés aux participants au programme, au personnel du CRS ou aux partenaires.

BIENS DE DISTRIBUTION ET BIENS NON DESTINÉS À LA DISTRIBUTION

Tous les **biens achetés et donnés** sont classés en tant que biens destinés à la distribution et biens non destinés à la distribution. La figure ci-dessous résume les différences entre ces deux types de biens.

Biens de distribution

- **Distribués à l'extérieur** aux participants au programme, soit directement, soit par l'intermédiaire de partenaires
- Enregistrés et **suivis en tant qu'actifs** dans les comptes d'évaluation des stocks
- Consommés **lors de la distribution ou de l'expédition** (lorsqu'ils sont reçus par un partenaire)

Biens non destinés à la distribution

- **Utilisés en interne** par le personnel de SSC ou des partenaires
- Enregistrés et **suivis en tant que stock** dans les comptes d'opérations d'entrepôt
- Passés en charges **dès leur réception**

8.3 RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Le tableau ci-dessous répertorie les fonctions et activités des six profils impliqués dans les processus de préparation de la réception des biens, de réception, d'inspection et de rangement des biens, et de renvoi des biens au fournisseur.

Afin de maintenir la séparation des tâches et d'éviter les conflits d'intérêts, le personnel des achats ne doit **pas** recevoir, inspecter ou ranger les biens (il peut être consulté au cours des processus de réception, d'inspection et de rangement, mais ne doit pas y participer).

Si les conditions locales rendent la séparation des tâches plus difficile à maintenir (par exemple, si le personnel a à la fois des responsabilités en matière d'achat et d'administration), une supervision supplémentaire ou d'autres mesures d'atténuation doivent être mises en place pour maintenir une responsabilité appropriée.

Pour plus d'informations sur les rôles du personnel de CRS listés ci-dessous, voir le chapitre Rôles et responsabilités.

RÉCEPTION DES BIENS

Fonction/Activité	Gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement	Gestionnaire d'entrepôt*	Agent d'entrepôt**	Gestionnaire de la logistique	Équipe des achats	Demandeur	Experts en la matière
Approuve et notifie au personnel destinataire le transfert du bon de commande/du stock et l'expédition (par exemple, la liste de colisage), afin qu'il puisse se préparer à la réception à venir	A	R / I (approbation du transfert)	I		R (approbation de bon de commande)		
Notifie à l'inspecteur et aux autres parties prenantes concernées de la réception à venir	A	I		R	C		
Prépare les documents de réception (par exemple, GRN, carte bin et fiches d'inventaire)		A	R				
Nettoie et prépare les zones de réception et de stockage et s'assure que l'équipement est prêt		A	R				
Organise l'embauche de travailleurs journaliers (si nécessaire)	A	R			C		
Observe l'ouverture et le déchargement du conteneur/véhicule	A	R					
Vérifie les biens reçus par rapport à la liste de colisage et au bon de commande/ordre de transfert	A	R	C	I	C	C	
Inspecte visuellement les biens au fur et à mesure qu'ils sont acheminés vers la zone de réception, en vérifiant leur qualité et leur conformité aux spécifications. ☐ Voir ci-dessous les cases d'appel spécifiques au contexte qui s'appliquent également.		A	R		C	C ou R	R ou C
Sélectionne les unités au hasard pour une inspection plus approfondie (par exemple, pesage)		A	R				
Met les biens en quarantaine si un échantillonnage et des tests sont nécessaires avant la mise en stock ou si des biens de mauvaise qualité, endommagés ou non conformes sont trouvés		A	R	I	C	I	

Fonction/Activité	Gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement	Gestionnaire d'entrepôt*	Agent d'entrepôt**	Gestionnaire de la logistique	Équipe des achats	Demandeur	Experts en la matière
Remplit et soumet les documents de réception (GRN, rapport d'inspection, rapport de reconditionnement)	A, C (approbation)	R	C	I	I	I	
Il range les biens dans les entrepôts selon la méthode FEFO ou FIFO, et met à jour les cartes bin et les registres d'inventaire		A	R				
Initie les restitutions au fournisseur pour remboursement ou remplacement (si nécessaire, en fonction des conditions du fournisseur)	A	C	C	I	R	I	

R=Responsable ; **A**=Comptable ; **C**=Consulté ; **I**=Informé

* Le **gestionnaire administratif** joue un rôle similaire à celui du **gestionnaire d'entrepôt** pour les articles stockés dans une salle de stockage du bureau. Les références au gestionnaire d'entrepôt dans tous les RACI et les listes de vérification de ce chapitre peuvent également se référer au gestionnaire administratif

Lorsque des biens sont transférés d'un entrepôt à l'autre, le gestionnaire de l'entrepôt expéditeur envoie l'avis d'approbation au gestionnaire de l'entrepôt destinataire.

****Les agents administratifs ou les assistants administratifs** jouent un rôle similaire à celui de **l'agent d'entrepôt** pour les articles stockés dans une salle de stockage du bureau. Les références à l'agent d'entrepôt dans tous les RACI et les listes de vérification de ce chapitre peuvent également se référer aux assistants administratifs

Qui est « consulté » ou « responsable » de l'inspection des biens ?

Dans l'idéal, le demandeur doit être chargé d'effectuer l'inspection initiale des biens afin de confirmer qu'ils répondent à toutes les exigences de qualité et aux spécifications du produit. Dans le cas contraire, un expert en la matière peut effectuer l'inspection et consulter le demandeur.

Vous trouverez ci-dessous des exemples de cas où un expert en la matière serait chargé d'effectuer une inspection à la place du demandeur.

- Un conseiller technique d'un projet de lutte contre le paludisme inspectera les gilets pour une campagne de distribution de moustiquaires.
- Le personnel informatique vérifiera que les ordinateurs portables fonctionnent correctement.

RÉCEPTION DES ACTIFS DE LA CVA

Fonction/Activité	Gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement	Gestionnaire administratif*	Dépositaire des actifs de la CVA**	Gestionnaire de la logistique	Équipe des achats	Demandeur (par ex, Gestionnaire de projet ou responsable de projet)
Approuve et notifie au personnel destinataire le transfert du bon de commande/du stock et l'expédition (par exemple, la liste de colisage), afin qu'il puisse se préparer à la réception à venir		A	R / I (approbation du transfert)	C	R	I
Prépare les documents de réception (par exemple, GRN, carte bin et fiches d'inventaire)		A	R			
Prépare les zones de réception et de stockage pour la réception à venir		A	R			
Vérifie les actifs de la CVA reçus par rapport à la liste de colisage et au bon de commande/ordre de transfert		A	R			C
Inspecte visuellement les biens au fur et à mesure qu'ils sont acheminés vers la zone de stockage, en vérifiant leur qualité et leur conformité aux spécifications. Voir ci-dessous les encadrés spécifiques au contexte qui s'appliquent également.		A	R			R (inspection initiale)
Remplit et soumet les documents de réception (GRN, rapport d'inspection)	C (approbation)	A	R		I	I
Range les biens en stock en suivant les directives d'inventaire de la CVA, et met à jour les cartes bin et les registres d'inventaire		A	R			I

R=Responsable ; **A**=Comptable ; **C**=Consulté ; **I**=Informé

* Le **gestionnaire administratif** joue un rôle similaire à celui du **gestionnaire d'entrepôt** pour les articles stockés dans une salle de stockage du bureau. Les références au gestionnaire d'entrepôt dans tous les RACI et les listes de vérification de ce chapitre peuvent également se référer au gestionnaire administratif

Lorsque des actifs de la CVA sont transférés d'un bureau à un autre, le conservateur des actifs de la CVA du bureau d'origine envoie l'avis d'approbation au conservateur des actifs de la CVA du bureau d'accueil.

Un **agent administratif ou un assistant administratif peut être désigné comme **gardien des actifs de CVA** pour gérer les actifs de CVA qui sont acquis pour les programmes de CVA et stockés dans une salle de stockage du bureau.

Qui est « responsable » de l'inspection des actifs de la CVA ?

Dans l'idéal, le demandeur doit être chargé d'effectuer **l'inspection initiale** des actifs de la CVA afin de confirmer qu'ils répondent à toutes les spécifications.

Pour les actifs de la CVA, le demandeur est généralement le gestionnaire de projet ou le responsable du projet pour l'activité de la CVA.

8.4 PROCESSUS

Le personnel de l'entrepôt et les travailleurs journaliers chargés des activités de réception doivent avoir accès à l'équipement de protection individuelle (PPE) minimum indiqué dans la figure ci-dessous.

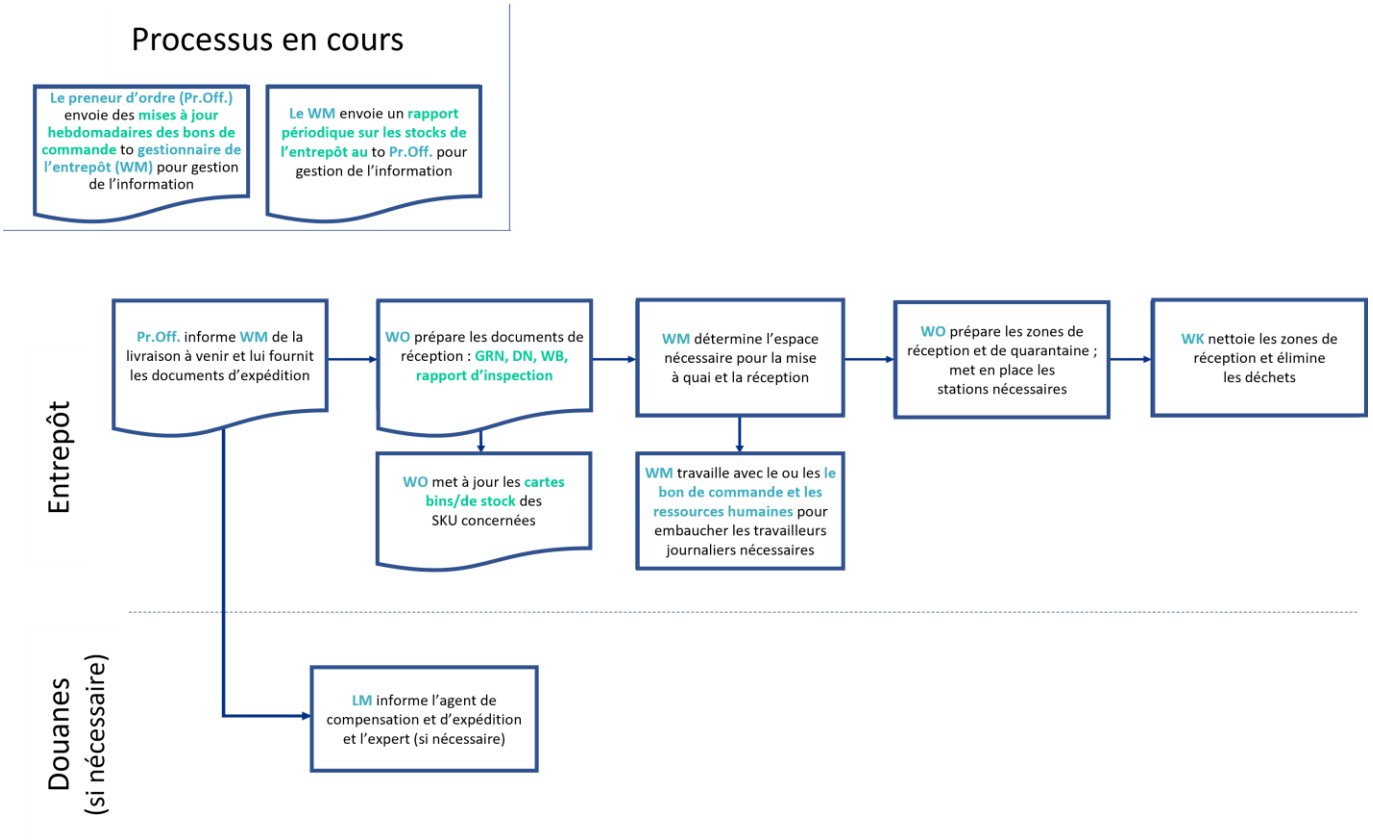
Équipement de protection individuelle recommandé pour la réception, l'inspection et le rangement des biens

Chaussures fermées avec bouts renforcés

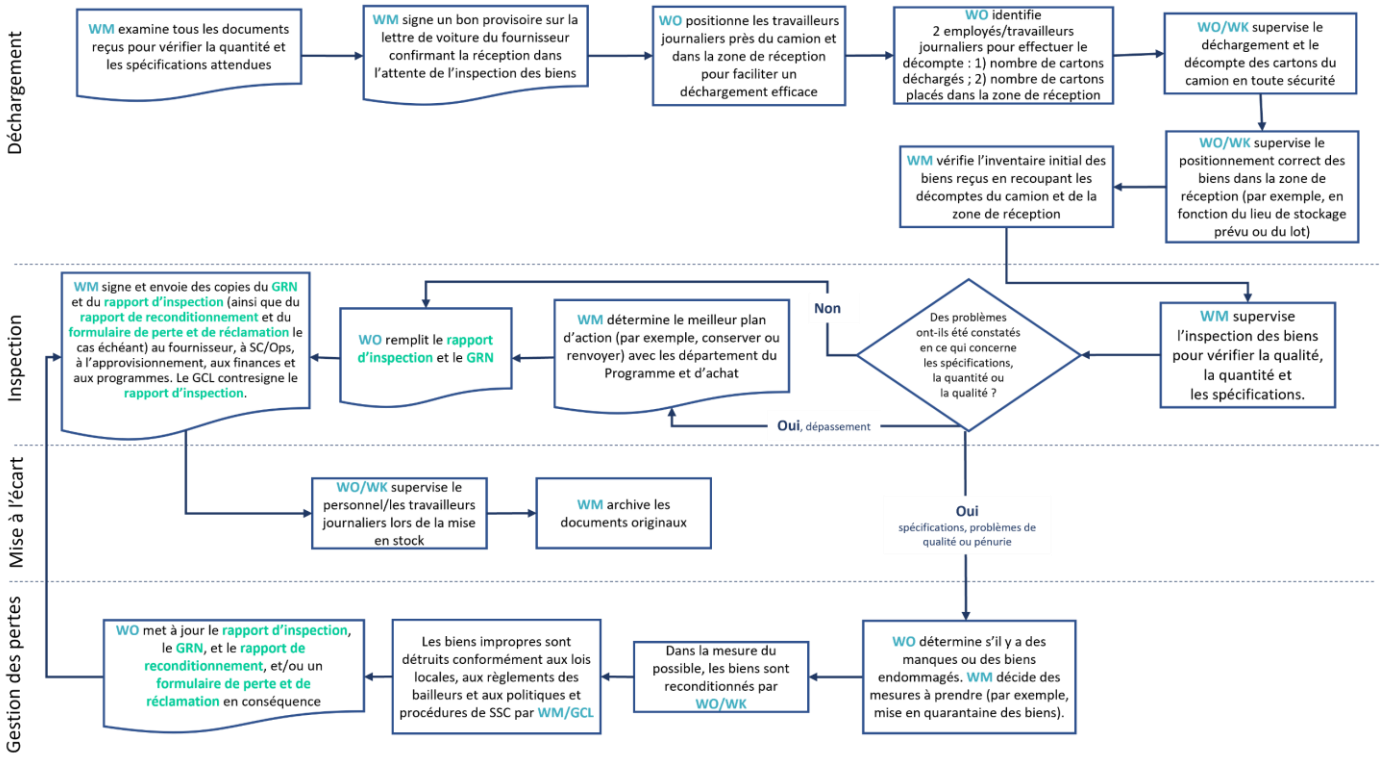
Gants (en cuir) renforcés, en particulier lors de la manipulation d'articles à surface rugueuse ou à arêtes vives

Des lunettes et des masques anti-poussière ou respiratoires, lors de la manipulation d'articles pouvant affecter la vue ou la respiration (par exemple, farines, bois, ciment, sable, sachets d'insecticide ou de chlore).

La figure ci-dessous montre les **processus de réception en cours** pour le personnel de la chaîne d'approvisionnement (pour les titres et responsabilités complets des rôles abrégés dans cette figure, voir le chapitre Rôles et responsabilités).



La figure ci-dessous montre la **séquence des processus qui constituent les activités de réception** dans l'entrepôt (pour les titres et responsabilités complets des rôles abrégés dans cette figure, voir le chapitre Rôles et responsabilités).



PRÉPARATION DE LA RÉCEPTION DES BIENS

Les processus décrits ci-dessous dans cette section peuvent être accélérés dans des contextes d'urgence. Par exemple, une équipe peut se procurer des biens un jour, les recevoir le lendemain et se préparer à les distribuer dans les jours ou les semaines qui suivent.

Livraison et préparation des documents

Liste de vérification pour la livraison et la préparation des documents pour les commandes entrantes

LISTE DE VÉRIFICATION

Livraison et préparation des documents pour les commandes entrantes

Avant l'arrivée prévue des commandes (au moins un mois pour les achats internationaux et une semaine pour les achats locaux ou les mouvements internes), **l'agent d'approvisionnement** (pour les biens achetés), le **responsable de la logistique** (pour les dons en nature ou les mouvements internes), **ou l'agent LMIS** (pour les biens expédiés directement à un partenaire ou renvoyés par celui-ci) :

- ☐ Fournir les documents suivants au gestionnaire de l'entrepôt :
  - ☐ Bon de commande, auquel sont jointes des spécifications détaillées (pour les biens achetés).
  - ☐ Ordres de transfert de stock, également appelés ordres d'expédition (pour les mouvements internes).
  - ☐ Documents d'expédition (liste d'emballage, lettres de voiture, connaissements, listes de camionnage, etc.)
  - ☐ Documents d'assurance qualité (par exemple, certificat phytosanitaire (aliments), certificat d'importation de médicaments contrôlés (médicaments), rapport sur l'historique de la chaîne du froid (produits pharmaceutiques), etc.)
  - ☐ Bon de livraison (DN) (pour les biens empruntés et restitués par un partenaire).
  - ☐ Rapport d'évaluation (pour les biens prêtés et restitués à un partenaire).

Pour les livraisons internationales entrantes, **l'équipe des achats** :

- ☐ Envoie les documents d'expédition pertinents à l'agent de dédouanement et demande les exonérations fiscales applicables.

Pour les livraisons entrantes de biens achetés ou donnés à l'étranger, **l'agent de dédouanement et d'expédition** peut :

- ☐ Communiquer directement avec le gestionnaire de l'entrepôt pour coordonner le dédouanement et la réception des biens entrants à l'entrepôt ou au bureau.

Si aucun transitaire n'a été engagé, le **gestionnaire de la logistique** :

- ☐ Travaille avec l'équipe des achats pour identifier un agent et passer un contrat avec lui.

Si un bailleur a besoin d'un arpenteur et qu'il n'existe pas de contrat avec un arpenteur, le **gestionnaire d'entrepôt ou le gestionnaire de la logistique** :

- ☐ Coordonne avec l'équipe des achats pour identifier et engager un expert, en commençant plusieurs semaines avant l'arrivée de la cargaison.

Après avoir reçu les coordonnées du fournisseur sur le bon de commande, le **gestionnaire d'entrepôt** :

- ☐ Coordonne la livraison directement avec le fournisseur et informe l'équipe des achats de tout problème ou retard de livraison.
- ☐ **Pour certains types de biens, comme les produits pharmaceutiques et d'autres produits spécialisés** : Coordonne avec des inspecteurs et/ou des experts techniques spécialisés et des membres du personnel du service demandeur pour qu'ils soient présents lors de l'arrivée de la commande afin d'en assurer la qualité.

La veille de l'arrivée d'une commande, **l'agent d'entrepôt,** avec l'aide du **magasinier** :

- ☐ prépare les documents de réception suivants :
  - ☐ Bon de réception des biens (GRN).
  - ☐ Fiche d'inventaire.
  - ☐ Rapport d'inspection.
  - ☐ Rapport de reconditionnement.

Voir ci-dessous les encadrés spécifiques au contexte qui s'appliquent également.

Préparation de la réception des commandes entrantes dans Insight

Avant l'arrivée des commandes entrantes, le **gestionnaire d'entrepôt** :

- ☐ Assure le suivi des commandes en cours dans Insight, y compris les dates de livraison estimées et toutes les pièces jointes et les numéros de référence.
- ☐ Communique régulièrement avec le personnel de la logistique, de l'approvisionnement, de l'entrepôt et des programmes au sujet de l'heure d'arrivée des commandes entrantes.

Pour les transferts de stocks internes, le **gestionnaire d'entrepôt à l'entrepôt d'expédition** :

- ☐ Effectue un transfert interorganisationnel vers l'entrepôt destinataire et joint l'ordre de transfert et les documents d'expédition pertinents.
- ☐ Informe le gestionnaire d'entrepôt de destination de l'arrivée prochaine des biens transférés.

Préparation de la logistique et du stockage

Liste de vérification pour la préparation du stockage et de la logistique

LISTE DE VÉRIFICATION

Préparation de l'entreposage et de la logistique

Avant l'arrivée des commandes entrantes, le **gestionnaire d'entrepôt** :

- ☐ Examine le bon de commande avec l'équipe de l'entrepôt et planifie la capacité de stockage et toute exigence particulière nécessaire à la réception, à l'inspection et à l'entreposage de la commande entrante.
- ☐ Planifie avec l'équipe logistique l'arrivée des camions afin d'éviter les encombrements dans l'enceinte de l'entrepôt et de faciliter un déchargement plus efficace des biens.
- ☐ Identifie la main-d'œuvre et l'équipement nécessaires au déchargement de la commande entrante.
- ☐ **Si des travailleurs journaliers sont nécessaires** : Collabore avec l'équipe des achats pour s'assurer de la disponibilité des travailleurs journaliers.

Pour plus d'informations sur la planification de l'espace de stockage, voir le chapitre Démarrage.

Pour plus d'informations sur la planification des besoins en main-d'œuvre et en équipement, voir Planification des besoins en ressources dans Certification in Humanitarian Logistics Learning Materials - Unit 2.

À l'approche de la date d'arrivée des commandes, **l'agent d'entrepôt,** avec l'aide du **magasinier** :

- ☐ Nettoie les zones de réception et de quarantaine.
- ☐ S'assure qu'un stock de matériaux (par exemple, jerrycans, sacs vides, marqueurs, boîtes en carton) et d'équipements (par exemple, balance, entonnoir pour les liquides) est disponible pour les activités d'assurance de la qualité et de reconditionnement.
- ☐ Prépare les espaces de stockage et libère de l'espace sur les palettes, les étagères, les bins, etc.

Voir ci-dessous les encadrés spécifiques au contexte qui s'appliquent également.

Préparation de la réception des actifs de la CVA

Avant que les actifs de la CVA n'arrivent à l'entrepôt ou au bureau où ils seront stockés, le **personnel administratif** :

- ☐ Coordonne avec le fournisseur ou l'équipe de la logistique le délai de livraison des actifs de la CVA.
- ☐ Prévoit un espace dans la salle de stockage ou un autre espace désigné pour recevoir, inspecter et ranger les actifs de la CVA (ils doivent être conservés dans un endroit sûr qui peut être fermé à clé et dont l'accès peut être limité).
- ☐ Préparer les documents de réception.

RÉCEPTION ET INSPECTION DES BIENS

Cette section traite des activités de réception, de déchargement et d'inspection des biens qui ont lieu lorsque les commandes arrivent dans un lieu de stockage (par exemple, un entrepôt ou un bureau).

Pour plus d'informations sur les activités d'arrivée, de déchargement et d'inspection des cargaisons dans un port maritime, voir le chapitre sur le transport international.

Pour des conseils détaillés sur la réception des biens dans Insight, voir l'aide-mémoire sur la réception des biens.

Enquête sur la réception des produits alimentaires du gouvernement des États-Unis

Le Bureau d'aide humanitaire de l'USAID et l'USDA exigent tous deux une inspection de livraison lorsque les biens arrivent dans une installation de stockage du CRS. Ils exigent également une inspection de déchargement lorsque les biens arrivent au port de déchargement. Pour ces deux entités, le coût de l'inspection de déchargement n'est remboursé que si l'inspection de livraison est soumise en même temps.

Le **gestionnaire de la logistique** est chargé de passer un contrat avec un expert et de communiquer l'arrivée des navires au port et l'arrivée des camions à l'entrepôt.

Pour plus d'informations sur la passation de ce contrat, voir les chapitres consacrés au démarrage et à l'achat.

Arrivée des biens

Réception et inspection - Liste de vérification pour l'arrivée des biens

LISTE DE VÉRIFICATION

Réception et inspection - Arrivée des biens

Le jour de l'arrivée d'une commande, le **gestionnaire d'entrepôt** :

- ☐ Sécurise tous les points d'entrée et de sortie de la zone de réception.
- ☐ S'assure que les personnes non autorisées ne peuvent pas pénétrer dans la zone de réception.
- ☐ S'assure que seules les personnes ayant un rôle assigné sont présentes dans la zone de réception et qu'elles portent un badge d'identification du personnel du CRS ou d'autres vêtements identifiables.

Dès qu'une commande arrive, le **gestionnaire d'entrepôt** :

- ☐ **Pour les biens conteneurises** : Brise les scellés du conteneur devant le transporteur, l'agent des douanes (s'il est présent), l'inspecteur (s'il est présent) et les autres parties prenantes (telles que les employés du ministère ou les représentants des bailleurs).
  - ☐ **Si le scellé est déjà brisé** : Cesse toutes les opérations de réception et informez immédiatement le fournisseur et les autorités nationales (conformément aux réglementations nationales et du bailleur).
- ☐ Appose un cachet sur le bordereau d'expédition avec les mots suivants **avant** de signer le bordereau : *« Biens reçus aux conditions de l'acheteur. Réception définitive dans l'attente de l'inspection des biens ».*
- ☐ **Si le chauffeur ne peut pas attendre l'inspection** : Envoie la lettre de voiture contre-signée directement au fournisseur.
- ☐ **Pour les biens achetés** : Informe l'équipe de l'achat de l'arrivée de la cargaison et communique avec le fournisseur si nécessaire au sujet de l'expédition ou de la livraison.
- ☐ **Dans la mesure du possible** : Examine les données relatives aux conditions de transport (température, humidité relative, etc.) pendant le transport.

Déchargement des biens

Vous trouverez ci-dessous les meilleures pratiques pour décharger les biens des camions et les amener dans la zone de réception.

- Pour faciliter le décompte et assurer le contrôle de la qualité des biens, un membre du personnel de l'entrepôt doit être posté à côté du camion et un autre dans la zone de réception. Les travailleurs journaliers doivent déplacer les biens des camions vers la zone de réception.
- Pour les expéditions comportant des lots multiples ou des étiquettes codées, à mesure que chaque colis est déchargé du camion, un travailleur journalier désigné doit annoncer le numéro du colis (tel qu'indiqué sur la liste de colisage ou de manière séquentielle) et l'agent d'entrepôt ou le magasinier doit marquer le numéro sur la fiche d'inventaire.
- Dans la zone de réception, les travailleurs journaliers doivent organiser les colis en fonction de l'endroit où ils doivent être déposés (par exemple, par lot ou par bin) afin de faciliter le dépôt.

LISTE DE VÉRIFICATION

Réception et inspection - Déchargement des biens

Au cours du processus de déchargement, le **gestionnaire d'entrepôt** :

- ☐ Met à la disposition du personnel et de travailleurs journaliers (s'ils sont engagés) des équipements de protection individuelle (PPE) et s'assure qu'ils sont utilisés de manière efficace.
- ☐ Assure la sécurité du personnel et des travailleurs journaliers et, si nécessaire, forme les travailleurs journaliers aux techniques de manutention des colis afin de réduire les tensions et les blessures.
- ☐ Supervise l'utilisation correcte de l'équipement.
- ☐ Communique au gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement, au service des achats et au demandeur tout écart de quantité et tout autre problème constaté lors de la réception.

Une fois que le sceau du conteneur a été brisé et que la réception des biens a été accusée, **l'agent d'entrepôt** :

- ☐ Organise les travailleurs journaliers pour décharger les biens des camions et les déposer dans la zone de réception désignée.
- ☐ Avec l'aide du **gardien de l'entrepôt** et **des travailleurs journaliers** : Inspecte visuellement tous les biens pendant le processus de déchargement et vérifie l'état et la qualité de l'emballage (par exemple, fuites, dommages causés à l'emballage) et d'autres caractéristiques identifiables (par exemple, emballage, étiquetage, numéros de lot et de série, et dates de péremption).
  - ☐ Les travailleurs journaliers doivent mettre en quarantaine tout colis suspect (ouvert ou altéré, endommagé, abîmé, périmé, obsolète ou autrement non conforme (pour des conseils détaillés sur la mise en quarantaine, le reconditionnement et la gestion des pertes de biens, voir le chapitre sur la gestion des entrepôts et des stocks).
- ☐ Prend des photos des opérations de réception, en particulier des colis manifestement endommagés ou suspects, pour les joindre au bon de réception des biens et aux rapports d'inspection.

Une fois que les biens ont été inventoriés et inspectés visuellement lors du déchargement et qu'ils ont été placés dans la zone de réception, le **gestionnaire d'entrepôt ou l'agent d'entrepôt** :

- ☐ Vérifie que les fiches d'inventaire correspondent à la lettre de voiture du fournisseur, à la liste d'emballage et au bon de commande.

Si des biens manquent, ont été mis en quarantaine ou n'ont pas été commandés, **l'agent d'entrepôt** :

- ☐ le note sur la lettre de voiture et sur le bon de réception (GRN) (s'il est utilisé).

Traitement des écarts de quantité constatés lors de la réception

Pour déterminer s'il y a réellement pénurie, le gestionnaire de l'entrepôt doit suivre les quantités reçues de chaque camion par rapport à la lettre de voiture et attendre la livraison complète de tous les camions. Dans de nombreux cas, le décompte d'un camion peut indiquer une pénurie, mais un autre camion en transit peut transporter des biens excédentaires. Dans d'autres cas, il peut y avoir des différences entre les lettres de voiture et les documents de dédouanement.

En cas de divergence de quantité, le gestionnaire de l'entrepôt note la quantité réelle reçue et lance la procédure de réclamation.

☐ ■ **Voir ci-dessous les encadrés spécifiques au contexte qui s'appliquent également.**

Vérification de la quantité de produits de santé reçus

Outre la vérification des fiches d'inventaire par rapport à la lettre de voiture, à la liste d'emballage et au bon de commande, le **gestionnaire d'entrepôt** :

- ☐ Collabore avec des experts techniques pour examiner les certificats d'analyse, qui attestent que le fabricant a respecté le contrôle de qualité.

Pour des conseils détaillés sur la réception des produits de santé, voir l'annexe sur les produits de santé.

Enregistrement de la réception des biens dans Insight

La figure ci-dessous répertorie les rôles responsables de l'enregistrement des différentes transactions de **réception** dans Insight pour les différents types de biens.

	Biens achetés	GIK initié par Global International Transportation	GIK reçus directement au lieu de stockage de CRS	Biens empruntés	Biens reçus directement par le partenaire
Personnes responsables	Gestionnaire d'entrepôt (ou gestionnaire administratif), agent d'entrepôt (ou assistant administratif)	Agent LIMS	Gestionnaire d'entrepôt (ou gestionnaire administratif), assistant administratif		Agent LIMS
Type de transaction :	Lignes de réception	Transfert de magasin de l'emplacement portuaire au magasin de réception	Réception d'un compte Alias dans le magasin de réception		Réception de lignes dans le sous-stock de réception du centre IO externe (biens achetés) ou réception de compte Alias dans le sous-stock du partenaire (biens donnés).

Tous les documents d'expédition et de réception énumérés dans la politique de gestion des documents de la chaîne d'approvisionnement doivent être joints à la transaction de réception correspondante dans Insight.

Pour plus d'informations sur la réception de biens et de services dans Insight, voir le Guide de référence de la gestion des stocks Insight.

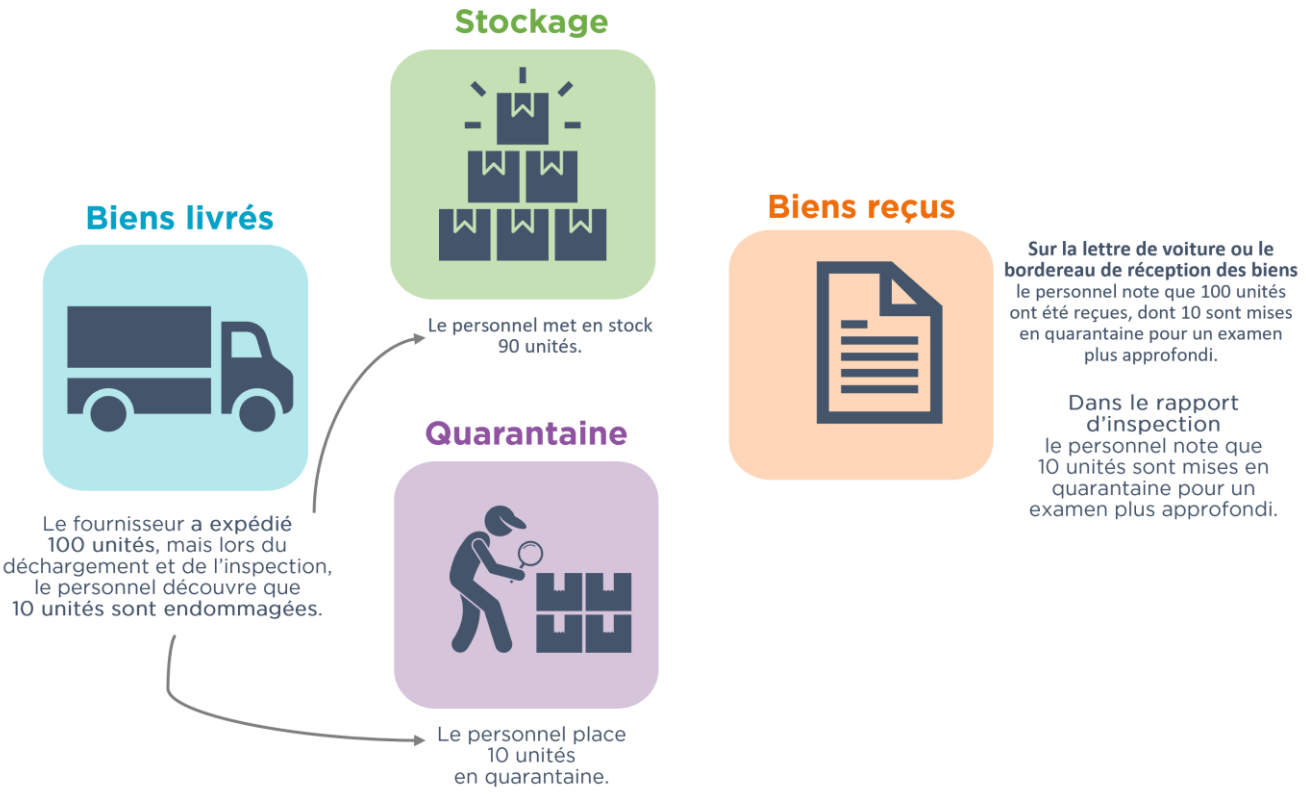
Comme le montre l'exemple ci-dessous, le personnel de l'entrepôt ne doit recevoir en stock **que** des articles acceptables pour la distribution ou l'utilisation. Le CRS doit accuser réception de chaque envoi de biens, même s'il présente l'un des problèmes suivants.

- Écarts de quantité (excédents ou manques d'articles)
- Conteneurs ou paquets endommagés ou suspects qui ont été mis en quarantaine en vue d'une inspection plus approfondie (biens mis en quarantaine).
- Biens commandés mais non reçus (biens manquants).
- Biens reçus mais non commandés (biens excédentaires).

Pour les envois présentant l'un de ces problèmes, les biens acceptables pour la distribution ou l'utilisation sont stockés et les **biens endommagés, suspects ou excédentaires sont mis en quarantaine**.

La figure ci-dessous illustre le flux des biens acceptables en entrepôt et le flux des biens endommagés/suspects/excédentaires en quarantaine pour une expédition hypothétique contenant des biens endommagés, suspects ou excédentaires. La figure montre également la façon dont les biens mis en quarantaine sont notés sur la lettre de transport ou le bon de réception et sur le rapport d'inspection.

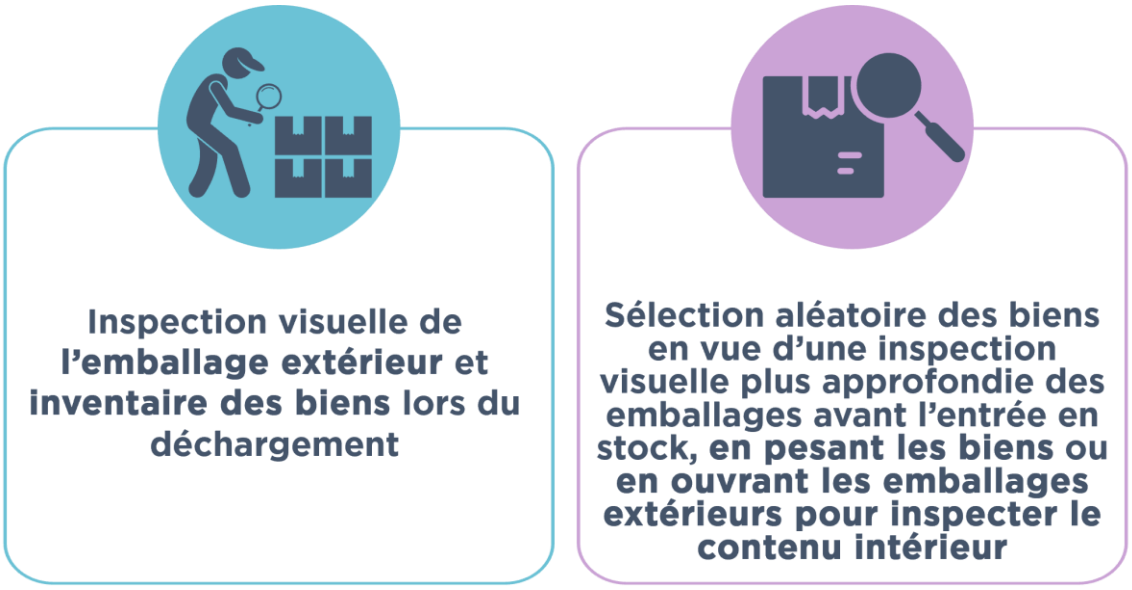
Illustration : Réception d'un envoi contenant des biens endommagés/suspects/excédentaires



Pour plus d'informations sur la gestion des écarts de quantité et des divergences, voir la section Gestion des excédents et des manquants de biens de ce chapitre.

Inspection des biens

Tous les biens reçus sont soumis à une inspection, comme le montre la figure ci-dessous. Un expert technique doit être présent pour l'inspection des biens qui nécessitent une expertise technique spécialisée afin de s'assurer que le produit est conforme aux spécifications (actifs de la CVA, ordinateurs portables, moustiquaires, etc.).



Dans le cadre d'une intervention d'urgence rapide, le processus d'inspection peut se dérouler en même temps que les processus de déchargement et de mise en stock, afin que les biens puissent être reçus et préparés rapidement en vue de leur expédition ou de leur distribution.

Deux méthodes différentes peuvent être utilisées pour sélectionner les biens de manière aléatoire en vue d'une inspection visuelle plus approfondie.

Dans la méthode de l'échantillon représentatif, un échantillon représentatif des biens de chaque lot est sélectionné de manière aléatoire en vue d'un examen approfondi. Cette méthode est recommandée par l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), qui la considère comme une méthode simple et efficace pour la plupart des biens, comme le montre la figure ci-dessous.

Nombre de colis dans le lot	Nombre de colis à inspecter de près
1 à 10	Chaque paquet (100 %)
11 à 25	2 à 5 (20 %)
26 à 50	4 à 8 (15 %)
51 à 100	5 à 10 (10 %)
> 100	Racine carrée du nombre total de colis, arrondie au nombre entier supérieur (par exemple, pour 200 colis : √200 = 14,14, donc 15 paquets doivent être inspectés de près)

Dans la méthode de la limite de qualité acceptable (AQL), un lot de biens est accepté ou rejeté en fonction du pourcentage d'articles défectueux identifiés dans le lot (ou un échantillon du lot). Le seuil maximal, qui correspond au pourcentage acceptable de produits défectueux, doit être déterminé à l'avance.

Pour obtenir des conseils sur la manière de procéder à l'échantillonnage des limites de qualité acceptables (AQL) ou sur l'inspection de différents types de produits, voir « Qu'est-ce que l'AQL en termes simples ? » sur le site de la calculatrice AQL.

LISTE DE VÉRIFICATION

Réception et inspection - Inspection minutieuse des biens

Avant l'inspection détaillée des biens, le **gestionnaire d'entrepôt :**

- ☐ Examine les termes et conditions du bon de commande ou du contrat et les spécifications des biens.
- ☐ Communique la méthode d'inspection choisie et toute considération particulière concernant l'inspection minutieuse des biens au l'agent d'entrepôt et au gardien de l'entrepôt.

Après avoir reçu des instructions du gestionnaire d'entrepôt concernant la méthode choisie et les considérations spéciales pour l'inspection minutieuse des biens, **l'agent d'entrepôt :**

- ☐ Sélectionne des paquets au hasard dans chaque lot pour les inspecter de plus près à l'aide de la méthode d'inspection choisie.

Pour chaque échantillon d'inspection, **l'agent d'entrepôt**, en coordination avec l'expert technique (si nécessaire) :

- ☐ S'assure que l'emballage échantillonné est étiqueté de manière appropriée et lisible avec les numéros de lot, les dates de péremption ou les dates limites d'utilisation (BUBD), ainsi que les instructions spéciales de manipulation et de stockage, le cas échéant.
- ☐ Inspecte chaque emballage échantillonné afin de détecter tout signe évident de dommage, d'infestation ou d'altération.
- ☐ Inspecte le contenu de chaque emballage **échantillonné jusqu'à l'unité la plus basse possible sans créer de déchets inutiles**, afin de vérifier la conformité aux spécifications du demandeur.
- ☐ Inspecte chaque colis échantillonné en comparant son poids au poids brut théorique du colis (s'il est connu) ou en pesant un colis, en l'ouvrant pour confirmer son contenu, puis en pesant tous les autres colis échantillonnés par rapport à ce poids.
- ☐ Prend des photos de tout bien non conforme ou endommagé trouvé lors de l'inspection et les joindre au rapport d'inspection.
- ☐ **Pour les échantillons devant être envoyés à un laboratoire pour des tests** : Suit scrupuleusement le protocole d'échantillonnage du laboratoire avec l'aide du gestionnaire d'entrepôt et du gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement.

Si les emballages ouverts pour l'inspection ne peuvent pas être refermés facilement, ils doivent être envoyés en quarantaine pour être reconditionnés.

☐ ☐ **Voir ci-dessous les encadrés spécifiques au contexte qui s'appliquent également**.

Inspection, mise en quarantaine, échantillonnage et test des produits de santé

Tous les produits de santé font l'objet d'une sélection aléatoire par le personnel du CRS en vue d'une inspection minutieuse visant à garantir la conformité avec toutes les spécifications relatives au produit, à la santé et à la qualité.

Pour certains produits pharmaceutiques et autres fournitures médicales (voir les exigences relatives aux produits), l'ensemble du lot doit être placé en quarantaine pendant le processus de déchargement. Un échantillon aléatoire de ces lots doit être envoyé à un laboratoire accrédité pour y être testé. Les résultats du test de laboratoire déterminent si et quand les lots sont retirés de la quarantaine.

- Les lots jugés impropres à l'utilisation doivent rester en quarantaine en attendant d'être éliminés.
- Les lots dont l'utilisation est jugée acceptable doivent être retirés de la quarantaine et stockés.

Inspection des actifs de la CVA

Le personnel du programme doit être présent lors de l'inspection des actifs de la CVA afin de vérifier qu'ils sont conformes aux spécifications du produit, telles que les caractéristiques de sécurité imprimées, les valeurs, les numéros de série, les messages imprimés, etc.

SUITE *Réception et inspection - Inspection minutieuse des biens*

SUITE

Réception et inspection - Inspection minutieuse des biens

Gestion d'une perte causée par un tiers

Un tiers engagé par CRS (par exemple, un fournisseur de services de transport) est responsable du remboursement du coût de toute perte de biens survenue alors qu'il est responsable de ces biens.

Lorsque CRS détermine qu'un tiers est responsable des pertes découvertes au cours des processus de réception et d'inspection, le **gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement** :

- ☐ Envoie une lettre de réclamation à la partie responsable qui soit : 1) déclare l'intention du CRS de déduire la valeur de la perte de la facture de la partie ; ou 2) demande un paiement en espèces pour la valeur totale de la perte.

Voir ci-dessous les encadrés spécifiques au contexte qui s'appliquent également.

Enregistrement des inspections dans Insight

La figure ci-dessous répertorie les rôles responsables de l'enregistrement des différentes transactions de **l'inspection** dans Insight pour les différents types de biens.

	Biens achetés	GIK initié par Global International Transportation	GIK reçus directement au lieu de stockage de CRS	Biens empruntés	Biens reçus directement par le partenaire
Personnes responsables	Gestionnaire d'entrepôt (ou gestionnaire administratif), agent d'entrepôt (ou assistant administratif)	Agent LIMS	Gestionnaire d'entrepôt (ou gestionnaire administratif), agent d'entrepôt (ou assistant administratif)	Gestionnaire d'entrepôt (ou gestionnaire administratif), agent d'entrepôt (ou assistant administratif)	Agent LIMS
Type de transaction :	Inspection des lignes (joindre les documents d'inspection pour plus de détails) *	Transfert de magasin vers l'emplacement de stock (joindre les documents d'inspection pour plus de détails)			Joindre le rapport d'inspection du partenaire à la transaction de réception

* Si les biens sont dans l'état prévu, sélectionnez « Acceptable » ou « Supérieur à la moyenne » comme qualité d'inspection. Si les biens ne sont pas dans l'état attendu et doivent être renvoyés, sélectionnez « inférieur à la moyenne », « inacceptable » ou « rejeter et notifier ».

Pour plus d'informations sur la réception de biens et de services dans Insight, voir le Guide de référence de la gestion des stocks Insight.

Une fois l'inspection enregistrée dans Insight, l'équipe chargée de la comptabilité fournisseurs procède à une comparaison quadripartite pour traiter les paiements des fournisseurs. Cette opération consiste à examiner la facture du fournisseur, le bon de commande, la réception et l'inspection.

Gestion des excédents et des manques de biens

Pour des conseils détaillés sur le traitement des pertes, des excédents ou des manques constatés au cours des processus de réception et d'inspection des denrées alimentaires arrivées sous couvert d'un connaissement direct, voir voir l'annexe B : Transport international de l'assistance alimentaire du gouvernement des États-Unis

Réception et inspection - Liste de vérification des excédents

LISTE DE VÉRIFICATION

Réception et inspection - Excédents

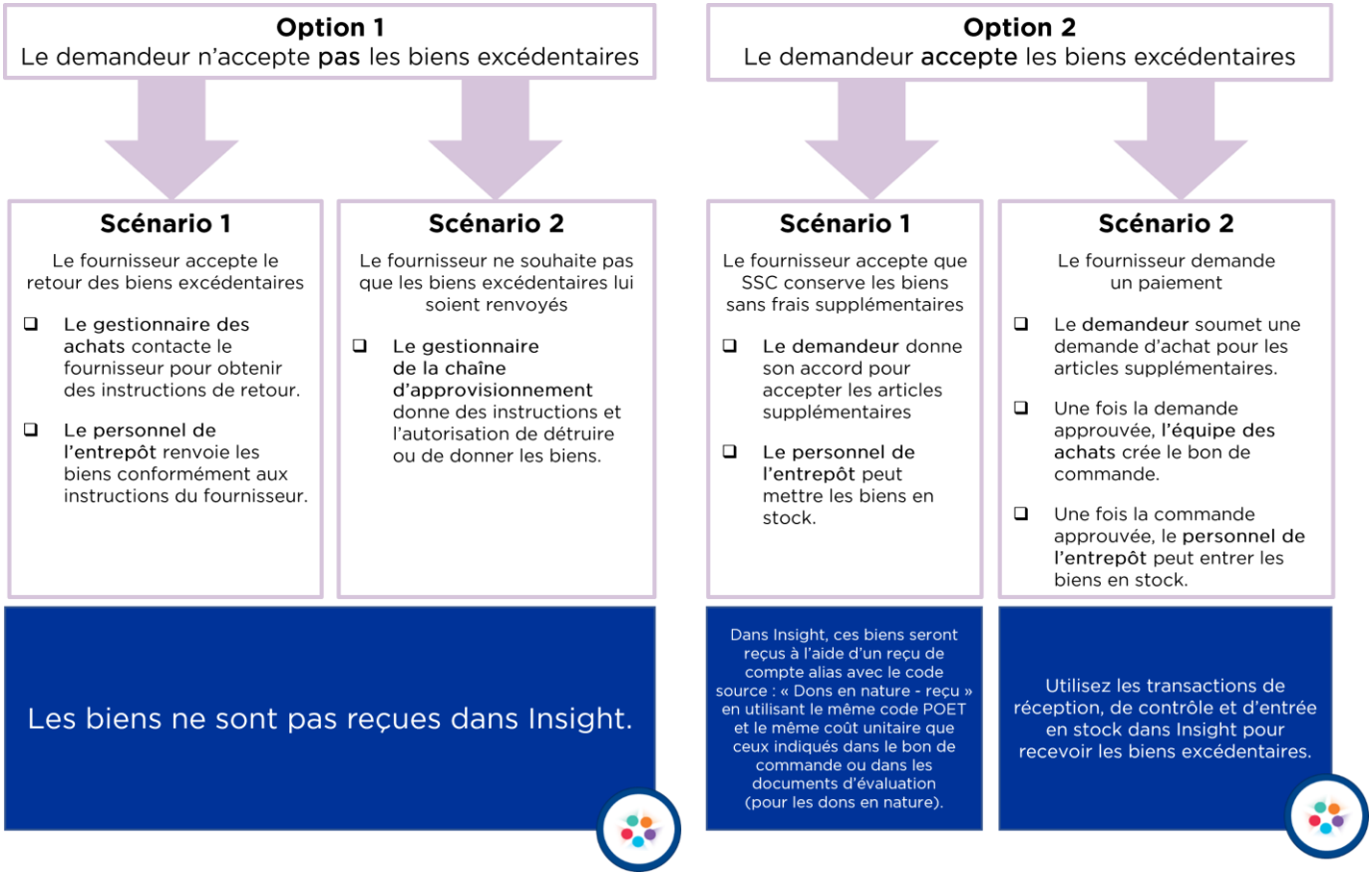
S'il arrive plus de biens que ce qui a été commandé, le **gestionnaire d'entrepôt :**

- ☐ Demande à l'agent d'entrepôt et au gardien de l'entrepôt de placer les biens excédentaires en quarantaine.
- ☐ Contacte le demandeur, l'équipe des achats et le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement pour les informer de l'excédent de biens et déterminer la meilleure marche à suivre.

Une fois la marche à suivre déterminée, **l'équipe des achats :**

- ☐ Contacte le fournisseur pour lui faire part de l'option privilégiée par le CRS et pour recevoir des instructions du fournisseur sur les prochaines étapes.

Vous trouverez ci-dessous un arbre de décision permettant de déterminer ce qu'il convient de faire avec les biens excédentaires et les étapes du processus à suivre pour chaque scénario.



Réception et inspection - Liste de vérification des pénuries

LISTE DE VÉRIFICATION

Réception et inspection - Pénuries

Si les biens reçus sont inférieurs à ceux qui ont été commandés, le **gestionnaire d'entrepôt :**

- ☐ Demande à l'agent d'entrepôt de documenter la quantité manquante et d'en indiquer la raison possible dans le rapport d'inspection.
- ☐ Envoie tous les documents de réception applicables (par exemple, le rapport d'inspection, le rapport d'inspection, le bon de réception des biens), accompagnés d'une explication de l'écart de quantité, au demandeur, au responsable des achats, au gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement et à l'équipe financière, en vue d'un rapprochement avec le fournisseur.

Une fois que les documents de réception sont complets, **l'équipe des achats :**

- ☐ Communique avec le fournisseur pour déterminer les prochaines étapes (les demandeurs ne doivent **jamais** communiquer directement avec les fournisseurs).

Voir ci-dessous les encadrés spécifiques au contexte qui s'appliquent également.

Enregistrement des pénuries dans Insight

En cas de pénurie de biens reçus, la quantité de la ligne doit être réduite de la quantité manquante lors de la transaction des lignes reçues.

MISE EN STOCK DES BIENS

Avant de commencer le processus de mise en stock, il convient de prendre des dispositions pour tenir compte des considérations particulières en matière de stockage (chaîne du froid, exigences en matière de température ou d'humidité, biens dangereux ou fragiles, etc.) Les zones et les équipements de stockage doivent être organisés de manière à séparer les biens en fonction du bailleur, du lot et/ou du type d'article.

Pour plus d'informations sur la planification de l'espace et de l'agencement de l'entrepôt, voir le matériel pédagogique sur le démarrage, la gestion des entrepôts et des stocks, et Certification in Humanitarian Logistics Learning Materials - Unit 2.

Vous trouverez ci-dessous les meilleures pratiques pour le stockage des biens dans un entrepôt.

- Pour réduire le risque de dommages dus à l'eau, aux parasites, à la chaleur ou à la poussière, les biens doivent être placés à au moins :
  - 10 cm du sol (en utilisant des palettes),
  - 1 m des murs et des autres piles, et

- 1 m du plafond.

- Certaines biens sont retirés de leur emballage primaire et les emballages intérieurs sont empilés sur des étagères.
- Les biens stockés sur des étagères ou des rayonnages situés près des murs ne doivent pas être entreposés en contact avec le mur.

L'espace de stockage (en particulier l'espace plat) peut être difficile à trouver dans certains contextes d'urgence, il est donc important de maximiser l'espace disponible. Par exemple, certains articles de première nécessité peuvent être empilés plus près les uns des autres ou plus près des murs. Si des palettes ne sont pas disponibles et si les biens sont stockés pour une courte durée, une bâche peut être utilisée pour éviter que les biens ne touchent le sol.

Bonnes pratiques pour le stockage et l'empilage des actifs de la CVA

Stocker tous les actifs de la CVA en piles ordonnées, avec des quantités clairement indiquées, afin de faciliter l'inventaire des stocks. Dans la mesure du possible, stockez les différentes expéditions/lots sur des étagères différentes.

Ne pas stocker les actifs de la CVA sur le sol, sauf s'ils sont emballés et qu'il n'y a pas d'étagères ou que l'espace disponible est épuisé.

Pour les actifs de la CVA en vrac, utilisez du papier et du ruban adhésif pour les emballer en paquets de 50 ou 100. Laissez un espace entre les piles afin que les « piles » ne soient pas oubliées lors de l'inventaire.

Lorsque vous empilez des sacs ou des boîtes, utilisez des couches qui s'emboîtent les unes dans les autres pour améliorer l'intégrité de la pile.

Préparation de l'entrée en stock dans Insight

Avant que les biens ne soient entrés en stock, le **gestionnaire d'entrepôt** :

- ☐ Examine les emplacements dans Insight et s'assure qu'ils correspondent à la cartographie physique de l'entrepôt.
- ☐ **Si de nouveaux emplacements sont nécessaires** : Crée ces emplacements et met à jour le plan de cartographie de l'entrepôt avant le début de l'entrée en stock.

Pour plus d'informations sur ces transactions dans Insight, voir l'aide-mémoire Créer et désactiver des emplacements et le Guide de référence de la gestion des stocks Insight.

Liste de vérification pour la mise à l'écart des biens

LISTE DE VÉRIFICATION

Mise à l'écart des biens

Pendant la mise à l'écart, **l'agent d'entrepôt :**

- ☐ Supervise les travailleurs journaliers qui transfèrent les colis ayant passé l'inspection dans les espaces de stockage désignés et qui rangent les biens en suivant la méthodologie FEFO/FIFO, les directives d'empilage (abordés plus loin dans cette section) et les marquages des colis (par exemple, pour les cartons marqués d'une flèche, les biens doivent être placés avec la flèche pointant vers le haut).
- ☐ Veille à ce que les étiquettes d'identification des emballages (par exemple, le lot, le numéro de série et les dates de péremption et dates limites d'utilisation, ou BUBD) soient clairement visibles et lisibles afin de faciliter le prélèvement et le déplacement corrects des biens.
- ☐ Il crée des cartes bins pour chaque bin, étagère ou pile et saisit toutes les informations d'identification (y compris les informations relatives à l'emplacement Insight).

Voir ci-dessous les encadrés spécifiques au contexte qui s'appliquent également.

Rangement des actifs de la CVA

Tous les actifs de la CVA doivent être emballés et stockés de manière à faciliter une expédition efficace.

L'emplacement de chaque groupe d'actifs de la CVA doit être clairement documenté dans le plan de stockage à des fins d'audit et d'établissement de rapports (par exemple, identification du bailleur qui a financé les actifs de la CVA, établissement d'un rapport sur la date de livraison des actifs de la CVA, etc.)

Lors de l'entreposage des actifs de la CVA, le **dépositaire des actifs de la CVA** :

- ☐ Stocke les actifs de la CVA dans un endroit sécurisé et fermé à clé avec un accès limité au sein du bureau (seulement deux clés).
- ☐ Conserve une clé et en remet une à son supérieur hiérarchique, au gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement ou au directeur des opérations.

Méthodologie FEFO/FIFO

Tous les biens ayant la même date de péremption ou date limite d'utilisation (BUBD) doivent se trouver dans le même lot et être séparés des autres articles dont la date de péremption est plus éloignée.

Pour les biens sans date de péremption, il convient d'utiliser la méthode FIFO (c'est-à-dire que les articles qui arrivent en premier doivent être placés à l'endroit le plus facile d'accès dans le bin).

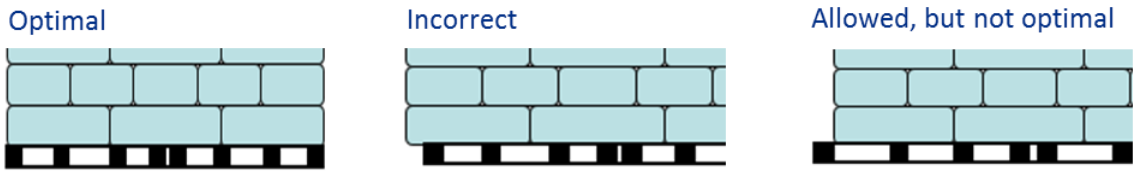
La figure ci-dessous montre comment les biens peuvent être rangées en piles en utilisant la méthode FEFO/FIFO.

Source : John Snow, Inc./DELIVER in collaboration with the World Health Organization. Stock Rotation and Preventing Damaging and Contamination. *Guidelines for the Storage of Essential Medicines and Other Health Commodities*. 2003. Arlington, Va.: John Snow, Inc./DELIVER, for the U.S. Agency for International Development, pp. 18 & 44.

Directives sur l'empilage

Empilage sur palettes

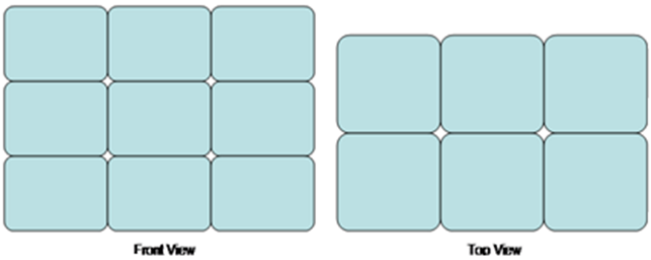
La première couche de colis doit recouvrir entièrement la palette, de sorte que les piles soient alignées sur le bord des palettes et ne dépassent pas les palettes.



Méthodes d'empilage

Empilage simple

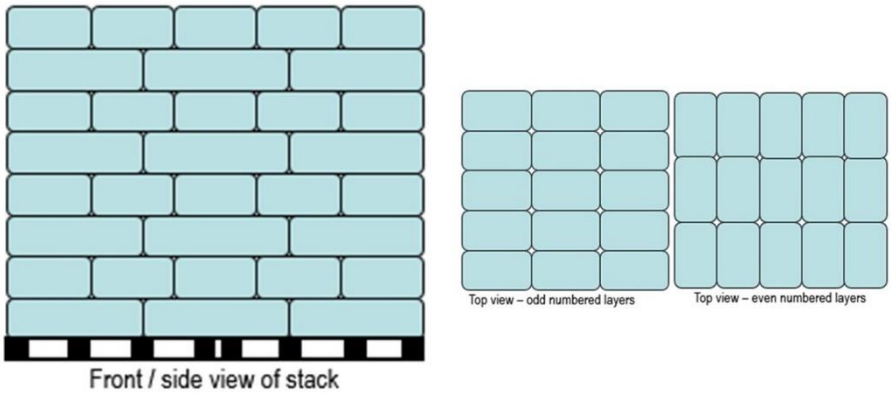
Dans cette méthode, illustrée dans la figure ci-dessous, les paquets sont alignés côte à côte sur les palettes et les couches suivantes sont ajoutées en suivant le même alignement.



L'empilage simple convient aux biens reçus en vrac et dont l'emballage a les mêmes dimensions. L'inconvénient de l'empilage simple est que les problèmes de stabilité peuvent limiter la taille et la hauteur des piles.

Empilage croisé

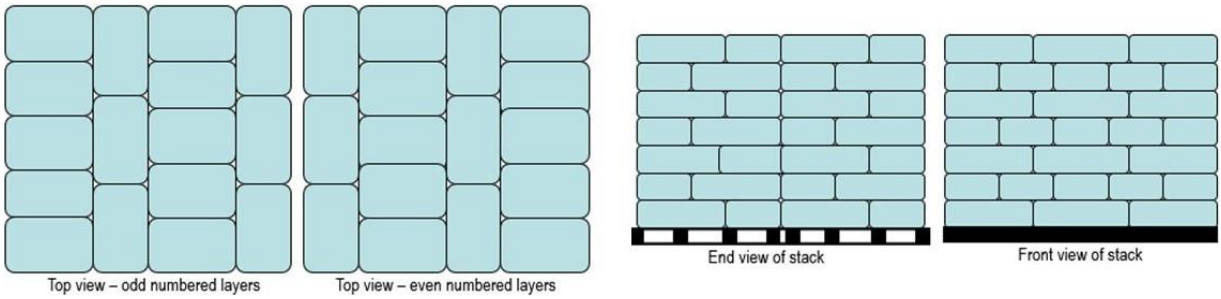
Dans cette méthode, illustrée dans la figure ci-dessous, les paquets sont empilés en couches alternées. Chaque couche doit contenir le même nombre d'emballages pour faciliter les inventaires. La première couche contenant tous les colis est placée sur une palette dans le sens de la longueur, les colis de la couche suivante étant placés dans le sens de la largeur sur la couche d'en dessous.



Pour le stockage en vrac, l'empilage croisé est préférable à l'empilage simple, car il permet d'obtenir des piles plus hautes et plus stables.

Empilage en bloc

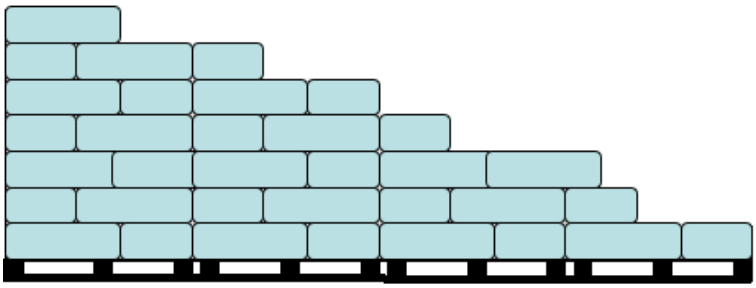
Dans cette méthode, illustrée dans la figure ci-dessous, chaque couche mélange des rangées d'emballages disposées côte à côte avec une rangée adjacente disposée bout à bout. Les couches suivantes sont inversées par rapport à la couche inférieure. Chaque couche doit contenir le même nombre d'emballages pour faciliter les inventaires.



Pour le stockage en vrac, l'empilage par blocs est préférable à l'empilage en croix, car il permet d'obtenir des piles d'une hauteur et d'une stabilité maximales, tout en assurant une bonne circulation de l'air.

Empilage par étapes

Dans cette méthode, illustrée dans la figure ci-dessous, les paquets sont placés de manière à créer des marches. La largeur de la marche doit être de 2 à 2,5 mètres pour permettre aux travailleurs de monter et de descendre la pile dans les deux sens.



Directives pour le stockage à l'extérieur

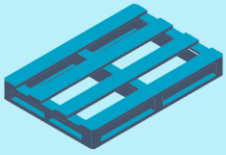
Bien que le CRS évite généralement de stocker des biens à l'extérieur, il n'est pas toujours possible de l'éviter, et dans certains cas, c'est même conseillé (par exemple, le carburant).

En cas d'urgence, si les unités mobiles de stockage (MSU) n'ont pas encore été mises en place ou s'il est impossible de trouver des structures sûres pour stocker les articles, il est probable que les biens seront stockés à l'extérieur.

Directives pour le stockage des biens à l'extérieur

Couvrir la zone de stockage

Utilisez des bâches ou des draps avec des ancres ou des objets lourds sur les coutures pour maintenir la couverture en place en cas de vents violents.



Stocker les biens sur des palettes

Limitez les dommages causés par l'humidité ou la pluie en gardant les biens hors du sol.

Installez un abri couvert

Protégez les biens qui doivent être stockés à l'extérieur (par exemple, le carburant) ou qui sont stockés à l'extérieur à court terme (par exemple, les balles de feuilles de plastique, les produits en plastique tels que les seaux).

Ne jamais stocker à l'extérieur des biens de grande valeur ou vulnérables

Les appareils électroniques, les produits pharmaceutiques et les fournitures médicales ne doivent jamais être stockés à l'extérieur.

Certains produits alimentaires ne peuvent pas être stockés à l'extérieur

Les farines, les aliments mélangés, les conserves, les compléments alimentaires ou les aliments thérapeutiques prêts à l'emploi ne doivent jamais être laissés ou stockés à l'extérieur.

Les produits suivants peuvent être stockés à l'extérieur :

- les cartons et les fûts d'huile végétale
- les céréales et légumineuses à grains entiers (pour une courte période seulement, car elles sont vulnérables aux moisissures)

PAIEMENT DES TRAVAILLEURS JOURNALIERS

Les travailleurs journaliers ne sont payés qu'une fois qu'ils ont terminé les tâches qui leur sont assignées.

- Si leurs revenus totaux pour l'année sont inférieurs à 1 000 USD, ils sont payés à l'aide d'un numéro de fournisseur générique.
- Si leurs revenus totaux pour l'année sont égaux ou supérieurs à 1 000 USD, ils sont payés à l'aide de leur numéro de fiche fournisseur (et doivent être ajoutés à la base de données des fournisseurs du CRS avant de pouvoir être payés).

Pour plus d'informations sur les fournisseurs génériques et l'enregistrement des fournisseurs, voir la politique relative à fiche fournisseur.

RÉCEPTION DES PRESTATIONS DE SERVICE

La liste de vérification ci-dessous donne un aperçu de la réception des services et du paiement des prestataires de services (par exemple, les consultants).

Contrairement aux biens, les services ne peuvent pas être restitués. Tous les contrats doivent spécifier les exigences relatives aux services et les attentes des prestataires de services dans les conditions de paiement, et le paiement ne doit pas être effectué tant que les conditions spécifiées n'ont pas été respectées.

Pour plus d'informations sur ces activités, voir le chapitre sur les achats et la page web du CRS sur la manière de payer un consultant.

Liste de vérification de réception des services

LISTE DE VÉRIFICATION

Réception des services

Une fois que les services ont été rendus ou que les livrables ont été atteints conformément au cahier des charges ou aux termes de référence, le **demandeur** (personnel demandeur ou personnel administratif) :

- ☐ Reçoit et examine la facture du fournisseur
- ☐ Remplit le bon note de réception des biens et services pour indiquer si les services reçus sont acceptables et si le fournisseur peut être payé.
- ☐ **Si les services facturés ne sont pas conformes aux conditions de l'accord (par exemple, contrat, cahier des charges, termes de référence)** : Contacte le service des achats pour déterminer la solution la plus appropriée (le personnel du service des achats indiquera au demandeur s'il convient qu'il traite la situation directement avec le fournisseur).
- ☐ Si le programme pays n'utilise pas les modules Insight relatifs à la chaîne d'approvisionnement : Envoie la facture du fournisseur au service financier pour traitement avec les documents justificatifs joints (par exemple, le bon de commande, le bon de réception des biens et services, etc.)

Voir ci-dessous les encadrés spécifiques au contexte qui s'appliquent également.

Services de réception dans Insight

Le membre du personnel ayant le statut de « préparateur de demandes » est celui qui crée les demandes de services et reçoit les services dans Insight au nom du demandeur.

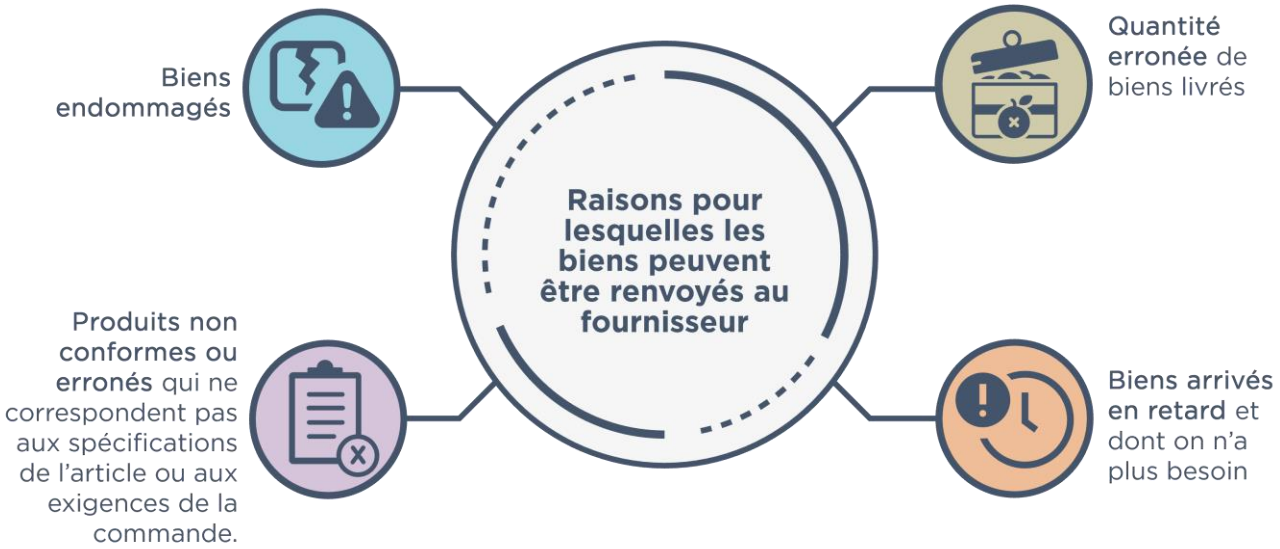
Une fois que le demandeur a communiqué que le service a été rendu ou que le produit livrable a été atteint, le **préparateur de la demande** reçoit le service dans Insight.

Une fois les services reçus dans Insight, l'équipe chargée de la comptabilité fournisseurs procède à une comparaison tripartite pour traiter le paiement du fournisseur. Cette opération consiste à examiner la facture du fournisseur, le bon de commande et le reçu. À moins que l'accord de service ne prévoie un paiement anticipé, un fournisseur de services ne peut être payé avant que le préparateur de la demande ne reçoive le service dans Insight.

Pour plus d'informations, consultez le Guide de référence des achats ou l'aide-mémoire sur les réception des prestations de service.

RESTITUTION DES BIENS AU FOURNISSEUR

Il existe plusieurs raisons pour lesquelles les biens doivent être renvoyés au fournisseur, comme le montre la figure ci-dessous.



Liste de vérification pour la restitution des biens au fournisseur

LISTE DE VÉRIFICATION

Restitution des biens au fournisseur

Si les biens doivent être restitués au fournisseur, le **gestionnaire d'entrepôt :**

- ☐ S'assure que les biens ont été placés en quarantaine.
- ☐ Contacte le service des achats pour obtenir les instructions de restitution.
  - ☐ Le personnel des achats examine le contrat du fournisseur ou communique avec lui pour recevoir les instructions de restitution.
- ☐ Fournit les instructions de restitution à l'agent d'entrepôt.

Après avoir reçu les instructions de restitution, **l'agent d'entrepôt :**

- ☐ Suivre les instructions du fournisseur pour préparer les biens à retourner.
- ☐ Prépare le bon de livraison (DN).

Voir ci-dessous les encadrés spécifiques au contexte qui s'appliquent également.

Restitution de biens dans Insight

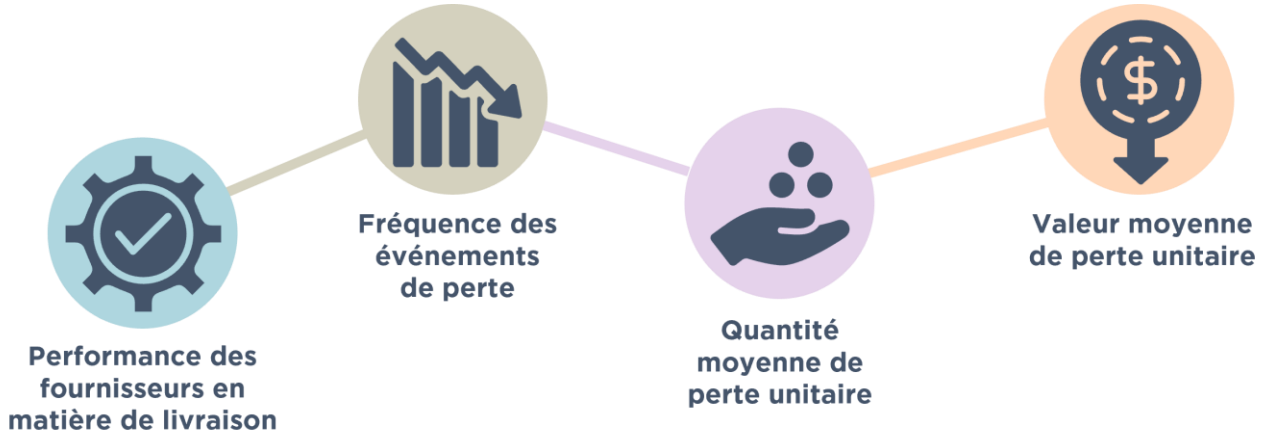
Lors de la restitution de biens dans Insight, le **gestionnaire d'entrepôt** ou **l'agent d'entrepôt** :

- ☐ Déplace les biens dans l'emplacement de quarantaine à l'aide de la transaction des lignes de mises à l'écart.
- ☐ Saisit les détails de la restitution des biens à l'aide d'une transaction des reçus de restitution, y compris les numéros d'autorisation de restitution de matériel (RMA) fournis par le fournisseur.
- ☐ Exécute le bon de livraison de restitution (DN), qui contient les détails de la restitution.

Pour plus d'informations, voir le Politique de gestion des archives de la chaîne d'approvisionnement, Guide de référence sur la gestion des stocks, et l'aide-mémoire sur la restitution des biens au

SUIVI DES PERFORMANCES

Vous trouverez ci-dessous des exemples de mesures qui peuvent être utilisées pour le suivi des performances des activités de réception et des fournisseurs.



Pour plus d'informations sur ces mesures et sur la manière dont elles peuvent être utilisées pour le suivi des performances, voir la section Fiches de référence des indicateurs de performance (PIRS) dans le chapitre sur le suivi.

Photo de Hadjara Laouali Balla

Chapitre 9 : Gestion des entrepôts et des stocks

9. GESTION DES ENTREPÔTS ET DES STOCKS

Objectif

Ce chapitre permet au personnel de la chaîne logistique de mettre en place, d'organiser et de gérer les installations de stockage et les stocks conformément aux meilleures pratiques. Le personnel peut utiliser ce chapitre comme ressource pour organiser, suivre et gérer les flux de biens entrant et sortant des installations de stockage. En outre, ce chapitre permet au personnel de contrôler la précision, l'efficacité et l'efficience des processus de gestion des entrepôts et des stocks.

Le processus de gestion de l'entrepôt comprend la réception, l'inspection, la mise en quarantaine et le reconditionnement (si nécessaire), la mise en kit et l'expédition des biens, ainsi que la gestion des pertes de stock.

Le processus de gestion des stocks comprend l'analyse, la classification, l'inventaire et le réapprovisionnement des stocks et des inventaires, y compris les biens prêtés et empruntés.

Dans le présent chapitre, le terme « installation de stockage » désigne toute installation, pièce ou autre zone utilisée pour stocker des biens de distribution ou des biens non destinés à la distribution. Cela inclut les entrepôts, les installations de stockage ad hoc (par exemple, les unités de stockage mobiles ou MSU), les salles de stockage à l'intérieur d'une installation, les salles de stockage à l'intérieur des bureaux des programmes pays et tout autre endroit où les biens peuvent être conservés.

Le personnel du CRS travaillant avec des produits de santé (par exemple, des fournitures de santé, des produits pharmaceutiques et des médicaments) doit se référer à l'annexe sur les produits de santé pour obtenir des informations spécifiques sur la gestion des entrepôts et des stocks d'articles de santé.

9.1 PRÉFACE

La gestion des entrepôts et des stocks sont des fonctions distinctes mais interdépendantes de la chaîne d'approvisionnement. Ces deux fonctions sont importantes pour la santé, la qualité et les performances globales de la chaîne d'approvisionnement.

Les politiques, processus et outils d'assurance et de contrôle de la qualité (par exemple, les inspections d'entrepôt et les inventaires) sont conçus pour protéger tous les produits en stock. La qualité est particulièrement importante pour les produits consommables tels que les aliments et les médicaments.

Le personnel de la chaîne d'approvisionnement impliqué dans la gestion des entrepôts ou des stocks doit surveiller en permanence l'état des installations de stockage et des biens et signaler immédiatement tout problème de qualité (réel ou potentiel).

Pour plus d'informations sur les différences entre la gestion des entrepôts et la gestion des stocks, voir la première section (section 2.1) de Certification in Humanitarian Logistics Learning Materials - Unit 2 Warehousing and Inventory.

9.2 POLITIQUES, PROCÉDURES, RÈGLEMENTS ET DIRECTIVES

POLITIQUES ET PROCÉDURES DE CRS

- POL-FIN-DOC-008 - Matrice de documentation financière (onglet Aide sous forme de bons de caisse) (POL-FIN-DOC-008)
- PRO-FIN-IKD-019.01 - Comptabilisation des produits en nature du gouvernement des États-Unis destinés à la distribution
- PRO-FIN-IKD-019.02- Comptabilisation des ressources en nature reçues en dehors du gouvernement des États-Unis
- PRO-FIN-INV-025.01 - Comptabilisation des biens inventoriables achetés
- POL-OOD-GSCM-001 - Inventaires

Guide de la chaîne d'approvisionnement de Insight

- Guide de référence sur la gestion des stocks
- Aide-mémoire sur la sortie de compte Alias
- Aide-mémoire sur le reçu de compte Alias
- Aide-mémoire sur le transfert inter-organisations
- Aide-mémoire sur le transfert de magasin
- Aide-mémoire sur les emprunts et les restitutions
- Aide-mémoires sur Prêt et restitution Partie 1 et Partie 2
- Aide-mémoires sur la procédure d'inventaire cyclique : Mise en place, programmation, enregistrement, approbation https://crsorg.sharepoint.com/sites/Insight-Community/Insight Training/Forms/Job aid.aspx?FilterField1=Subject&FilterValue1=Cycle Count Schedule&FilterType1=Text&viewid=97493667-4e43-481f-8853-66e67dc8ca30&id=/sites/Insight-Community/Insight Traininghttps://crsorg.sharepoint.com/sites/Insight-Community/Insight

DIRECTIVES DE CRS

- Le Manuel des opérations d'urgence sur le terrain (EFOM)
- Portail des utilisateurs du CAT

POLITIQUES ET RÈGLEMENTS DES BAILLEURS

- 7 CFR 1499 - USDA Food for Progress
- 7 CFR 1590 - USDA Programme d'achat d'aide alimentaire locale et régionale
- 7 CFR 1599 - Programme McGovern-Dole International Food for Education and Child Nutrition Program
- 22 CFR 211 (Reg 211) - Transfert de produits alimentaires destinés à l'aide en cas de catastrophe, au développement économique et à d'autres formes d'assistance
- 22 CFR 228 - Règles pour l'acquisition de produits et de services financés par l'USAID
- EOD-110 - Reprise de produits emballés pour les programmes d'aide alimentaire
- Guide des politiques du Fonds mondial relatives à la gestion des achats et des stocks de produits de santéhttps://www.fsa.usda.gov/Internet/FSA_File/eod110.pdf
- Dispositions standard contraignantes pour les organisations non gouvernementales américaines
- Dispositions standard contraignantes pour les organisations non gouvernementales non américaines

DIRECTIVES DES BAILLEURS ET AUTRES

Généralités

- Principes comptables généralement acceptés pour les produits (GACAP)
- Logistics Cluster - Guide opérationnel de la logistique (LOG)
- TOPS - Guide de sécurité du personnel d'entrepôt
- Guide de conformité aux normes de performance sanitaire de l'USDA

Assistance alimentaire

- Manuel de gestion des produits TOPS
- Boîte à outils de gestion des produits TOPS

Santé

- Sciences de la gestion pour la santé (MSH) - MDS-3 : Gestion de l'accès aux médicaments et autres technologies de la santé
- USAID|DELIVER - Le manuel de logistique : Guide pratique pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement des produits de santé
- USAID|DELIVER - Directives pour l'entreposage des produits de santé
- USAID|DELIVER et OMS - Directives pour le stockage des médicaments essentiels et autres produits de santé
- USAID|DELIVER - Utiliser la distribution du dernier kilomètre pour améliorer l'accès aux produits de santé
- OMS- Modèle de système d'assurance qualité pour les organismes d'achat
- Directives de l'OMS pour la destruction sûre des produits pharmaceutiques non désirés

- Gestion sûre des déchets provenant des activités de soins de santé de l'OMS

9.3 APERÇU - GESTION DES ENTREPÔTS

La gestion d'un entrepôt fait référence à l'entretien de l'installation de stockage ainsi qu'aux activités de planification, d'installation, de mouvement des biens et de contrôle qui se déroulent dans l'installation de stockage. Les principales activités comprennent l'inspection régulière, le nettoyage, la réparation et l'entretien des équipements, des fournitures, des zones de stockage, des bins de stockage et des biens de l'entrepôt, ainsi que la mise en œuvre de protocoles essentiels en matière de sécurité et de qualité.

PLANIFICATION DU LIEU DE TRAVAIL

Pour des conseils approfondis sur la mise en place d'un lieu de stockage (par exemple, déterminer la capacité, cartographier la disposition et le flux des biens, créer de nouveaux lieux de stockage dans Insight, etc.), voir le chapitre Démarrage et Certification in Humanitarian Logistics Learning Materials - Unit 2 Warehousing & Inventory.

Une partie du processus de planification continue consiste à gérer les emplacements des lieux de stockage. Il peut être nécessaire de mettre en place ou de désactiver des emplacements tout au long du cycle de vie du projet. Pour plus d'informations sur les emplacements, consultez le guide de référence de référence pour l'inventaire de Insight et l'aide-mémoire Créer et désactiver des emplacements.

Exigences en matière de poids et de volume

Les activités de planification du stockage doivent se dérouler en continu tout au long du cycle du projet. Une planification efficace du stockage permet de réduire les coûts en s'assurant que l'espace disponible est utilisé et en minimisant la taille de l'installation de stockage. Le volume et le poids sont deux facteurs importants pour déterminer les besoins en espace de stockage.

Pour plus d'informations sur le calcul du volume et du poids des biens, voir le chapitre Conception. Pour déterminer le poids et le volume des biens, voir le calculateur de poids et de volume. Pour déterminer la capacité de l'entrepôt, voir le calculateur de capacité de l'entrepôt.

MISE EN PLACE

Contrôles de sécurité et de sûreté

Il est très important de maintenir la sécurité de toutes les installations de stockage de CRS ainsi que de l'inventaire et du personnel de CRS, des travailleurs journaliers et des visiteurs qui s'y trouvent. Le personnel de l'entrepôt doit être formé à tous les protocoles de sécurité et d'évacuation. Le schéma ci-dessous présente quelques bonnes pratiques pour maintenir la sécurité et la sûreté des entrepôts.

Tous les actifs de la CVA doivent être stockés à l'intérieur, dans un endroit sûr dont l'accès est limité (coffre-fort, pièce verrouillée, placard ou armoire, par exemple). Lorsque les actifs de la CVA ne sont pas reçus, chargés, activés, transportés ou expédiés, ils ne doivent pas être laissés sans surveillance ou stockés dans un endroit non verrouillé (même temporairement ou pendant la nuit).

Contrôles d'accès aux bâtiments

Chaque entrepôt doit disposer d'un système permettant d'identifier les personnes autorisées à entrer dans les locaux (personnel et visiteurs) et de contrôler les mouvements des visiteurs à l'intérieur de l'entrepôt. Divers formulaires peuvent être utilisés pour suivre l'activité des visiteurs et des véhicules à l'entrée et à la sortie des locaux, afin de réduire le risque d'accès non autorisé à l'entrepôt et aux biens stockées.

La figure ci-dessous présente les meilleures pratiques pour contrôler les mouvements des visiteurs à l'intérieur et autour de l'enceinte de l'entrepôt.

Des agents de sécurité armés ne peuvent être postés qu'après approbation du vice-président chargé des opérations à l'étranger.

Équipements et fournitures

La figure ci-dessous énumère les différents types d'équipements et de fournitures qui doivent être disponibles pour assurer le bon fonctionnement de l'entrepôt et protéger la qualité des biens qui y sont stockées.

Balances

Pour peser les biens (par exemple, 1 x 100 kg, 1 x 10 kg).

Fournitures pour le kitting, l'emballage ou le reconditionnement

Peut inclure des sacs, des aiguilles, de la ficelle, des contenants d'huile, une machine à coudre, une machine à cercler, du ruban adhésif, de petits contenants ou cartons, des contenants stériles pour l'échantillonnage et le test des produits, des étiquettes, des marqueurs.

Dispositifs de contrôle de la température

Comprend les dispositifs de contrôle de la température et de l'humidité installés

Outils

Pour ouvrir les paquets et les conteneurs (par exemple, couteaux à boîtes, marteaux, pinces, pieds-de-biche, cisailles à étain)

Fournitures générales de bureau

Peut inclure des calculatrices, des articles de papeterie, des cahiers, des classeurs, des rubans à mesurer, etc.

Lances d'échantillonnage

Pour l'inspection des denrées alimentaires

Matériel de manutention

Peut comprendre des diables à deux roues (c'est-à-dire des chariots), une transpalette et/ou un chariot élévateur à fourche pour charger et décharger les palettes, des brouettes, etc.

Matériel de nettoyage

Il peut s'agir de balais, de poubelles, de produits de nettoyage, etc.

Matériel de sécurité

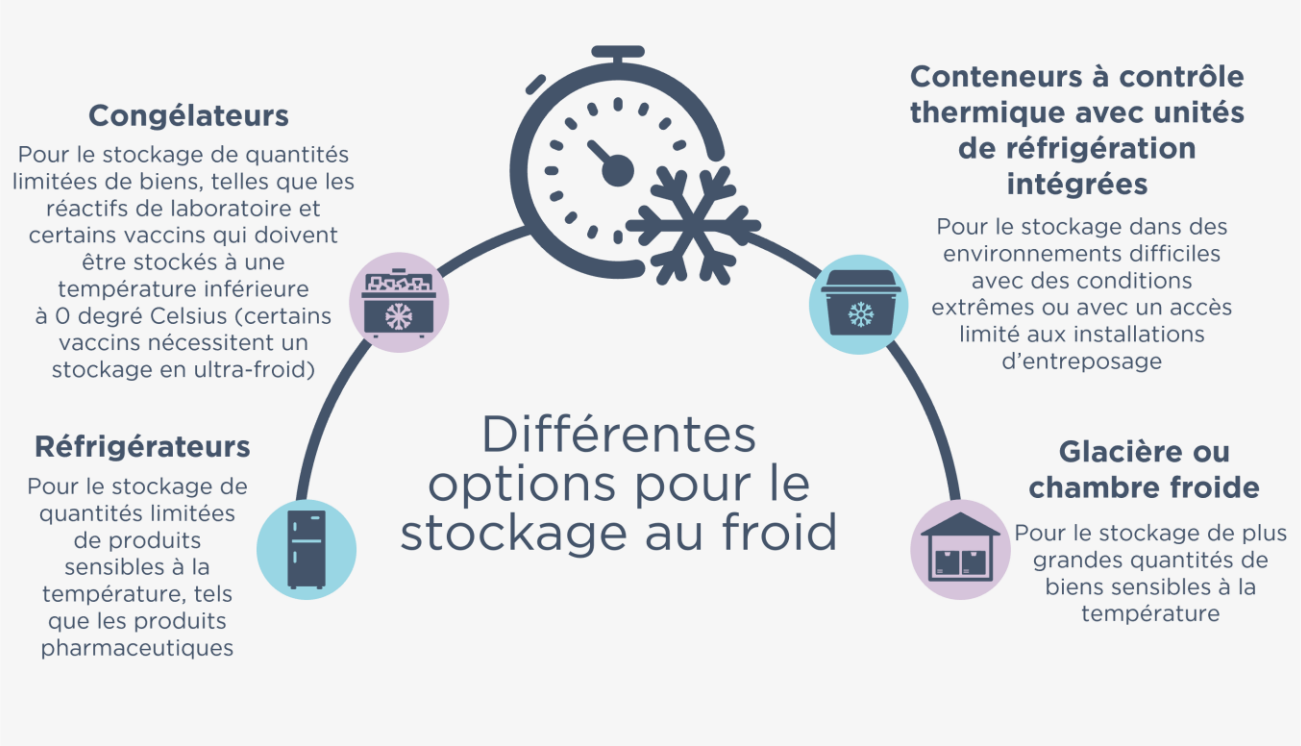
Il peut s'agir de trousses de premiers secours, de lampes de poche, d'extincteurs et de matériel de lutte contre l'incendie, d'équipements de protection individuelle (PPE), etc.

Autres matériels divers

Il peut s'agir d'échelles, de bâches, de générateurs, etc.

Entreposage frigorifique

Lorsque des biens sensibles à la température doivent être stockés au froid, le personnel de la chaîne d'approvisionnement doit choisir la meilleure option de refroidissement en fonction du volume, de la fragilité et de la durée de stockage des biens. La figure ci-dessous décrit les différentes options de stockage à froid.



Le personnel de l'entrepôt doit surveiller régulièrement la température des équipements de stockage à froid. Si les températures dépassent ou tombent en dessous des fourchettes spécifiées, les biens doivent être mis en quarantaine (pendant qu'ils sont conservés en chambre froide) et doivent faire l'objet d'un échantillonnage et d'un test indépendants avant d'être réintroduits dans l'inventaire.

Pour plus d'informations sur l'équipement et les fournitures de la chaîne du froid, voir le Guide d'appui technique à la chaîne du froid de l'UNICEF.

Cartes bins

Cette carte est placée physiquement à côté d'un article dans la zone de stockage et sert à enregistrer des détails sur les biens stockées et à suivre le mouvement des biens. Une carte bin identifie un lot spécifique d'un article et doit contenir les informations suivantes.

- Code article.
- Le numéro de lot ou de série
- Le numéro de la liste d'emballage (s'il est disponible)
- La date de péremption
- Le code POET
- Détails de la transaction (entrées, sorties, transferts, etc.).

Une nouvelle carte bin est créée pour chaque nouvelle commande, chaque nouveau lot ou chaque date d'expiration d'un article.

Sur le terrain, les cartes bins qui identifient des piles d'articles peuvent être appelées cartes de pile. Dans ce manuel, le terme « carte bin » désigne à la fois une carte bin et une carte de pile.

ATTÉNUATION DES RISQUES D'INCENDIE

Chaque installation de stockage doit disposer de systèmes de protection contre les incendies, de prévention, d'évacuation et de lutte contre les incendies. Les sous-sections ci-dessous énumèrent les moyens d'atténuer les risques d'incendie et les mesures à prendre en cas d'incendie.

Système de protection contre l'incendie

- Installer des détecteurs de fumée dans l'ensemble de l'installation de stockage ; tester et remplacer régulièrement les piles.
- Placer des extincteurs à l'intérieur et à l'extérieur de toutes les installations de stockage, avec une signalisation indiquant l'emplacement des extincteurs dans l'entrepôt.
- Former l'ensemble du personnel à l'utilisation correcte des extincteurs et des autres équipements de lutte contre l'incendie.
    - Organiser une formation initiale pour les nouveaux membres du personnel lors de leur orientation.
    - Organiser une formation de remise à niveau pour l'ensemble du personnel tous les ans ou tous les deux ans.
    - Désigner des membres du personnel qui joueront le rôle de « maréchaux des logis ».

Pour plus d'informations sur les extincteurs, voir la section Extincteurs de ce chapitre.

Protocoles de prévention des incendies

- Interdire de fumer à l'intérieur ou à proximité des installations de stockage et des zones de manutention du fret.
- Séparer les biens dangereux et hautement inflammables des autres biens dans l'installation de stockage.
- Ne jamais dépasser les limites légales d'occupation du bâtiment.
- Enlever les débris à l'intérieur et à l'extérieur de toutes les installations de stockage pendant le nettoyage.
- Créer une zone tampon autour du périmètre de l'entrepôt, exempte d'herbes, d'arbres, d'arbustes ou de tout autre matériau susceptible d'alimenter un incendie.
- Inspecter régulièrement l'entrepôt afin d'identifier toute menace potentielle d'incendie.

Pour plus d'informations sur les activités de nettoyage et d'inspection, voir la section Inspection, nettoyage et entretien du présent chapitre.

Plan d'évacuation en cas d'incendie

- Signaler clairement les sorties et autres points d'évacuation potentiels à l'aide d'une signalisation à haute visibilité.
- Afficher les itinéraires d'évacuation en cas d'incendie et les points de rassemblement désignés pour l'évacuation à toutes les sorties et autres points d'évacuation potentiels de l'entrepôt.
- Inspecter régulièrement l'entrepôt pour s'assurer que les sorties sont accessibles et ne sont pas obstruées.

Équipement de lutte contre l'incendie

Chaque entrepôt doit disposer d'un équipement standard de lutte contre l'incendie (par exemple, des seaux et des tas de sable ou de poudre sèche à différents endroits de l'entrepôt) et de différents types d'extincteurs.

- Placer au moins un extincteur à l'extérieur de l'entrepôt.
- Placer le type d'extincteur approprié (voir tableau ci-dessous) à l'intérieur de l'entrepôt, à moins de 15 mètres de l'entrée.

Pour les matériaux nécessitant un type d'extincteur spécifique (voir le tableau ci-dessous), placez l'extincteur approprié à proximité de ce bin de matériaux, **en plus de** l'équipement standard de lutte contre l'incendie (par exemple, un seau avec un tas de sable ou de poudre sèche).

Une signalisation doit être mise en place dans l'entrepôt pour indiquer l'emplacement et le type des extincteurs. Cette signalisation doit être accrochée au mur ou au plafond, à au moins deux ou trois mètres du sol, de manière à être visible de la plupart des endroits de l'entrepôt.

Extincteurs

La figure ci-dessous indique les types d'extincteurs à utiliser en fonction de la classe et du type d'incendie. Dans la plupart des cas, la poudre sèche peut également être utilisée pour différentes classes et différents types d'incendie.

Type		Classe d'incendie						Commentaires
		Classe A	Classe B	Classe C	Classe D	Électrique	Classe F	
		Matières combustibles	Liquides inflammables	Gaz inflammables	Métaux inflammables	Équipement électrique	Friteuses	
Exemples		Papier, bois	Peinture, essence	Butane, méthane	Lithium, potassium	Générateurs, pompes	Bacs à copeaux	
Extincteurs	Eau	✓	X	X	X	X	X	Ne pas utiliser pour les feux liquides ou électriques
	Mousse	✓	✓	X	X	X	X	Ne convient pas à un usage domestique
	Poudre sèche	✓	✓	✓	✓	✓	X	Peut être utilisée en toute sécurité jusqu'à 1 000 volts
	CO_2	X	✓	X	X	✓	X	Sans danger pour la haute et la basse tension
	Produit chimique humide	✓	X	X	X	X	✓	Utilisation à des températures extrêmement élevées

Voici quelques considérations importantes concernant les extincteurs.

- Un extincteur peut couvrir une surface de 450 mètres carrés (pour la plupart des matériaux) ou une surface de 300 mètres carrés (pour les matériaux hautement combustibles).
- Pour les matériaux hautement combustibles, un extincteur doit être accessible à une distance maximale de neuf mètres.
- Lorsqu'un extincteur a été utilisé, il doit être mis hors service, inspecté et rechargé.

Une carte d'inspection doit être jointe à chaque extincteur, attestant qu'un technicien certifié a effectué les activités annuelles d'inspection et de maintenance requises par le fabricant et les lois locales.

PLAN D'INTERVENTION D'URGENCE

Chaque entrepôt doit disposer d'un plan d'intervention en cas d'urgence contenant les informations suivantes, qui doit être affiché à proximité des téléphones, des sorties et des autres points d'évacuation de l'entrepôt.

- Personnes à contacter en cas d'urgence.
- Procédures d'urgence.
- Itinéraires d'évacuation détaillés.
- Points de rassemblement désignés pour l'évacuation à l'extérieur de l'installation.

Contacts en cas d'urgence

Chaque installation de stockage doit conserver dans un endroit centralisé à l'intérieur de l'entrepôt une liste actualisée des personnes à contacter en cas d'urgence, avec les numéros de téléphone des personnes suivantes :

- Le service local des pompiers/la brigade des pompiers
- L'hôpital le plus proche.
- Le bureau principal du CRS.
- La direction du pays.
- Les services ambulatoires locaux.

Plan d'évacuation

Chaque installation de stockage doit disposer d'un plan d'évacuation en cas d'incendie ou d'autres situations d'urgence.

Le plan de sécurité et d'évacuation élaboré par les programmes pays doit comprendre des sections et des conseils spécifiques aux installations de stockage. Toute orientation donnée par les programmes pays sur l'élaboration de plans d'évacuation pour les installations de stockage doit être alignée sur le manuel « Safe and Sound ».

SÉCURITÉ DES ENTREPÔTS ET DES TRAVAILLEURS

Chaque installation de stockage doit avoir mis en place des protocoles pour assurer la sécurité des personnes à l'intérieur de l'entrepôt. La figure ci-dessous présente les meilleures pratiques pour assurer la sécurité des travailleurs.

Bonnes pratiques pour assurer la sécurité des personnes dans l'entrepôt

1

Le personnel de l'entrepôt et les ouvriers doivent avoir accès à un équipement de protection individuelle (PPE) approprié.

Les PPE les plus courants sont les suivants :

Des chaussures fermées avec bouts renforcés

Casques de sécurité

Des lunettes de sécurité

Des gants

Des masques

2

Les agents de sécurité doivent être équipés d'uniformes, de lampes de poche et de piles, de chapeaux/casquettes, de pantalons, de chaussures fermées, d'une pièce d'identité, etc.

3

Le personnel de l'entrepôt doit être formé sur les points suivants :

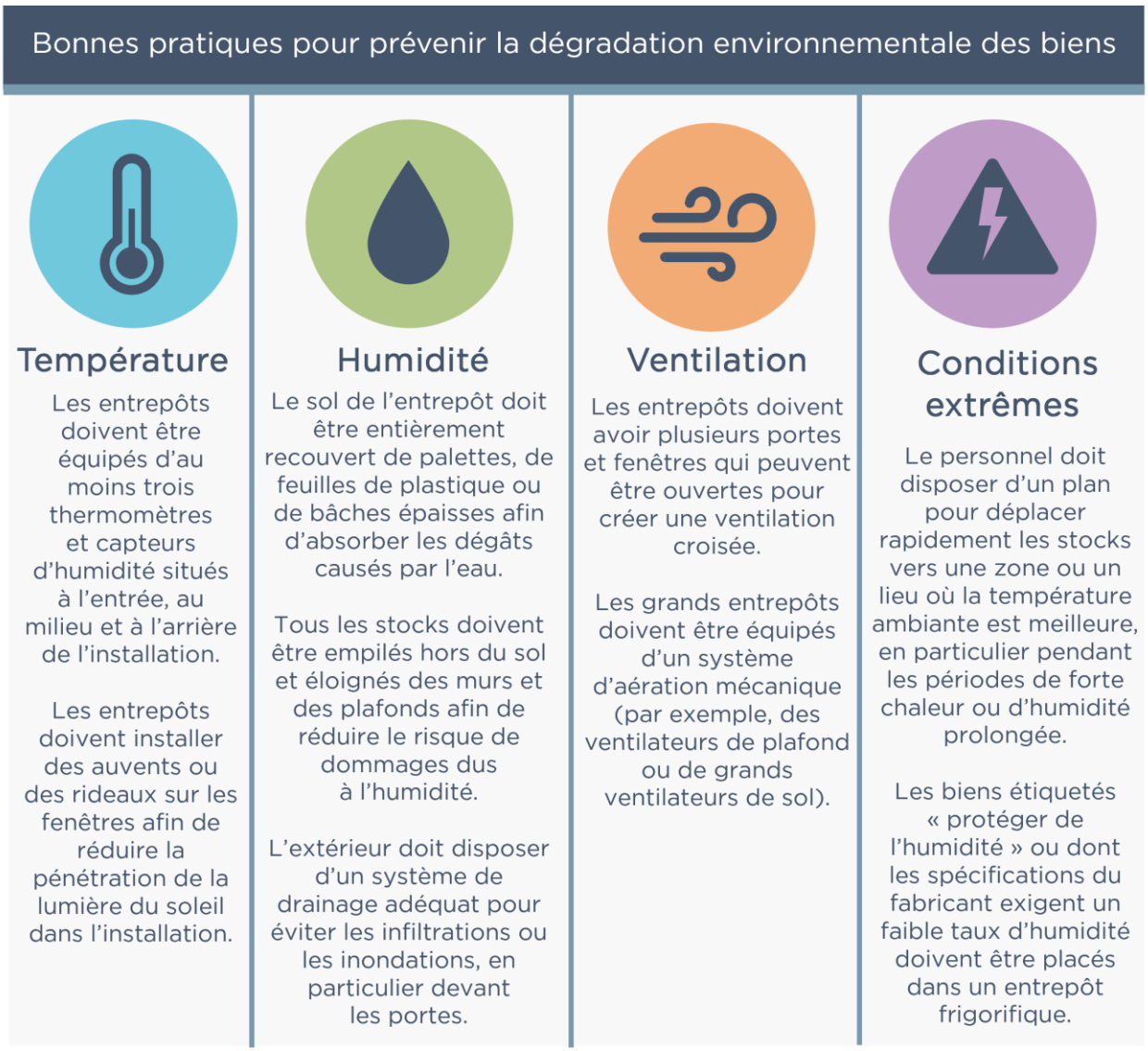
- Comment déterminer le PPE à utiliser en fonction de l'activité ou des types de matériaux concernés
- Comment manipuler les biens et les équipements afin de réduire le risque de blessure à court ou à long terme ?
- Comment identifier, traiter et signaler les menaces pour la sécurité (réelles ou potentielles) ?
- Comment identifier les incendies et utiliser les équipements de lutte contre les incendies tels que les extincteurs ?
- Savoir administrer les premiers soins de base
- Comment suivre les protocoles de sécurité (par exemple, l'accès des visiteurs et des véhicules, les procédures de fin d'équipe) pour sécuriser le lieu de stockage ?

CONTRÔLE ENVIRONNEMENTAL

La chaleur, l'humidité et le soleil sont les principales causes de dégradation des biens dans un entrepôt. Les mesures énumérées ci-dessous sont importantes pour maintenir la qualité des stocks, en particulier pour les produits alimentaires et les médicaments.

- Contrôler la température et l'humidité de l'entrepôt.
- Vérifier régulièrement s'il y a des flaques d'eau à l'intérieur et autour des locaux de l'entrepôt et réparer immédiatement les toits qui fuient.

La figure ci-dessous présente quelques bonnes pratiques pour réduire le risque de dégradation des biens par des facteurs environnementaux.



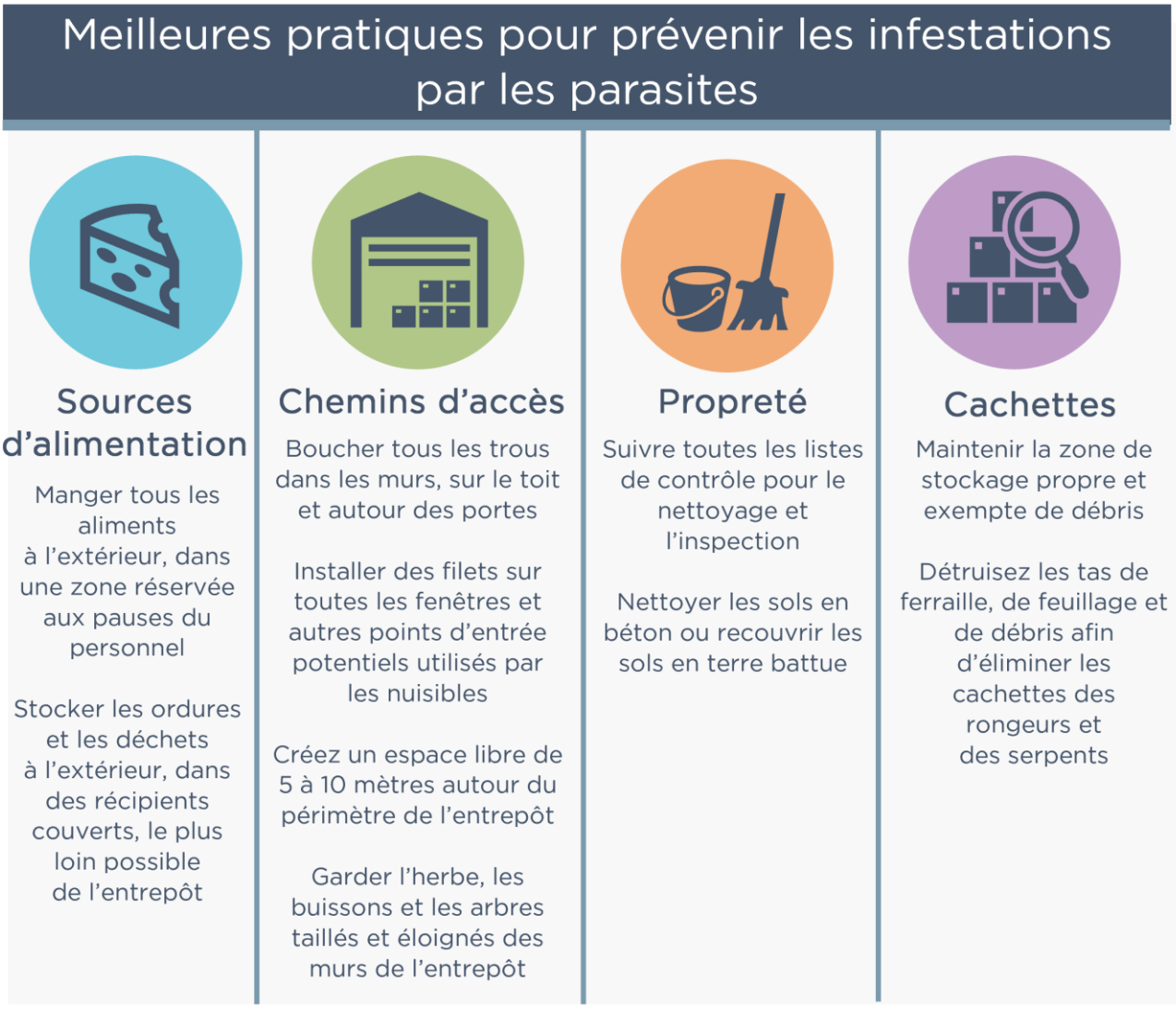
Si les températures ou les niveaux d'humidité dépassent ou sont inférieurs aux seuils acceptables spécifiés pour les biens stockées dans l'entrepôt, le personnel de l'entrepôt doit mettre en place un plan pour réguler les niveaux de température et d'humidité.

LUTTE CONTRE LES NUISIBLES

Les infestations d'insectes, de rongeurs, d'oiseaux, de chauves-souris, de serpents et d'autres nuisibles constituent une menace majeure pour la qualité des biens, en particulier dans les climats chauds et humides. Pour garantir la qualité, l'entrepôt doit être surveillé en permanence afin d'éviter les pertes financières et programmatiques coûteuses résultant des infestations de nuisibles.

La prévention

La figure ci-dessous présente quelques bonnes pratiques pour réduire le risque d'infestation par des nuisibles.



Détection

Pour les insectes, recherchez ceux qui volent autour des piles de nourriture ou qui pondent des œufs.

Pour les rongeurs, recherchez des traces d'excréments et une odeur d'urine. Pour savoir si les rongeurs sont actifs, répandez régulièrement (chaque semaine) de la poudre de talc près des points d'accès et le long des murs.

Enlèvement et destruction

Si la présence de rongeurs est avérée, il convient de placer des pièges dans les parties vulnérables de l'entrepôt et d'en indiquer l'emplacement sur le plan de l'entrepôt. Les pièges doivent être inspectés quotidiennement et faire l'objet d'une rotation fréquente. La figure ci-dessous met en évidence les points importants à prendre en compte pour la manipulation, l'enlèvement et la destruction des animaux morts.

Les méthodes énumérées ci-dessous peuvent être utilisées pour lutter contre les rongeurs ou les oiseaux.

- Les pièges à ressort et les pièges à glu qui utilisent des appâts peu coûteux et non toxiques tels que le beurre de cacahuète.
- Les appareils à ultrasons qui émettent une fréquence élevée pour repousser les nuisibles.

Les méthodes énumérées ci-dessous ne sont **pas** recommandées pour lutter contre les nuisibles.

- **Appât empoisonné** - Les rongeurs attirés par le poison pour sortir de leur cachette ramènent souvent le poison dans leur nid et y meurent.
- **Prédateurs naturels** - Les chats introduits dans l'entrepôt pour patrouiller à la recherche de rongeurs et d'oiseaux peuvent consommer des animaux empoisonnés et mourir dans un endroit isolé de l'entrepôt.

Les animaux en décomposition présentent non seulement un risque de contamination, mais ils produisent également des odeurs nocives qui attirent d'autres animaux et des parasites.

Fumigation

Si les biens (en particulier les denrées alimentaires) sont fortement infestés d'insectes, la fumigation est une option à envisager. La fumigation consiste à remplir une zone de pesticides gazeux (fumigants) afin d'étouffer ou d'empoisonner les parasites qui s'y trouvent. La fumigation est une activité extrêmement dangereux qui nécessite de faire appel à des professionnels agréés.

Quarantaine

Lorsque des biens semblent infestés, tous les articles suspects doivent être mis en quarantaine. Les articles mis en quarantaine doivent être échantillonnés afin de déterminer le degré d'infestation. Si l'échantillonnage révèle que les articles mis en quarantaine sont fortement infestés (plus de 15 insectes par kilogramme), les échantillons doivent être envoyés au laboratoire pour un test d'aptitude.

Pour plus d'informations sur les processus de mise en quarantaine, de perte et de reconditionnement, voir également Mise en quarantaine, reconditionnement et traitement des pertes.

INSPECTION, NETTOYAGE ET ENTRETIEN

Les lieux de stockage doivent être nettoyés et inspectés régulièrement. Tous les équipements de stockage et de manutention doivent être inspectés, nettoyés et entretenus régulièrement. Ces activités d'assurance qualité sont importantes pour protéger à la fois les biens et le personnel de l'entrepôt.

Le gestionnaire de l'entrepôt est chargé d'établir les listes de vérification, les calendriers et les registres des activités de nettoyage et d'entretien à effectuer quotidiennement, mensuellement, trimestriellement et annuellement. Il doit également assurer la formation (réparation et entretien de base des équipements, inspection et établissement de rapports) et la supervision de toutes les activités de nettoyage et d'entretien requises.

L'agent d'entrepôt et le gardien de l'entrepôt effectuent les activités quotidiennes et mensuelles. L'agent d'entrepôt s'occupe généralement des activités trimestrielles et annuelles.

Les biens endommagés découverts lors de l'inspection, du nettoyage ou de l'entretien doivent être retirés du stock pour être reconditionnés ou traités en cas de perte. Pour plus d'informations sur ces processus, voir Reconditionnement et gestion des pertes.

Vous trouverez ci-dessous des listes d'activités d'inspection, de nettoyage et de maintenance recommandées (mais non exhaustives).

Pour plus d'informations sur les activités qui doivent être effectuées au moins une fois par mois, voir la liste de vérification de l'inspection de l'entrepôt.

Activités quotidiennes - Inspection, nettoyage et entretien

L'agent d'entrepôt et le gardien de l'entrepôt sont chargés d'effectuer les activités énumérées ci-dessous.

Activité	Fréquence
Inspection	
Inspecter l'équipement et l'infrastructure de stockage (par exemple, les racks, les étagères, les palettes, les murs, le sol, le toit, les portes et les éclairages de sécurité)	Par jour
Inspecter le générateur et documenter l'inspection à l'aide de la liste de vérification - Inspection quotidienne du générateur	Lun., Mer., Ven.
Vérifier la présence de rongeurs, d'insectes, d'infiltrations d'humidité, etc.	Par jour
Vérifier la présence d'obstacles dans toutes les allées et les éliminer	Tous les jours – en cours
Vérification et enregistrement de la température et de l'humidité	Tous les jours (08:00, 12:30, 16:30)
Vérifier qu'il existe une carte bin pour chaque bin ou pile et que toutes les cartes bins sont complètes et lisibles	Par jour
Vérifier que le solde de la carte bin à la poubelle correspond au rapport « On-Hand Report »	Par jour
Nettoyage	
Balayer et nettoyer les sols	Par jour
Enlever les ordures et les débris et les jeter à l'extérieur dans des récipients couverts (aussi loin que possible de l'entrepôt)	Par jour
Nettoyer et dépoussiérer les racks et les étagères	Lun., Mer., Ven.
Vérifier l'inventaire des fournitures de bureau, de nettoyage et autres (commander et réapprovisionner si nécessaire)	Premier et dernier jour de la semaine de travail
Entretien	
Maintenir l'ordre dans les rayons	Tous les jours – en cours
Maintenir les copies papier des dossiers selon les besoins	Par jour
Ranger correctement le matériel et les fournitures lorsqu'ils ne sont pas utilisés	Tous les jours - à la fin de la journée

Activités mensuelles - Inspection, nettoyage

L'agent d'entrepôt et le gardien de l'entrepôt sont chargés d'effectuer les activités énumérées ci-dessous.

Activité	Fréquence
Inspection	
Inspecter les piles, les palettes, les étagères, les rayonnages et les sols	Une fois par mois
Inspecter tous les climatiseurs, ventilateurs et éclairages pour vérifier leur bon fonctionnement (noter les réparations nécessaires)	Une fois par mois
Vérifier le bon fonctionnement de tous les équipements de manutention (noter les réparations nécessaires)	Une fois par mois
Vérifier le bon fonctionnement de toutes les portes et fenêtres et de leurs serrures respectives (noter les réparations nécessaires)	Une fois par mois

Activité	Fréquence
Inspecter le périmètre de l'entrepôt afin de détecter les éventuelles réparations nécessaires pour remédier aux failles de sécurité, à l'éclairage défectueux ou à d'autres dommages ou faiblesses	Deux fois par mois
Nettoyage	
Nettoyer soigneusement l'intérieur (laver les vitres, laver le sol, dépoussiérer/essuyer les paquets) et l'extérieur (enlever les mauvaises herbes et les débris) de l'entrepôt	Une fois par mois
Entretien	
Effectuer l'entretien et les réparations de base de la structure et de l'équipement (si nécessaire)	Une fois par mois

Activités trimestrielles et annuelles - Inspection, entretien et réparation

Le gestionnaire d'entrepôt doit être chargé d'effectuer les activités énumérées ci-dessous.

Toutes les activités d'inspection annuelle énumérées ci-dessous doivent avoir lieu pendant le PIC annuel (pour plus d'informations, voir PIC).

Activité	Fréquence
Inspection inopinée du contrôle de la qualité par le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement	Par trimestre
Inspection de tous les contrôles de sécurité et des registres de sécurité	Par trimestre
Inspecter et entretenir l'équipement de l'installation (avec l'aide des techniciens compétents) : • Tous les dispositifs de contrôle de la température et de l'humidité • Tous les équipements de sécurité incendie • Le groupe électrogène • Le matériel de manutention spécialisé de l'entrepôt (par exemple, transpalettes, chariots élévateurs à fourche)	Chaque année
Inspecter et entretenir tous les équipements de manutention	Sur la base des recommandations du fabricant
Inspecter et réparer/remplacer tous les équipements de stockage tels que les étagères, les racks et les palettes (si nécessaire)	Chaque année
Inspecter et étalonner toutes les balances	Chaque année

9.4 APERÇU - GESTION DES STOCKS

La gestion des stocks fait référence à la maintenance des biens stockés dans un entrepôt pour équilibrer l'offre et la demande pour la distribution ou l'utilisation des biens par les programmes de CRS, les projets et les utilisateurs finaux (par exemple, le personnel de CRS, les partenaires et les participants aux programmes). Les activités clés de gestion des stocks comprennent la classification et l'organisation des stocks entreposés ainsi que l'analyse régulière, l'inventaire, le suivi, le réapprovisionnement et le rapport du stock de travail.

DOCUMENTATION

De nombreux documents et formulaires différents sont utilisés pour suivre les mouvements des biens en stock et hors stock. Il est important que la documentation relative à l'inventaire soit exacte et mise à jour avec les informations les plus récentes.

Insight peut produire automatiquement un grand nombre de ces rapports et formulaires, notamment le rapport « Inventory on Hand Report », le bon de réception (GRN), le bon de livraison (DN), les fiches d'inventaire cycliques (connues dans Insight sous le nom de rapport « Cycle Count Listing Report ») et le rapport sur les pertes. Pour une liste complète et une description des rapports disponibles, voir « Insight Supply Chain Management Reports ».

Les documents et formulaires décrits ci-dessous indiquent l'emplacement, la description, la quantité, la qualité, le statut et le mouvement des articles stockés dans un entrepôt. Pour obtenir des exemples ou des modèles de ces formulaires et rapports, voir Outils, rapports et formulaires.

Rapport « Inventory-on-Hand Report »

Ce rapport permet de suivre tous les articles actuellement en stock et fournit des informations telles que le numéro de lot/série, la date de péremption/la date limite d'utilisation optimale (BUBD), le lieu de stockage, la quantité en stock, etc.

Pour les programmes pays dotés d'une fonctionnalité Insight complète, ce rapport est généré par le système

Pour les programmes pays qui n'ont pas encore mis en œuvre les modules de chaîne d'approvisionnement de Insight, le rapport sur le stock de travail doit être conservé dans le système d'enregistrement (par exemple, le registre de l'entrepôt physique).

Insight est le système d'enregistrement officiel pour CRS et il n'est pas nécessaire pour les installations de stockage de maintenir un système d'enregistrement supplémentaire.

Suivi du stock de travail avec les actifs de la CVA électroniques

Pour diverses raisons, les numéros de série des biens électroniques de CVA ne sont pas suivis dans Insight.

En revanche, le statut et le mouvement de ces cartes électroniques ou de ces bons sont suivis par les plates-formes électroniques des prestataires de services financiers (FSP) et par la plate-forme de transfert de fonds et d'actifs (CAT). Ces plateformes sont gérées par le personnel des programmes.

Les actifs de la CVA dotés de mécanismes de suivi intégrés (par exemple, des codes-barres ou des codes QR) peuvent être suivis manuellement dans le système d'enregistrement en enregistrant leurs numéros de série dans un grand livre physique ou une application logicielle telle qu'Excel (pour un exemple, voir le Grand livre des actifs de la CVA).

Le dépositaire des actifs de la CVA est responsable du suivi de l'état et du mouvement des actifs de la CVA (y compris le suivi manuel des actifs électroniques de la CVA) et de l'établissement de rapports sur le stock de travail.

Pour plus d'informations sur le rôle et les responsabilités du dépositaire des actifs de la CVA, voir le chapitre Rôles et responsabilités (sous magasinier)

Formulaires de mouvement de stock

Ces formulaires permettent de suivre les mouvements de biens à l'entrée et à la sortie de l'entrepôt.

- Bon de réception des biens (GRN).
- Bon de livraison (DN).
- Liste de colisage.
- Fiches d'inventaire.
- Demande de stock et documentation d'expédition.
- Rapports de distribution.
- Notes de perte/restitution.

Rapports de suivi des stocks

Ces rapports permettent de suivre les activités qui se déroulent régulièrement dans l'installation de stockage et qui sont liées à l'entreposage des biens.

- Rapport « Inventory On - hand report »
- Rapport sur les listes de la procédure d'inventaire cyclique
- Liste des étiquettes d'inventaire physique
- Rapport « Approved Loss Report » et rapport « Losses Pending Approval Report »
- Rapport sur l'état des prêts

Rapports de reconditionnement, de perte et de élimination

Ces documents permettent de suivre l'état des biens et la quantité de biens qui sont retirés de la chaîne d'approvisionnement pour toute raison autre que la distribution aux participants au programme ou au personnel de CRS.

Insight fournit deux rapports pour suivre les pertes : Rapport « Approved Loss Report » et rapport « Loss Pending Approval Report ».

UNITÉS DE GESTION DES STOCKS (SKU)

Pour le système Insight, CRS a créé et maintient le « CRS Item Master », une liste électronique actualisée et en constante évolution de tous les biens actuellement disponibles pour l'approvisionnement. Chaque article se voit attribuer un numéro d'article unique à huit caractères et une brève description des biens. Certains articles de la base de données des articles comportent des spécifications (par exemple, ACTALP02 = ACT, AL 20/120mg, pilule, 1x6 blister pack, BEANBL02 = BEANS, black, dry) tandis que d'autres sont assez génériques (par exemple, VOUCHR01 = PAPER VOUCHER, FFILTR01 = FUEL FILTER). Lorsqu'un article n'apparaît pas dans le fichier source des articles, le personnel du programme pays peut demander qu'il soit ajouté. Si le numéro d'article existant n'est pas suffisamment spécifique pour gérer l'inventaire au niveau de détail requis, le programme pays peut demander la création d'un numéro d'article plus spécifique.

Par exemple, le numéro d'article BOOKGN01, un numéro d'article général pour les livres, figure dans le fichier source des articles. Si le programme pays doit contrôler les niveaux de stock de livres spécifiques, par exemple pour un programme d'éducation, il peut demander la création de numéros d'article pour chaque type de livre, comme les livres de mathématiques, les livres d'anglais et les livres d'histoire.

Le numéro d'article doit servir d'unité de gestion des stocks (SKU), ce qui implique qu'il soit suffisamment spécifique pour répondre aux besoins du programme pays en matière de gestion des niveaux de stock et de planification du réapprovisionnement.

Pour demander un nouvel article, créez et soumettez une nouvelle demande d'article dans Insight. Veillez à remplir tous les champs requis pour les spécifications détaillées. Le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement recevra alors une notification automatique par courrier électronique pour les approbations dans Insight. Le statut de la demande d'article peut être suivi dans Insight, dans le tableau de bord du demandeur d'article.

Pour plus d'informations sur ces étapes dans Insight, voir l'aide-mémoire Nouvelle demande d'article.

9.5 RÔLES ET RESPONSABILITÉS - GESTION DES ENTREPÔTS

SÉCURITÉ ET SÛRETÉ DES ENTREPÔTS

Les cadres supérieurs des programmes pays sont responsables de l'élaboration et de la mise en œuvre des protocoles de sécurité et de sûreté des entrepôts, y compris des protocoles d'évacuation.

Le gestionnaire d'entrepôt est chargé de superviser la sécurité de la structure et de l'enceinte de l'entrepôt.

Le gestionnaire d'entrepôt, en coordination avec le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement et le directeur des opérations, est chargé de veiller à la sécurité de toutes les personnes se trouvant dans la structure et l'enceinte de l'entrepôt.

Le gestionnaire administratif est chargé de superviser la sécurité de la réserve du bureau de CRS.

Protection contre les incendies et prévention

Le gestionnaire de l'entrepôt, en collaboration avec le responsable de la chaîne d'approvisionnement et le directeur des opérations, est chargé d'atténuer le risque d'incendie dans un lieu de stockage de CRS.

Le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement ou le directeur des opérations est chargé d'effectuer une inspection visuelle de tous les extincteurs une fois par mois.

BIENS ENTREPOSÉS DANS LES BUREAUX

Le gestionnaire administratif joue un rôle similaire à celui du gestionnaire d'entrepôt pour les articles stockés dans une salle de stockage du bureau. Les références au gestionnaire d'entrepôt dans tous les RACI et les listes de vérification de ce chapitre peuvent également se référer au gestionnaire administratif.

L'agent administratif ou l'assistant administratif peut être désigné comme gardien des actifs de la CVA pour gérer les actifs de la CVA qui sont acquis pour la programmation de la CVA et stockés dans une salle de stockage du bureau. Les références au l'agent d'entrepôt dans toutes les RACI et les listes de vérification de ce chapitre peuvent également concerner l'agent administratif et/ou l'assistant administratif.

ACTIFS DE LA CVA DANS LES ENTREPÔTS

Un agent administratif ou un assistant administratif peut être désigné comme gardien des actifs de CVA pour gérer les actifs de CVA qui sont acquis pour les programmes de CVA et stockés dans une salle de stockage du bureau.

Pour plus d'informations sur le rôle et les responsabilités du dépositaire des actifs de la CVA, voir le RACI pour la réception des actifs de la CVA dans le chapitre Réception).

INSPECTION, MISE EN QUARANTAINE, RECONDITIONNEMENT ET TRAITEMENT DES PERTES DE BIENS

La figure ci-dessous énumère les fonctions et activités de six rôles impliqués dans les processus d'inspection des biens, de mise en quarantaine des biens en vue d'un éventuel reconditionnement ou d'une gestion des pertes, de reconditionnement des biens en vue d'une distribution ou d'une utilisation future, et de gestion des pertes d'inventaire.

Pour plus d'informations sur les rôles du personnel de CRS listés ci-dessous, voir le chapitre Rôles et responsabilités.

Fonction/Activité	Gestionnaire d'entrepôt*	Agent d'entrepôt*	Gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement	Directeur des opérations	Équipe financière	Demandeurs
Supervise l'inspection des biens endommagés, y compris les tests et l'échantillonnage dans un laboratoire qualifié (si nécessaire)	R		A	I		I
Place les biens endommagés en quarantaine	A	R	I			I
Reconditionne les biens si ils peuvent être récupérés	A	R	I			I
Complète et soumet le rapport de reconditionnement pour approbation	A	R	C	C		I
Remise en stock des produits reconditionnés	A	R				I
Mène une enquête sur les pertes éventuelles et leurs causes, et remplit et soumet le rapport de perte et le formulaire de demande d'indemnisation	R	C	A	I		I
Approuve le formulaire de déclaration de perte et de réclamation et soumet le rapport aux parties prenantes	I		R	R	I	I
Appréciation de la valeur de toute perte	C		R	A	C	C
Détermine la méthode de destruction et collabore avec l'équipe logistique pour organiser le transport vers le site de destruction			R	A		C
Annonce le lieu, la date et l'heure de la vente, du don ou de la destruction des biens endommagés aux bailleurs, aux autorités gouvernementales locales et au personnel de CRS (si les biens ne peuvent pas être reconditionnés)			R	A		I
Témoigne de la destruction des biens et signe un certificat de destruction**			R	A		
Remplit et soumet le rapport de destruction et les documents à l'appui			R	A		
Approuve le rapport de destruction et envoie les documents aux parties prenantes concernées			I	R	I	I
Examine les tendances en matière de pertes, étudie les causes possibles et décide des mesures à prendre pour réduire les pertes et les dommages	C		R	A		

R=Responsable ; A=Comptable ; C=Consulté ; I=Informé

* Le personnel ayant d'autres profils peut être affecté à ce rôle. Pour plus d'informations, voir Rôles et responsabilités - Gestion des entrepôts.

**Dans ce chapitre, le terme « certificat de destruction » fait référence à un certificat de vente, un certificat de don ou un certificat de destruction qui est rempli pour documenter la destruction des biens considérées comme des pertes de stock.

KITTING, EMBALLAGE ET RECONDITIONNEMENT DES BIENS

La figure ci-dessous énumère les fonctions et activités de cinq rôles impliqués dans les processus de kitting, d'emballage et de reconditionnement des biens en vue de leur distribution et de leur utilisation.

Pour plus d'informations sur les rôles du personnel de CRS listés ci-dessous, voir le chapitre Rôles et responsabilités.

Fonction/Activité	Gestionnaire d'entrepôt*	Agent d'entrepôt*	Gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement	Équipe financière	Demandeurs
Complète le plan de production de kitting après avoir reçu une demande de kitting approuvée	R	I	A		I
Prépare la zone de kitting et met à disposition les fournitures de kitting	A	R			
Prélève les composants du kit dans l'inventaire et les place dans la zone de kitting	A	R			
Emballe les composants de kitting dans les kits	A	R			
Inspecte les kits, vérifie l'achèvement du processus de kitting et signe le plan de production du kitting	R		A		
Vérifie l'évaluation du kit et informe le gestionnaire du programme que le processus de kitting est terminé			R	I	I
Range les kits dans le stock et crée ou met à jour les cartes bins	A	R			
Met à jour les registres d'inventaire	R		A		I

R=Responsable ; A=Comptable ; C=Consulté ; I=Informé

* Le personnel ayant d'autres profils peut être affecté à ce rôle. Pour plus d'informations, voir Rôles et responsabilités - Gestion des entrepôts.

9.6 RÔLES ET RESPONSABILITÉS - GESTION DES STOCKS

INVENTAIRE DES STOCKS

La figure ci-dessous énumère les fonctions et activités de six rôles impliqués dans l'organisation, la gestion et l'exécution des inventaires.

Pour plus d'informations sur les rôles du personnel de CRS listés ci-dessous, voir le chapitre Rôles et responsabilités.

Procédure d'inventaire cyclique

Fonction/Activité	Gestionnaire d'entrepôt*	Agent d'entrepôt*	Gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement	Directeur des opérations	Programmes Équipe	Équipe financière
Forme les nouveaux membres du personnel à la réalisation des procédures d'inventaire cyclique	C		R	A		
Prépare le calendrier de la procédure d'inventaire cyclique et le rapport « Cycle Count Listing Report »	I	I	R	A		
S'assure que la procédure d'inventaire cyclique se fait « à l'aveugle » en retirant les cartes bins	R	I	A			
Effectue la procédure d'inventaire cyclique	A	R	I			
Examine et partage les résultats figurant dans le rapport « Cycle Count Listing Repor » et les compare avec les stocks disponibles figurant dans les registres d'inventaire et sur les cartes bins	R	C	A			
Demande un nouvel inventaire si des écarts sont constatés	I		R	A		
Mène une enquête sur le nouvel inventaire si des écarts sont encore constatés	R	C	A	I		
Examine les résultats de l'enquête et approuve les ajustements	C		R	A	I	I
Met à jour des cartes bins et des registres d'inventaire	R		A			
Consigne toute perte sur le rapport de perte et le formulaire de demande d'indemnisation	R		A	I		
Effectue des inventaires trimestriels aléatoires et annoncés			R	A		

R=Responsable ; A=Comptable ; C=Consulté ; I=Informé

* Le personnel ayant d'autres profils peut être affecté à ce rôle. Pour plus d'informations, voir Rôles et responsabilités - Gestion des entrepôts.

Inventaires physiques complets (PIC)

La figure ci-dessous énumère les fonctions et activités de huit rôles impliqués dans l'organisation, la gestion et l'exécution des PIC.

Pour plus d'informations sur les rôles du personnel de CRS listés ci-dessous, voir le chapitre Rôles et responsabilités.

Fonction/Activité	Gestionnaire d'entrepôt*	Gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement	Directeur des opérations	Représentant résident	Responsable de PIC**	Équipe d'inventaire de PIC**	Équipe financière	Équipe de programmes
Planifie le PIC pour chaque installation de stockage	I	R	A	I			I	I
Affectation du personnel aux équipes PIC			R	A	I	I		
Engage un auditeur externe (lorsque l'évaluation en fin d'exercice fiscal des biens de distribution du programme pays est supérieure à 750 000 USD)		I	R	A			I	
Forme l'équipe d'inventaire du PIC sur la manière de procéder à l'inventaire	C	R	A		I	I		
Embauche de travailleurs journaliers (si nécessaire)	I	R	A					
S'assure que les biens sont correctement rangés et que tous les registres d'inventaire sont à jour	R	A	I					
Affecte les compteurs aux bins et supervise le processus d'inventaire			A		R	I		
Inventorie les bins attribués et enregistre le nombre de fiches d'inventaire					A	R		
Évalue la qualité des biens pendant l'inventaire et sélectionne au hasard des biens pour une inspection plus approfondie					A	R		
Rassemble, examine et soumet les fiches d'inventaire		I	A	I	R	C		
Compare les quantités inventoriées avec les relevés d'inventaire				R	C			
Détermine si un nouvel inventaire est nécessaire				R	I			
Supervise le nouvel inventaire et soumet les résultats			A	I	R	C		
Approuve l'inventaire et détermine s'il y a lieu d'enquêter sur les écarts		I	I	R				
Inspecte les colis suspects découverts lors de l'inventaire et détermine les étapes suivantes	R	A						
Met à jour les cartes bins et les registres du système d'inventaire	R	A						
Examine les causes des écarts et détermine les mesures correctives à prendre pour les résoudre		R	A	I				
Soumet le rapport d'évaluation de l'inventaire périodique et compile le rapport PIC	I	R	A	I			I	I

Fonction/Activité	Gestionnaire d'entrepôt*	Gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement	Directeur des opérations	Représentant résident	Responsable de PIC**	Équipe d'inventaire de PIC**	Équipe financière	Équipe de programmes
Reçoit et partage le rapport du cabinet d'audit externe (le cas échéant)		I	R	A			I	

R=Responsable ; A=Comptable ; C=Consulté ; I=Informé

* Le personnel ayant d'autres profils peut être affecté à ce rôle. Pour plus d'informations, voir Rôles et responsabilités - Gestion des entrepôts.

** Le responsable du PIC et l'équipe de l'inventaire du PIC doivent être composés d'employés qui ne sont pas responsables des activités de gestion des stocks ou de la supervision.

PRÊT ET EMPRUNT DE BIENS

La figure ci-dessous énumère les fonctions et activités de six rôles impliqués dans les processus de prêt et d'emprunt de biens.

Pour plus d'informations sur les rôles du personnel de CRS listés ci-dessous, voir le chapitre Rôles et responsabilités.

Fonction/Activité	Gestionnaire d'entrepôt*	Gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement	Gestionnaire de la logistique	Gestionnaire de programme	Équipe financière	Tiers**
Prêt de biens						
Reçoit et examine la demande de prêt approuvée		R	I	C		
Organise le transport des biens prêtés (si le CRS est responsable du transport)	I	A	R	I		I
Prélève et emballe les articles à prêter et prépare les documents d'expédition	R	A	I			
Communique l'expédition des biens prêtés	R	A	I	I		I
Réception des restitutions de prêts						
Suit l'accord de prêt et communique la restitution de prêt à venir	I	R		I		C
Réceptionne, inspecte et range la restitution des biens prêtés	R	A		I		I
Vérifie la valeur des biens prêtés restitués	C	R		I	C	
Emprunt de biens						
Reçoit et examine la demande d'emprunt approuvée par le service demandeur	I	R	I	C		I
Organise le transport des biens empruntés (si le CRS est responsable du transport)	I	A	R			I
Réceptionne, inspecte et entrepose les biens empruntés	A	R	I	I		I
Restitution des biens empruntés						
Suit l'accord pour s'assurer que les biens empruntés sont restitués à la date ou aux dates convenues		R		C		I
Identifie la méthode à utiliser pour la restitution	C	R		C		I
Crée et partage le plan d'expédition et organise le transport des biens empruntés (si le CRS est responsable du transport)	I	A	R	I		C
Élabore un rapport d'évaluation des biens (pour les biens de remplacement)		R		I	C	I
Prélève, emballe et expédie la restitution des biens empruntés	R	A	I	I		I

R=Responsable ; A=Comptable ; C=Consulté ; I=Informé

* Le personnel ayant d'autres profils peut être affecté à ce rôle. Pour plus d'informations, voir Rôles et responsabilités - Gestion des entrepôts.

** Le tiers peut être une partie externe ou un autre bureau ou projet de CRS qui prête ou emprunte des biens.

9.7 PROCESSUS - GESTION DES ENTREPÔTS

INSPECTION ET RÉCEPTION DES BIENS

Pour des conseils détaillés sur les processus d'inspection et de réception des biens, voir le chapitre Réception.

La figure ci-dessous résume deux types de dommages différents qui peuvent être constatés au cours du processus d'inspection.

Dommages physiques

- Facile à détecter lors d'une inspection visuelle
- Le principal indicateur est l'écrasement ou la déchirure des conteneurs (causés par des contraintes physiques telles que l'écrasement ou la déchirure lorsque les produits sont emballés, chargés ou déchargés, déballés, ou lorsque les cartons ou les boîtes intérieures sont empilés dans leurs bins)
- Les essais en laboratoire ne sont généralement pas nécessaires pour reconditionner et utiliser le produit

Dommages chimiques

- Peut ne pas être évident lors d'une inspection visuelle
- Différents indicateurs sont les changements de couleur, les odeurs inhabituelles ou d'autres changements dans la consistance du produit
- Des tests en laboratoire sont souvent nécessaires pour déterminer l'aptitude du produit avant qu'il ne puisse être reconditionné

Identifier les pertes potentielles de stocks

La figure ci-dessous décrit les indicateurs courants de dommages ou de détérioration des biens et les actions recommandées pour chaque indicateur. Le gestionnaire de l'entrepôt est chargé d'inspecter les colis pour vérifier qu'ils ne sont pas endommagés ou détériorés (voir tous les facteurs inclus dans la section « Pourquoi une perte se produit-elle ? ») et de déterminer les actions nécessaires ou les prochaines étapes.

Indicateur : Ce qu'il faut rechercher	Action : Ce qu'il faut faire
Dommages à l'emballage extérieur ou à l'emballage intérieur (par exemple, déchirures, perforations, taches d'eau ou d'huile, flacons cassés, paquets déchirés) Biens laissés par inadvertance à l'extérieur de l'installation de stockage	• Mettre en quarantaine tous les colis endommagés • Inspecter visuellement le contenu pour vérifier qu'il n'y a pas de dommages physiques ou chimiques et qu'il n'y a pas de signes de présence de parasites • Reconditionner ou éliminer les articles qui ne peuvent l'être (suivre les directives nationales et celles des bailleurs pour le reconditionnement et la destruction) • Ne ranger que les produits non endommagés ou reconditionnés
Rancissement, changements de couleur, odeurs nauséabondes ou autres dommages similaires facilement détectables par l'aspect ou l'odeur	• Mettre en quarantaine tous les articles endommagés • Prélever un échantillon aléatoire des articles endommagés et le soumettre à un laboratoire pour analyse de la condition physique • Reconditionner et ranger les produits jugés propres à la consommation ou à l'utilisation humaine • Éliminer les produits jugés impropres à la consommation ou à l'utilisation humaine
Emballages non étiquetés avec les dates de fabrication, les dates de péremption, les numéros de lot, ou étiquetés avec des informations illisibles	• Utiliser un marqueur permanent pour écrire la date de péremption et les numéros de lot sur les emballages extérieurs et intérieurs non marqués. • Inscrivez le numéro de lot, le nom du fabricant et les exigences de stockage sur les cartes bins
Conteneurs légers ou vides	• Informer le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement des biens manquants (vol éventuel, retrait sans la documentation appropriée/complète, retrait à des fins de reconditionnement ou de test, etc.)

Prélèvement d'échantillons de biens consommables suspects en vue d'essais en laboratoire

L'échantillonnage aléatoire et les tests en laboratoire constituent le meilleur moyen de vérifier la qualité des biens consommables suspects tels que les denrées alimentaires ou les médicaments. L'échantillonnage est un processus rigoureux qui est soumis aux réglementations internationales, nationales et des bailleurs et qui doit être géré avec soin par un personnel formé et qualifié (en particulier pour les fournitures médicales).

Liste de vérification pour le prélèvement d'échantillons de biens consommables suspects en vue de leur analyse

LISTE DE VÉRIFICATION

Prélèvement d'échantillons de biens consommables suspects en vue d'une analyse

Lorsque des tests de laboratoire sont nécessaires pour déterminer la qualité et l'adéquation des biens consommables suspects, le **gestionnaire d'entrepôt ou un agent d'échantillonnage indépendant**, conformément à toutes les réglementations nationales et à celles du bailleur :

- ☐ Prélève un échantillon aléatoire statistiquement significatif des biens mis en quarantaine et l'envoie au laboratoire désigné et certifié ISO pour qu'il le teste (il peut se trouver dans un autre pays).

Le **gestionnaire d'entrepôt** :

- ☐ Consigne l'envoi de l'échantillon sur les documents appropriés (bon de livraison ou DN, liste de colisage).

Les biens ne peuvent être reconditionnés ou éliminés qu'après réception de l'analyse et du rapport du laboratoire sur les biens suspects et après obtention des autorisations nécessaires.

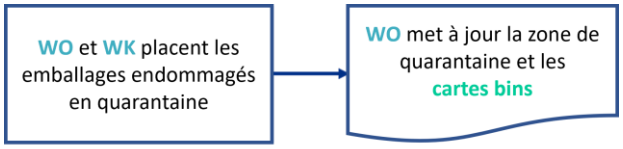
Mise en quarantaine, traitement des pertes et reconditionnement

La nécessité d'une mise en quarantaine, d'une gestion des pertes et d'un reconditionnement des biens peut survenir à plusieurs niveaux de la chaîne d'approvisionnement (par exemple, au port, à la réception, pendant le stockage, au point de prestation de services, etc.) Ce chapitre se concentre sur ces processus dans le contexte d'un lieu de stockage.

Pour plus d'informations sur ces processus à d'autres points de la chaîne d'approvisionnement, contactez le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement ou le conseiller technique régional pour obtenir de l'aide.

MISE EN QUARANTAINE DES BIENS

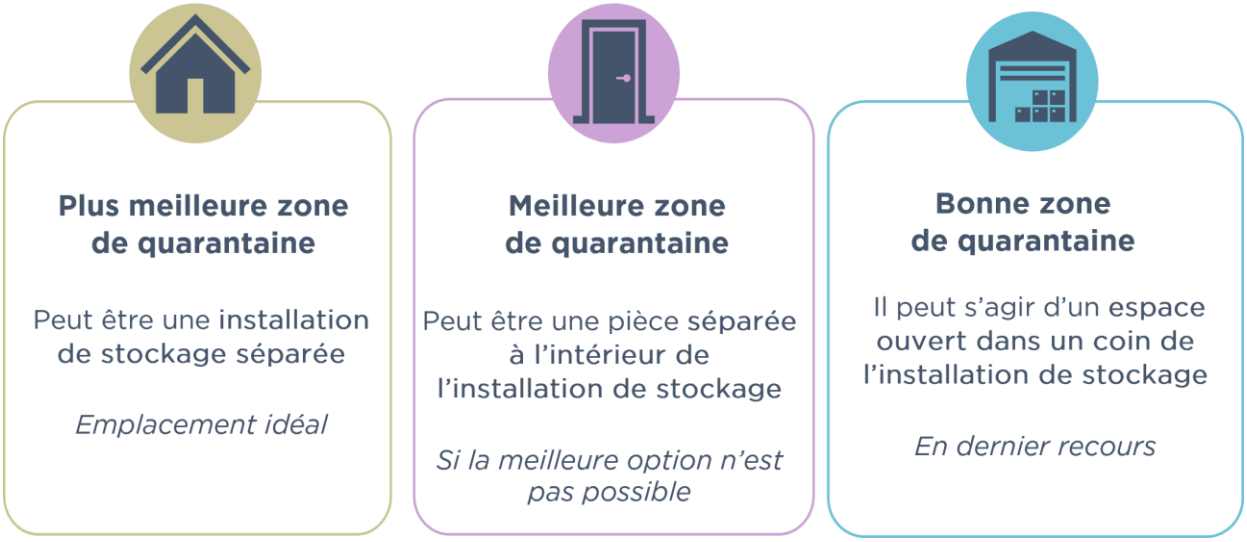
La mise en quarantaine est un processus de contrôle de la qualité qui permet d'identifier et de séparer les biens ou les colis qui nécessitent un reconditionnement ou un traitement des pertes, comme le montre le schéma ci-dessous.



Pour un contexte détaillé du processus de mise en quarantaine avec les processus connexes de reconditionnement et de gestion des pertes, voir les sections Gestion des pertes et Reconditionnement des biens de ce chapitre.

Le processus commence par le retrait des biens ou des colis endommagés de la chaîne d'approvisionnement et l'examen visuel du contenu d'un colis. Les biens ou les colis qui ne peuvent pas être récupérés doivent rester en quarantaine jusqu'à ce que d'autres instructions soient données ou que la destruction soit approuvée. Une fois les articles transférés dans la zone de quarantaine, les registres d'inventaire doivent être mis à jour et des cartes bins doivent être créées pour assurer le suivi des articles mis en quarantaine.

La zone de quarantaine d'un entrepôt doit être séparée de la (des) zone(s) de stockage et doit être sécurisée pour en restreindre l'accès dans la mesure du possible. La figure ci-dessous présente des options possibles pour la sélection de la zone de quarantaine dans un entrepôt, en fonction de la conception et du nombre d'installations de stockage qui se trouvent dans le complexe.



Les actifs de la CVA mis en quarantaine doivent être physiquement placés dans un bin de quarantaine afin de les empêcher de circuler. Dans Insight, les actifs de la CVA électroniques endommagés ou renvoyés du terrain doivent être placés dans un emplacement de quarantaine jusqu'à ce qu'ils soient détruits ou nettoyés avant d'être réintégrés dans l'inventaire.

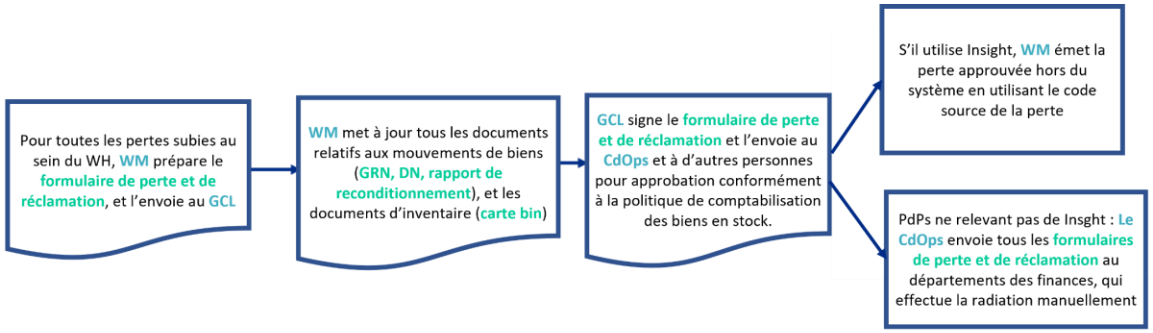
MISE EN STOCK DES BIENS

Pour des conseils détaillés sur le mise en stock des biens, voir la section Mise en stock des biens du chapitre Réception.

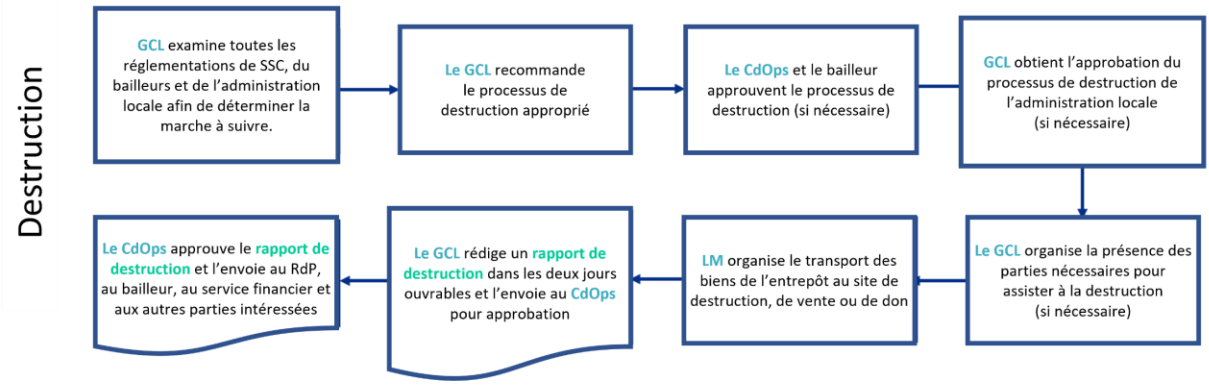
GESTION DES PERTES

Tout bien qui ne peut être distribué ou utilisé est considéré comme une perte. La figure ci-dessous illustre le processus de gestion des pertes de biens.

Rapport sur les pertes de l'entrepôt



Destruction

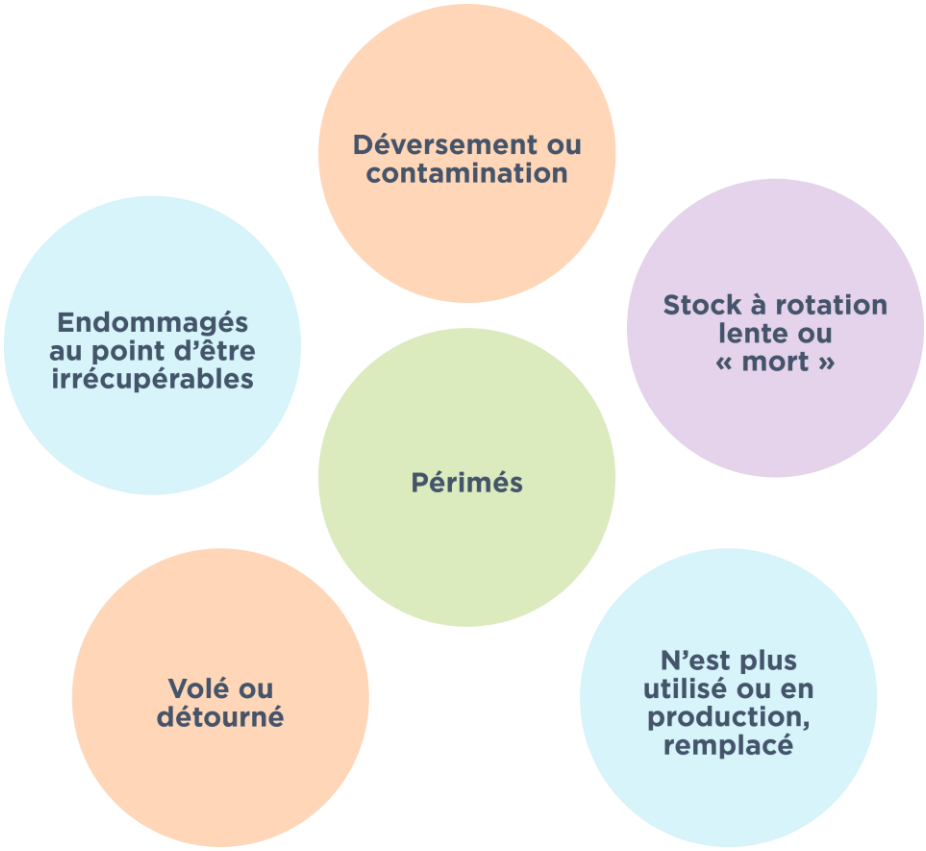


Où se produisent les pertes ?

Les pertes peuvent survenir à n'importe quel endroit de la chaîne d'approvisionnement et peuvent être réduites par la conception et la mise en œuvre de stratégies d'atténuation des pertes. La figure ci-dessous énumère les endroits les plus courants où des dommages et des pertes importants se produisent tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

Pourquoi les pertes surviennent-elles ?

La perte de biens peut se produire pendant le stockage dans une installation de stockage du CRS pour de nombreuses raisons, dont celles énumérées ci-dessous.



Parfois, la perte peut être causée par les conditions de l'installation de stockage elle-même (par exemple, la dégradation des biens due à la chaleur, à l'humidité, à l'infestation, etc.) ou par le fait que le personnel n'a pas suivi soigneusement et régulièrement les processus de gestion de l'entrepôt ou de l'inventaire (par exemple, le nettoyage et l'inspection). Pour plus d'informations sur les procédures et les contrôles de l'entrepôt qui réduisent le risque de dommages et de pertes des stocks pendant leur entreposage, voir Gestion de la qualité (en particulier les sections sur le contrôle de l'environnement et la lutte contre les parasites) et Sécurité et sûreté (en particulier les sections sur les contrôles d'accès aux bâtiments et l'atténuation des risques d'incendie).

Il est important que le personnel suive toutes les procédures décrites dans le présent manuel. Ces procédure ont été conçues pour réduire les risques de perte et de gaspillage.

Documentation et déclaration des pertes

Lorsqu'une perte de biens se produit, elle doit faire l'objet d'une enquête et d'un rapport conformément aux politiques et procédures de CRS, aux règlements des bailleurs et aux lois locales.

Les détails de la perte doivent être documentés dans le formulaire de déclaration de perte et de réclamation, et des documents justificatifs doivent être inclus pour les réclamations contre les parties responsables et pour l'équipe financière afin de documenter et de justifier la perte.

Lorsqu'une perte est identifiée, en particulier si elle est due à un détournement, CRS doit immédiatement signaler la perte au bailleur (à moins qu'il n'ait donné l'instruction de ne pas le faire) et aux autorités gouvernementales locales appropriées. Ne jamais essayer de dissimuler la source de la perte. Les bailleurs attendent et apprécient la transparence, qui génère généralement de la bonne volonté de leur part.

Le rapport de perte doit détailler l'ensemble de la situation : comment la perte a été découverte, la méthode utilisée pour enquêter sur la perte, le calendrier pour rapporter le résultat, et comment CRS atténuera les risques à l'avenir.

La personne responsable ou chargée de la gestion du point de livraison des biens ou de prestation des services où la perte s'est produite est responsable de la documentation et de la déclaration de la perte, comme le montre la figure ci-dessous.

Si **SSC** était responsable (ou redevable) de la gestion des biens ou du point de prestation de services	Si un **partenaire** était chargé (ou responsable) de la gestiondes biens gou du point de prestation de services
La personne responsable de la supervision et de la gestion des biens à cet endroit doit remplir le formulaire de déclaration de perte et de réclamation et le soumettre avec les documents justificatifs au gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement	Le partenaire doit remplir tous les rapports de perte et de destruction et les soumettre au SSC selon le calendrier spécifié dans l'accord

Pour plus d'informations sur la documentation et la déclaration des pertes, voir la politique du CSR sur la comptabilisation des actifs en stock (FIN-POL-INV-025-01F).

LISTE DE VÉRIFICATION

Gestion de la perte de biens

Si des pertes sont constatées, le **gestionnaire d'entrepôt** :

- ☐ Mène une enquête sur les raisons de la perte.
- ☐ Déclare la perte sur le formulaire de déclaration de perte et de réclamation.
- ☐ Remet le formulaire de déclaration de perte et de réclamation, accompagné de toutes les pièces justificatives, au gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement pour examen et approbation.
- ☐ Met à jour les cartes bins et les registres du système d'inventaire.

Lorsqu'un formulaire de déclaration de perte et de réclamation d'indemnisation est soumis pour examen initial et approbation, le **gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement** :

- ☐ Examine toutes les politiques et procédures pertinentes de CRS, les règlements des bailleurs, les documents d'attribution et d'autres sources pour déterminer toutes les exigences spécifiques pour la déclaration des pertes.
- ☐ S'assure que toutes les informations pertinentes et les documents justificatifs sont inclus.
  - ☐ Si des informations supplémentaires sont nécessaires : Travaille avec le gestionnaire d'entrepôt pour compléter les informations.
- ☐ En cas d'approbation : Remet le formulaire de déclaration de perte et de réclamation d'indemnisation au directeur des opérations pour approbation finale.

Lorsqu'un rapport de perte et un formulaire de réclamation approuvés sont soumis à l'examen final et à l'approbation, le **directeur des opérations** :

- ☐ Examine le formulaire de déclaration de perte et de réclamation.
- ☐ En cas d'approbation : Donne le formulaire de déclaration de perte et de réclamation et tous les autres documents à l'appui (y compris les réclamations officielles que CRS a faites contre les parties responsables) à l'équipe financière et au bailleur.
  - ☐ Le cas échéant : Inclut un rapport de police et un mémo comme documentation d'appui sur le succès ou l'échec du recouvrement de la valeur des biens.

Régulièrement, le **gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement** :

- ☐ Examine les indicateurs de performance clés relatifs aux pertes afin de déterminer s'il existe des tendances ou des causes probables de pertes répétées.
- ☐ Informe immédiatement le directeur des opérations en cas d'indices d'abus, de négligence ou d'activités malveillantes.

Voir ci-dessous les encadrés spécifiques au contexte qui s'appliquent également.

Déclaration des pertes de produits alimentaires

Le délai de déclaration des pertes de l'USDA et de l'USAID dépend de la valeur de la perte, comme indiqué ci-dessous.

Pour les produits alimentaires de l'USDA :

- Les pertes d'une valeur supérieure à 20 000 USD doivent être signalées immédiatement.
- Les pertes d'une valeur comprise entre 1 000 et 20 000 USD doivent être signalées dans les 15 jours.

Pour les produits alimentaires de l'USAID :

- Tous les produits alimentaires endommagés, perdus ou mal utilisés doivent faire l'objet d'un rapport trimestriel.
- Les informations spécifiques concernant les pertes d'une valeur supérieure à 500 USD doivent être communiquées à l'aide du rapport « Damaged and Missing Commodity Report » et du rapport « Commodity Status Report » (voir le Guide de l'utilisateur du système trimestriel de rapport sur les produits à interface web).
- Les « pertes importantes » doivent être signalées aux bailleurs dès que les pertes potentielles ou réelles sont déclarées.

L'USAID ne définit pas les « grandes pertes », mais l'USDA les définit comme étant d'une valeur égale ou supérieure à 20 000 USD. Le CRS applique cette règle aux produits alimentaires de l'USAID.

Déclaration des pertes d'actifs de la CVA

Un formulaire de rapport de perte et de réclamation doit être rempli si les actifs de la CVA ont été endommagés ou perdus par une personne ou une agence (CRS ou un partenaire) alors que les biens étaient en leur possession.

Recouvrement des réclamations concernant les biens du gouvernement des États-Unis

Les bailleurs exigent généralement trois tentatives au minimum pour recouvrer les créances.

Pour des conseils sur les réclamations concernant les produits de l'USAID, voir 22 CFR 211.9 (f).

Pour des conseils sur les réclamations concernant les produits de l'USDA, voir 7 CFR 1599.10.

Destruction des pertes d'inventaire

Les biens qui ne peuvent plus être utilisés comme prévu sont considérés comme des pertes. Ces biens doivent être éliminés en toute sécurité et en conformité avec toutes les politiques et procédures de CRS, les règlements des bailleurs et les lois locales.

La destruction des biens considérés comme des pertes doit avoir lieu dès que possible après l'approbation. Le stockage des stocks inutilisables prend de la place, risque d'être utilisé accidentellement ou détourné, peut avoir un impact négatif sur la qualité des autres biens et nécessite une surveillance de la part des gestionnaires.

Chaque élimination doit être documentée par un certificat de destruction (certificat de vente, certificat de don ou certificat de destruction) signé et daté par le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement et, si possible, par un témoin de la destruction. Le processus de destruction doit également être photographié et les photos doivent être jointes au rapport de destruction.

Liste de vérification pour la destruction des pertes de stock

LISTE DE VÉRIFICATION

Élimination des pertes de stock

Avant la destruction des pertes de stock, le **gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement :**

- ☐ Évalue la valeur des pertes avec le directeur des opérations.
- ☐ Se renseigne auprès des autorités locales sur les exigences en matière de destruction des pertes de stocks.
- ☐ Recommande un processus de destruction en fonction de la nature des dommages et des réglementations nationales en matière de santé et de sécurité.
- ☐ Informe le directeur des opérations et le bailleur (si nécessaire) de la méthode de destruction choisie et cherche à obtenir leur accord.
- ☐ Informe le bailleur à l'avance de la destruction prévue (si nécessaire).
- ☐ **En fonction des réglementations nationales et du motif de la destruction :** Travaille avec le gestionnaire de la logistique, l'équipe des achats et l'équipe des programmes afin de trouver des témoins pour la destruction (il peut s'agir d'un arpenteur sous contrat, d'un transitaire, d'un représentant du bailleur ou d'un fonctionnaire).
- ☐ Notifie les bailleurs, les autorités gouvernementales locales et les cadres de CRS des détails de la destruction (par exemple, l'emplacement du site de l'élimination ou la date et l'heure de la vente, du don ou de la destruction).

Avant la destruction des pertes de stock, le **gestionnaire de la logistique :**

- ☐ Organise le transport des biens endommagés avec l'équipe de la logistique depuis l'installation de stockage jusqu'au site de destruction.

Pendant la destruction des pertes de stock, le **gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement :**

- ☐ Observe et documente la destruction, ainsi que tout témoin présent.

Après la destruction des pertes de stock, le **gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement :**

- ☐ Remplit un rapport de destruction.
- ☐ Soumet le rapport de destruction, accompagné d'un certificat de destruction signé et de photos, au directeur des opérations pour examen et approbation.

Après la destruction des pertes d'inventaire, le **directeur des opérations :**

- ☐ Examine et approuve le rapport de destruction, le certificat de destruction et les documents justificatifs.
- ☐ Soumet le rapport de destruction au représentant résident, à l'équipe financière et aux autres parties prenantes concernées (par exemple, le bureau régional, le bailleur et les responsables de l'appui au programme mondial).

Actifs de la CVA

Élimination des actifs de la CVA qui ne sont pas en bon état

Les actifs de la CVA qui sont endommagés, périmés ou obsolètes (par exemple, les biens excédentaires de la CVA imprimés avec des informations spécifiques au projet) doivent être détruits selon l'une des méthodes suivantes.

- Marquage du mot « VOID » à l'encre indélébile.
- Découpage ou déchiquetage en morceaux.

Sauf exigence spécifique du bailleur, les actifs de la CVA peuvent être détruits sans en informer le bailleur ni obtenir son approbation.

Lorsque les actifs de la CVA doivent être détruits, le **dépositaire des actifs de la CVA** :

- ☐ Procède à la destruction proprement dite, en présence de trois membres du personnel qui n'ont pas de fonctions de garde
- ☐ Documente la destruction des articles dans le certificat de destruction et le joint au rapport de destruction (à classer sur demande à des fins d'audit)
- ☐ Retire les articles détruits de l'inventaire

Les coûts d'acquisition des articles (**et non** la valeur des espèces ou des bons transférés aux participants au programme) doivent être utilisés pour enregistrer la valeur des actifs de la CVA sur les formulaires de destruction et de mise au rebut.

Pour plus d'informations sur la gestion des biens électroniques génériques et à usage multiple récupérés auprès des participants au programme et pouvant être réutilisés, voir la section Restitution des actifs de la CVA.

Produits de santé

Élimination des produits de santé impropres à la consommation

Tout article de santé périmé, obsolète, endommagé ou autrement impropre **doit être détruit** conformément aux protocoles de l'OMS, aux règlements des bailleurs, aux meilleures pratiques de l'industrie, aux politiques et procédures de CRS, et aux lois et règlements sanitaires nationaux (contacter le ministère de la santé concerné pour obtenir des instructions).

La destruction des produits de santé, des produits pharmaceutiques et des médicaments est un processus compliqué et spécialisé qui nécessite une expertise technique. Le personnel de la chaîne d'approvisionnement de CRS ne doit pas se débarrasser des produits de santé à moins d'avoir été formé et certifié pour le faire.

Pour des conseils plus approfondis sur la destruction en toute sécurité des produits de santé, voir l'annexe sur les produits de santé, les directives de l'OMS pour la destruction en toute sécurité des produits pharmaceutiques non désirés, et la gestion sûre des déchets des activités de soins de santé de l'OMS.

Produits alimentaires

Élimination des produits alimentaires impropres à la consommation

Pour les projets d'assistance alimentaire de l'USAID, CRS doit suivre le 22 CFR 211.8(b)2.

Pour les projets de l'USDA, CRS doit suivre 7 CFR 1499 et 7 CFR 1599.

Pour les denrées alimentaires fournies par d'autres bailleurs, le personnel doit examiner les règlements du bailleur et le document d'attribution pour connaître les exigences en matière de rapports. Dans la mesure du possible, communiquez directement avec les représentants des bailleurs situés dans le pays ou la région. Ils doivent être invités à observer la destruction ou à charger un tiers d'observer et de faire un rapport en leur nom.

Les denrées alimentaires doivent être détruits selon l'une des méthodes énumérées ci-dessous, par ordre de préférence, de la plus préférée à la moins préférée.

1. **Vente (au prix le plus élevé possible)**
   Utilisation en tant qu'aliment pour animaux, engrais ou autre usage industriel
2. **Don à un programme financé par un bailleur**
   Utilisation pour l'alimentation du bétail
3. **Don à une coopérative locale, à une association caritative ou à une institution publique**
   Utilisation pour l'alimentation animale ou autre usage non alimentaire
4. **Destruction (si impropre à la vente ou au don)**
   Incinérés ou enterrés et recouverts de chaux pour empêcher leur récupération par des personnes ou des animaux ou leur utilisation à d'autres fins.

Lorsque la nourriture est vendue, toutes les marques du bailleur et de CRS doivent être enlevées.

Autres produits

Pour d'autres types de pertes de biens de de distribution et de biens non destinés à la distribution (par exemple, stock excédentaire ou obsolète), la destruction doit être effectuée conformément aux politiques et procédures de CRS et à toutes les exigences et règlements des bailleurs et des autorités locales et nationales.

Ajustement de l'évaluation des stocks

Lorsqu'une réclamation pour perte de biens de consommation ne peut être établie contre un tiers, la valeur des biens en stock doit être ajustée pour refléter la perte (voir la politique du CRS sur la comptabilité des biens en stock pour plus d'informations, y compris les exigences et les seuils pour l'approbation de la perte). Pour ces ajustements de stocks, l'équipe financière examine toutes les pièces justificatives, et le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement travaille avec le personnel financier pour répondre aux questions et aux documents ou informations manquants.

L'ajustement des stocks ne s'applique pas aux biens non destinés à la distribution car ils sont comptabilisés en charges dès leur réception et n'apparaissent pas dans les comptes d'évaluation des stocks en tant qu'actifs.

Ajustement de la valorisation des stocks dans Insight

Lorsque les biens sont sorties à l'aide d'un code source de perte (voir Enregistrement d'une perte dans Insight), la valeur du stock est automatiquement ajustée dans le système. Les biens doivent être sorties en utilisant le POET avec lequel ils ont été reçus. Si la perte doit être imputée à un POET différent, contactez le RTA de la chaîne d'approvisionnement pour obtenir de l'aide.

Notification aux bailleurs des pertes d'inventaire lors de la destruction

En fonction de la valeur de la perte, l'autorisation du bailleur peut être requise avant la destruction des biens. Si les exigences du bailleur sont plus strictes que la politique de CRS et les seuils énumérés ci-dessous, les exigences du bailleur sont prioritaires.

- Pour les pertes évaluées à moins de 500 USD, CRS doit informer le bailleur mais peut disposer de ces biens sans l'approbation préalable du bailleur.
- Pour les pertes d'une valeur supérieure ou égale à 500 USD, CRS doit soumettre une demande écrite d'autorisation du bailleur (ou d'un fonctionnaire du poste diplomatique du bailleur) pour disposer des biens.

Si le bailleur (ou le poste diplomatique) ne répond pas dans les 15 jours à une demande de CRS pour l'autorisation de disposer des biens donnés, CRS peut disposer des biens de la manière décrite dans sa (ses) demande(s) et doit informer le bailleur (ou le poste diplomatique) des actions prises pour disposer des biens.

Enregistrement de la perte dans Insight

Les informations relatives à toutes les transactions Insight décrites ci-dessous sont contenues dans le rapport de perte d'objet. Pour plus d'informations sur les transactions ou sur la sélection du code source et du code motif les plus appropriés, voir le Guide de référence pour l'inventaire Insight, le guide du code source du compte alias, et l'aide-mémoire sur la sortie de compte Alias.

Sélection des codes motifs dans Insight

Chaque numéro de sortie de compte Alias de biens doit également inclure un code motif (par exemple, contaminé, en rupture de stock, impropre à la consommation, endommagé par l'eau, volé/manquant, défectueux, déchiré, détérioré, reconditionné, etc.) Ce code aide le personnel de la chaîne d'approvisionnement à identifier et à contrôler les raisons les plus courantes de la perte de biens.

Enregistrement des pertes des installations de stockage dans Insight

Après la destruction des pertes de stock, le **gestionnaire d'entrepôt** :

- ☐ Effectue une sortie de compte Alias de la perte de l'installation de stockage à partir de la quarantaine ou de l'emplacement de perte, en choisissant le code source **et** le code motif les plus appropriés pour la perte.
- ☐ Il joint le formulaire de déclaration de perte et de réclamation, le certificat de destruction et tous les autres documents justificatifs.

Enregistrement des pertes de partenaires ou de PDS dans Insigh

Après avoir reçu les documents relatifs aux pertes approuvés et la preuve de la destruction des pertes de stocks, **l'agent LMIS** :

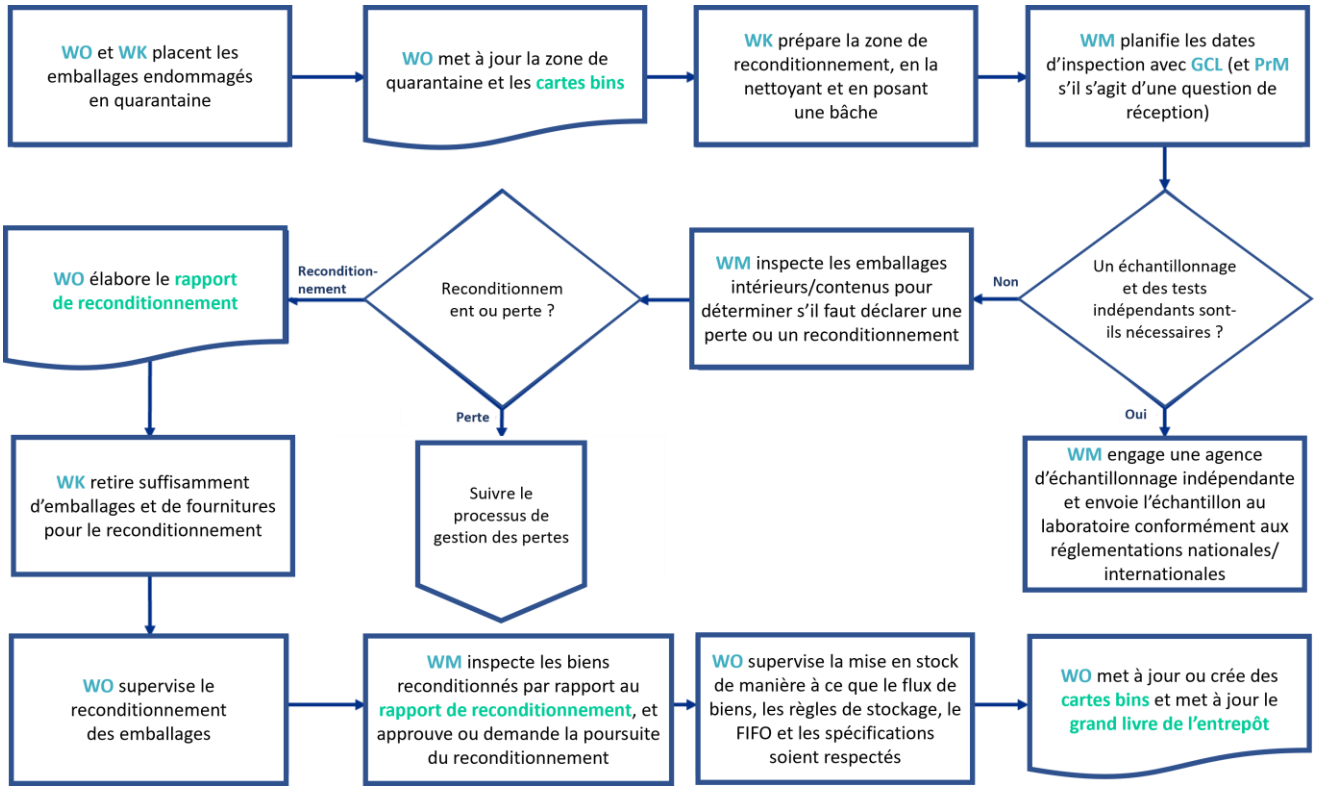
- ☐ Procède à une sortie de compte Alias de la perte à partir de l'emplacement où la perte s'est produite, en choisissant le code source **et** le code motif les plus appropriés pour la perte.
- ☐ Joindre les déclarations de perte approuvées et toutes les autres pièces justificatives.

Pour plus d'informations, voir la politique de gestion des archives de la chaîne d'approvisionnement.

RECONDITIONNEMENT DES BIENS

Le reconditionnement (également appelé « ré-emballage » ou « reconstitution ») est le processus qui consiste à remettre en état des articles endommagés en vue de leur stockage, de leur distribution ou de leur utilisation, en procédant à l'une ou plusieurs des actions énumérées ci-dessous.

- Réparation d'articles viables.
- Combiner des parties d'autres unités moins qu'entières pour créer une nouvelle unité entière viable.
- Reconditionnement d'une unité partielle.



Avant de pouvoir reconditionner certains types de biens (par exemple, des aliments endommagés ou avariés, des médicaments ou des produits pharmaceutiques endommagés), un laboratoire qualifié peut être amené à tester un échantillon des biens endommagés ou avariés afin de déterminer l'aptitude de ces biens.

Liste de vérification pour le reconditionnement des biens endommagés ou avariés

LISTE DE VÉRIFICATION

Reconditionnement des biens endommagés ou avariés

Lorsque des biens endommagés ou avariés sont découverts, **l'agent d'entrepôt et/ou le magasinier :**

- ☐ Place les biens en quarantaine.
- ☐ Avertit le gestionnaire d'entrepôt que les biens ont été placés en quarantaine.
- ☐ **Si les biens sont déplacés de leur lieu de stockage :** Note le mouvement des biens sur la carte bin appropriée.

Une fois que les biens endommagés ou avariés ont été placés en quarantaine, le **gestionnaire d'entrepôt :**

- ☐ Donne des instructions à l'agent d'entrepôt concernant l'inspection des biens avant leur reconditionnement.
- ☐ Supervise l'ouverture de tous les emballages extérieurs (si nécessaire) afin de déterminer si l'emballage intérieur et le contenu sont en bon état, puis décide de reconditionner les biens ou de déclarer une perte (voir Gestion des pertes).
- ☐ **Si les biens peuvent être reconditionnés :** Donne des instructions à l'agent d'entrepôt concernant le reconditionnement des biens.
- ☐ **Pour les biens ayant une grande valeur programmatique :** Contacte le personnel des programmes ou un cadre supérieur de la chaîne d'approvisionnement pour qu'il assiste au processus de reconditionnement.

Avant que les biens mis en quarantaine ne soient inspectés ou reconditionnés, **l'agent d'entrepôt :**

- ☐ Collabore avec le gardien de l'entrepôt pour préparer une zone désignée pour l'inspection et le reconditionnement.
- ☐ Nettoie la zone désignée pour l'inspection et le reconditionnement.
- ☐ Étend une bâche propre ou une feuille de plastique sur le sol pour recueillir les déversements et empêcher la contamination par la saleté, l'huile, etc. lors de l'ouverture et de l'inspection des paquets.
- ☐ Prépare les emballages et les fournitures pour l'inspection et le reconditionnement.
- ☐ **Pour les biens présentant un risque de contamination :** Prépare les vêtements de protection (gants, filets à cheveux, masques, etc.) en vue de leur reconditionnement.

SUITE

Reconditionnement des biens endommagés ou avariés

Après avoir reçu les instructions de reconditionnement de **l'agent d'entrepôt :**

- ☐ Reconditionne les biens non endommagés dans de nouveaux emballages avec l'aide du gardien de l'entrepôt et/ou des travailleurs journaliers.
- ☐ Consolide le contenu intérieur non endommagé en paquets complets (si possible).
- ☐ Marque chaque emballage comme « reconditionné » en indiquant la date de reconditionnement, la date de péremption du contenu, ainsi que le volume et le poids totaux du contenu.
- ☐ Remplit un rapport de reconditionnement (voir le modèle de rapport de reconditionnement) avec les détails de l'article reconditionné (code article, numéro de lot ou de série, date de péremption ou date limite d'utilisation (BUBD), numéro de référence du reçu), le poids et le volume des biens récupérées, ainsi que le poids et le volume des pertes.

Une fois que les biens endommagés ou avariés ont été reconditionnés, le **gestionnaire d'entrepôt :**

- ☐ Inspecte les biens reconditionnés.
- ☐ Demande une inspection supplémentaire ou un reconditionnement avant que les biens puissent être rangés.
- ☐ Envoie le rapport de reconditionnement au gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement pour approbation.
- ☐ Informe les parties prenantes concernées (par exemple, le demandeur) que le reconditionnement est terminé et leur remet le rapport de reconditionnement.

Une fois les biens reconditionnés approuvés, le **gestionnaire d'entrepôt :**

- ☐ Supervise le rangement des biens reconditionnés dans les lieux de stockage appropriés.
  - ☐ Les biens reconditionnés peuvent être stockés dans un endroit désigné comme étant des articles « reconditionnés ».
  - ☐ Chaque emplacement « reconditionné » ne doit contenir que des biens d'un seul type d'article ou d'une seule unité de stock.
- ☐ Met à jour toutes les Cartes bins associées et les enregistrements du système d'inventaire.

Les biens doivent être reconditionnés dans des conditions aussi proches que possible de l'emballage, de la quantité ou du poids d'origine, et les colis doivent comporter les éléments de marquage et d'étiquetage requis par l'accord avec le bailleur.

Les emballages intérieurs ou extérieurs reconditionnés qui sont incomplets doivent être laissés ouverts ou étiquetés comme des emballages partiels et placés dans un lieu de stockage accessible.

Les produits reconditionnés doivent être distribués en priorité, conformément aux protocoles FIFO.

Voir ci-dessous les encadrés spécifiques au contexte qui s'appliquent également.

Utilisation d'un emplacement de quarantaine dans Insight pour le processus de reconditionnement

Une fois que les biens endommagées ou avariées ont été trouvées, **l'agent d'entrepôt, le gestionnaire d'entrepôt ou l'assistant administratif** :

- ☐ Place les biens endommagés dans un emplacement de quarantaine à l'aide d'un transfert de magasin.

Lorsque les activités de reconditionnement sont terminées et que le rapport de reconditionnement a été approuvé, **l'agent d'entrepôt, le gestionnaire d'entrepôt, ou l'assistant administratif** :

- ☐ Déplace les articles reconditionnés de l'emplacement de quarantaine vers l'emplacement de stockage d'origine ou un nouvel emplacement en utilisant un transfert de magasin.
- ☐ Joint le rapport de reconditionnement approuvé.

Les biens considérés comme des pertes doivent rester dans le local de quarantaine jusqu'à ce que des instructions de perte soient fournies. Si cela s'avère nécessaire à des fins de suivi, un nouvel emplacement de perte peut être créé et la perte peut y être déplacée jusqu'à ce qu'elle soit approuvée et qu'elle puisse être émise à partir du système. Pour plus d'informations sur ces étapes, voir le Guide de référence de l'inventaire Insight et l'aide-mémoire sur le transfert de magasin.

Sacs ou paquets mouillés

Si les paquets sont mouillés, le personnel doit suivre les étapes de la figure ci-dessous.

Évaluation des denrées alimentaires en vue de leur reconditionnement

Pour les denrées alimentaires présentant l'une des caractéristiques énumérées ci-dessous, le contenu doit être échantillonné et l'échantillon doit être envoyé à un laboratoire qualifié pour être testé afin de déterminer si les denrées sont propres à la consommation humaine et peuvent être récupérées ou si elles doivent être désignées comme perdues.

- Changements de couleur.
- Agglutination.
- Odeurs nauséabondes.
- Présence d'urine ou d'excréments de parasites.
- Tout autre problème observable.

Liquides

Lors du reconditionnement des liquides, le personnel doit suivre les bonnes pratiques énumérées ci-dessous.

- Les liquides doivent être transférés à l'aide d'entonnoirs et de récipients propres (par exemple, des jerrycans).
- Les liquides doivent être versés dans un seau ou une cuvette propre afin de pouvoir récupérer tout liquide répandu.
- Les produits liquides reconditionnés doivent avoir le même poids et le même volume que les conteneurs d'origine.
- Les conteneurs partiellement remplis doivent être étiquetés.

Reconditionnement des produits de santé ou médicaux

Les produits de santé suspects ou impropres à la consommation doivent être placés dans un local de quarantaine sécurisé et à accès limité. Les produits de santé liquides endommagés doivent être considérés comme une perte, car ils peuvent rarement être reconditionnés.

Les conteneurs endommagés dont le contenu semble convenable ou viable ne doivent jamais être mis de côté ou délivrés, à moins que leur contenu n'ait été testé par un laboratoire qualifié et que la qualité du contenu n'ait été garantie. Ces conteneurs doivent être marqués en conséquence et mis en quarantaine jusqu'à ce que les résultats des tests du contenu soient reçus.

Les produits de santé dont l'emballage intérieur ou les unités de distribution ont subi des dommages physiques ou chimiques doivent être échantillonnés et testés indépendamment par un laboratoire qualifié avant d'être reconditionnés.

Les produits dont l'emballage extérieur n'est que superficiellement endommagé peuvent être distribués sans être reconditionnés, sous réserve de l'approbation du gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement. Le gestionnaire d'entrepôt peut envoyer les produits de santé pour qu'ils soient testés par un laboratoire indépendant avant d'être reconditionnés.

Les produits de santé ne doivent être reconditionnés que dans des conteneurs appropriés et stériles. Tous les emballages de produits de santé (neufs ou reconditionnés) doivent porter une étiquette indiquant clairement les informations suivantes sur le produit.

- Nom générique.
- Composants.
- Numéro de lot.
- Date de péremption
- Date de réanalyse (le cas échéant)
- Conditions de conservation requises et référence à la pharmacopée (le cas échéant).
- Directives d'utilisation (si possible).

Tout récipient reconditionné doit être échantillonné et testé à des fins d'assurance qualité.

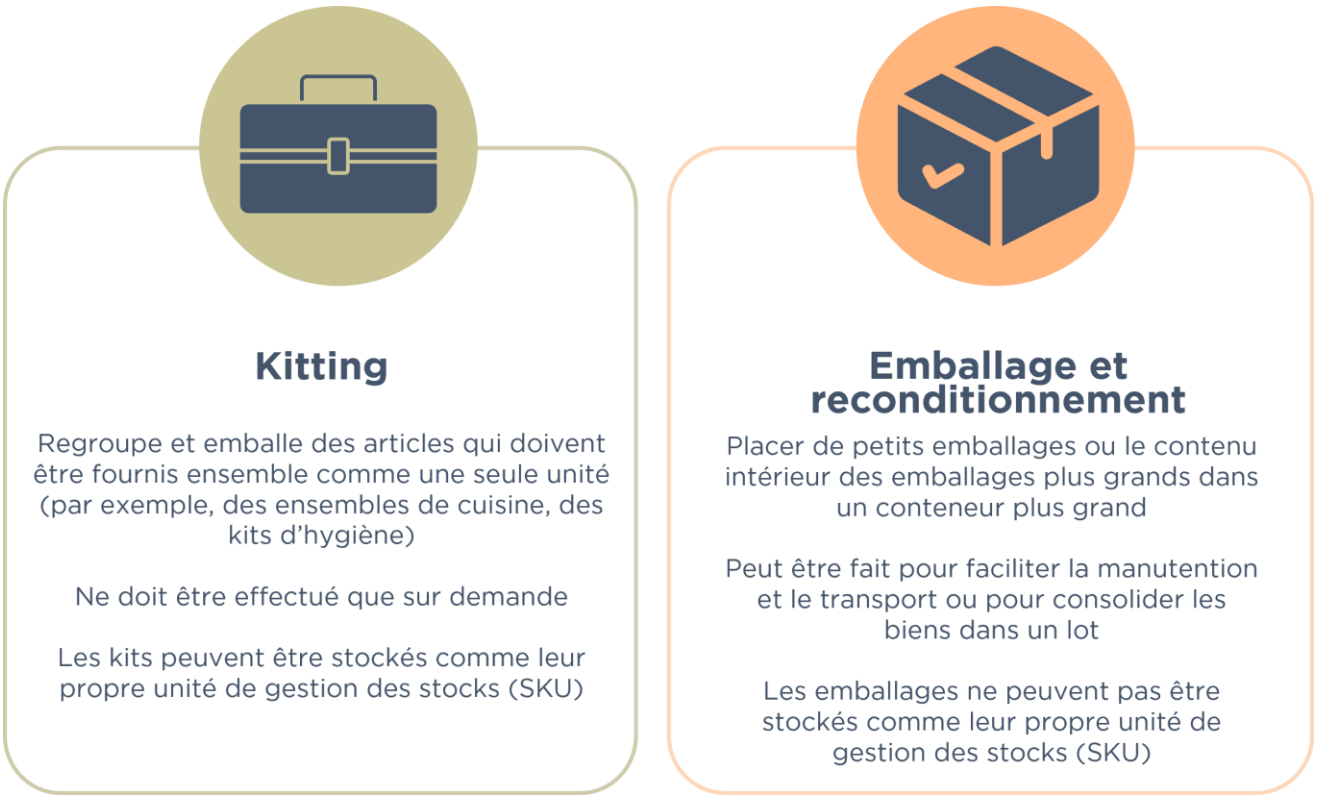
PRÉPARATION ET EMBALLAGE DES BIENS EN VUE DE LEUR EXPÉDITION

Pour des conseils détaillés sur les processus de préparation, d'emballage et d'expédition, voir le chapitre sur l'expédition.

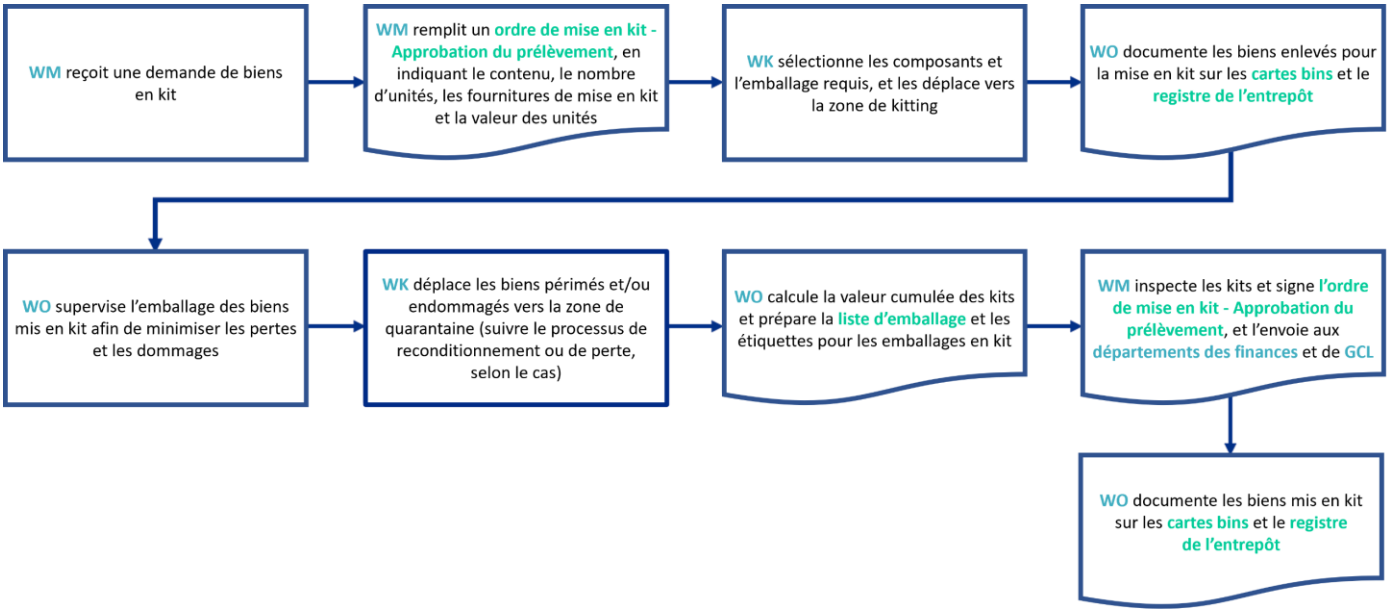
Au fur et à mesure que les biens se rapprochent du point de prestation de services, ils peuvent être divisés en unités plus petites en vue de leur distribution. La décomposition d'articles volumineux ou en vrac en unités plus petites facilite le processus de distribution.

KITTING

Le kitting est le processus qui consiste à assembler des kits de biens à fournir en une seule unité aux utilisateurs finaux (par exemple, des ensembles de cuisine et des kits d'hygiène). Le kitting est une activité différente de l'emballage et du reconditionnement des biens, comme le résume la figure ci-dessous.



La figure ci-dessous illustre le processus de kitting.



Liste de vérification du processus de kitting

LISTE DE VÉRIFICATION

Processus de kitting

Après avoir reçu une demande de kitting approuvée (ou si un réapprovisionnement en kits est nécessaire), le **gestionnaire d'entrepôt :**

- ☐ Élabore un plan de production de kitting sur la base de la demande approuvée (qui énumère les composants du kit, la quantité et la valeur de chaque composant du kit, ainsi que les fournitures de kitting nécessaires).
- ☐ Détermine le coût du kit, sur la base de la valeur combinée de tous les composants du kit.
- ☐ Détermine la date de péremption du kit, sur la base du composant du kit dont la date de péremption est la plus proche.
- ☐ Détermine le numéro de lot et le numéro d'article du kit.

Les kits doivent se voir attribuer un numéro d'article unique, une description et un numéro d'article/SKU. Les kits font l'objet d'une carte bin individuelle et sont gérés individuellement comme une seule bien dans les registres d'inventaire.

Dans les 60 jours suivant la date de péremption du kit, celui-ci doit être mis en quarantaine et reconditionné pour remplacer le(s) composant(s) périmé(s) ou en voie de péremption.

SUITE *Processus de kitting*

Après avoir reçu le plan de production du kitting, **l'agent d'entrepôt**, en collaboration avec le **magasinier** :

- ☐ Prépare la zone de kitting et prépare les fournitures de kitting.
- ☐ Choisit les articles qui font partie du kit et les place dans la zone de kitting préparée.
- ☐ Documente le retrait des articles des bins sur chaque carte de bin concernée en indiquant le numéro de référence sur le plan de production de kitting.
- ☐ Emballe les composants du kit.
- ☐ Étiquette les kits avec les numéros de lot et les dates de péremption, le cas échéant.
- ☐ Si l'un des composants du kit s'avère inutilisable parce qu'il est endommagé ou que la date de péremption du kit est dépassée de moins de 60 jours : Met les biens en quarantaine, alerte le gestionnaire d'entrepôt et choisit des articles de remplacement pour le kit.
- ☐ Complète les listes d'emballage.

Une fois le kitting terminé, le **gestionnaire d'entrepôt** :

- ☐ Inspecte les kits
- ☐ Appose sa signature sur le plan de production du kitting et sur les listes de colisage.
- ☐ Informe le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement que les kits sont terminés et prêts à être expédiés.

Une fois le kitting terminé, le **gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement** :

- ☐ Valide le coût unitaire du kit et approuve le plan de production du kit.
- ☐ Communique avec le demandeur pour l'informer que le processus de kitting a été mené à bien.
- ☐ Fournit des copies du plan de production du kitting et de l'évaluation du kit à l'équipe financière (si nécessaire).

Après validation du coût unitaire du kit par le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement, le **gestionnaire d'entrepôt** :

- ☐ Met à jour les registres du système d'inventaire.

Une fois le kitting terminé, **l'agent d'entrepôt**, avec le soutien du gardien de l'entrepôt :

- ☐ Range les kits dans l'inventaire.
- ☐ Prépare ou met à jour les cartes bins.

Voir ci-dessous les encadrés spécifiques au contexte qui s'appliquent également.

Enregistrement du kitting dans Insight

Le plan de production du kitting et toute autre pièce justificative doivent être joints à chacune des transactions énumérées ci-dessous.

Une fois le plan de production des kits terminé, le **gestionnaire d'entrepôt** :

- ☐ Transfère tous les composants de kits répertoriés dans le plan de production des kits vers le magasin Kit Temp.

(Une fois que le gestionnaire d'entrepôt a terminé l'étape ci-dessus, le processus de kitting physique commence).

Une fois le processus de kitting physique terminé, le **gestionnaire d'entrepôt** :

- ☐ Effectue un reçu de compte Alias du kit parent dans l'emplacement où les kits seront stockés, en ajoutant à la transaction le numéro d'article approprié, le numéro de lot (le cas échéant), la date de péremption et le coût unitaire.
- ☐ Effectue une sortie de compte Alias des composants du kit à partir du magasin Kit Temp.

Pour plus d'informations sur ces transactions, voir le Insight le Guide de référence pour l'inventaire de Insight, Guide du code source du compte alias, l'aide-mémoire sur le transfert de magasin, l'aide-mémoire sur le reçu de compte Alias, et l'aide-mémoire sur la sortie de compte Alias.

LOGISTIQUE INVERSE (RESTITUTION DES BIENS À L'INSTALLATION DE STOCKAGE DU CRS)

Pour CRS, la logistique inverse est un processus « en amont » permettant aux partenaires ou aux points de prestation de services de renvoyer des biens à une installation de stockage de CRS. Les biens restitués peuvent être réapprovisionnés, éliminés (en cas de perte de stock due à des dommages, à la détérioration, à la péremption, etc.

Cette section se concentre sur la fin du processus de restitution, lorsque les biens restitués sont réceptionnés dans une installation de stockage.

Pour plus d'informations sur le début du processus de restitution à partir d'un point de prestation de services, voir la section restitution des biens non distribuées au lieu de stockage (logistique inverse) dans le chapitre Distribution.

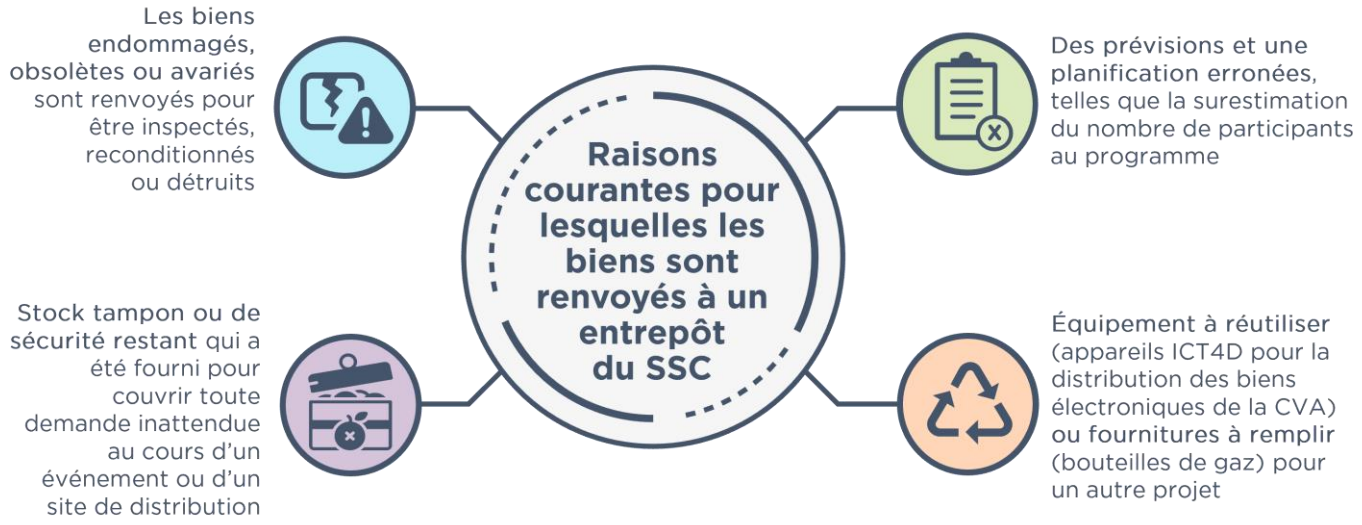
Tous les biens qui restent d'un événement de distribution (« biens non distribués ») doivent être restitués à un partenaire ou à une installation de CRS pour réduire le risque de vol, de dommages ou de pertes dus à une mauvaise manipulation, ainsi qu'une comptabilité et des rapports inexacts aux bailleurs.

La logistique inverse peut être coûteuse, c'est pourquoi le personnel de la chaîne d'approvisionnement, des programmes et des achats doit partager des informations tout au long du cycle de vie d'un projet afin d'assurer une prévision et une planification précises.

Pour des conseils approfondis sur la prévision et la planification des projets CRS, voir le chapitre Planification.

La logistique inverse peut être utilisée pour réduire les déchets dans la chaîne d'approvisionnement en réutilisant les emballages et en remplissant les conteneurs pour les réutiliser lors de distributions ultérieures. En outre, la logistique inverse peut être utilisée pour éliminer les emballages usagés d'une manière plus durable.

La figure ci-dessous met en évidence les raisons les plus courantes pour lesquelles les biens sont restitués à un entrepôt de CRS par des partenaires ou des points de prestation de services.



Restitution des actifs de la CVA

Retour des actifs de la CVA

Les actifs de la CVA sont petits et faciles à transporter, de sorte que le coût de la restitution de ces biens à l'entrepôt est minime. Les actifs de la CVA suivants doivent être restitués à un lieu de stockage CRS après la fin d'une activité de distribution ou d'un projet.

- Cartes excédentaires (« non distribuées »).
- Cartes endommagées ou fonctionnant mal.
- Cartes collectées auprès des participants au programme avant qu'ils ne quittent le point de prestation de services (« récupérées »), y compris
    - Bons ou cartes électroniques à usage multiple (la valeur et les informations personnelles peuvent être effacées avant d'être réintroduites dans l'inventaire).
    - Cartes électroniques génériques (c'est-à-dire qu'aucun projet ni aucune information personnelle n'est imprimé sur les cartes).

Pour les actifs de la CVA non distribués et récupérés, le personnel des programmes doit désactiver ou effacer les informations sur les cartes électroniques à la fin de l'assistance (par exemple, événement de distribution, foire ou projet) **avant** de les renvoyer au dépositaire des actifs de la CVA. Si cela n'est pas possible, le dépositaire des actifs de la CVA doit placer ces cartes dans un bin de quarantaine jusqu'à ce qu'elles puissent être désactivées et effacées par le personnel des programmes agréé. Pour plus d'informations sur l'effacement des cartes électroniques, voir le portail utilisateur CAT.

Pour plus d'informations sur la logistique inverse des actifs de la CVA et sur la manière d'enregistrer ces transactions dans Insight, voir le chapitre Distribution.

Les biens restitués par la logistique inverse sont traités de la même manière que tous les autres biens qui entrent dans un entrepôt du CRS. Pour plus d'informations sur ces processus, voir le chapitre Réception et, dans ce chapitre, les sections Inspection et réception des biens, Mise en quarantaine des biens, Mise à l'écart des biens, Gestion des pertes et Reconditionnement des biens.

Les biens restitués doivent être traités le plus rapidement possible et accompagnés d'une documentation complète.

Les biens restitués qui sont en bon état et utilisables doivent être utilisés en priorité pour l'expédition, tout comme les stocks reconditionnés, fragiles ou à risque.

9.8 PROCESSUS - GESTION DES STOCKS

RÉAPPROVISIONNEMENT

Le réseau d'installations de stockage doit maintenir des niveaux de stocks suffisants pour répondre aux besoins des programmes et du personnel du CRS. Le personnel qui supervise les stocks doit surveiller les tendances de la consommation et du débit et doit communiquer régulièrement avec les autres membres du personnel et les partenaires pour déterminer quand les biens doivent être commandés à nouveau ou transférés vers d'autres installations de stockage pour éviter les ruptures de stock ou les excédents. Les besoins de réapprovisionnement peuvent également évoluer en fonction des risques et des besoins de sécurité, de la durée de conservation des produits, de l'état des infrastructures et des contraintes environnementales (par exemple, la saison des pluies).

Pour des conseils détaillés sur la planification des niveaux de stocks et des besoins de réapprovisionnement, voir le chapitre sur la planification.

ANALYSE ET CLASSIFICATION ABC

Ce système de regroupement des biens en fonction de leur valeur permet de déterminer le niveau d'effort nécessaire pour superviser et gérer différents groupes de biens. Il est particulièrement utile lorsque plusieurs types de biens sont stockés dans le même entrepôt. Chez CRS, la classification ABC est utilisée pour déterminer la fréquence des procédures d'inventaire cyclique des biens.

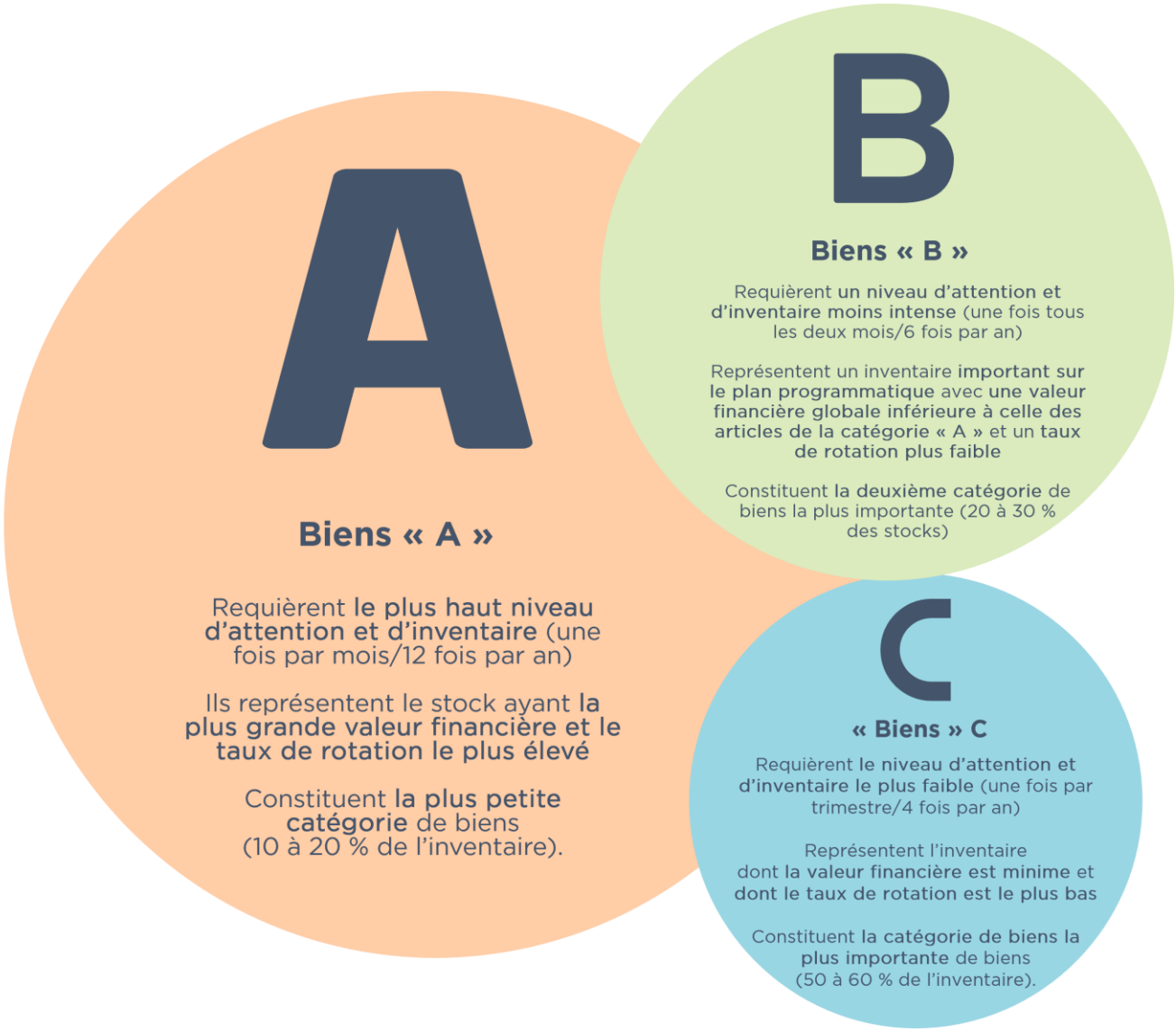
L'analyse et la classification ABC sont basées sur le principe de Pareto (« règle des 80/20 »), selon lequel 80 % des résultats d'un système sont produits à partir de 20 % des intrants de ce système.

Lorsque le principe de Pareto est appliqué à la gestion des stocks, cela signifie que 20 % des biens en stock représentent :

- 80 % de la valeur totale du stock ; et/ou
- 80 % du niveau d'effort fourni par le personnel pour la surveillance et la gestion de ces biens en stock.

Pour plus d'informations sur les exigences et les processus d'analyse et de classification ABC, voir la politique d'analyse et de classification ABC, la procédure d'analyse et de classification ABC, et l'outil d'analyse et de classification ABC.

La figure ci-dessous montre comment les articles sont regroupés par analyse et classification ABC.



Le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement analyse les biens actuellement stockés et détermine les classes ABC sous la supervision du directeur des opérations. Le gestionnaire de la chaîne logistique doit revoir l'analyse tous les trimestres pour tenir compte de la rotation des stocks.

Si le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement ou le directeur des opérations souhaite surveiller davantage un article que ne le recommandent les résultats de l'analyse ABC, le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement peut attribuer à l'article une classe supérieure (par exemple, un article « B » peut être classé comme un article « A »), **mais ne doit pas** lui attribuer une classe inférieure (par exemple, un article « A » ne peut pas être classé comme un article « B » ou « C »).

Classification ABC des actifs de CVA

Les actifs de la CVA sont souvent classés automatiquement dans la catégorie « C » parce que leur valeur d'achat est faible. Toutefois, comme leur valeur réelle (c'est-à-dire la valeur imprimée ou chargée sur la carte ou le bon) est généralement beaucoup plus élevé que leur valeur d'achat, les actifs de la CVA doivent être classés manuellement en tant qu'articles « A ».

Ajustement de la classification ABC des biens dans Insight

Dans Insight, l'analyse et la classification ABC est un processus automatisé. Les classes sont régulièrement mises à jour en fonction de l'évolution des stocks. Le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement est chargé d'examiner les classes automatisées et de les ajuster si nécessaire.

Insight utilise les classes ABC pour générer le programme d'inventaire hebdomadaire, qui répertorie les articles à inventorier.

Pour plus d'informations, consultez le Guide de référence des inventaires de Insight et l'aide-mémoire sur la configuration de la procédure d'inventaire cyclique.

INVENTAIRE DES STOCKS

Les trois principaux types d'inventaires requis dans toutes les installations de stockage gérées par le CRS sont les procédures d'inventaire cyclique, les inventaires physiques (PIC) et les inventaires aléatoires non annoncés. Cette section se concentre sur les procédures d'inventaire cyclique et les PIC. Pour plus d'informations sur ces exigences, voir la politique de l'inventaire des stocks du CRS.

CRS n'est pas responsable de l'inventaire des stocks dans les entrepôts gérés par les partenaires ou les fournisseurs, à moins qu'il n'existe un accord mutuel spécifiant la responsabilité de CRS pour la réalisation ou l'observation de l'inventaire des stocks, écrit dans l'accord de (sous-)attribution.

CRS peut demander des rapports d'inventaire aux partenaires qui gèrent les biens et les distributions pour les programmes de CRS.

Les biens de distribution et les biens non destinés à la distribution doivent être inclus dans tous les inventaires des stocks. Cela signifie que le personnel administratif doit suivre les politiques et les procédures du CRS pour inventorier les biens qui sont stockés dans les salles de stockage du bureau pour les procédures d'inventaire cyclique, les PIC et les inventaires aléatoires non annoncés.

Procédure d'inventaire cyclique

La procédure d'inventaire cyclique est effectuée régulièrement tout au long de l'année pour confirmer la quantité de chaque article en stock. Le calendrier de la procédure d'inventaire cyclique indiqué ci-dessous est basé sur la classification ABC (voir la section Analyse et classification ABC).

- Les biens « A » sont inventoriés au moins 12 fois par an (une fois par mois).
- Les biens « B » sont inventoriés au moins six fois par an (une fois tous les deux mois).
- Les biens « C » sont inventoriés au moins quatre fois par an (une fois par trimestre).

Les procédures d'inventaire cyclique aléatoire et inopinée sont également effectuées dans chaque installation de stockage au moins une fois par trimestre. Pour ces procédures d'inventaire cyclique, le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement sélectionne au hasard 10 % des bins à inventorier. Après avoir effectué la procédure d'inventaire cyclique de ces bins, le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement compare les résultats de l'inventaire avec la carte bin et les relevés d'inventaire.

Les inventaires aléatoires/inopinés ne sont pas enregistrés dans Insight. Si des écarts sont constatés, le **gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement** doit collaborer avec le **gestionnaire d'entrepôt** pour étudier l'écart et approuver les transactions de compte Alias correspondantes.

Pour plus d'informations sur la procédure d'inventaire cyclique, voir la politique de l'inventaire des stocks du CRS.

Les articles sont inventoriés en fonction de la nomenclature primaire. La figure ci-dessous donne des exemples de nomenclatures utilisées pour différents types de biens.

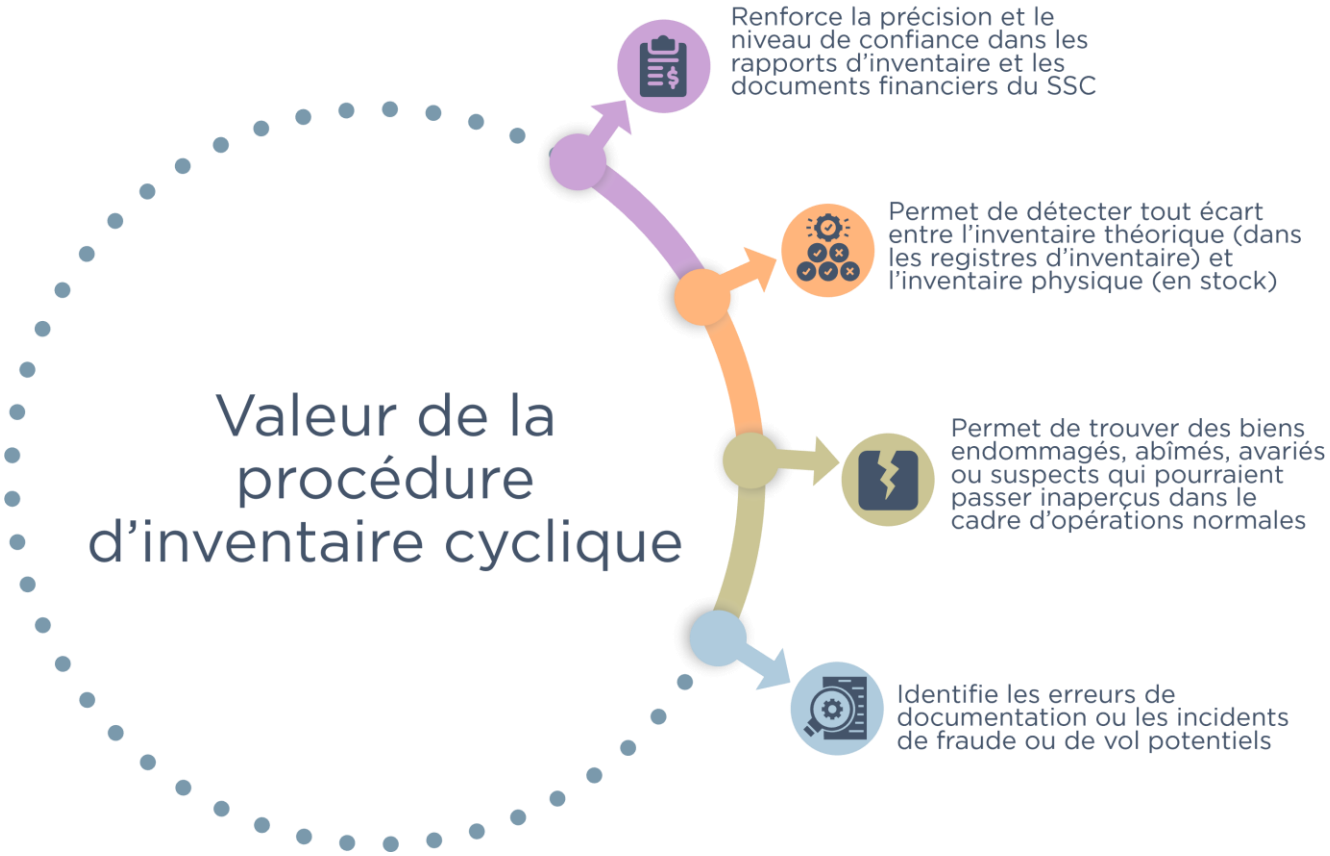
Type de produit	UOM (abréviation Insight)
Céréales et légumineuses	Kilogramme (KG)
Moustiquaires Articles en vrac dans un bin Paquets de biens partiels/ouverts dans un bin	Unité (EA)
Stylos à bille	Paquet (PAC)

UOM dans Insight

Le rapport « Cycle Count Listing Report » répertorie la nomenclature de chaque article à inventorier.

Pour vérifier la nomenclature primaire sans utiliser le rapport « Cycle Count Listing Report », consultez l'onglet Article du fichier de données de référence, mis à jour chaque semaine.

La procédure d'inventaire cyclique remplit une fonction précieuse dans la GCL pour les raisons énumérées dans la figure ci-dessous.



Meilleures pratiques

Les meilleures pratiques pour effectuer une procédure d'inventaire cyclique sont décrites ci-dessous.

Pour les bins

- Travailler d'un bout à l'autre de bin (pile palettisée, étagère ou rack) avant de commencer un nouveau bin.

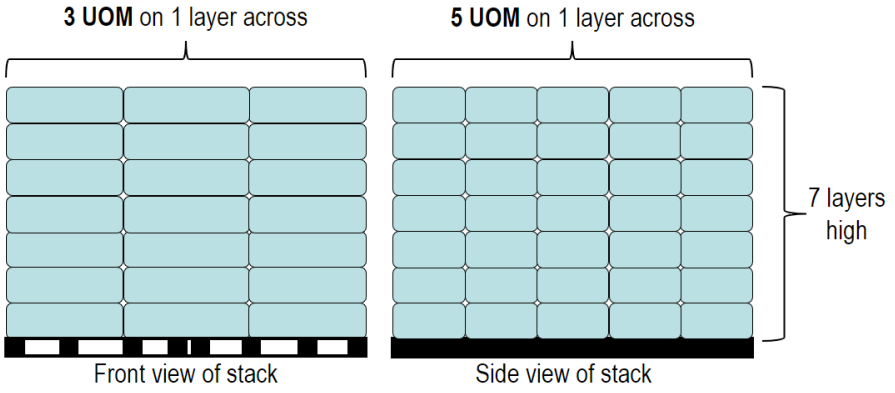
Pour les étagères ou les racks

- Travailler systématiquement de haut en bas.
- Ne pas sauter d'étagères ou de niveaux.
- Éviter ou minimiser la manipulation des colis sur les étagères (dans la mesure du possible).

Pour les biens en vrac palettisés

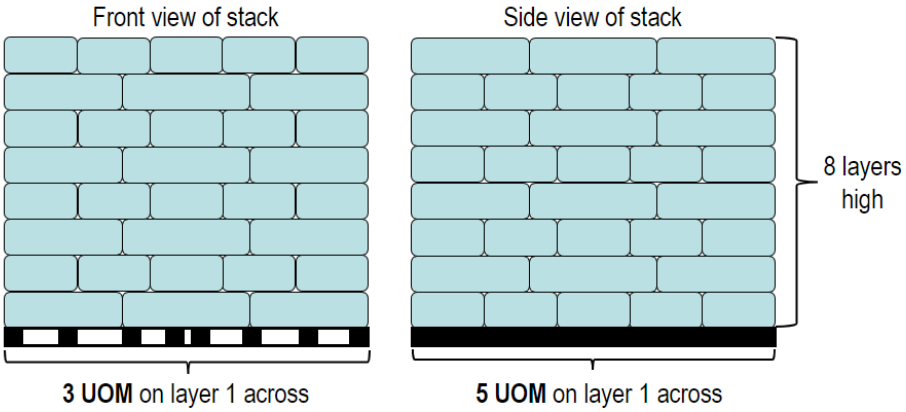
- Choisir la méthode d'empilage la plus appropriée (simple, croisée ou en bloc) pour tous les produits similaires en stock.
- Inventorier les piles.
- Calculer le nombre de biens à l'aide de la formule qui s'applique à la méthode d'empilage choisie (voir les exemples de méthodes d'empilage et de formules dans les illustrations ci-dessous).

Simple Stack Counting = [(UOM layer 1 front * UOM layer 1 side) * # layers high]



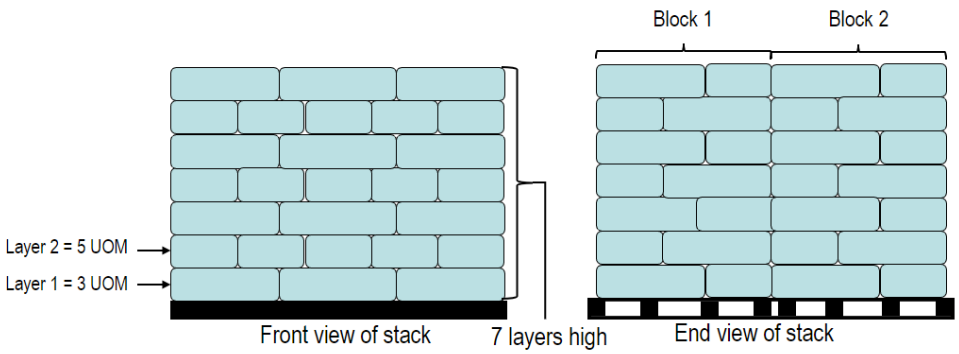
UOM Inventory Count = [(3 * 5) * 7] = 105 units

Cross Stack Counting = [(UOM layer 1 front * UOM layer 1 side) * # layers high]



UOM Inventory Count = [(3 * 5) * 8] = 120 units

Block Stack Counting = [(UOM layer 1 front + UOM layer 2 front) * # rows high * # of blocks]



UOM Inventory Count = [(3 + 5) * 7 * 2] = 112 units

Pour les articles soupçonnés d'être des pertes de stock

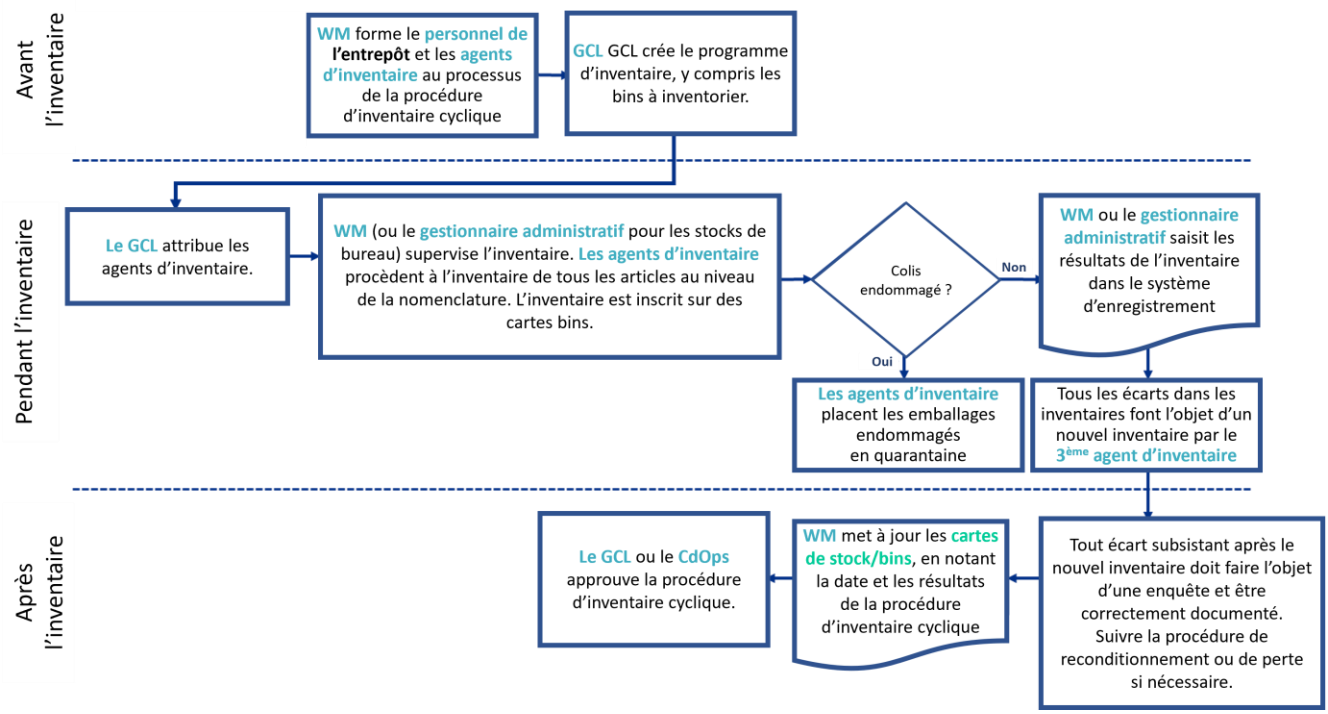
- Retirer du bin tous les emballages suspects (endommagés, abîmés, périmés, obsolètes, etc.) découverts au cours d'une procédure d'inventaire cyclique.
- Inclure le nombre de biens suspects dans le nombre total de biens enregistrés sur le rapport « Cycle Count Listing Report ».

Après l'inventaire, les biens suspects doivent être inspectés et placés en quarantaine (s'ils sont endommagés, avariés, périmés, obsolètes, etc.) ou remis en stock (s'ils peuvent être distribués ou utilisés).

Pour plus d'informations sur les étapes suivantes, voir la section « Mise en quarantaine des biens » du présent chapitre.

Organigramme du processus

La figure ci-dessous illustre le déroulement des étapes du processus de la procédure d'inventaire cyclique.



Liste de vérification pour la préparation de la procédure d'inventaire cyclique

LISTE DE VÉRIFICATION

Préparation de la procédure d'inventaire cyclique

Lorsque de nouveaux employés de l'entrepôt ou du personnel administratif sont embauchés, le **gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement** collabore avec le **gestionnaire d'entrepôt ou le gestionnaire administratif** pour :

- ☐ Former le personnel à la réalisation de la procédure d'inventaire cyclique.

Au moins une fois par mois, voire plus fréquemment, le **gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement** :

- ☐ Prépare et remet le calendrier de la procédure d'inventaire cyclique et le rapport « Cycle Count Listing Report » au personnel de l'entrepôt ou au personnel administratif afin qu'ils sachent quels articles doivent être inventoriés.

Voir ci-dessous les encadrés spécifiques au contexte qui s'appliquent également.

Préparation de la procédure d'inventaire cyclique dans Insight

L'équipe chargée des données de référence de la chaîne d'approvisionnement est responsable de la mise en place de la procédure d'inventaire cyclique dans Insight lors de la création d'un nouveau centre IO. Si la procédure d'inventaire cyclique n'a pas été configurée dans Insight, envoyer une requête au service d'assistance du CRS.

Une fois que la procédure d'inventaire cyclique est configurée, puis tous les trimestres pour chaque centre IO, le **gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement** :

- ☐ Examine la classification ABC des biens et met à jour les classifications si nécessaire (par exemple, en assignant un bien à une classe supérieure afin qu'il soit inventorié plus fréquemment).
- ☐ Génère des calendriers et des séquences de de la procédure d'inventaire cyclique.

En fonction de la fréquence du programme de la procédure d'inventaire cyclique, le **gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement** :

- ☐ Élabore le(s) rapport(s) « Cycle Count Listing Report » et le(s) transmet au gestionnaire d'entrepôt et au gestionnaire administratif pour chaque centre IO.

Pour plus d'informations sur ces transactions, voir le guide de référence pour l'inventaire de Insight et l'aide-mémoire sur la configuration de la procédure d'inventaire cyclique.

Liste de vérification pour la mise en œuvre de la procédure d'inventaire cyclique

LISTE DE VÉRIFICATION

Mise en œuvre de la procédure d'inventaire cyclique

Avant une procédure d'inventaire cyclique, le **gestionnaire d'entrepôt :**

- ☐ Retire le carte bin de chaque bin afin que la procédure d'inventaire cyclique se fasse « à l'aveugle ».
- ☐ Fournit le rapport « Cycle Count Listing Report » au personnel de l'entrepôt et/ou au personnel administratif.

Un inventaire « à l'aveugle » signifie que le personnel désigné pour l'inventaire ne connaît pas la quantité en stock. Cette quantité ne doit pas figurer sur le rapport « Cycle Count Listing Report ». Ce dernier doit contenir des informations sur l'article, le numéro de lot/série et le bin afin de faciliter l'inventaire.

Pendant la procédure d'inventaire cyclique, **l'agent d'entrepôt ou un autre compteur désigné :**

- ☐ Localise les bins répertoriés dans le rapport « Cycle Count Listing Report ».
- ☐ Inventorie tous les articles contenus dans ce bin par UdM (par exemple, kg, pièce, colis).
  - ☐ S'il y a des emballages avec des paquets intérieurs, le nombre d'unités peut être multiplié si nécessaire.
- ☐ Inventorie tous les articles en vrac et les emballages partiels/ouverts dans le bin.
- ☐ Consigne les résultats dans le rapport « Cycle Count Listing Report ».

Après une procédure d'inventaire cyclique, le(s) **compteur(s) désigné(s) :**

- ☐ Soumet au gestionnaire d'entrepôt ou au gestionnaire administratif le rapport « Cycle Count Listing Report » avec les résultats enregistrés.

Suiviaprès la liste de vérification de la procédure d'inventaire cyclique

LISTE DE VÉRIFICATION

Suivi après la procédure d'inventaire cyclique

Après une procédure d'inventaire cyclique, le **gestionnaire administratif ou d'entrepôt :**

- ☐ Examine les données de l'inventaire figurant sur le rapport « Cycle Count Listing Report » et les compare aux données relatives au stock disponible figurant dans les registres d'inventaire et sur cartes bins.
- ☐ Effectue une inspection visuelle rapide des colis endommagés retirés des bins et supervise leur mise en quarantaine ou leur réintégration dans le stock.
- ☐ Partage les résultats de l'inventaire avec le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement.

Après avoir reçu les résultats de la procédure d'inventaire cyclique du gestionnaire d'entrepôt ou du gestionnaire administratif, le **gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement :**

- ☐ Examiner la procédure d'inventaire cyclique (peut demander un nouvel inventaire si des écarts sont constatés).

Si un nouvel inventaire est demandé, le gestionnaire d'entrepôt affecte un **compteur** pour :

- ☐ Reprend l'inventaire du bin.
- ☐ Enregistre les résultats du nouvel inventaire sur le rapport « Cycle Count Listing Report » et le remet au gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement.

Si l'écart persiste après le nouvel inventaire, le **gestionnaire d'entrepôt :**

- ☐ Recherche les causes possibles de l'écart en inspectant tous les documents relatifs à la transaction.
- ☐ Communique les résultats de l'enquête au gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement.

Après avoir reçu les conclusions de l'enquête sur l'écart de l'inventaire, le **gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement :**

- ☐ Examine les conclusions de l'enquête et assure le suivi nécessaire.
- ☐ Approuve l'écart et donne des instructions au gestionnaire d'entrepôt ou au gestionnaire administratif.

Après l'approbation d'un écart, le **gestionnaire d'entrepôt ou le gestionnaire administratif :**

- ☐ Met à jour la quantité sur la carte bin associée et dans le système d'enregistrement.
  - ☐ *Si l'écart est négatif* : Documente la perte sur le formulaire de déclaration de perte et de réclamation et transmet ce document au gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement pour approbation.
- ☐ Partage les rapports d'inventaire avec les équipes des programmes et les équipes financières, si nécessaire.
- ☐ Discute des résultats de l'enquête sur l'écart de l'inventaire avec le personnel de l'établissement et prend des mesures correctives, le cas échéant.

Voir ci-dessous les encadrés spécifiques au contexte qui s'appliquent également.

Enregistrement et approbation des résultats de l'inventaire dans Insight

Après l'inventaire, le **gestionnaire d'entrepôt** :

- ☐ Saisit les résultats de l'inventaire (y compris les éventuels nouveaux inventaires).
- ☐ Joint le rapport « Cycle Count Listing Report » aux résultats enregistrés (Insight approuve automatiquement les lignes de l'inventaire où les inventaires physiques et virtuels correspondent).

En cas d'écarts, le **gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement** ou le **directeur des opérations** :

- ☐ Examine les écarts (seules les lignes de l'inventaire présentant des écarts entre les inventaires physiques et virtuels seront disponibles pour examen).
- ☐ Demande un nouvel inventaire si nécessaire.

Si l'écart persiste après le nouvel inventaire et après avoir reçu des instructions du **gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement** ou du **directeur des opérations**, le **gestionnaire d'entrepôt** :

- ☐ Effectue une transaction de compte Alias afin que le stock disponible dans Insight corresponde aux résultats du nouvel inventaire.
- ☐ Joint l'approbation de l'ajustement par le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement ou le directeur des opérations, ainsi que tout autre document justificatif.

Pour plus d'informations sur ces transactions, reportez-vous au Guide de référence pour l'inventaire de Insight et aux aide-mémoires Enregistrement de la procédure d'inventaire cyclique et Approbation de la procédure d'inventaire cyclique. Pour obtenir de l'aide sur l'ajustement des écarts, consultez les aide-mémoires Sortie de compte Alias et Recu de compte Alias.

Inventaires physiques complets (PIC)

Les PIC sont effectués pour confirmer la quantité et la qualité de chaque type d'article en stock. Chez CRS, ces inventaires sont effectués dans les installations de stockage gérées par CRS aussi près que possible de la fin de l'année fiscale et pendant la clôture d'un projet (voir le chapitre sur la clôture).

Étant donné que la planification et la collaboration avec d'autres services pour effectuer ce type d'inventaire peuvent nécessiter beaucoup de travail, il n'est pas recommandé d'effectuer plus d'un PIC par an. Néanmoins, des PIC supplémentaires peuvent être nécessaires au cours d'une même année civile en raison des règlements des bailleurs, des conditions d'attribution, d'un risque opérationnel élevé ou d'autres raisons déterminées par la direction générale des programmes pays. Un PIC n'est requis que dans les installations de stockage gérées par CRS.

Les PIC remplissent une fonction précieuse dans la GCL pour les raisons énumérées dans la figure ci-dessous.

Meilleures pratiques

Chaque fois que des biens sont manipulés, le risque de perte augmente. Il est important de se rappeler le principe « ne pas nuire » pendant les PIC.

Les opérations de l'entrepôt doivent être gelées dans chaque installation de stockage faisant l'objet d'un CIP, mais il n'est pas nécessaire que les CIP aient lieu dans toutes les installations de stockage en même temps.

Lorsque l'évaluation en fin d'année fiscale des biens de distribution (réels ou projetés) dans un programme pays est supérieure à 750 000 USD, une société d'audit externe qualifiée doit observer et certifier l'inventaire avec un rapport officiel (pour des exigences spécifiques et d'autres détails, voir la politique du CRS sur la comptabilisation des actifs en stock).

Chaque centre IO interne d'un programme pays doit être inclus dans le PIC, y compris les centres IO qui sont des bureaux de CRS. Les magasins suivants doivent être inclus dans les PIC : Magasins de distribution, magasins de fournitures, Kit-Temp et SDP (interne).

Organigramme du processus

Le diagramme ci-dessous montre le déroulement des étapes du processus pour les PIC.

Préparation

Les PIC doivent être menés par des personnes qui ne sont pas directement responsables de la gestion des stocks (par exemple, des personnes qui ne font pas partie de l'équipe de la logistique).

Toutes les personnes qui manipulent des biens au cours d'un PIC (par exemple, l'équipe d'inventaire, les travailleurs journaliers) doivent être formées à la manière de minimiser les risques de perte.

Liste de vérification pour la préparation des PIC

LISTE DE VÉRIFICATION

Préparation des PIC

Au début du dernier trimestre de l'année fiscale, le **gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement :**

- ☐ Planifie le PIC pour chaque installation de stockage.
- ☐ Informe **tous** les services du calendrier des PIC et des dates limites de soumission des demandes d'achat et de mouvements de stocks afin d'éviter les mouvements de stocks (par exemple, les entrées, les sorties, les transferts ou les restitutions pendant le PIC programmé).

Au moins un mois avant la date du PIC, le **directeur des opérations :**

- ☐ Affecte du personnel aux équipes d'inventaire.
- ☐ Désigne un responsable pour chaque équipe d'inventaire.
- ☐ **Si l'évaluation de fin d'exercice (réelle ou projetée) des biens de consommation courante dans le programme pays est supérieure à 750 000 USD :** Collabore avec les services d'achat pour engager une société d'audit externe chargée d'observer et de certifier l'inventaire.

À l'approche de la date du PIC, le **gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement :**

- ☐ Forme l'équipe d'inventaire afin qu'elle sache comment procéder à l'inventaire, comment manipuler les biens en toute sécurité et quel équipement doit être utilisé (y compris l'équipement de protection individuelle).
- ☐ Engage des travailleurs journaliers si nécessaire.

Dans la semaine précédant la date du PIC, **l'agent d'entrepôt ou le personnel administratif**, avec l'aide du gestionnaire d'entrepôt ou du gestionnaire administratif :

- ☐ s'assure que les biens se trouvent dans le bin approprié et qu'ils sont correctement rangés.
- ☐ Vérifie que les cartes bins et les registres d'inventaire sont à jour.
- ☐ Reconditionne les articles en vrac si nécessaire en suivant le processus de reconditionnement (pour plus d'informations, voir la section Reconditionnement des biens de ce chapitre).
- ☐ Transfère en quarantaine tout bien obsolète ou périmé connue (pour plus d'informations sur la destruction, voir la section Gestion des pertes du présent chapitre).
- ☐ Veille à ce que l'équipement et les fournitures soient disponibles pour l'inventaire (par exemple, échelles, bâches, balances, palettes, équipements de protection individuelle, marqueurs et tout autre matériel utile).

Voir ci-dessous les encadrés spécifiques au contexte qui s'appliquent également.

Préparation des PIC dans Insight

Le processus suivant doit être répété **pour chaque centre IO.**

Au moins deux semaines avant le début du PIC, le **gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement** :

- ☐ Examine Insight pour s'assurer que toutes les transactions de stock sont à jour (par exemple, tous les bons de commande reçus, les expéditions déplacées vers un nouvel emplacement, les distributions émises à partir du SDP, les GIK reçus, etc.)

Le jour de PIC, avant le démarrage, le **gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement** :

- ☐ Crée la PIC dans Insight (il s'agit d'un instantané du stock de travail ; les opérations de l'entrepôt doivent donc être gelées à ce stade afin de réduire les écarts dans l'inventaire).
- ☐ Génère et imprime des copies du rapport « Inventory Tag Listing Report » pour l'enregistrement de l'inventaire(le rapport répertorie tous les articles du centre IO avec leurs numéros de lot/série et leurs emplacements, mais sans leurs quantités).

Pour plus d'informations, voir la liste de vérification d'un PIC, le guide de référence pour l'inventaire de Insight et l'aide-mémoire sur la création d'un PIC.

Mise en œuvre

Pendant les PIC, il ne doit y avoir **aucun** mouvement de biens entrant ou sortant de l'installation de stockage (par exemple, réceptions, sorties, transferts ou restitutions) tant que le **représentant du pays** n'a pas approuvé le PIC.

Gel des opérations de l'entrepôt de Insight

Pendant le PIC, aucune transaction d'inventaire ne doit être saisie dans Insight. Cela inclut les réceptions, les transferts de magasin, les transferts inter-organisations et les sorties. **Les transactions de correction d'erreurs doivent également être gelées pendant le PIC.**

Chaque bin doit être inventorié deux fois pendant le PIC : une fois par une équipe d'inventaire et une fois par une autre équipe d'inventaire.

Toutes les biens doivent être déplacés de manière à ce que chaque paquet puisse faire l'objet d'un contrôle visuel de la qualité et que tous les équipements de stockage tels que les palettes, les racks et les étagères puissent également être inspectés. Dans certains cas (par exemple, si l'installation de stockage ne dispose pas de beaucoup d'espace pour manœuvrer les biens), il peut s'avérer nécessaire de louer une unité de stockage mobile temporaire (MSU) pour mener à bien le PIC.

Au cours du PIC, un échantillon représentatif des biens de chaque lot doit être sélectionné de manière aléatoire en vue d'une inspection minutieuse selon la méthode décrite ci-dessous.

Nombre de colis dans le lot	Nombre de colis à inspecter de près
1 à 10	Chaque paquet (100 %)
11 à 25	2 à 5 (20 %)
26 à 50	4 à 8 (15 %)
51 à 100	5 à 10 (10 %)
> 100	Racine carrée du nombre total de colis, arrondie au nombre entier supérieur (par exemple, pour 200 colis : √200 = 14,14, donc 15 paquets doivent être inspectés de près)

Les paquets doivent être pesés pour déterminer s'il existe des écarts significatifs. Les emballages scellés ne doivent **pas** être ouverts.

Pour plus d'informations sur la sélection et le contrôle des échantillons, voir le chapitre Réception.

Liste de vérification pour la mise en œuvre des PIC

LISTE DE VÉRIFICATION

Mise en œuvre des PIC

Le jour du PIC, avant le début de l'inventaire, le **responsable du PIC** :

- ☐ Affecte les compteurs aux équipes (selon la taille de l'installation de stockage, il peut y avoir de deux à quatre équipes avec deux personnes affectées à chaque équipe).
- ☐ Assigne les bins à chaque équipe (tous les bins seront assignés deux fois, à deux équipes différentes pour l'inventaire).
- ☐ Remettre des fiches d'inventaire à chaque équipe.
- ☐ Veille à ce que chaque équipe d'inventaire dispose des fournitures et du matériel nécessaires pour effectuer l'inventaire.
- ☐ Explique le processus d'inventaire et de documentation aux équipes d'inventaire (si les membres de l'équipe n'ont pas reçu de formation avancée).

Pendant les PIC, le personnel de l'entrepôt ou de l'administration peut être présent sur place et répondre aux questions.

Pendant le PIC, les équipes de PIC, sous la supervision du **responsable de PIC** :

- ☐ Travaillent de manière cohérente de haut en bas des étagères ou des racks, sans sauter d'étagères ou de racks.
- ☐ **Pour les emballages scellés** : Inventorier le nombre d'emballages scellés (ne **pas** ouvrir les emballages), calculer le contenu intérieur en fonction des unités de mesure indiquées sur la fiche d'inventaire et inscrire les quantités calculées sur la fiche d'inventaire.
- ☐ Sélectionner des **emballages scellés** au hasard dans chaque bin pour les inspecter de près (peser l'emballage, vérifier que le poids de l'emballage correspond aux spécifications des biens) et noter l'évaluation de la qualité sur la fiche d'inventaire.
- ☐ **Pour les emballages ouverts** : Inventorier le nombre d'unités dans les emballages ouverts selon les unités de mesure indiquées dans les fiches d'inventaire et enregistrer les quantités sur la fiche d'inventaire.

Les emballages ouverts qui ont été inventoriés doivent être marqués d'un « X » à l'encre indélébile. Tous les emballages ouverts doivent être placés à l'avant du bin.

- ☐ Évaluer la qualité de tous les articles dans chaque bin par une inspection visuelle.
- ☐ Vérifier à l'intérieur et autour du matériel de stockage (palettes et étagères) s'il y a des infestations de parasites, des odeurs, des résidus ou une coloration inhabituels ou d'autres problèmes potentiels.
- ☐ Retirer les emballages abîmés, périmés ou endommagés du bin et les placer à côté du bin de manière à ce qu'ils soient facilement visibles (si un bin entier présente des problèmes de qualité, le signaler pour qu'il fasse l'objet d'une inspection minutieuse de toutes les unités).

SUITE

Mise en œuvre des PIC

- ☐ Consigner les problèmes ou les anomalies sur une fiche d'inspection ou sur les fiches d'inventaire.

Les paquets qui ont été retirés du bin pour un examen plus approfondi doivent être ajoutés à l'inventaire des quantités figurant sur les fiches d'inventaire. Ces articles feront l'objet d'une enquête avant de déterminer les étapes suivantes pour les biens suspects.

- ☐ Placer une carte d'inventaire (par exemple, une carte d'index, un post-it) sur chaque bin après l'avoir inventorié (pour l'identifier comme ayant été inventorié).

Une fois l'inventaire terminé, **l'équipe d'inventaire :**

- ☐ Remet les fiches d'inventaire et les éventuelles fiches d'inspection au responsable du PIC.

Une fois le PIC terminé, le **responsable de PIC :**

- ☐ Rassemble et examine toutes les fiches d'inventaire et d'inspection de chacune des équipes d'inventaire.
- ☐ Identifie les problèmes majeurs qui ont été découverts et les consigne dans le rapport « Warehouse Inspection Report ».
- ☐ Remet toutes les fiches d'inventaire et d'inspection au représentant résident.

Si un nouvel inventaire est nécessaire, le **responsable de PIC :**

- ☐ Désigne une équipe d'inventaire pour inventorier le(s) emplacement(s) concerné(s).
- ☐ Remet les résultats du nouvel inventaire au représentant du pays.

Voir ci-dessous les encadrés spécifiques au contexte qui s'appliquent également.

Enregistrement des PIC dans Insight

Une fois l'inventaire terminé pour chaque centre IO, **l'équipe du PIC** :

- ☐ Remet des copies du formulaire de liste d'étiquettes d'inventaire physique au **gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement.**

Dès réception du formulaire de liste des étiquettes d'inventaire physique, le **gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement** :

- ☐ Enregistre les résultats du PIC pour chaque étiquette répertoriée.
- ☐ Joint des copies du formulaire de liste des étiquettes d'inventaire physique, du rapport du cabinet de l'auditeur externe (le cas échéant), des rapports d'inspection et de tout autre document justificatif.

Pour plus d'informations, consultez le Guide de référence pour l'inventaire de Insight et l'aide-mémoire sur l'enregistrer des balises d'inventaire physique.

Remplir la liste de vérification des PIC

LISTE DE VÉRIFICATION

Remplir le PIC

Après avoir reçu les fiches d'inventaire d'une installation de stockage de la part du responsable du PIC, le **représentant résident :**

- ☐ Comparer les quantités inventoriées avec les quantités répertoriées dans les registres
- ☐ d'inventaire (c'est-à-dire Insight ou le système d'enregistrement).
- ☐ Si la valeur en fin d'exercice des biens de distribution (réelle ou projetée) dans le programme pays est supérieure à 750 000 USD : Examine le rapport officiel du cabinet de l'auditeur externe sur l'inventaire.
- ☐ En cas d'écarts entre l'inventaire et les registres d'inventaire : Informe le responsable du PIC qu'un nouvel inventaire est nécessaire pour les bins/emplacements concernés.
- ☐ Pour les programmes pays intérimaires : Approuve l'inventaire(même si des écarts ont été constatés, dans l'attente d'une enquête du directeur des opérations et du gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement).
- ☐ Pour les programmes pays de GCL de Insight : Approuver les lignes ne présentant pas d'anomalie.
- ☐ Pour les programmes pays de GCL de Insight : Élabore le rapport des résultats du PIC et l'envoie par courrier électronique au gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement pour l'aider à enquêter sur les écarts.
- ☐ Informe le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement et le directeur des opérations si une enquête sur un écart est nécessaire.
- ☐ Pour les programmes pays de GCL de Insight : Approuve toute anomalie due à une perte et rejette toute anomalie pour une raison autre qu'une perte. (Voir l'aide-mémoire Approbation des PIC).
- ☐ Informe le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement, le directeur des opérations, le gestionnaire financier et toute autre partie prenante concernée que le PIC a été approuvé.

Les opérations de l'entrepôt peuvent reprendre après l'approbation du PIC. Les bins présentant des écarts importants lors de l'inventaire doivent rester gelés jusqu'à ce qu'une enquête soit menée sur ces écarts.

Si des écarts modérés ou importants sont constatés lors de l'inventaire, alors le **gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement et le directeur des opérations :**

- ☐ recherche les causes de l'écart ou des écarts.
- ☐ Remet au représentant résident un rapport sur les résultats de l'enquête, assorti de propositions d'actions visant à rendre compte des écarts en suspens et à éviter que de tels écarts ne se reproduisent.
- ☐ Travaillez avec le service des finances et le service des programmes pour obtenir les approbations requises, comme indiqué dans la politique de comptabilisation des actifs en stock du service financier.

Une fois le PIC approuvé, le **gestionnaire d'entrepôt :**

- ☐ Procède à une inspection visuelle de tous les colis suspects qui ont été retirés et placés à côté du bin et détermine si les colis doivent être réapprovisionnés ou placés en quarantaine en vue d'un reconditionnement, d'une inspection supplémentaire ou d'une mise au rebut.
- ☐ Met à jour les cartes bins et les registres d'inventaire avec les résultats approuvés de l'inventaire.

Voir ci-dessous les encadrés spécifiques au contexte qui s'appliquent également.

Ajustement des PIC dans Insight

Une fois le PIC approuvé, le **gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement** :

- ☐ Élabore les rapports sur les écarts dans les PIC afin d'examiner les écarts éventuels.
- ☐ Examine les rapports avec le gestionnaire d'entrepôt.

Pour les ajustements d'écarts de pertes approuvés, le **gestionnaire d'entrepôt,** sous la direction du gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement :

- ☐ Effectue les transactions de compte alias nécessaires (sur la base du rapport « PIC Discrepancy » - Écarts approuvés dus à des pertes) pour s'assurer que les bons codes POET sont saisis dans tous les ajustements du système.

Pour les ajustements d'écarts non liés à des pertes qui ont été rejetés, le **gestionnaire d'entrepôt,** sous la direction du gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement :

- ☐ Effectue les opérations nécessaires (sur la base du rapport PIC sur les écarts rejetés en raison de transactions non enregistrées) pour corriger les écarts identifiés.

Pour plus d'informations sur l'exécution des transactions d'ajustement, voir l'aide-mémoire sur l'exécution des ajustements du PIC.

Rapports de PIC dans Insight

Six rapports soutiennent la mise en œuvre et l'exécution du PIC dans Insight.

1. Rapport « PIC Status Report » : Ce rapport permet de suivre la progression du PIC et de savoir combien d'ajustements sont encore en attente de finalisation.
2. Rapport « PIC Results Report » : Ce rapport aide le gestionnaire de la chaine d'approvisionnement à communiquer au RdP les écarts qui sont dus à des pertes et ceux qui sont dus à des transactions non enregistrées, afin que ce dernier sache quelles lignes approuver ou rejeter. Ce rapport peut également être utilisé pour documenter les pertes qui ont été approuvées par les parties prenantes requises, ce qui est nécessaire avant l'émission finale (nécessite une saisie manuelle).
3. Rapport « PIC Discrepancy Report » - Pour les écarts approuvés dus à des pertes : Ce rapport fournit des détails sur les écarts dus à des pertes et donc sur les biens que le gestionnaire d'entrepôt doit sortir en utilisant le code source de perte PIC (après avoir obtenu les approbations de perte requises). Le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement doit remplir certains champs manuellement.
4. Rapport « PIC Discrepancy Report » - Pour les écarts rejetés en raison des transactions non enregistrées : Ce rapport fournit des détails sur les écarts dus à des transactions non enregistrées et sur les transactions de correction que le gestionnaire d'entrepôt doit effectuer pour corriger l'écart. Le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement doit remplir certains champs manuellement.
5. Rapport « Inventory Transaction Overview Report » : Ce rapport permet de vérifier que les transactions requises (à la fois la sortie des pertes et les actions correctives) ont été effectuées et peuvent être validées par rapport au rapport « PIC Status report ».
6. Rapport « Inventory Valuation Report » : Ce rapport doit être exécuté le 30 septembre et soumis au service financier pour documenter le solde de clôture de l'exercice.

Liste de vérification du suivi

LISTE DE VÉRIFICATION

Suivi

Après le PIC, le **gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement** :

- ☐ Prépare un rapport final du PIC qui comprend : les problèmes constatés, les résultats de l'enquête (si nécessaire), une description formelle de l'équipe et du processus du PIC, l'évaluation des forces et des faiblesses du système de gestion des stocks de l'installation de stockage, toute mesure corrective nécessaire pour résoudre les problèmes, les enseignements tirés et tout autre détail pertinent.
- ☐ Présente les résultats du PIC au directeur des opérations.
- ☐ Présente un résumé du rapport au personnel de l'installation de stockage.
- ☐ S'assure que toutes les cartes bins et tous les registres d'inventaire sont à jour et que les soldes sont corrects.
- ☐ Collabore avec le gestionnaire d'entrepôt pour éliminer toute perte de stock (pour plus d'informations, voir la section Gestion des pertes du présent chapitre).

Lorsque la valeur en fin d'exercice des biens de consommation courante (réelle ou prévue) dans un programme pays est supérieure à 750 000 USD, le **directeur des opérations** :

- ☐ Reçoit et partage le rapport officiel du cabinet de l'auditeur externe avec les parties prenantes concernées.

Le 30 septembre, le **gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement** :

- ☐ Élabore et soumet le rapport d'évaluation de l'inventaire périodique au service financier.

PRÊT ET EMPRUNT DE BIENS

Il arrive que le CRS prête des biens à un tiers ou emprunte des biens à un tiers. Le tiers peut être au sein de CRS (un autre projet ou bureau de CRS) ou en dehors de CRS (un partenaire de CRS ou un autre tiers). Les biens prêtés et empruntés peuvent être des biens de distribution (comme le mélange maïs-soja) ou des biens non destinés à la distribution (comme un téléphone satellite). Il existe différentes procédures pour le prêt de biens, la restitution de biens prêtés, l'emprunt de biens et la restitution de biens empruntés.

PRÊT DE BIENS À UN TIERS

Prêt des actifs de la CVA à un tiers

Les équipements ICT4 Development or Emergency (ICT4D/E) tels que les téléphones, les scanners et les imprimantes de reçus sont généralement prêtés aux fournisseurs participant aux programmes de bons électroniques. Le contrat avec le fournisseur doit spécifier les termes et conditions du prêt, y compris l'utilisation autorisée des appareils, toute compensation due pour les appareils perdus ou endommagés, et la durée du prêt.

Liste de vérification pour le prêt de biens à des tiers

LISTE DE VÉRIFICATION

Prêt de biens à un tiers

Après avoir reçu un accord de demande de prêt, le **gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement :**

- ☐ Examine l'accord pour s'assurer que tous les détails du prêt sont fournis dans la demande et signe l'accord.
- ☐ Remet le contrat de prêt approuvé, le plan d'expédition et tout autre document justificatif au gestionnaire d'entrepôt.

Après avoir reçu du gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement un accord de prêt approuvé, le **gestionnaire d'entrepôt :**

- ☐ Collabore avec le personnel de l'entrepôt pour préparer et emballer le prêt et établir le bon de livraison (DN) et la liste d'emballage.
- ☐ Collabore avec le gestionnaire de la logistique ou le contact du tiers pour organiser le transport des biens prêtés jusqu'au lieu d'expédition.
- ☐ Informe le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement lorsque les biens prêtés ont été expédiés vers le lieu de destination.
- ☐ Conserve une trace des articles prêtés dans les registres d'inventaire et prépare des rapports sur les articles prêtés, le cas échéant.

Voir ci-dessous les encadrés spécifiques au contexte qui s'appliquent également.

Prêt de biens dans Insight

Après avoir reçu une demande de prêt approuvée par le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement, le **gestionnaire d'entrepôt** :

- ☐ Crée un nouvel emplacement dans le magasin D-Loan ou ND-Loan.
- ☐ Déplace les biens prêtés vers ce emplacement de prêt à l'aide d'un transfert de magasin.
- ☐ Joint la demande de prêt approuvée, le plan d'expédition et d'autres documents justificatifs.

L'article prêté reste dans ce emplacement jusqu'à ce qu'il soit restitué. Voir le Guide de référence de l'inventaire Insight et l'aide-mémoire Prêt et restitution, partie 1.

Réception des restitutions de prêts de la part d'un tiers

Les biens prêtés peuvent être restitués avec l'article exact qui a été emprunté (par exemple, un téléphone satellite, qui n'est pas consommable) ou avec un article de remplacement (par exemple, des rames de papier, qui sont consommables).

Pour les articles de remplacement, le contrat de prêt doit spécifier le remboursement en termes de quantité ou de valeur monétaire (ou les deux), car les prix du marché peuvent changer au moment où le tiers rembourse le prêt.

Pour les articles de remplacement, le contrat de prêt conclu avec le tiers doit indiquer clairement ce qui suit :

- La quantité ou la valeur de remplacement requise (par exemple, 50 rames de papier A4 contre 100 USD de papier à copier).
- Les spécifications des articles de remplacement (par exemple, le poids du papier de copie est de 20 livres contre 24 livres).

Lorsqu'un prêt est restitué à CRS avec des articles de remplacement, la tierce partie doit fournir un rapport d'évaluation qui confirme la valeur des articles de remplacement.

Liste de vérification pour la réception des restitutions de prêts de la part de tiers

LISTE DE VÉRIFICATION

Réception des restitutions de prêt d'un tiers

Lorsqu'il prête des biens, le **gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement** :

- ☐ Note et garde trace des dates de la période de prêt et (si nécessaire) alerte le tiers lorsque la fin de la période de prêt approche.
- ☐ Informe le gestionnaire d'entrepôt lorsque les biens prêtés sont restitués à l'installation de stockage et fournit tout document justificatif.

Lorsque les restitutions de prêts arrivent dans l'entrepôt, le **gestionnaire d'entrepôt** :

- ☐ Collabore avec l'agent d'entrepôt pour inspecter les biens prêtés qui ont été restitués.
- ☐ Collabore avec l'agent d'entrepôt pour ranger les biens prêtés.

Pour plus d'informations sur les processus de réception, d'inspection et d'entreposage, voir le chapitre Réception .

Si la restitution du prêt comprend un ou plusieurs articles de remplacement, le **gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement** :

- ☐ Vérifie le coût du ou des articles de remplacement par rapport au contrat de prêt et au rapport d'évaluation reçu de la tierce partie.

Voir ci-dessous les encadrés spécifiques au contexte qui s'appliquent également.

Réception d'un article de prêt exact dans Insight

Après réception et inspection de l'article **exact** prêté, le **gestionnaire d'entrepôt** :

- ☐ Effectue un transfert de magasin de l'article prêté du magasin D-Loan ou ND-Loan à l'emplacement approprié.
- ☐ Joint tous les documents d'expédition, de réception et de restitution du prêt à la transaction de magasin.

Réception d'un article de remplacement dans Insight

Après réception et inspection de l'article **de remplacement,** le **gestionnaire d'entrepôt** :

- ☐ Effectue un reçu de compte Alias de l'article de remplacement dans les magasins de distribution ou les magasins de fournitures avec le code source « Loans Repayment - Receipt »
- ☐ Effectue une sortie de compte alias de l'article prêté à partir du D-Loan ou du ND-Loan avec le code source « Loan - issue »
- ☐ Joint à la transaction tous les documents d'expédition, de réception, d'évaluation du prêt et de la

Réception des articles prêtés dans Insight

L'emplacement de prêt doit rester ouvert jusqu'au dernier jour du trimestre suivant la fin du prêt.

Pour plus d'informations, voir le Guide de référence de l'inventaire de Insight et l'aide-mémoire Prêt et restitution, partie 2.

Si le coût des articles restitués doit être ajusté, consulter le guide de référence de Insight sur la gestion des coûts.

EMPRUNT DE BIENS À UN TIERS

Liste de vérification pour l'emprunt de biens à un tiers

LISTE DE VÉRIFICATION

Emprunt de biens à un tiers

Avant d'emprunter des biens, le **gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement :**

- ☐ Travaille avec le gestionnaire de programme (ou tout autre demandeur) pour examiner les exigences du bailleur (si nécessaire) et pour élaborer les conditions de la demande d'emprunt (par exemple, restitution des articles exacts ou restitution d'articles de remplacement).
- ☐ Reçoit et examine l'accord de demande d'emprunt du service demandeur et signe l'accord d'emprunt.
- ☐ Remet l'accord d'emprunt approuvé et tous les documents justificatifs au gestionnaire d'entrepôt.

Après avoir reçu un contrat d'emprunt approuvé, le **gestionnaire d'entrepôt**, avec le soutien de **l'agent d'entrepôt :**

- ☐ Prépare l'arrivée des biens empruntés.
- ☐ Réceptionne, inspecte et met en stock les biens empruntés.
- ☐ Informe le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement et le demandeur de l'arrivée des biens empruntés et signale si des articles ont été rejetés.

Pour plus d'informations sur le processus de réception, d'inspection et de mise en stock, voir le chapitre Réception.

Tous les articles empruntés doivent être suivis dans l'inventaire à l'aide d'un numéro de lot unique.

Voir ci-dessous les encadrés spécifiques au contexte qui s'appliquent également.

Réception des biens empruntées dans Insight

Après avoir physiquement reçu, inspecté et rangé les biens empruntés, le **gestionnaire d'entrepôt** :

- ☐ Effectue un reçu de compte Alias avec le code source « Borrowed Goods - Receipt ».
- ☐ Joint à la transaction les documents d'expédition (par exemple, la lettre de transport, les listes d'emballage), le bon de réception (si nécessaire), les rapports d'inspection et la demande d'emprunt approuvée.

Pour plus d'informations, voir le Guide de référence pour l'inventaire de Insight ou l'aide-mémoire sur l'emprunt et la restitution.

Restitution des biens empruntés à un tiers

Les biens empruntés peuvent être restitués à un tiers avec l'article exact qui a été emprunté (par exemple, un téléphone satellite, qui n'est pas consommable) ou avec un article de remplacement (par exemple, des ramettes de papier, qui sont consommables).

Liste de vérification pour la restitution des biens empruntés à un tiers

LISTE DE VÉRIFICATION

Restitution des biens empruntées à un tiers

Après avoir emprunté des biens, le **gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement** :

- ☐ Surveille l'accord d'emprunt et garde trace de la ou des dates auxquelles les biens empruntés doivent être restitués.
- ☐ **S'il renvoie des articles de remplacement pour les biens empruntés :** Collabore avec l'équipe financière pour élaborer un rapport d'évaluation confirmant la valeur des articles de remplacement.
- ☐ **En cas de restitution d'articles exacts pour des biens empruntés :** Collabore avec le responsable de la logistique pour créer un plan d'expédition contenant les détails de la restitution.
- ☐ **En cas de restitution d'articles exacts pour des biens empruntés :** Partage le plan d'expédition et les autres documents justificatifs avec le gestionnaire d'entrepôt.

En cas de restitution d'articles de remplacement pour des biens empruntés le **gestionnaire d'entrepôt** :

- ☐ Collabore avec le personnel de l'entrepôt pour préparer et emballer la restitution et établir le bon de livraison (DN) et la liste de colisage.
- ☐ Collabore avec le gestionnaire de la logistique pour organiser le transport des biens empruntés jusqu'au lieu de livraison.
- ☐ Informe le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement lorsque les biens renvoyés ont été expédiés.

Voir ci-dessous les encadrés spécifiques au contexte qui s'appliquent également.

Restitution des biens empruntés dans Insight

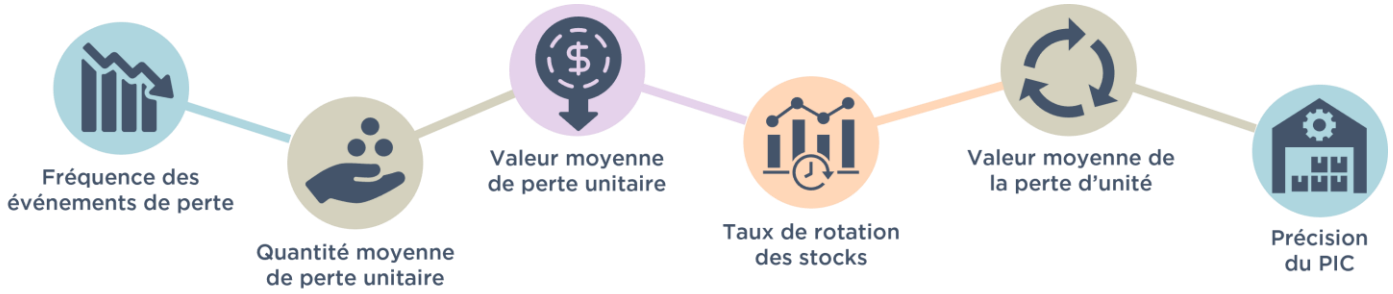
Une fois les biens empruntés expédiés, le **gestionnaire d'entrepôt** :

- ☐ Effectue une sortie d'alias de compte avec le code source « Borrowed Goods - Issue ».
- ☐ Joint à la transaction le plan d'expédition, le bon de livraison, la liste de colisage et la demande d'emprunt approuvée.

Pour plus d'informations, voir le Guide de référence pour l'inventaire de Insight ou l'aide-mémoire sur l'emprunt et la restitution.

SUIVI DES PERFORMANCES

Vous trouverez ci-dessous des exemples de mesures qui peuvent être utilisées pour surveiller les performances de la gestion des entrepôts et des stocks.



Pour plus d'informations sur ces mesures et sur la manière dont elles peuvent être utilisées pour le suivi des performances, voir la section Fiches de référence des indicateurs de performance (PIRS) dans le chapitre sur le suivi.

Les formulaires de suivi de l'entrepôt (par exemple, les formulaires d'inspection de l'entrepôt) sont un autre outil de suivi des performances permettant de suivre les activités régulières de l'installation de stockage liées à l'entretien et à la maintenance de l'installation elle-même.

Photo de Karl Grobl

Chapitre 10 : Expédition

10. EXPÉDITION

Objectif

Le présent chapitre permet au personnel de planifier et de mettre en œuvre le mouvement en aval des biens d'un lieu de stockage de CRS vers d'autres lieux de stockage de CRS, de partenaires ou de points de prestation de services. Le processus d'expédition comprend la planification et la préparation d'une expédition, le prélèvement et l'emballage des envois, le chargement des biens dans les véhicules et la documentation des activités d'expédition.

Pour des conseils détaillés sur la planification de l'expédition et de la distribution, voir le chapitre Planification.

Pour plus d'informations sur le processus de transport à l'intérieur du pays depuis le lieu de stockage du CRS jusqu'aux lieux d'expédition, voir le chapitre Transport national.

Différence entre expédition et distribution

L'expédition et la distribution sont souvent utilisées à tort de manière interchangeable, alors qu'il s'agit de processus distincts.

- **L'expédition** a lieu lorsque les biens sont déplacés d'un endroit à un autre, généralement des entrepôts.
- **La distribution** a lieu lorsque les biens ont atteint leur destination finale, généralement un participant au programme, un partenaire ou un utilisateur interne.

Pour plus d'informations sur la distribution des biens, voir le chapitre Distribution.

Différence entre les biens de distribution et les biens non destinés à la distribution

Tous les biens sont classés en tant que biens de distribution et biens non destinés à la distribution.

- **Les biens de distribution** sont achetés pour être distribués aux participants au programme (soit directement, soit par l'intermédiaire de partenaires) et sont comptabilisés en charges lorsqu'un partenaire ou un participant au programme les reçoit. Les biens de distribution apparaissent dans les comptes d'évaluation des stocks en tant qu'actifs jusqu'à ce qu'ils soient expédiés à un partenaire ou distribués à un participant au programme.
- **Les biens non destinés à la distribution** achetés pour la consommation interne et qui sont passés en charge immédiatement après leur réception. Bien que les biens non destinés à la distribution n'apparaissent pas dans les comptes d'évaluation des stocks en tant qu'actifs, ils doivent être suivis pendant qu'ils sont en stock et jusqu'à ce qu'ils soient distribués à l'utilisateur final.

La distribution des biens non destinés à la distribution à un utilisateur final, même en interne, est considérée comme une distribution finale et **non** comme une expédition. Dans ce manuel, le terme « distribuer » signifie donner des biens de distribution aux participants au programme, tandis que le terme « sortir »" signifie donner des biens non destinés à la distribution aux utilisateurs finaux.

Pour plus d'informations sur la remise de biens non destinés à la distribution, voir la section Sortie de biens non destinés à la distribution du chapitre Distribution.

Pour plus d'informations sur le suivi des biens après leur sortie d'inventaire, voir la politique de gestion des biens.

10.1 POLITIQUES, PROCÉDURES, RÈGLEMENTS ET DIRECTIVES

POLITIQUES ET RÈGLEMENTS DES BAILLEURS

- Fonds mondial - Guide des politiques du Fonds mondial en matière de gestion des achats et des stocks de produits de santé

DIRECTIVES DES BAILLEURS OU AUTRES

- Certification in Humanitarian Logistics Learning Materials: Unit 4 - Transport
- Logistics Cluster - Guide opérationnel de la logistique
- USAID|DELIVER - Le manuel de logistique : Guide pratique pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement des produits de santé
- USAID|DELIVER - Directives pour l'entreposage des produits de santé
- USAID|DELIVER et OMS - Directives pour le stockage des médicaments essentiels et autres produits de santé
- USAID|DELIVER - Gestion de transport : Un guide pratique pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement en produits de santé
- USAID|DELIVER - Outil d'évaluation du transport
- OMS - Modèle de système d'assurance qualité pour les organismes d'achat

10.2 APERÇU

L'objectif de l'expédition est de s'assurer que les biens appropriés parviennent aux participants au programme dans les bonnes quantités et au bon moment, tout en préservant la sécurité et l'intégrité des biens lors de la sélection, de l'emballage et du chargement dans les véhicules pour le transport.

10.3 RÔLES ET RESPONSABILITÉS

EXPÉDITION DE BIENS (TOUT SAUF LES ACTIFS DE LA CVA)

La figure ci-dessous énumère les fonctions et activités de sept rôles impliqués dans la gestion du processus d'expédition des biens.

Pour plus d'informations sur les rôles du personnel de CRS listés ci-dessous, voir le chapitre Rôles et responsabilités.

Fonction/Activité	Gestionnaire d'entrepôt/ Gestionnaire administratif*	Agent d'entrepôt/ Responsable administratif/ Assistant administratif**	Gestionnaire de la logistique	Gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement	Directeur des opérations	Gestionnaire de programme/ Directeur de projet	Personnel du CRS
Élabore un plan de distribution pour les biens de distribution	C		C	C	I	R	
Demande par courrier électronique de libération ou de transfert de biens non destinés à la distribution	I						R
Prépare le plan d'expédition sur la base du plan de distribution	C		R	A	I	C	
S'assure que les biens demandés sont en stock et que les expéditions sont classées par ordre de priorité sur la base du plan d'expédition	R	I	C	A		I	I
Élabore la liste de prélèvement sur la base du plan d'expédition (pour les biens de distribution) ou du courriel soumis (pour les biens non destinés à la distribution)	R	C		A			
Organise l'embauche de travailleurs journaliers et l'acquisition de matériel d'emballage (si nécessaire)	R	C		A			
Avant le début du prélèvement, prépare la zone d'expédition et met à disposition les matériaux d'emballage et le bois de calage	A	R					
Supervise le prélèvement et l'emballage des biens et leur placement dans la zone d'expédition/de mise à disposition	A	R					
Prépare les bons de livraison et les listes d'emballage	A	R					
À l'arrivée des véhicules, inspecte le véhicule à l'aide de la liste de vérification appropriée	R		C	A	C		
Supervise le processus de chargement des véhicules	A	R	C				
Inspecte la cargaison chargée par rapport à la liste de colisage, signe les bons de livraison (DN) et en soumet des copies aux entités concernées	R	C	I	A		I	I
Communique au(x) lieu(x) d'expédition l'arrivée prochaine de l'envoi	C		R	A		I	I
Met à jour des cartes bins et des registres d'inventaire	A	R					

R=Responsable ; **A**=Comptable ; **C**=Consulté ; **I**=Informé

* Pour les biens stockés dans l'entrepôt du bureau, le gestionnaire administratif joue un rôle similaire à celui du gestionnaire d'entrepôt. Les références au gestionnaire d'entrepôt dans le présent chapitre renvoient également au gestionnaire administratif.

** Pour les biens stockés dans le lieu de stockage du bureau, le responsable administratif ou l'assistant administratif joue un rôle similaire à celui de l'agent d'entrepôt. Les références à l'agent d'entrepôt dans le présent chapitre renvoient également au responsable administratif ou à l'assistant administratif.

La personne désignée comme responsable peut déléguer une tâche si cette délégation est approuvée par son supérieur hiérarchique et s'il n'y a pas de conflit d'intérêts.

RÉPARTITION DES ACTIFS DE LA CVA

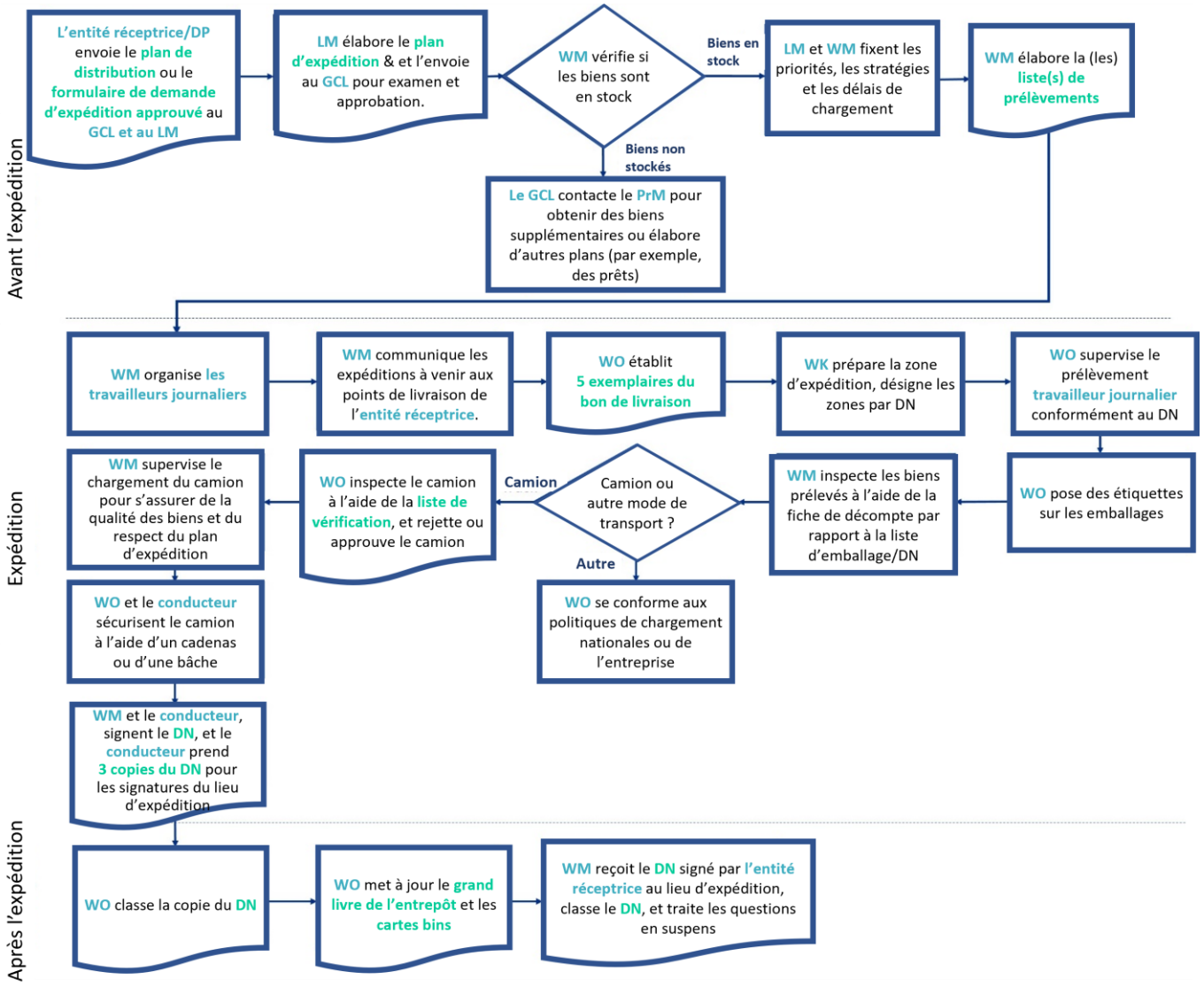
La figure ci-dessous répertorie les fonctions et activités de six rôles impliqués dans la gestion du processus d'expédition des actifs de la CVA. Pour plus d'informations sur chacun de ces rôles, voir le chapitre Rôles et responsabilités.

	Gestionnaire administratif	Responsable administratif Dépositaire des actifs de la CVA/Assistant administratif/ Responsable administratif*	Gestionnaire de la logistique	Gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement	Directeur des opérations	Gestionnaire de programme/ Directeur de projet
Élabore un plan de distribution pour les biens de distribution	C		C	C	I	R
Prépare le plan d'expédition sur la base du plan de distribution	C		R	A	I	C
S'assure que les biens demandés sont en stock et que les expéditions sont classées par ordre de priorité sur la base du plan d'expédition	A	R	C	I		I
Prélève et emballe les actifs de la CVA conformément au plan d'expédition	A	R				
Prépare les bons de livraison et les listes d'emballage	A	R				
Inspecte l'envoi par rapport à la liste de colisage, signe les bons de livraison (DN) et en soumet des copies aux entités concernées	R	C	I	A		I
Communique au(x) lieu(x) d'expédition l'arrivée imminente de l'envoi	C		R	A		I
Met à jour les cartes bins et les systèmes concernés	A	R				

R=Responsable ; **A**=Comptable ; **C**=Consulté ; **I**=Informé

* Pour les actifs de la CVA, l'assistant administratif ou le responsable administratif peut également être désigné comme le dépositaire des actifs de la CVA, qui est responsable de la gestion des actifs de la CVA (par exemple, les carnets de bons et les cartes de crédit/débit). Les actifs de la CVA sont généralement stockés dans un bureau. Pour plus d'informations sur le rôle du dépositaire des actifs de la CVA, voir le chapitre Réception. Pour plus de détails, voir le (RACI Réception des actifs de la CVA)

10.4 PROCESSUS



PRÉ-EXPÉDITION

Élaboration d'un plan d'expédition

Le plan d'expédition initie le processus d'expédition.

Les plans d'expédition ne sont pas utilisés pour libérer les biens non destinés à la distribution au personnel du CRS ou pour initier des transferts entre les lieux de stockage du CRS. Au lieu de cela, le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement ou le directeur des opérations envoie par courrier électronique au gestionnaire du site de stockage l'autorisation de libérer les biens non destinés à la distribution.

Le plan d'expédition est élaboré à partir des informations du plan de distribution. Pour plus d'informations sur la planification de la distribution, voir les chapitres Planification et Distribution.

Un plan de distribution bien conçu, avec les quantités nécessaires par site et par jour, peut servir de plan d'expédition pour gagner du temps en cas d'urgence rapide.

Liste de vérification pour l'élaboration du plan d'expédition

LISTE DE VÉRIFICATION

Élaboration du plan d'expédition

Une fois le plan d'expédition élaboré, **l'équipe de programmes** :

- ☐ Maintient et partage régulièrement le plan, y compris les informations ci-dessous, avec le gestionnaire de la logistique.
  - Types et quantités de biens nécessaires.
  - Nombre de participants au programme devant être servis sur place (en cas d'envoi à un point de prestation de services).
  - Destination.
  - Nom et coordonnées de la personne qui recevra les biens.
  - Dates de distribution ou de livraison proposées.
  - Tout autre détail dont l'équipe des programmes et de la logistique pourraient avoir besoin pour préparer la distribution.

Pour élaborer et tenir à jour le plan d'expédition, le **gestionnaire de la logistique** :

- ☐ Le construit à l'aide des informations contenues dans le plan de distribution
- ☐ Examine les informations suivantes pour le plan d'expédition, en collaboration avec le gestionnaire d'entrepôt.
  - Rapports sur les stocks disponibles pour savoir ce qui est disponible en stock.
  - Analyses de pipeline pour déterminer tout problème prévu dans l'horizon temporel et examiner les itinéraires pour que les biens atteignent leur destination.
  - Toutes les expéditions de biens entrants et sortants.
  - Tout autre rapport ou plan pertinent.
- ☐ Inclut les informations suivantes dans le plan d'expédition.
  - ☐ Informations sur le projet et le POET.
  - ☐ Le lieu de livraison avec les adresses complètes si elles sont disponibles et la distance jusqu'au lieu de livraison.
  - ☐ Heure d'arrivée prévue (ETA) des biens.
  - ☐ Le nom et les coordonnées du destinataire.
  - ☐ Types et quantités de biens, y compris toute considération relative à l'assurance qualité ou aux matières dangereuses.
  - ☐ Poids et volume des biens (voir l'outil de calcul du poids et du volume).
  - ☐ Dates d'arrivée et de chargement des véhicules
  - ☐ Tout autre détail dont le personnel de la logistique et de l'entrepôt pourrait avoir besoin pour préparer et mener à bien l'expédition.
- ☐ Met à jour le nouveau plan d'expédition lors de chaque mise à jour ultérieure du plan de distribution.

Une fois le plan d'expédition élaboré, le **gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement** :

- ☐ Examine le plan d'expédition et s'assure que toutes les informations pertinentes y figurent.
- ☐ Approuve le plan d'expédition et l'envoie au gestionnaire de la logistique, au gestionnaire d'entrepôt et au gestionnaire de programme/directeur de projet.

Préparation d'une expédition

Les zones de réception et d'expédition étant souvent situées au même endroit dans l'entrepôt, une planification et des contrôles minutieux doivent être mis en place pour s'assurer que les activités de réception et d'expédition ne se déroulent pas en même temps.

Réservation des stocks pour l'expédition

Après avoir reçu le plan d'expédition, le gestionnaire d'entrepôt peut créer une réservation de stock pour geler les articles en stock et éviter qu'ils ne soient déplacés à d'autres fins. Une réservation de stock sert également de liste de prélèvement à imprimer et à remettre au personnel de l'entrepôt.

Avant d'effectuer d'autres transactions avec les articles réservés (par exemple, des transferts de magasin ou du centre IO), le gestionnaire d'entrepôt doit annuler la réservation.

Pour plus d'informations, voir le Guide de référence pour l'inventaire de Insight ou l'aide-mémoire Réservation et prélèvement de stocks.

Le gestionnaire d'entrepôt doit disposer d'un système d'archivage pour suivre les plans d'expédition reçus, les listes de prélèvement en cours et les listes de prélèvement complétées. Un système efficace permet de s'assurer qu'aucun transfert n'est oublié ou retardé. Il peut s'agir d'un simple système de plateaux sur le bureau du gestionnaire d'entrepôt ou d'un système de classement dans OneDrive ou SharePoint.

Pour des conseils approfondis sur la planification des besoins en main-d'œuvre et en équipement, voir Certification in Humanitarian Logistics Learning Materials - Unit 2.

Préparation d'une expédition Liste de vérification

LISTE DE VÉRIFICATION

Préparation d'une expédition

Après avoir reçu le plan d'expédition approuvé, le **gestionnaire de la logistique** :

- ☐ Travaille avec l'équipe de la logistique pour élaborer le programme de transport et avertir les transporteurs. Pour plus d'informations, voir le chapitre sur le transport national.
- ☐ Communique avec le lieu d'expédition pour confirmer les dates de transport, les numéros de référence et les détails du transport afin que le personnel puisse prendre les dispositions nécessaires pour la réception.

Après avoir reçu le plan d'expédition approuvé, le **gestionnaire d'entrepôt** :

- ☐ S'assure que tous les biens demandés sont en stock.
- ☐ **S'il n'y a pas assez de biens en stock pour respecter le plan d'expédition :** Informe immédiatement le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement, le service demandeur et l'équipe des achats (s'il s'agit de biens achetés) afin de trouver une solution.
- ☐ Fait une estimation de la main-d'œuvre et de l'équipement nécessaires aux activités d'expédition.
- ☐ **Si des travailleurs journaliers sont nécessaires :** Collabore avec l'équipe des achats pour s'assurer de la disponibilité des travailleurs journaliers.
- ☐ Planifie l'arrivée des camions en collaboration avec l'équipe de la logistique afin d'éviter les encombrements dans l'enceinte de l'entrepôt et d'accroître l'efficacité des activités de chargement.

Quelques jours avant la date d'arrivée des véhicules pour l'expédition des biens (ou plus longtemps en fonction du volume expédié), le **gestionnaire d'entrepôt** :

- ☐ Établit et partage la liste de prélèvement avec l'agent d'entrepôt et le gardien de l'entrepôt.
- ☐ S'assure que les équipements de protection individuelle (PPE) sont disponibles pour le personnel de l'entrepôt et les travailleurs journaliers.

Après avoir reçu la liste de prélèvement, **l'agent d'entrepôt**, en collaboration avec le **gardien de l'entrepôt** :

- ☐ Prépare la zone d'expédition, nettoie les débris éventuels et s'assure que les palettes sont disposées sur le sol pour que les biens soient correctement rangées.
- ☐ S'il y a plusieurs destinations : Assigne des zones dans la zone d'expédition pour les différentes destinations et les identifie en conséquence (par exemple, sur un plan d'étage, avec un panneau sur le mur, ou avec un marquage au sol).
- ☐ S'assure de la séparation des zones de chargement afin de réduire la confusion au cours du processus d'emballage et de chargement.

Méthodes de rotation des stocks

Dans la plupart des cas, les biens doivent être expédiés selon la méthode FEFO ou FIFO*.

- La méthode FEFO et la méthode de la date limite d'utilisation (BUBD) donnent la priorité à l'expédition des biens contrôlés par lot et assortis d'une date de péremption, même si ces biens arrivent plus tard que les autres biens en stock.
- La méthode FIFO réduit le risque de dégradation ou d'obsolescence des biens qui n'ont pas de date de péremption.

Dans certains cas, l'expédition peut ne pas suivre ces méthodes, comme dans le cas des biens reconditionnés qui doivent être expédiés en premier. Le personnel du CRS doit se familiariser avec les politiques nationales en matière de gestion des stocks et déterminer si une méthode de rotation des stocks différente doit être suivie.

* L'expédition FIFO ne doit pas être confondue avec la comptabilité FIFO, qui est une méthode d'évaluation des stocks (pour plus d'informations, voir la politique de comptabilité des actifs en stock).

EXPÉDITION

Préparation des commandes et emballage

Le processus de préparation des commandes consiste à sélectionner des articles dans la zone de stockage pour constituer des lots. Ces lots sont ensuite acheminés vers la zone d'expédition de l'entrepôt, où ils sont emballés et regroupés en vue de leur chargement sur les véhicules.

Si un seul camion livre des biens à plusieurs destinations, il doit y avoir une liste de colisage et un bon de livraison (DN) distincts pour chaque lieu d'expédition.

Voici quelques bonnes pratiques en matière de préparation des commandes et d'emballage.

- Les biens doivent être emballés séparément en fonction de leur catégorie (par exemple, ne pas mélanger des articles médicaux et non médicaux dans les mêmes colis) afin de garantir l'intégrité des biens et d'assurer une réception et une mise en stock efficaces au lieu de destination.
- Les articles de la chaîne du froid doivent être placés dans des conteneurs isothermes.
- Les biens doivent être emballés dans des paquets de taille standard afin de faciliter l'estimation du volume des envois et le chargement efficace des véhicules lors de l'expédition.
- Dans la mesure du possible, un colis doit peser moins de 25 kg afin de garantir une manipulation aisée et sûre.

Sélection des actifs de la CVA

La méthodologie FIFO s'applique (par exemple, certains biens électroniques CVA ne peuvent plus être utilisés après que le fournisseur a mis à jour ou modifié ses systèmes ou logiciels), sauf si les biens plus récents sont en moins bon état que les biens actuellement en stock.

Les biens doivent être disposés dans la zone d'expédition de manière à faciliter le chargement des véhicules. Le personnel de l'entrepôt doit utiliser du ruban adhésif pour marquer les dimensions du véhicule ou du conteneur et placer les biens et les palettes dans le(s) espace(s) marqué(s).

Liste de vérification pour la préparation des commandes et l'emballage

LISTE DE VÉRIFICATION

Prélèvement et emballage

Au cours du processus de prélèvement, le **gestionnaire d'entrepôt** :

- ☐ Veille à la santé et à la sécurité du personnel et des travailleurs journaliers.
- ☐ S'assure que les équipements de protection individuelle (PPE) sont disponibles et utilisés efficacement, notamment :
  - ☐ des chaussures fermées.
  - ☐ des gants renforcés (en cuir), en particulier lors de la manipulation d'articles à surface rugueuse ou à arêtes vives.
  - ☐ des lunettes et des masques anti-poussière ou respiratoires, lors de la manipulation d'articles pouvant affecter la vue ou la respiration (par exemple, farines, bois, ciment, sable, sachets d'insecticide ou de chlore).
- ☐ Supervise l'utilisation correcte de l'équipement.
- ☐ Forme, si nécessaire, les travailleurs journaliers aux techniques de manutention des colis afin de réduire les efforts et les blessures.
- ☐ Si les biens doivent être mis en kit avant le chargement : Inspecte les kits et signe l'achèvement du processus de mise en kit.

Au cours du processus de prélèvement, **l'agent d'entrepôt**:

- ☐ Supervise le magasinier et les journaliers (s'ils sont embauchés).
- ☐ Utilise une fiches de décompte si nécessaire pour faciliter le processus de prélèvement, en particulier pour les prélèvements en vrac.
- ☐ S'assure que tous les colis sont clairement étiquetés et fournit des étiquettes au personnel chargé de la préparation des commandes si nécessaire.
- ☐ Prépare les listes de colisage et le bon de livraison (DN).
- ☐ Prépare et distribue quatre copies (l'original plus trois copies) du bon de livraison (DN).
  - ☐ Un exemplaire reste dans l'entrepôt d'expédition.
  - ☐ L'original et deux copies sont remis au chauffeur.
- ☐ Si les biens doivent être préparées avant le chargement : Prépare la zone de kitting et les fournitures de kitting, crée ou mettre à jour les cartes bins.

Pendant le processus de préparation des commandes le **gardien de l'entrepôt** et les **travailleurs journaliers** :

- ☐ Prélève des articles dans le stock sur la base de la liste de prélèvement et les place dans les zones préparées à l'intérieur de la zone de transit de l'entrepôt.
- ☐ Si les biens doivent être mis en kit avant le chargement : Créer des kits en prélevant des composants dans le stock et en emballant les articles dans le kit.
- ☐ Disposez les biens dans des emballages uniques (prélèvements fins) ou sur des palettes (prélèvements en vrac).
- ☐ Si les colis n'ont pas d'étiquettes : Apposez des étiquettes sur les colis placés dans la zone d'expédition (exemple d'étiquette ci-dessous).

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES

DATE:	PACKING LIST #:
	TRANSPORTER:
DESTINATION:	CONTAINER / BOX #: of
CRS DN / WB #:	EXPIRATION DATE:

Pour plus d'informations sur le processus de kitting, voir la section Kitting du chapitre Gestion des entrepôts et des stocks.

Voir ci-dessous les encadrés spécifiques au contexte qui s'appliquent également.

Vous trouverez ci-dessous des informations importantes sur le bon de livraison, qui est généré au cours du processus de préparation et d'emballage décrit ci-dessus.

Génération des bons de livraison dans Insight
Pour générer le rapport sur le bon de livraison, l'envoi doit être enregistré dans Insight avant le chargement et après que les biens ont été déplacés par le gestionnaire d'entrepôt ou l'agent d'entrepôt vers le centre IO externe à l'aide d'un transfert de centre IO.

En fonction de la destination de l'envoi, les biens peuvent être placés dans le sous-stock en transit pour le suivi des transits plus longs ou être placées directement dans le sous-stock du partenaire ou du SDP.

Une fois que le rapport sur le bon de livraison a été généré par Insight, une copie reste dans l'entrepôt d'expédition et trois copies (c'est-à-dire l'original plus deux copies) accompagnent le chauffeur jusqu'au lieu d'expédition. Pour garder une trace des différentes copies, il est utile d'utiliser du papier de couleur différente.

Une fois la cargaison déchargée, le chauffeur et le personnel du site de réception des biens remplissent et signent les trois exemplaires du bon de livraison (DN). Un exemplaire signé est conservé au lieu de réception. Le chauffeur conserve une copie signée pour les archives et envoie l'original signé du bon de livraison (DN) (joint à la facture) à l'équipe financière.

Pour de plus amples informations, voir le guide de référence de référence pour l'inventaire de Insight et l'aide-mémoire Générer un bon de livraison.

En cas d'urgence, il n'est pas toujours possible de se procurer facilement des carnets de bons de livraison (DN) préimprimés au carbone. Le personnel d'expédition doit s'assurer que le bon de livraison (DN) et ses copies portent le même numéro de série et que tous les nouveaux bons de livraison (DN) portent un numéro de série unique par rapport aux bons émis précédemment ou ultérieurement.

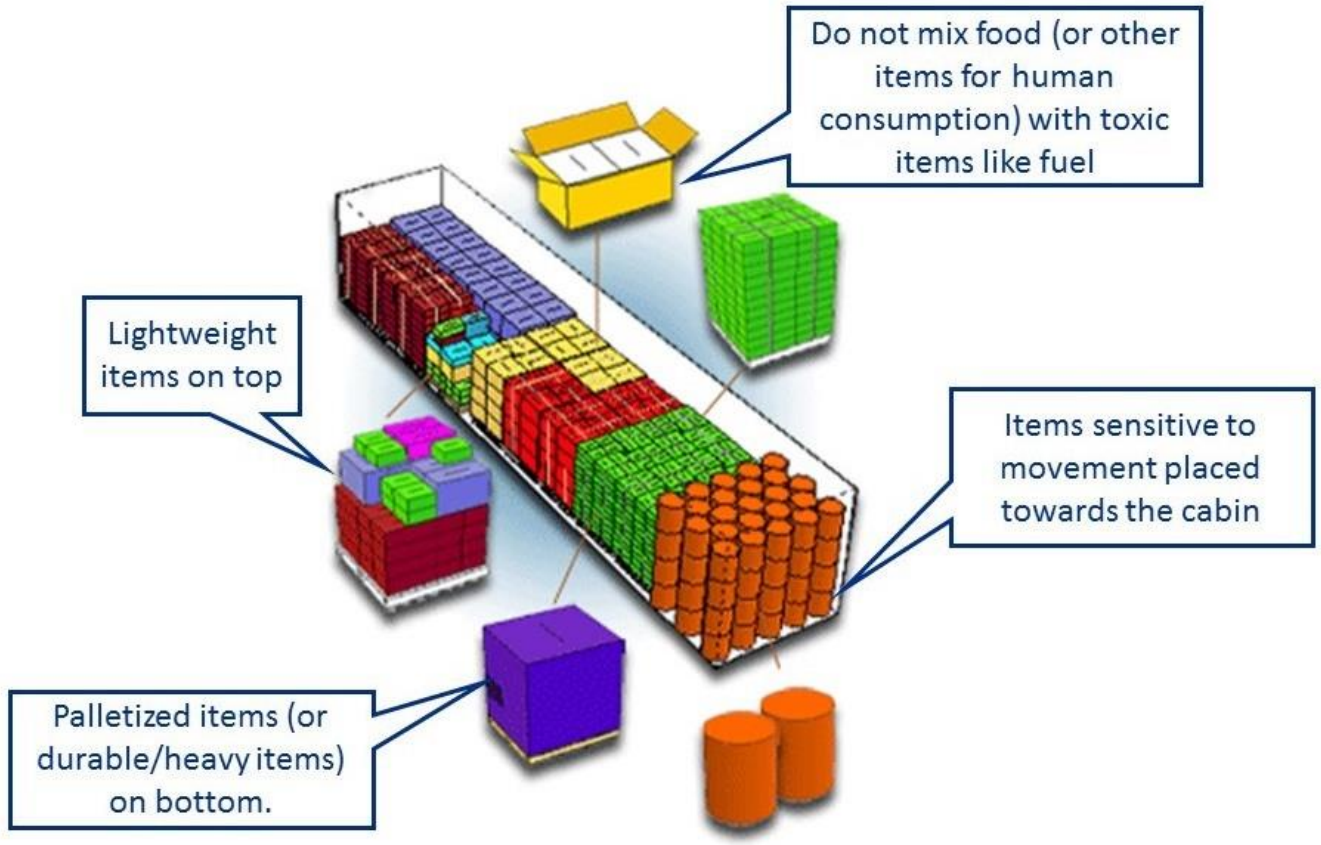
Trois copies du bon de livraison (DN) (l'original plus deux copies) suffisent. Un exemplaire reste dans l'entrepôt d'expédition et deux exemplaires (l'original plus une copie) sont envoyés au site d'expédition. Le destinataire conserve une copie signée. Le conducteur joint l'original signé à la facture.

Un bon de livraison (DN) est nécessaire pour l'expédition des actifs de la CVA. Un bon de livraison de CVA (DN) modifié comprend un espace pour les numéros de série de suivi et peut être utilisé à la place du bon de livraison standard.

Chargement

Vous trouverez ci-dessous quelques bonnes pratiques pour le chargement des véhicules.

- Pour rendre le processus plus efficace, organiser les biens de manière à ce qu'ils puissent être inventoriés rapidement et facilement une fois chargés.
- Si un camion dessert deux destinations ou plus, charger la cargaison destinée à la première destination vers l'arrière du camion (loin de la cabine).
- Éviter de charger des biens lourdes sur la galerie de toit ou au-dessus de la hauteur de la paroi du lit du véhicule, car cela réduit la stabilité du véhicule et augmente les contraintes physiques sur la structure du toit.



Jamais

- X Placez les biens dangereuses (par exemple, les bidons de carburant) sur le toit
- X Placez des produits toxiques (par exemple, du chlore) dans la cabine d'un camion ou à tout autre endroit où ils pourraient mettre en danger un conducteur ou un passager
- X Placer des biens sensibles à la température près du moteur du camion ou des biens générant de la chaleur (par exemple, de la tôle ondulée)
- X Mélanger des aliments destinés à la consommation humaine avec des produits dangereux/toxiques

Toujours

- ✓ Séparer les articles dangereux des autres cargaisons, soit par une séparation complète, soit par des barrières adéquates
- ✓ Charger les articles sensibles aux mouvements (par exemple, les générateurs, les réfrigérateurs) ou qui peuvent rendre le camion instable (par exemple, les barils de carburant ou d'autres liquides) sur le plancher de la plate-forme et aussi près que possible de la cabine
- ✓ Chargez les liquides sur la couche la plus basse et séparez-les des autres articles à l'aide d'une bâche ou d'un matériau plastique, afin de minimiser les dommages potentiels causés par les déversements
- ✓ Chargez les articles et les paquets sur des palettes ou d'autres matériaux de calage pour les protéger des contaminants et de l'humidité
- ✓ Sécuriser les côtés du camion et attacher tous les chargements
- ✓ Protégez la cargaison des intempéries et attachez tout toit ou toute bâche pour éviter toute infiltration

Liste de vérification du processus de chargement du véhicule

LISTE DE VÉRIFICATION

Processus de chargement des véhicules

Avant le début du chargement, le **gestionnaire d'entrepôt** :

- ☐ Utilise la liste de vérification pour l'inspection des véhicules de transport lourd afin de vérifier que le véhicule est apte à transporter des biens (par exemple, évaluer la propreté, s'assurer qu'il n'y a pas de marquage inapproprié, vérifier l'immatriculation légale et l'assurance).
- ☐ **Si un véhicule ne passe pas l'inspection** : Informer immédiatement le gestionnaire logistique afin d'obtenir un véhicule de remplacement adéquat dans les plus brefs délais.

Remarque : Tout véhicule qui ne passe pas l'inspection ne doit pas être chargé !

Si un véhicule ne passe pas l'inspection, le **gestionnaire de la logistique** :

- ☐ Collabore avec le transporteur pour obtenir un véhicule de remplacement adéquat dans les plus brefs délais.
- ☐ **Si le véhicule continue à ne pas passer l'inspection :** Collabore avec le service des achats pour communiquer les problèmes de performance à l'agence de transport.

Pendant le chargement, le **gestionnaire d'entrepôt** :

- ☐ S'assure que le chargement est conforme aux règles de sécurité, respecte les limites de l'infrastructure et permet un déchargement et une mise en place efficaces lorsque le véhicule arrive au lieu de livraison.
- ☐ S'assure que chaque camion est chargé de manière optimale sans dépasser les capacités maximales de charge en poids ou en volume.

Pendant le chargement, **l'agent d'entrepôt** :

- ☐ S'assure que le sol de l'entrepôt et les allées menant de la zone d'emballage/de mise à disposition au camion sont propres et exempts d'obstacles.
- ☐ Supervise l'équipe de chargement.
- ☐ Surveille le processus de chargement pour s'assurer que les directives d'assurance qualité sont respectées (voir les figures précédentes sous Chargement), notamment :
  - ☐ Les colis sont clairement étiquetés.
  - ☐ La manipulation des colis, et donc leur endommagement, est réduite au minimum.
  - ☐ Les biens sensibles sont séparés des biens dangereux.
  - ☐ Les colis lourds et non fragiles sont placés sous des colis plus fragiles et/ou plus légers.
- ☐ Suit la quantité d'articles chargés à l'aide d'une fiche de décompte et vérifie la quantité par rapport à la liste de colisage et au bon de livraison, afin de tenir compte de tous les colis.

Une fois le chargement terminé, le **gestionnaire d'entrepôt** :

- ☐ S'assure que la cargaison est bien protégée et arrimée.
- ☐ Supervise la sécurisation du hayon/de la porte du camion à l'aide d'une serrure inviolable.
- ☐ Signe le(s) bon(s) de livraison (DN) et remet des copies du DN au chauffeur pour la livraison au lieu d'expédition.
- ☐ Informe le gestionnaire de la logistique et l'agent LMIS que le processus de chargement est terminé et que les véhicules ont quitté l'enceinte de l'entrepôt.

Une fois le chargement terminé, **l'agent d'entrepôt**:

- ☐ Met à jour les cartes bins et les registres d'inventaire.

Voir ci-dessous les encadrés spécifiques au contexte qui s'appliquent également.

Transport des actifs de la CVA

Les actifs de la CVA sont souvent transportés par le personnel d'un site à l'autre. Dans ce cas, le personnel assume à la fois le rôle de transporteur sur le bon de livraison et la responsabilité des actifs de la CVA jusqu'à ce qu'ils soient transférés au destinataire final. Les actifs de la CVA peuvent également être transportés par un service de messagerie certifié et utiliser leur système pour documenter le suivi.

Suivi des mouvements de biens en aval

Une fois les biens transférés au centre IO externe, le l'agent LMIS suit le mouvement des biens (par exemple, la réception des biens) par le partenaire ou au SDP, les transferts entre les partenaires et les SDP, et la distribution finale des biens par les SDP, car les partenaires n'ont pas accès à Insight. Tous les documents pertinents que CRS reçoit du personnel de distribution ou des partenaires - y compris le bon de livraison (DN) signé - doivent être joints dans Insight.

Pour plus d'informations sur les mouvements en aval des biens, voir le chapitre Distribution et le Guide de référence pour l'inventaire de Insight.

Photo de Terhas Clark

Chapitre 11 : Transport national

11. TRANSPORT NATIONAL

Objectif

Le présent chapitre permet au personnel de la chaîne d'approvisionnement de gérer le processus de transport dans le pays grâce à des conseils sur la détermination des besoins de transport à court et à long terme, la passation de contrats et le suivi des performances des prestataires de services en collaboration avec les services d'achat, la programmation du transport, le suivi du mouvement et de la réception des biens, et le paiement des transporteurs.

Dans le présent chapitre, le terme « véhicules » renvoie à tous les modes de transport qui peuvent être utilisés pour le déplacement des biens à l'intérieur du pays. Ces autres modes de transport peuvent inclure les « navires », les « wagons », etc.

11.1 POLITIQUES, PROCÉDURES, RÈGLEMENTS ET DIRECTIVES

POLITIQUES, PROCÉDURES, RÈGLEMENTS ET DIRECTIVES DE CRS

- Boîte à outils du gestionnaire de flotte

EXIGENCES ET RÈGLEMENTS DES BAILLEURS

- Fonds mondial - Guide des politiques du Fonds mondial en matière de gestion des achats et des stocks de produits de santé

DIRECTIVES DES BAILLEURS OU AUTRES

- Certification in Humanitarian Logistics Learning Materials: Unit 4 - Transport
- Logistics Cluster - Guide opérationnel de la logistique
- USAID - Gestion de transport : Un guide pratique pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement en produits de santé
- USAID|DELIVER - Le manuel de logistique : Guide pratique pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement des produits de santé
- USAID|DELIVER - Gestion de transport : Un guide pratique pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement en produits de santé

- OMS - Modèle de système d'assurance qualité pour les organismes d'achat
- OMS - Bonnes pratiques de distribution des produits pharmaceutiques (Annexe 5, 2010)
- OMS - Bonnes pratiques de stockage et de distribution (Annexe 7, 2020)

11.2 APERÇU

MODES DE TRANSPORT

Le processus de sélection du mode de transport est discuté lors de la conception et formalisé au cours des phases de démarrage et de planification du cycle de vie du projet. Si le contexte local ou international change au cours du cycle de vie du projet, le mode de transport doit être réévalué et analysé pour déterminer le meilleur moyen de transporter les biens.

Pour plus d'informations sur les modes de transport, voir le chapitre Démarrage et le matériel pédagogique de la certification en logistique humanitaire : Unit 4 - Transport.

11.3 RÔLES ET RESPONSABILITÉS

La figure ci-dessous énumère les fonctions et les activités de sept profils impliqués dans la gestion du processus de transport national.

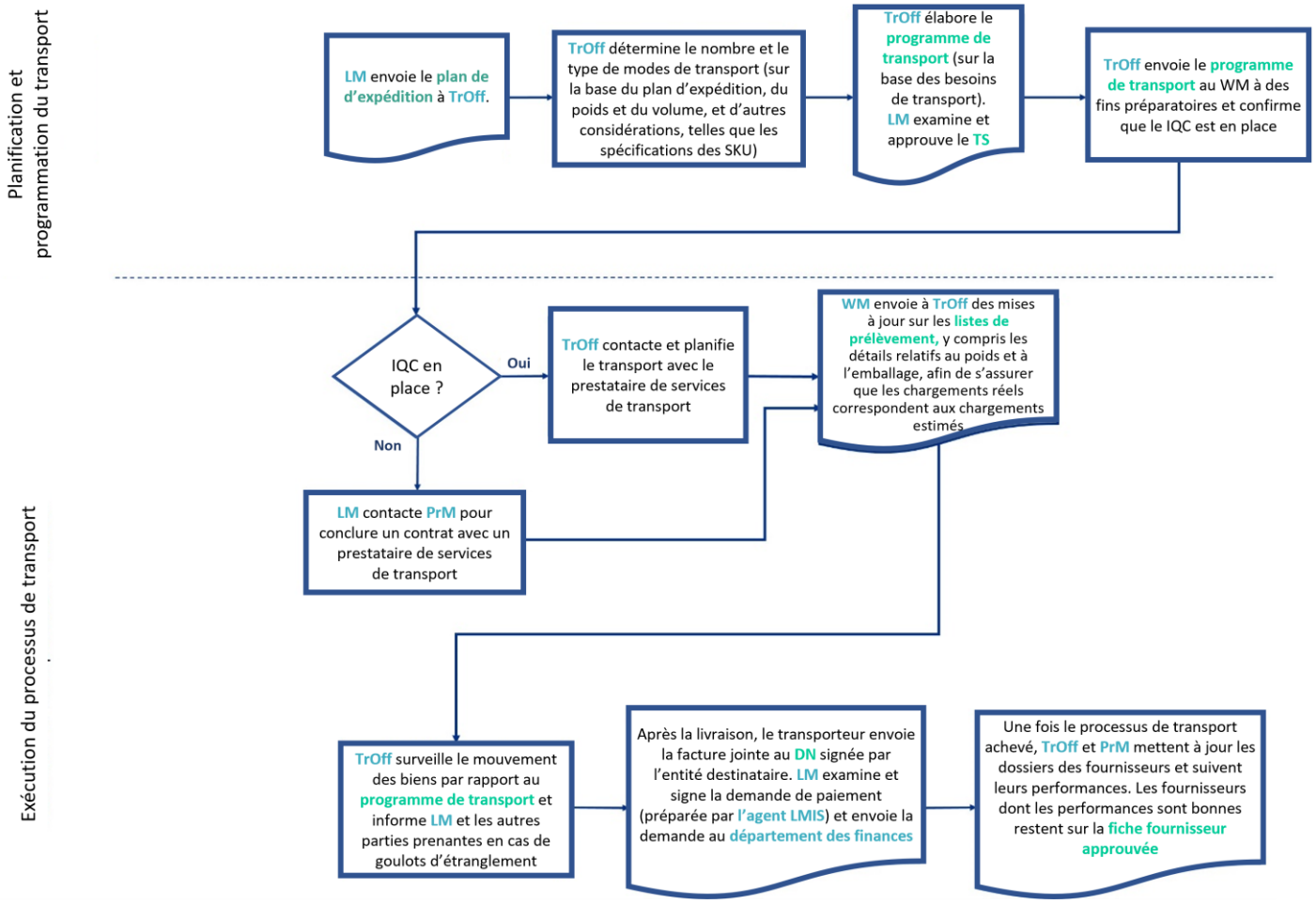
Pour plus d'informations sur les rôles du personnel de CRS listés ci-dessous, voir le chapitre Rôles et responsabilités.

Fonction/Activité	Directeur des opérations	Gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement	Responsable des transports/ responsable de la logistique	Gestionnaire de la logistique	Équipe des achats	Gestionnaire d'entrepôt	Représentant résident
Évaluation des différents modes de transport possibles ; estimation des coûts et des délais de transport	I	I	R	A	C		
Soumet une demande d'achat si aucun contrat n'a été conclu avec les prestataires de transport	I	A	C	R	C		
Traite les demandes, prépare les demandes de devis, négocie les conditions et passe des contrats avec les prestataires de services de transport	I	C	C	C	R		I

Fonction/Activité	Directeur des opérations	Gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement	Responsable des transports/ responsable de la logistique	Gestionnaire de la logistique	Équipe des achats	Gestionnaire d'entrepôt	Représentant résident
Prépare les plans d'expédition (pour plus d'informations, voir le chapitre Expédition)	I	A	C	R	I	I	
Détermine la quantité, le poids et le volume des biens à transporter ; planifie la capacité de transport excédentaire		A	C	R	C		
Prépare et met à jour le programme de transport en fonction des besoins de transport		C	R	A	C	I	
Coordonne les prestataires de services de transport ou les chauffeurs pour les camions ou les véhicules appartenant au CRS		C	R	A		I	
Prépare les listes de colisage (PL), les bons de livraison (DN), et les autres documents nécessaires à l'expédition des biens		A	I	I		R	
Met à jour les rapports sur la sécurité, l'état des routes, les conditions météorologiques et autres conditions ayant une incidence sur les opérations de transport	I	I	R	A			
Inspecte les véhicules ; surveille le chargement et le déchargement des biens	C	A	A	C		R	
Contrôle les performances de tous les prestataires de services de transport et en rendre compte régulièrement	I	A	C	R	C	C	
Prépare les paiements aux prestataires de services de transport et documente les pertes		A	I	R	C		

R=Responsable ; **A**=Comptable ; **C**=Consulté ; **I**=Informé

11.4 PROCESSUS



La planification continue du transport est essentielle. Bien que la plupart des opérations de transport de biens se fassent par voie terrestre à l'aide de camions lourds, le personnel de la chaîne d'approvisionnement doit préparer des options flexibles pour déplacer les biens et le personnel par voie terrestre, maritime et aérienne afin de réduire le risque de perturbation en cas de changement du contexte local.

Pour les programmes de santé, l'équipe de la logistique de CRS peut travailler au sein du système national de transport sanitaire. Beaucoup d'activités décrites dans cette section peuvent ne pas se dérouler de la même manière si CRS travaille par l'intermédiaire de ces partenaires officiels. Pour plus d'informations, voir l'annexe sur les produits de santé.

PLANIFICATION ET ACHAT

Effectuer une analyse de marché

La planification des transports doit commencer par une analyse de la juste valeur marchande actuelle/du rapport qualité-prix des transports locaux et, si elles sont disponibles, des données historiques du pays et/ou de la région. L'analyse de marché implique un engagement avec les autorités nationales de transport, les syndicats nationaux de transporteurs ou le Logistics Cluster (LC) (s'il est activé) pour déterminer et contrôler la juste valeur marchande des biens loués, du carburant, des pièces détachées, etc ; pour déterminer les réglementations pertinentes en matière de transport (par exemple, la charge utile maximale pour les camions et le nombre maximum d'heures de conduite par jour) ; et pour accéder à des services communs. Le cas échéant, l'analyse de marché implique également une collaboration avec d'autres agences afin de partager les actifs et les coûts.

Élaborer un plan d'expédition

Le plan d'expédition est basé sur les besoins en transport. Les besoins initiaux en matière de transport doivent être déterminés au début d'un projet et doivent être évalués et mis à jour chaque année pour les programmes pluriannuels. Les besoins en transport doivent également être réévalués à la suite de changements dans les produits livrables du projet ou de changements dans le contexte local (par exemple, en cas de catastrophe ou de changements dans l'infrastructure). Pour plus d'informations sur la planification des transports au début d'un projet, voir le chapitre Démarrage.

Liste de vérification du plan d'expédition

LISTE DE VÉRIFICATION

Plan d'expédition

Une fois les besoins en transport déterminés, le **gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement :**

- ☐ Se réunit régulièrement avec le personnel des programmes pour confirmer les besoins continus du projet (tels que documentés dans le plan de distribution) afin de créer et de tenir à jour les plans d'expédition.

Calculer l'espace nécessaire au transport des biens

L'équipe de la logistique doit utiliser le calculateur de poids et de volume pour déterminer l'espace nécessaire aux véhicules pour répondre aux exigences du plan d'expédition. Pour plus d'informations sur le calcul des poids et des volumes des biens, voir le chapitre Planification.

Le personnel de la logistique doit conserver un historique des poids et des volumes des articles couramment transportés. Ces informations sont utiles pour faire une estimation du nombre de camions nécessaires en fonction du volume et du poids des biens.

L'équipe de la logistique doit prévoir une capacité de transport excédentaire raisonnable. La mise en place d'une capacité tampon aide CRS à respecter les calendriers d'expédition, à éviter les ruptures de pipeline, à répondre aux demandes de transport ad hoc et à s'assurer que les ressources disponibles sont suffisantes pour déplacer le personnel et les biens dans les délais impartis.

L'optimisation de l'utilisation de l'espace et de la capacité pour tous les modes de transport peut permettre de réduire l'impact sur le changement climatique et d'économiser sur les coûts de transport. Pour faciliter l'adoption de pratiques plus durables sur le plan environnemental et économique dans la chaîne d'approvisionnement, le personnel des achats et de la logistique peut :

- Exiger des fournisseurs qu'ils **optimisent l'espace par chargement ou par expédition**.
- Identifier les possibilités, lors de l'achat, de construire un conteneur ou un camion complet.
- Identifier les possibilités de consolidation des cargaisons grâce à une meilleure planification et à une consolidation des fournisseurs de services de transport privilégiés par le CRS.
- Identifier les possibilités d'emballage pour réduire le poids du bois de calage et l'espace requis si cette réduction ne compromet pas l'intégrité de la cargaison pendant le transport et le stockage.

Évaluer la sécurité des itinéraires de transport et des risques

Liste de vérification pour l'évaluation de la sécurité des itinéraires de transport et des risques

LISTE DE VÉRIFICATION

Évaluation de la sécurité des itinéraires de transport et des risques

Une fois que le plan d'expédition et le nombre de véhicules nécessaires au transport des biens ont été déterminés, le **gestionnaire de la logistique :**

- ☐ Collabore avec l'équipe logistique, le directeur des opérations, le personnel de sécurité et d'autres personnes connaissant bien l'environnement opérationnel et l'infrastructure de transport afin d'évaluer les risques liés aux différents itinéraires qui seront utilisés pour transporter les biens et le personnel.

L'évaluation doit inclure l'identification d'itinéraires de transport alternatifs afin d'atténuer tout risque potentiel pour la sûreté et la sécurité du personnel et des biens. L'outil Plan de voyage et évaluation des risques peut être utilisé comme modèle d'évaluation des risques.

Identifier les prestataires de services de transport et passer un contrat avec eux

Il est préférable de passer un contrat avec les transporteurs au début d'un projet et de communiquer à l'avance les expéditions prévues, plutôt que de contracter des services de transport ad hoc. Toutefois, un transport ad hoc peut être nécessaire dans certaines situations pour déplacer des biens D ou ND.

Lors de la conclusion de nouveaux contrats, l'équipe chargée des achats dirige les négociations et la phase contractuelle, avec l'aide de l'équipe chargée de la logistique. Lors de la passation de marchés de services de transport, il est important de se demander si les prestataires de services disposent de la capacité supplémentaire (si nécessaire) ou s'il est nécessaire de passer des contrats avec des prestataires de services de transport supplémentaires pour couvrir les besoins réels et imprévus.

Lors de l'élaboration des critères d'appel d'offres pour les services de transport, le personnel des achats doit tenir compte des exigences en matière de volume minimum, des coûts pour la saison sèche et pour la saison des pluies, de la capacité à gérer des terrains accidentés, des zones géographiques à couvrir et de la disponibilité des véhicules. Comme pour tout bien ou service, CRS peut passer un contrat avec plusieurs fournisseurs de services en même temps pour assurer la disponibilité des véhicules, la couverture de différentes zones géographiques, etc.

Les prestataires de services contractés directement par le CRS sont considérés comme une extension du CRS et doivent être sélectionnés avec le plus grand soin après un examen approfondi. En faisant appel à des prestataires de services réputés, CRS réduit la supervision directe des opérations de transport et consacre plus de temps à la planification et à la surveillance du système. Dans la mesure du possible, il est préférable de faire appel à des prestataires de services de transport complets et réputés (par exemple, des transporteurs) et de demander des certificats (par exemple, le certificat de bonnes pratiques de distribution de l'OMS).

Pour plus d'informations sur le processus de passation de contrats avec des prestataires de services, voir les chapitres Démarrage et Achat.

Le gestionnaire logistique peut travailler avec Logistics Cluste (LC) pour identifier les prestataires de services de transport. Logistics Cluste (CL) peut fournir des informations sur les coûts prévus et peut éviter la concurrence avec d'autres agences d'assistance internationale. Lorsqu'il est activé, Logistics Cluste (LC) surveille les marchés du transport et possède des données qui peuvent fournir des informations utiles pour trouver des prestataires de services rentables.

Pour lancer le processus de passation de contrat avec un prestataire de services de transport, remplissez le formulaire de demande de biens et de services et suivez les instructions fournies dans le formulaire. Une fois rempli, soumettez le formulaire au préparateur de demandes.

Avant le début du chargement dans l'entrepôt, le gestionnaire d'entrepôt inspecte le(s) véhicule(s) à l'aide de la liste de vérification pour l'inspection des véhicules de transport lourd Cette inspection doit être discutée avec le transporteur avant la signature du contrat. L'équipe des achats peut indiquer les conditions acceptables et inacceptables du véhicule de transport dans l'appel d'offres et dans les conditions générales.

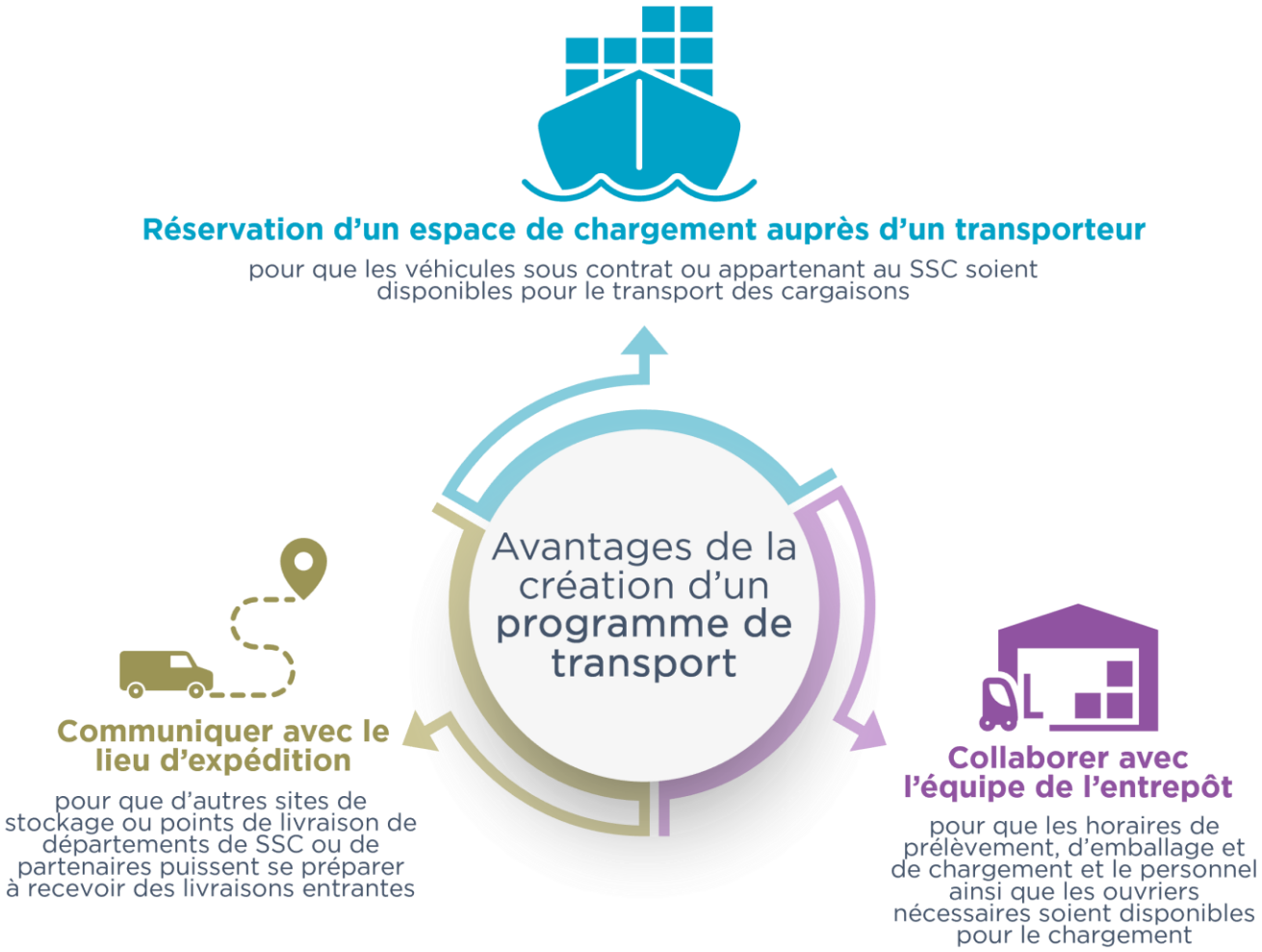
PLANIFICATION

Les mouvements de routine, ou les mouvements qui ont lieu régulièrement, ou qui correspondent aux plans d'expédition, doivent être programmés de manière à correspondre aux activités du programme et à la capacité de stockage tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Des plans d'urgence et des options pour les demandes de mouvement ad hoc et les cargaisons excédentaires par rapport aux prévisions doivent également être mis en place.

Dans la mesure du possible, il est préférable de transporter ensemble des biens provenant de plusieurs projets. Cette pratique permet de réduire les coûts, d'augmenter l'efficacité et de diminuer les émissions dans l'environnement.

Créer un calendrier de transport

L'élaboration, la mise à jour et le partage régulier des calendriers de transport présentent plusieurs avantages, dont ceux illustrés ci-dessous.



L'équipe de la logistique utilise généralement le(s) plan(s) d'expédition comme base pour déterminer les besoins et les horaires de transport (pour des conseils complets sur les plans d'expédition, voir les chapitres Planification et expédition).

Lors de l'élaboration d'un programme de transport, le personnel de la logistique doit suivre les meilleures pratiques énumérées ci-dessous.

Maximiser la capacité des véhicules

Veiller à ce que les véhicules soient entièrement chargés (mais pas surchargés) pour chaque expédition
Consolider la cargaison pour la livrer à plusieurs destinations, le cas échéant

Réduire la distance

Planifier les itinéraires de manière à ce que les lieux de livraison accessibles par le même mode de transport se trouvent sur le même itinéraire

Augmenter l'efficacité

Charger à l'avance (par exemple, l'après-midi précédant le départ) et prévoir des demandes de service ad hoc

Réduire les risques

Prévoir les conditions météorologiques et les menaces potentielles pour les biens le long des itinéraires de transport
Respecter les exigences légales, notamment en ce qui concerne la sécurité des conducteurs

Pour plus d'informations sur la sécurité des conducteurs et les meilleures pratiques de conduite, voir la boîte à outils du gestionnaire de flotte.

Liste de vérification pour la création du programme de transport

LISTE DE VÉRIFICATION

Création du plan de transport

Pour créer le plan de transport, le **responsable des transports ou le responsable de la logistique** doit :

Une fois le plan d'expédition approuvé :

- ☐ Créer un programme de transport initial basé sur les exigences du plan d'expédition.
- ☐ **Si CRS a conclu un accord avec un prestataire de transport pour répondre aux exigences du plan d'expédition :** Réserver des véhicules/espace de chargement auprès de l'entreprise en fonction des besoins estimés et du volume de biens à transporter ; et contacter le transporteur sélectionné peu avant la date du transport pour confirmer que les véhicules sont toujours disponibles ou si d'autres dispositions doivent être prises.
- ☐ **Si aucun accord n'a été conclu avec un transporteur pour répondre aux exigences du plan d'expédition :** Remplir et soumettre le formulaire de demande afin que les services de transport puissent être achetés.

Une fois que le programme de transport est terminé :

- ☐ Le soumettre au gestionnaire de la logistique pour examen et approbation.

Une fois le programme de transport approuvé :

- ☐ L'envoyer aux services concernés (programmation, entrepôt(s), lieu(x) d'expédition et approvisionnement).

Chaque fois que des problèmes d'approvisionnement ou des goulets d'étranglement susceptibles d'affecter la disponibilité des biens sont signalés :

- ☐ Mettre à jour le programme de transport.

Le programme de transport peut être simple et peut être créé à l'aide d'Excel ou même sur un tableau blanc dans le bureau (voir l'exemple ci-dessous).

Bureau :					Mois :				
ID du véhicule/ transporteur	Type de véhicule	Capacité du véhicule (tonnes métriques, m3)	Chauffeur	Bon de livraison (DN) Réf./ Type de cargaison	Origine/ Destination	Jour de chargement	Est. Date/ Heure de départ	Est. Date/ Heure d'arrivée	Remarques/ Commentaires

Liste de vérification pour le respect du programme de transport

LISTE DE VÉRIFICATION

Respect du programme de transport

Pour **s'assurer que les horaires de transport sont respectés**, il convient de prendre les mesures suivantes :

Le **gestionnaire de la logistique** :

- ☐ Organise des réunions régulières avec les équipes des programmes pour planifier et coordonner les priorités de transport, et pour examiner les plans de distribution et d'expédition, ainsi que toute demande d'expédition ad hoc. En fonction du niveau d'activité de distribution et de transport, les réunions peuvent être plus fréquentes afin de répondre aux changements de priorités ou de besoins.

L'équipe de la chaîne d'approvisionnement :

- ☐ Aborde le programme de transport lors des réunions internes de l'équipe pour s'assurer que le programme est respecté et pour ajuster les options d'expédition si nécessaire.

L'équipe des achats :

- ☐ Informe l'équipe de la logistique, les équipes des programmes et le lieu d'expédition de tout problème d'approvisionnement ou de goulot d'étranglement susceptible d'affecter la disponibilité des biens.

Pour des conseils plus approfondis sur la programmation et la planification du transport, voir Certification in Humanitarian Logistics Learning Materials - Unit 4.

Élaborer un plan de convoi (si nécessaire)

Lors de l'élaboration du programme de transport, le responsable de transport ou le responsable de logistique travaille en étroite collaboration avec le responsable de sécurité afin de prendre en compte la situation en matière de sécurité le long de l'itinéraire. Le transport en convoi peut présenter des avantages lorsqu'il s'agit de parcourir de grandes distances ou de traverser des environnements potentiellement peu sûrs ou dangereux. Toutefois, il n'est pas toujours nécessaire, ni même recommandé, de regrouper les envois en convois, même s'ils sont facilement disponibles, car les convois peuvent devenir des cibles, en particulier lorsque les horaires et les itinéraires ne sont pas confidentiels. En outre, l'organisation et la coordination des convois nécessitent des efforts considérables et les temps de parcours sont généralement lents.

Un convoi se compose de plusieurs véhicules qui doivent voyager ensemble le long d'un ou de plusieurs itinéraires. Deux types de convois sont généralement utilisés, comme décrit ci-dessous.

Convoi non escorté

Non accompagné par du personnel armé

Option préférée

Exigences avant de se joindre à un convoi officiel multi-agences sans escorte :

1. Coordonner avec le gestionnaire de la logistique, le directeur des opérations, le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement, le responsable de la sécurité et le représentant résident pour prendre la décision.

Convoi escorté

Accompagné par du personnel armé

À n'utiliser qu'en dernier recours : généralement utilisé dans les zones de conflit actif et comportant des risques inhérents

Exigences avant de rejoindre un convoi escorté :

1. L'officier de sécurité de SSC effectue une évaluation approfondie de la sécurité et soumet une recommandation documentée au représentant résident
2. Le représentant résident obtient l'autorisation du directeur régional et du vice-président exécutif des opérations à l'étranger

Pour des conseils plus détaillés sur la planification et la gestion d'un convoi, ainsi que sur les rôles et les responsabilités des participants au convoi, voir la boîte à outils du gestionnaire de flotte.

CHARGEMENT DES BIENS DANS LES VÉHICULES

Sur la base du programme de transport, le gestionnaire d'entrepôt et le gestionnaire de la logistique définissent les priorités des activités de prélèvement, d'emballage et de kitting (pour plus d'informations sur ces activités, voir le chapitre sur la gestion de l'entrepôt et des stocks).

Le gestionnaire de la logistique charge un membre expérimenté du personnel de la logistique du programme pays de coordonner les opérations aériennes en collaboration avec l'équipe des achats, tant pour la réception que pour le déchargement des envois internationaux et nationaux arrivant par voie aérienne jusqu'au lieu de livraison.

Le gestionnaire d'entrepôt envoie au responsable des transports et au gestionnaire de la logistique des mises à jour fréquentes des listes de prélèvement complétées, y compris les détails relatifs à l'emballage et au poids, afin que le responsable des transports puisse s'assurer que les chargements réels correspondent aux chargements estimés.

Lorsque le(s) véhicule(s) arrive(nt) au lieu de stockage, le gestionnaire d'entrepôt utilise la liste de vérification pour l'inspection des véhicules de transport lourd afin de s'assurer que le véhicule peut transporter des biens en toute sécurité.

Le personnel de l'entrepôt s'assure que les matières dangereuses sont chargées séparément des denrées alimentaires, des fournitures médicales et des produits pharmaceutiques, des équipements électroniques et des autres biens non dangereux (pour une liste des catégories de matières dangereuses, voir le Certification in Humanitarian Logistics Learning Materials - Unit 4.)

Le prestataire de services de transport doit identifier les chargements dangereux à l'aide de plaques internationales.

Le personnel de l'entrepôt informe les conducteurs/opérateurs des procédures de sécurité et des mesures à prendre en cas de dommage ou de déversement.

Dans la mesure du possible, le personnel du CRS doit :

- S'assurer que les carburants sont transportés dans des conteneurs non métalliques, tels que des jerrycans et des fûts en plastique, empilés sur des palettes.
- Couvrir la cargaison avec des bâches pour éviter la lumière directe du soleil.
- Éviter, dans la mesure du possible, de transporter des stocks de carburant dans les avions.

Pour une explication détaillée des méthodes les plus appropriées de chargement d'un véhicule ou d'un conteneur, voir le chapitre Expédition.

SUIVI ET DOCUMENTATION DU MOUVEMENT DES BIENS

Une fois les biens chargés et expédiés, le responsable des transports ou le responsable de la logistique suit les mouvements par rapport au programme de transport. Le suivi implique une communication régulière avec les autres membres de l'équipe de la chaîne d'approvisionnement, l'équipe des achats, les partenaires et les fournisseurs.

Dans **Insight**, lorsque les biens sont expédiés, le gestionnaire d'entrepôt crée un transfert du centre IO pour déplacer les biens dans le centre IO externe. Une fois dans le centre IO externe, l'agent LMIS saisit tous les mouvements entre les magasins du centre IO externe à l'aide de transferts de magasins et la distribution finale à l'aide d'une transaction de sortie de compte alias.

Pour plus d'informations sur les transferts d'expédition et de distribution, voir le Guide de référence pour la gestion des stocks et les outils de travail suivants : Transfert inter-organisations et transfert de magasins.

Le responsable des transports ou le responsable de la logistique peut suivre le transport des biens entre les partenaires, les lieux de stockage et le SDP en élaborant des rapports tels que le rapport « Item on Hand Report », qui fournit des détails sur l'emplacement et la quantité des biens tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Pour plus d'informations sur l'élaboration de rapports dans Insight, consultez l'aide-mémoire sur l'élaboration d'un rapport sur la chaîne d'approvisionnement.

Le responsable des transports ou le responsable de la logistique peut également consulter toutes les transactions effectuées dans Insight, qui peuvent être utilisées pour rechercher un article ou une transaction spécifique.

Liste de vérification des documents requis pour le mouvement des biens

LISTE DE VÉRIFICATION

Documents requis pour le mouvement des biens

Pour documenter et suivre le mouvement des biens, le **personnel de l'entrepôt** doit fournir les **quatre documents énumérés ci-dessous** au prestataire de transport :

1. Liste d'emballage
   - ☐ Détaille le contenu des colis avec une description claire, les quantités, les poids unitaires, les volumes, etc.
   - ☐ Avertit les transporteurs et les destinataires de toute exigence particulière en matière de manutention.
   - ☐ Facilite la vérification du contenu à la réception.

2. Bon de livraison (DN) (connu sous le nom de lettre de voiture)
   - ☐ Identifie le transfert de responsabilité entre les parties en cas de pertes ou de dommages.
   - ☐ Autorise l'expédition de biens provenant de l'inventaire.
   - ☐ Indique le lieu d'expédition et le destinataire qui recevra les biens.
   - ☐ Sert de preuve de livraison au transporteur une fois les biens livrées (une copie du bon de livraison (DN) doit être fournie avec la facture).

3. Ordres de transport pour les conducteurs (en cas de points de contrôle)

4. Tout autre document pertinent spécifique aux biens (par exemple, les certificats sanitaires ou de fumigation, etc.)

Pour plus d'informations sur les documents nécessaires au suivi du mouvement des biens, voir le chapitre Expédition.

Voir ci-dessous les encadrés spécifiques au contexte qui s'appliquent également.

Le personnel peut imprimer un bon de livraison (DN) à partir de Insight une fois que le transfert du centre IO vers le centre IO externe a été effectué. Ce bon de livraison peut ensuite être imprimé, signé et remis au transporteur. La liste d'emballage, le formulaire de déclaration de perte et de réclamation, ainsi que d'autres documents, devront être créés hors ligne.

RÉCEPTION DES BIENS EN AVAL

Pour plus d'informations sur la réception des biens, voir le chapitre Réception.

Réception des biens du transporteur Liste de vérification

LISTE DE VÉRIFICATION

Réception des biens du transporteur

Lors de la réception des biens en provenance du transporteur, le **gestionnaire d'entrepôt** ou les **partenaires de CRS** (c'est-à-dire les destinataires) doivent :

- ☐ Confirmer que les biens ont été reçues en :
  - ☐ Signant les exemplaires du bon de livraison (DN) du transporteur.
  - ☐ Remplissant un bordereau de réception des biens (GRN), le cas échéant.
- ☐ Inspecter les biens et consigner les résultats de l'inspection dans un formulaire d'inspection.
- ☐ Documenter toute perte ou tout dommage à l'aide d'un formulaire de déclaration de perte et de réclamation pour :
  - ☐ Justifier le recouvrement de toute valeur auprès du prestataire de transport par le biais d'un paiement réduit du montant de la facture
  - ☐ Justifier le recouvrement de toute valeur auprès du prestataire de services de transport par le biais d'une réduction du montant de la facture.
  - ☐ Créer un enregistrement de ces pertes ou dommages pour CRS et les bailleurs.
- ☐ Communiquer la réception au fournisseur, à la chaîne d'approvisionnement/ opérations, aux services des achats, des finances et des programmes.

PAYER LE TRANSPORTEUR

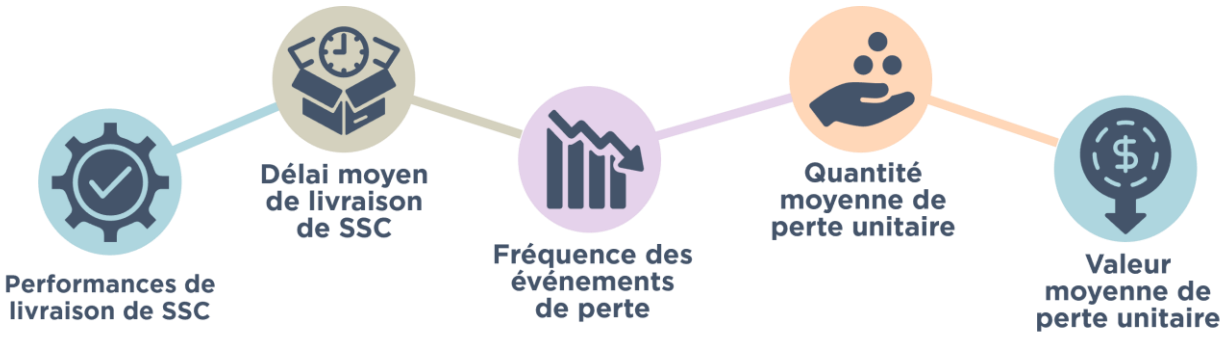
Le paiement au prestataire de services de transport dépend des termes et conditions du contrat. Après que les biens ont été livrées, le transporteur envoie une facture à CRS avec l'original du bon de livraison (DN) joint.

Pour plus d'informations sur le paiement du transporteur, se référer à la section Payer le transporteur dans le chapitre sur le transport international.

SUIVI DES PERFORMANCES

Suivi des performances du transport

Vous trouverez ci-dessous des exemples de mesures qui peuvent être utilisées pour contrôler les performances globales du transport. Pour plus d'informations sur ces mesures et sur la manière dont elles peuvent être utilisées pour le suivi des performances, voir la section Fiches de référence des indicateurs de performance (PIRS) dans le chapitre Suivi.



Suivi des prestataires de services de transport

Le gestionnaire de la logistique et le gestionnaire des achats contrôlent ensemble les indicateurs clés de performance et maintiennent un système de contrôle des performances qui permet de suivre l'alignement des performances des prestataires de services sur le calendrier de transport et d'autres facteurs spécifiés dans le contrat de service. Les fournisseurs dont les performances sont bonnes restent sur la liste des fournisseurs agréés au niveau mondial. Pour plus d'informations sur le contrôle des prestataires de services, voir le chapitre sur les achats.

Photo de Dominique Guinot

Chapitre 12 : Distribution

12. DISTRIBUTION

Objectif

Le présent chapitre permet au personnel de la chaîne d'approvisionnement et des programmes de distribuer des biens, des actifs de la CVA et des services aux participants ou aux partenaires du programme de manière efficace et efficiente en planifiant, en gérant, en contrôlant et en établissant des rapports sur les événements de distribution.

Le processus de distribution commence avant que les biens n'arrivent au point de livraison du service ou que les services ne soient rendus.

Pour plus d'informations sur la planification de la distribution, voir les chapitres Conception, Démarrage, et Planification.

Pour plus d'informations sur les mouvements de biens en amont du point de prestation de services, voir les chapitres Réception, Gestion des entrepôts et des stocks, Expédition, et Transport national.

Le personnel de CRS qui distribue des produits de santé (par exemple, des médicaments et des produits de santé) doit se référer à l'annexe sur les produits de santé pour des informations spécifiques sur les distributions de fournitures médicales et pharmaceutiques.

Dans le secteur de l'assistance internationale, le terme « distribution » fait référence à la livraison de biens de distribution - y compris les actifs de la CVA - et de services aux partenaires ou aux participants aux programmes, ou à la livraison de biens non destinés à la distribution au personnel des programmes ou aux partenaires. Ce chapitre se concentre exclusivement sur la distribution de biens de distribution.

Pour des informations sur la distribution de biens non destinés à la distribution aux utilisateurs finaux (c'est-à-dire le personnel de CRS ou les partenaires), voir la section Sortie de biens non destinés à la distribution à la fin de ce chapitre.

Dans ce manuel, le mot « distribuer » signifie donner des biens de distribution à des partenaires ou à des participants au programme, tandis que l'expression « sortir » signifie donner des biens non destinés à la distribution au personnel de CRS ou à des partenaires.

12.1 POLITIQUES, PROCÉDURES, RÈGLEMENTS ET DIRECTIVES

POLITIQUES ET PROCÉDURES DE CRS

- Mesures de responsabilité pour les distributions/CVA pendant la Covid 19
- Comptabilisation des ressources en nature autres que celles du Gouvernement des États-Unis (PRO-FIN-IKD-019.02)
- Comptabilisation des produits en nature du Gouvernement des Etats-Unis pour la distribution (PRO-FIN-IKD-019.01)
- Matrice de documentation financière (onglet Assistance sous forme de bons de caisse) (POL-FIN-DOC-008)
- Politiques et procédures de suivi, d'évaluation, de responsabilisation et d'apprentissage (POL-OOD-PRG-008)
- Normes de protection minimales et préférentielles (PRO-OOD-PIQA-001-A2)
- Politique de protection contre les abus et l'exploitation (POL-HRD-GEN-0026)
- Déploiement de la politique de protection auprès des partenaires (PRO-OOD-PIQA-001-A1)

DIRECTIVES DE CRS

- Directives de l'EFOM relatives à la sélection des prestataires de services de remise d'espèces
- Directives opérationnelles de l'EFOM pour les programmes de transferts monétaires

POLITIQUES ET RÈGLEMENTS DES BAILLEURS

- 22 CFR Parts 211 (Regulation 11) - Code of Federal Regulations USAID - Transfert de produits alimentaires destinés à l'aide en cas de catastrophe au développement économique et à d'autres formes d'assistance
- OMS - Annexe 7 : Bonnes pratiques de stockage et de distribution des produits médicaux

DIRECTIVES DES BAILLEURS ET AUTRES

- Guide de sécurité de la distribution de IFRC
- Logistics Cluster - Guide opérationnel de la logistique (LOG)
- Manuel de distribution des produits de base du UNHCR

Urgences

- PAM - Manuel de poche des opérations d'urgence sur le terrain

Assistance alimentaire

- Manuel de gestion des produits TOPS
- Boîte à outils de gestion des produits TOPS

Santé

- Boîte à outils de l'Alliance pour la prévention du paludisme
- MSF - Médicaments essentiels Partie 2 : Organisation et gestion d'une pharmacie, qualité et stockage des médicaments
- MSF - Gestion d'une épidémie de choléra Chapitre 6 : Mise en place de centres de traitement du choléra
- MSF - MSF - Gestion d'une épidémie de rougeole Chapitre 6 : Campagne de vaccination de masse
- USAID|DELIVER - Le manuel de logistique : Guide pratique pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement des produits de santé
- USAID|DELIVER - Utiliser la distribution du dernier kilomètre pour améliorer l'accès aux produits de santé
- Organisation mondiale de la santé (OMS) - Modèle de système d'assurance qualité pour les organismes d'achat : Recommandations pour les systèmes d'assurance qualité axés sur la présélection des produits et des fabricants, l'achat, le stockage et la distribution des produits pharmaceutiques
- Organisation mondiale de la santé (OMS) - Bonnes pratiques de distribution des produits pharmaceutiques

12.2 APERÇU

Les conseils fournis dans ce chapitre ne s'appliquent qu'aux distributions gérées par CRS, qui peuvent être gérées par CRS directement ou indirectement par l'intermédiaire d'une tierce partie, y compris les partenaires locaux et les autorités. Les conseils de ce chapitre peuvent ne pas s'appliquer à toutes les circonstances et doivent être adaptés si nécessaire pour correspondre au contexte spécifique d'un événement de distribution. Les partenaires peuvent également adapter les conseils fournis dans ce chapitre en fonction de leurs directives de distribution et du contexte local.

Biens de distribution et biens non destinés à la distribution

Différence entre les biens de distribution et les biens non destinés à la distribution

Tous les biens sont classés en tant que biens de distribution et biens non destinés à la distribution.

- **Les biens de distribution** sont achetés pour être distribués aux participants au programme, soit directement, soit par l'intermédiaire de partenaires, et sont comptabilisés en charges lorsqu'un partenaire ou un participant au programme les reçoit. Les biens de distribution apparaissent dans les comptes d'évaluation des stocks en tant qu'actifs jusqu'à ce qu'ils soient distribués à un partenaire ou à un participant au programme.
- **Les biens non destinés à la distribution** achetés pour la consommation interne et qui sont passés en charge immédiatement après leur réception. Bien que les biens non destinés à la distribution n'apparaissent pas dans les comptes d'évaluation des stocks en tant qu'actifs, ils doivent être suivis pendant qu'ils sont en stock et jusqu'à ce qu'ils soient distribués à l'utilisateur final.

La distribution des biens non destinés à la distribution à un utilisateur final, même en interne, est considérée comme une distribution finale et **non** comme une expédition.

Distribution et expédition

Différence entre distribution et expédition

La distribution et l'expédition sont souvent (et à tort) utilisées de manière interchangeable, alors qu'il s'agit de processus bien distincts.

- **La distribution** a lieu lorsque les biens ont atteint leur destination finale, généralement un participant au programme ou un utilisateur interne.
- **L'expédition** a lieu lorsque les biens sont déplacés d'un endroit à un autre, généralement des entrepôts.

Pour des conseils détaillés sur le mouvement en aval des biens d'un lieu de stockage CRS vers d'autres lieux de stockage CRS, partenaires ou points de prestation de services, voir le chapitre sur l'expédition.

Pour plus d'informations sur le suivi des biens après leur sortie d'inventaire, voir la politique de gestion des biens.

Point de prestation de service

Le terme point de prestation de services désigne l'emplacement physique final à partir duquel CRS ou un partenaire distribue des biens ou des services de soutien aux participants au programme (par exemple, les foires, les magasins, les cliniques et les écoles). Ce terme est abrégé et suivi dans Insight comme SDP.

Distributions : Générales ou de routine

Ce chapitre se concentre principalement sur les deux catégories de distributions résumées ci-dessous.

Distributions générales

Distributions uniques ou récurrentes à une population cible

Inventaire de distribution **non** stocké au point de prestation de services

Exemples : distributions de nourriture, NFI, d'actifs de CVA et campagnes de masse telles que les distributions de moustiquaires du Fonds mondial

Distributions de routine

Distributions régulières et programmées à partir d'un lieu cible

Inventaire de distribution stocké au point de prestation de services

Exemples : projets d'alimentation scolaire et fournitures médicales ou produits pharmaceutiques distribués à partir d'une clinique

Les distributions uniques qui couvrent de grandes populations et/ou de grandes zones géographiques sont souvent appelées campagnes de distribution de masse (ou campagnes de masse). Une distribution de moustiquaires est un exemple courant de campagne de masse.

MEILLEURES PRATIQUES

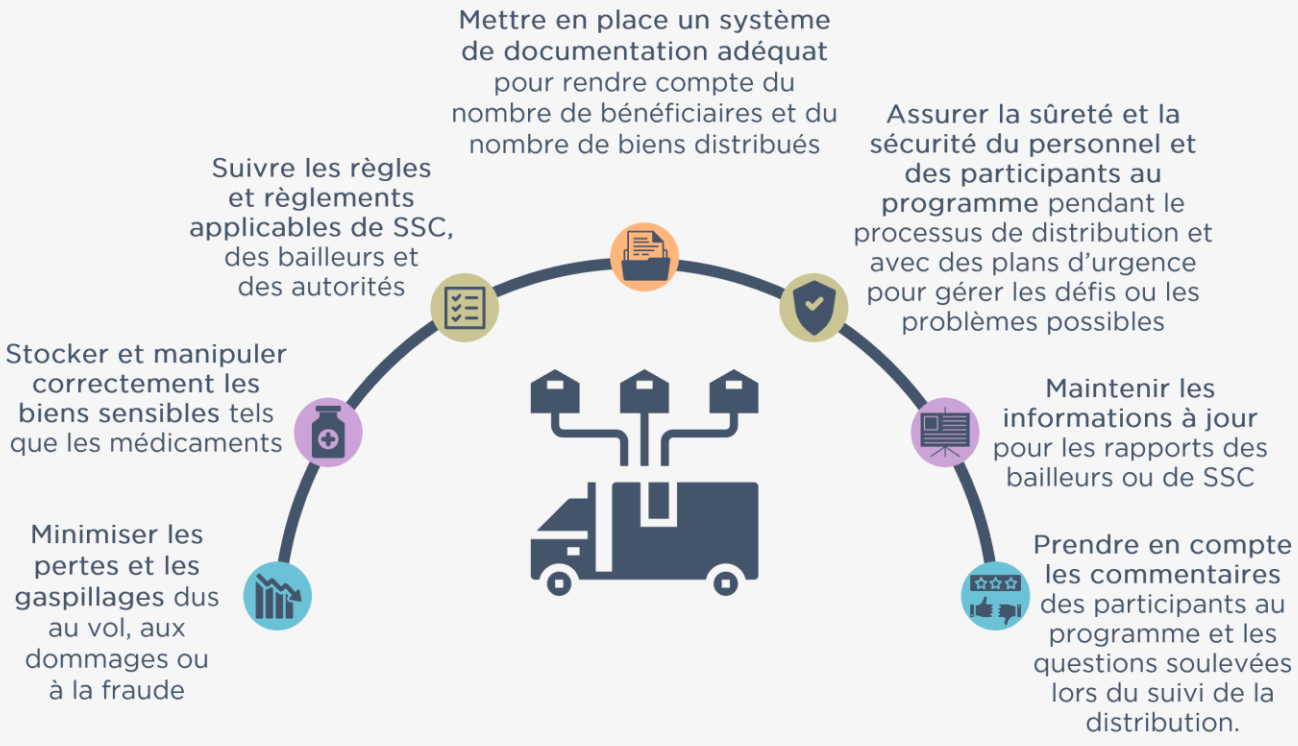
Exigences de distribution pendant COVID-19

Les mesures de responsabilisation de CRS pour les distributions/CVA pendant la période COVID-19 décrivent les aménagements qui doivent être faits pour les distributions pendant la pandémie de COVID. Au-delà de la pandémie COVID, il devrait y avoir un plan d'urgence qui peut être activé pour les distributions afin d'assurer la sécurité des participants au programme et du personnel.

La distribution nécessite une bonne coordination et une bonne communication entre la chaîne d'approvisionnement et les équipes de programmation afin de concevoir, de préparer et d'exécuter avec succès les événements de distribution. Bien que le personnel de la chaîne d'approvisionnement ne soit pas toujours directement impliqué dans l'étape de la distribution où les biens sont remis aux participants au programme, il doit néanmoins comprendre le processus de distribution afin de pouvoir répondre aux commentaires du personnel de programmation, des partenaires ou des participants au programme et apporter des modifications aux plans et aux processus de la chaîne d'approvisionnement, le cas échéant.

Le schéma ci-dessous montre comment le personnel de la chaîne d'approvisionnement peut soutenir et guider le personnel des programmes ou les partenaires qui pourraient être chargés de la distribution.

Conseils en matière de distribution à l'intention du personnel de la chaîne d'approvisionnement, du personnel chargé des programmes et des partenaires



De plus en plus, le personnel chargé des programmes et des opérations utilise l'ICT4D pour faciliter les distributions (par exemple, les smartphones). Pour des informations sur le rôle potentiel de l'ICT4D dans les opérations de la chaîne d'approvisionnement de CRS et la programmation de CRS, voir le ICT4D Hub sur SharePoint.

12.3 RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Les partenaires sont souvent responsables des distributions. Lorsque CRS est directement responsable de la distribution des biens pendant les distributions générales aux participants au programme, l'équipe des programmes assigne généralement des individus à l'équipe de distribution.

Pour les distributions générales/campagnes de masse

La figure ci-dessous énumère les fonctions et les activités de sept profils impliqués dans les distributions générales gérées par CRS, y compris les campagnes de distribution de masse.

Pour plus d'informations sur les rôles du personnel de CRS listés ci-dessous, voir le chapitre Rôles et responsabilités.

Fonction/Activité	Gestionnaire de programme/ Directeur de projet	Gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement	Chef de l'équipe de distribution*	Équipe SERA	Responsable du suivi de la chaîne d'approvisionnement	Gestionnaire d'entrepôt	Agent LMIS
Affecte le personnel à l'équipe de distribution (pour le personnel qui n'a pas déjà été affecté au démarrage)	R		I	I	I		
Conçoit le plan du site et le processus de distribution pour le point de prestation de services (s'il n'a pas déjà été élaboré au moment du démarrage)	R	C	C	C	C		
Élabore le plan de sûreté et de sécurité (s'il n'a pas déjà été élaboré au moment du démarrage)	R	C	C	I	I		
Organise une réunion préalable à la distribution afin d'examiner le plan du site, le plan de sûreté et de sécurité et tout autre plan applicable	R	C	I	I	I		
Rencontre avec les autorités locales ou les responsables de la communauté	A		R	C	C		
Préparer le site de l'événement de distribution sur la base du plan du site	A	C	R		C		

Fonction/Activité	Gestionnaire de programme/ Directeur de projet	Gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement	Chef de l'équipe de distribution*	Équipe SERA	Responsable du suivi de la chaîne d'approvisionnement	Gestionnaire d'entrepôt	Agent LMIS
Réceptionne les biens et les actifs de la CVA au point de livraison du service et remplit le bon de livraison (DN) et (si nécessaire)	C		R		I		
Organise des réunions d'information sur place avec les participants au programme avant le début de la distribution	A		R		I		
Assure la sûreté et la sécurité pendant la distribution	A	I	R		I		
Vérifie les cartes d'inscription des participants au programme et les accompagne au point de prestation de services	A		R		I		
Contrôle la distribution pour s'assurer qu'elle est conforme à la politique, aux procédures et aux meilleures pratiques en matière de distribution	I	A	C	I	R		
Renvoie les biens excédentaires ou endommagés au lieu de stockage qui les a expédiés	A	I	R		C	C[1]	C[2]
Prépare et soumet les rapports de distribution	R	C	C	C	C		
Effectue un suivi post-distribution (PDM) avec les participants au programme	C		C	R	C		
Saisit les détails de l'événement de distribution après avoir reçu les rapports de distribution de l'équipe de distribution	C		C			R[1]	R[2]

R=Responsable ; **A**=Comptable ; **C**=Consulté ; **I**=Informé

[1] Pour un point de prestation de services internes

[2] Pour un point de prestation de services externes

* Le rôle du responsable d'équipe de distribution peut être une tâche temporaire exécutée par le gestionnaire de programme ou le gestionnaire logistique.

Pour les distributions de la campagne de masse

Les informations suivantes décrivent les rôles et les responsabilités des membres de l'équipe de distribution lors d'une distribution de masse. Ces rôles peuvent porter des noms différents en fonction du contexte. **Souvent, le personnel des programmes se voit attribuer ces rôles, mais le personnel de la chaîne d'approvisionnement peut également se voir confier l'un de ces rôles.**

Chef de l'équipe de distribution

Le responsable de l'équipe de distribution :

- Assure la coordination avec les dirigeants de la communauté et le comité de distribution avant l'événement de distribution.
- S'assure que le point de prestation de services est correctement installé et sécurisé conformément à la disposition prévue.
- Appose sa signature sur la réception des biens au point de prestation de services.
- Supervise l'équipe de distribution et le processus de distribution pendant l'événement de distribution.
- Veille à ce que les participants au programme reçoivent des informations claires et adéquates sur la distribution et à ce qu'un mécanisme de retour d'information et de réponse soit mis en place (règle également tout litige survenant au cours de l'événement de distribution).
- **Après l'événement de distribution :** Prépare les rapports de distribution et renvoie les biens restants au lieu de stockage qui les a expédiés.

Assistant de distribution

L'assistant de distribution supervise l'installation du site et les opérations de distribution (par exemple, la zone de stockage des biens, les points de distribution et le processus de réception), selon les instructions du responsable de l'équipe de distribution.

Agents de sécurité

Des agents de sécurité sont placés aux points d'entrée et de sortie, autour du périmètre et sur le site de déchargement des camions afin de s'assurer que les personnes non autorisées ne pénètrent pas dans la zone de distribution et que les participants au programme circulent bien dans le point de prestation de services.

Personnel de la table d'accueil

Il s'agit du personnel placé à la table d'accueil pour recevoir et vérifier les cartes/chèques d'inscription. Ils regroupent les ménages et appellent les groupes dans la zone de distribution.

Guides

Les guides accompagnent les groupes de participants au programme depuis la table d'accueil jusqu'à la zone de redistribution et d'emballage, en passant par la zone de distribution.

Distributeurs

Les distributeurs gèrent la remise des biens aux participants au programme et supervisent l'état et le réapprovisionnement des biens à leur poste. Les biens plus lourds (par exemple, les sacs de nourriture de 50 kg) doivent être gérés par deux distributeurs à la station, tandis que les biens plus légers (par exemple, les couvertures et les jerrycans) peuvent ne nécessiter qu'un seul distributeur par station.

Gestionnaire des stocks

Le gestionnaire des stocks supervise le déchargement des camions, l'inventaire et l'empilage des biens, ainsi que leur acheminement vers les zones de distribution. Il aide également les distributeurs à se réapprovisionner.

Contrôleur de sortie

Le contrôleur des sorties marque le bon de ménage du groupe, la carte/le bon d'enregistrement et d'autres documents pour confirmer que la distribution a été effectuée pour le ménage de chaque participant au programme. Il met également à jour et conserve le formulaire d'approbation des participants au programme pour les biens reçus et les commentaires des participants au programme.

Responsable du suivi

Le responsable du suivi documente la distribution à l'aide de photos, de vidéos et d'observations écrites. Il s'assure que la distribution répond aux objectifs du plan de distribution. Le responsable du suivi de la chaîne d'approvisionnement ou le personnel de l'équipe SERA peuvent remplir ce rôle.

Pour les distributions de routine

La figure ci-dessous énumère les fonctions et les activités de six profils impliqués dans les distributions de routine gérées par CRS à partir d'une clinique ou d'un magasin.

Pour plus d'informations sur les rôles du personnel de CRS listés ci-dessous, voir le chapitre Rôles et responsabilités.

Fonction/Activité	Gestionnaire de programme/ Directeur de projet	Gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement	Agent LMIS	Gestionnaire de magasin ou de clinique	Équipe SERA	Responsable du suivi
Réceptionne les biens au point de prestation de services et remplit le bon de livraison (DN) et le bon de réception (GRN) (si nécessaire)	C			R		
Maintient de bonnes pratiques de stockage au point de prestation de services *				R		
Comptabilise les biens distribués à partir du point de prestation de services	A	C		R	I	
Renvoie les biens excédentaires ou endommagés au lieu de stockage qui les a expédiés	A	I		R		I
Élabore et soumet des rapports de distribution	R	C		C	C	A

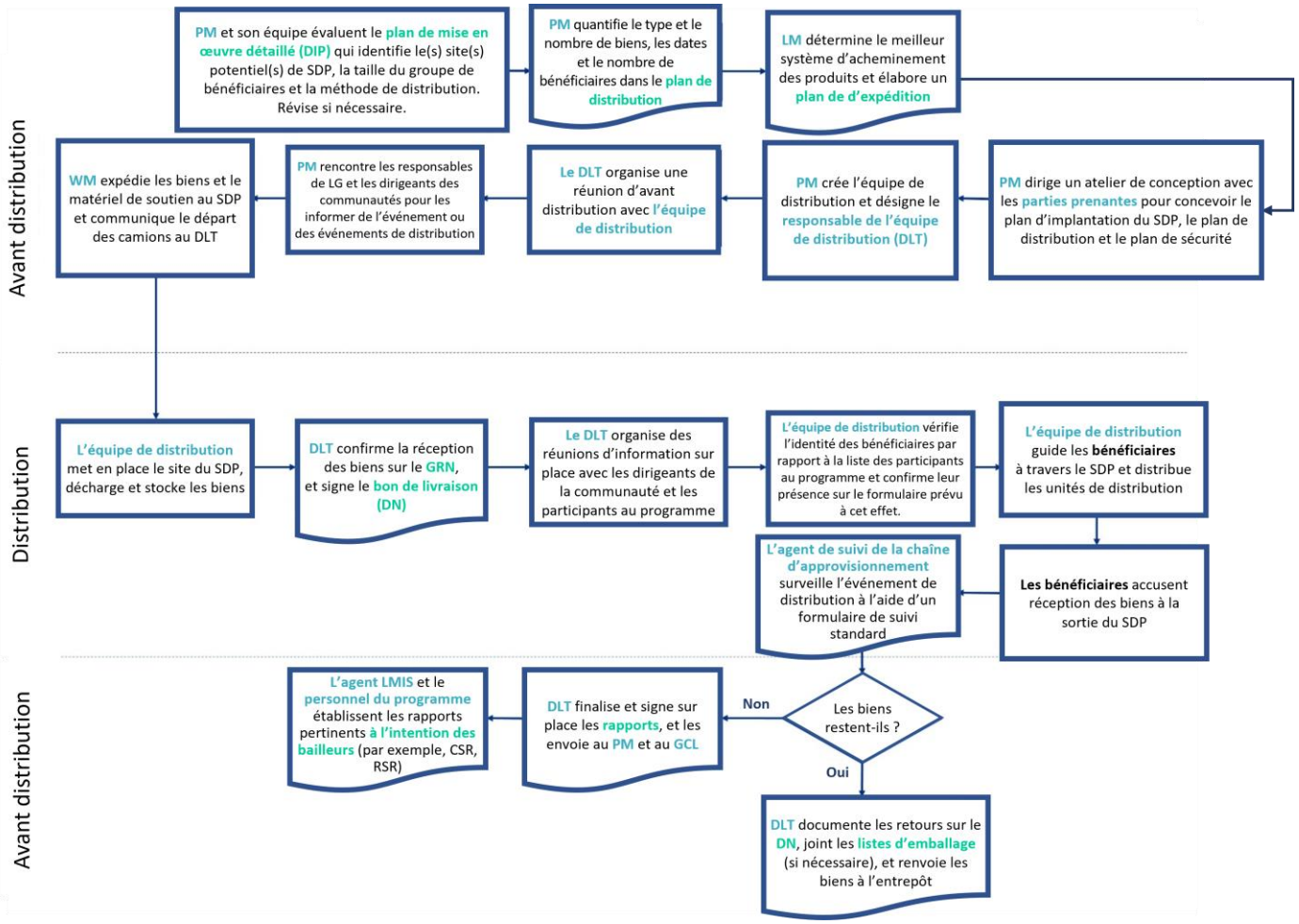
R=Responsable ; **A**=Comptable ; **C**=Consulté ; **I**=Informé

*Pour des conseils détaillés sur les meilleures pratiques de stockage, voir le chapitre sur la gestion des entrepôts et des stocks.

12.4 PROCESSES

La figure ci-dessous montre le processus pour les biens de distribution.

Pour plus d'informations sur la sortie des biens non destinés à la distribution, voir la section Sortie des biens non destinés à la distribution à la fin de ce chapitre



Lors de la conception et de la mise en œuvre d'un événement de distribution, le personnel de la chaîne d'approvisionnement doit toujours être conscient de l'existence d'une politique spécifique ou des exigences des bailleurs qui doivent être respectées.

PRÉ-DISTRIBUTION

Distribution Planification de la distribution

Le plan de distribution est un document évolutif qui est continuellement revu, mis à jour et partagé tout au long du cycle de vie du projet afin d'aligner les besoins du projet sur les activités de la chaîne d'approvisionnement.

La planification de la distribution commence dès la phase de conception du projet. Si la conception du projet comporte un élément de distribution, le responsable de la proposition doit s'assurer que le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement participe aux ateliers de conception lors de l'élaboration de la proposition d'événement de distribution (voir Conception).

Au cours du démarrage, le plan de distribution est rédigé par le gestionnaire de programme ou le directeur de projet à l'aide du plan de mise en œuvre détaillé (DIP). L'équipe de la chaîne d'approvisionnement utilise le plan de distribution pour informer les activités de la chaîne d'approvisionnement (voir Démarrage).

Le plan de distribution doit être revu tout au long du cycle de mise en œuvre du projet et mis à jour si nécessaire. Toutes les mises à jour doivent être communiquées à l'équipe de la chaîne d'approvisionnement.

DISTRIBUTION

Distributions générales/campagnes de masse

Distribution des actifs de la CVA

Le personnel de la chaîne d'approvisionnement n'est impliqué que dans les distributions de CVA au cours desquelles les actifs de la CVA sont distribués aux participants au programme. Le terme « actifs CVA » fait référence aux objets physiques qui représentent ou stockent la valeur du transfert CVA, y compris (mais sans s'y limiter) les bons papier, les bons électroniques, les cartes électroniques et les cartes à puce.

Pour les programmes qui utilisent **des bons papier ou des cartes électroniques à usage unique**, une « distribution » a lieu chaque fois que des espèces ou des valeurs de bons sont transférées aux participants au programme. Le personnel de la chaîne d'approvisionnement exécute les transactions financières pour refléter ces distributions uniques.

Pour les programmes qui utilisent **des bons et des cartes électroniques à usage multiple**, des « compléments » peuvent être ajoutés électroniquement aux bons ou cartes déjà distribués. Le personnel des programmes et des finances exécute les transactions financières pour refléter ces distributions récurrentes.

Les processus et conseils présentés dans ce chapitre pour les distributions générales s'appliquent également aux distributions d'actifs de la CVA, sauf dans les cas décrits ci-dessous.

- Plusieurs étapes du processus **ne s'appliquent pas à la CVA** (réception des biens du transporteur, gestion des travailleurs journaliers, déchargement et stockage des biens au point de prestation de services).
- **D'autres étapes ou conseils spécifiques à la CVA** seront mis en évidence dans ce chapitre après chaque étape du processus de distribution.

Pour des conseils détaillés sur la mise en œuvre de foires en tant qu'événements de distribution, voir le Manuel des foires agricoles et des bons d'achat.

Préparer l'événement (un à cinq jours avant la distribution)

Tout changement apporté à l'événement (par exemple, le type de biens à distribuer, la méthode de vérification de l'inscription ou de la carte d'inscription/des bons) **doit être communiqué à l'avance** par les responsables locaux ou par une communication directe avec les participants au programme (par exemple, annonces affichées et SMS), **et non pendant l'événement**.

Liste de vérification pour la préparation d'un événement de distribution

LISTE DE VÉRIFICATION

Préparation d'un événement de distribution

Entre un et cinq jours avant la distribution, le **responsable de l'équipe de distribution :**

- ☐ Travaille avec le point focal de sécurité du programme pays, le gestionnaire de programme/directeur de projet et d'autres personnes pour examiner les conditions du point de prestation de services et décider si des plans d'urgence doivent être activés.
- ☐ Reçoit l'habilitation de sécurité préliminaire du point focal de sécurité du programme pays.
- ☐ Communique avec le gestionnaire de la logistique sur l'état des biens entrants.
- ☐ Informe les responsables de la communauté locale de la date et de l'heure de la distribution (s'assure que les responsables de la communauté locale sont conscients de leur responsabilité d'informer les participants au programme de la distribution)*.
- ☐ Prépare les feuilles d'émargement, les listes de distribution et les autres matériels de distribution.
- ☐ Met en place des mécanismes de réclamation et de retour d'information.
- ☐ Organise une réunion avec l'équipe de distribution (voir les thèmes de la réunion ci-dessous).

Sujets de la réunion de l'équipe de distribution

Examen du point de prestation de services et du plan de sûreté et de sécurité

Test de l'équipement à utiliser lors de la distribution (smartphones, mégaphones, balances, etc.)

Attribution des rôles et des responsabilités à chaque membre de l'équipe pour l'événement de distribution (par exemple, qui s'assoit à la réception, qui recueille les commentaires/ plaintes des bénéficiaires, etc.)

Discussion sur les rôles et responsabilités des membres de l'équipe lors de l'événement de distribution, avec une formation si nécessaire

*Les bénéficiaires doivent être informés des détails de l'événement de distribution prévu, des critères de sélection, des processus d'inscription, de l'aide qu'ils recevront et de tout document ou condition requis avant de recevoir l'aide.

☐ **Voir ci-dessous les encadrés spécifiques au contexte qui s'appliquent également.**

Mise en place d'un point de prestation de services

Pour éviter les ruptures de stock, un stock de sécurité (environ 5 à 10 % de biens supplémentaires) doit être disponible en cas de dommages pendant le transport ou de demande imprévue pendant l'événement.

Liste de vérification pour la mise en place du point de prestation de services

LISTE DE VÉRIFICATION

Mise en place du point de livraison des services

L'installation doit être terminée avant l'heure de début acceptée par les responsables de la communauté ou exigée par la politique de CRS ou les règlements des bailleurs de fonds.

Avant le début de la distribution, **l'équipe de distribution :**

- ☐ S'il y a peu d'ombre au point de prestation de services : Installe des tentes ou des filets d'ombrage pour protéger les biens contre les dommages et pour protéger le personnel et les participants au programme contre les éléments.
- ☐ Place les biens et l'équipement à des stations désignées, comme indiqué ci-dessous :
  - ☐ Des balances permettant de vérifier le poids des unités de distribution (par exemple, des balances suspendues de 100 kg).
  - ☐ Pour les unités de distribution mesurables telles que les aliments : Des pelles durables qui contiennent la quantité, le volume et le poids prévus des unités de distribution à distribuer par personne ou par ménage.
  - ☐ Contenants de rechange vides.

Les tentes peuvent également servir de barrière par rapport au point de prestation de services ou de bureau, d'abri ou de zone de stockage pour le matériel électronique et les objets personnels appartenant au personnel.

Une fois que les véhicules chargés de biens arrivent au point de prestation de services, le **responsable de l'équipe de distribution :**

- ☐ S'assure que l'équipement adéquat et les fournitures de sécurité (par exemple, les kits de premiers secours) sont disponibles.
- ☐ Indique la quantité et la qualité des biens reçues sur le bon de réception (GRN) et signe le bon de livraison (DN).
  Supervise et aide l'équipe de distribution à décharger et à stocker les biens dans une zone sécurisée.

Une fois que les véhicules chargés de biens arrivent au point de prestation de services, **l'équipe de distribution** et les **travailleurs journaliers :**

- ☐ Décharger et empiler les biens dans une zone sécurisée sur des bâches en plastique, des palettes ou d'autres matériaux de calage (dans la mesure du possible).
- ☐ Placer des bâches ou d'autres matériaux de calage sur le sol dans la zone de distribution où les biens seront remises aux participants au programme.
- ☐ Mettre en place des barrières (par exemple, des poteaux en bois avec des clôtures, des clôtures de construction, des cordes ou d'autres matériaux) pour marquer le flux prévu de participants au programme, restreindre l'entrée ou le retour de personnes ne participant pas au programme, et protéger les biens.
- ☐ Installer des panneaux, des affiches et des banderoles autour du point de prestation de services (dans les langues locales) pour donner aux participants au programme des informations clés sur la distribution (toujours vérifier les exigences du bailleur en matière d'image de marque).
- ☐ Installer les fournitures et le matériel (tables et chaises, haut-parleurs, parapluies, postes de contrôle des foules, nourriture et eau).

Voir ci-dessous les encadrés spécifiques au contexte qui s'appliquent également.

Avant le début de la distribution, **l'équipe de distribution** :

- ☐ Organise les actifs de la CVA au point de prestation de services, soit par ordre alphabétique, soit par ordre numérique, en fonction des noms ou des numéros d'identification des participants, afin de faciliter la recherche et la distribution au cours de l'événement.

Réception de biens au SDP dans Insight

Le personnel de distribution ne peut pas saisir la réception des biens directement dans Insight, mais il peut utiliser l'une des méthodes ci-dessous pour communiquer la réception des biens à un bureau CRS.

- ☐ Application ICT4D (par exemple, CommCare).
- ☐ courriel ou SMS à l'officier LMIS.

Une fois que le bureau du CRS a été informé de la réception des biens, **l'agent LMIS** :

- ☐ Effectue un transfert de magasin des biens du magasin In-Transit ou Partenaire vers le magasin SDP.
- ☐ Saisit dans la section « Informations complémentaires » le nombre estimé de participants au programme à servir et la quantité estimée de biens à distribuer.

Pour plus d'informations sur ces étapes dans Insight, consultez le Guide de référence de l'inventaire Insight et l'aide-mémoire sur le transfert de magasin.

Liste de vérification pour les vérifications préalables à l'événement (une heure avant la distribution)

LISTE DE VÉRIFICATION

Contrôles à effectuer avant l'événement de distribution

Une heure avant le début de l'événement, le **responsable de l'équipe de distribution :**

- ☐ S'assure que :
  - ☐ Tous les membres de l'équipe de distribution sont clairement identifiés comme faisant partie du personnel grâce à leur badge ou à leurs vêtements uniformes (par exemple, chemises ou gilets).
  - ☐ Tous les membres du personnel sont à leur poste de travail.
  - ☐ Toutes les listes et tous les formulaires se trouvent dans la zone de réception (par exemple, les listes des participants au programme, les cartes d'enregistrement/feuilles de réception des actifs de la CVA, la technologie ICT4D).
- ☐ Travaille avec les dirigeants de la communauté locale pour informer les participants au programme sur le processus de distribution, y compris :
  - ☐ Les biens et les quantités qu'ils recevront
  - ☐ La séquence et le flux de leurs déplacements à travers le point de prestation de services pour recevoir les biens.
  - ☐ Le mécanisme qu'ils peuvent utiliser pour donner leur avis sur le processus.

☐ **Voir ci-dessous les encadrés spécifiques au contexte qui s'appliquent également**.

Une heure avant le début de l'événement, le **responsable de l'équipe de distribution,** en collaboration avec les dirigeants de la communauté locale, explique aux participants au programme :

- ☐ Comment échanger leurs actifs de la CVA contre de l'argent, des biens ou des services.
- ☐ Quels fournisseurs ou prestataires de services financiers (FSPs) peuvent échanger leurs avoirs CVA contre de l'argent, des biens ou des services.
- ☐ Quand et comment leurs avoirs CVA seront collectés à la fin de l'activité ou du projet (s'ils doivent être collectés).

Gestion de l'inventaire des actifs de la CVA électroniques

Lorsqu'un projet souhaite collecter les actifs de la CVA électroniques à la fin du projet ou de l'activité en vue d'une réutilisation future, les participants au programme doivent être informés, lors de la distribution, du moment et de la manière dont leurs actifs de la CVA seront collectés.

Les actifs de la CVA qui sont **collectés auprès des participants au programme** à la fin d'un événement de distribution (par exemple, une foire) **ne doivent pas être sortis** du système de gestion de l'inventaire. Pour plus d'informations sur ce processus, voir Sortie des actifs de la CVA dans Insight.

Les actifs de la CVA qui **quittent le point de prestation de services avec les participants au programme** à la fin de l'événement doivent **être sortis du système de gestion des stocks après leur distribution et réintroduits dans le système de gestion des stocks après leur récupération**. Pour plus d'informations, voir restitution des actifs de la CVA dans le CRS dans Insight.

Organiser l'événement

Si les biens semblent endommagés, ils doivent être retirés de l'événement de distribution et renvoyés à l'entrepôt d'expédition pour traitement des pertes.

Liste de vérification pour l'organisation d'un événement de distribution

LISTE DE VÉRIFICATION

Organisation d'un événement de distribution

Pendant la distribution, le **responsable de l'équipe de distribution :**

- ☐ Supervise le processus de distribution
- ☐ S'assure que le personnel de distribution reste calme et dispose de toutes les fournitures dont il a besoin.
- ☐ Veille à ce que tous les postes soient occupés pendant la distribution.

Avant que les participants au programme ne commencent à collecter leurs biens, **l'équipe de distribution** :

- ☐ Affecte les participants au programme à des groupes qui entreront ensemble dans la zone de distribution.
- ☐ Accompagne les groupes de participants au programme dans la zone de distribution pour collecter leurs biens.

Lorsqu'il est temps pour les participants au programme de commencer à collecter leurs biens, **l'équipe de distribution** :

- ☐ Appelle les participants au programme à la table de réception pour qu'ils présentent leur carte de participant au programme
- ☐ Vérifie la carte d'enregistrement de chaque personne (ou ménage) par rapport à la liste des participants au programme.
- ☐ Vérifie la présence de chaque personne (ou ménage) à l'événement, soit électroniquement (par exemple, sur une tablette), soit manuellement (c'est-à-dire sur la carte d'inscription ou la liste des participants au programme).
- ☐ Demande l'aide des dirigeants de la communauté pour vérifier l'identité des participants au programme.
- ☐ Suivre les protocoles du plan d'urgence.

Une fois que les participants au programme ont récupéré leurs biens, **l'équipe de distribution** :

- ☐ Accompagne les participants au programme jusqu'à la sortie
- ☐ Aide les participants au programme à accuser réception des biens par voie électronique ou manuellement en apposant leur signature, leur empreinte de pouce, etc.
- ☐ Veille à ce que le site soit propre et exempt de débris et d'autres obstacles.
- ☐ Réapprovisionne chaque poste en biens si nécessaire.

☐ **Voir ci-dessous les encadrés spécifiques au contexte qui s'appliquent également.**

Pendant la distribution, le **gestionnaire de programme** :

- ☐ Charge, attribue, enregistre et active les cartes électroniques (s'il ne l'a pas fait avant la distribution).
- ☐ Suit les actifs de la CVA à l'aide des numéros de série imprimés ou des données incorporées électroniquement.

Pour les actifs de la CVA électroniques et les bons papier avec des dispositifs de suivi (par exemple, des codes-barres ou des codes QR), **l'équipe de distribution** :

- ☐ Scanne la pièce d'identité du participant au programme et le(s) bien(s) CVA distribué(s) afin d'établir un lien entre le bien CVA et la personne.

Pour les bons papier non codés, **l'équipe de distribution** :

- ☐ Enregistre le(s) numéro(s) de série des bons sur le formulaire signé par les participants au programme.

Liste de vérification pour le suivi de l'événement de distribution

LISTE DE VÉRIFICATION

Surveiller l'événement de distribution

Pendant la distribution, le **responsable du suivi de la chaîne d'approvisionnement :**

- ☐ Vérifie 5 % des participants au programme lorsqu'ils quittent l'événement pour s'assurer qu'ils sont correctement enregistrés, qu'ils ont reçu leurs biens et qu'ils en ont accusé réception.
- ☐ S'assure que les mécanismes de retour d'information et de réponse se trouvent dans un endroit privé afin de préserver la vie privée et la sécurité des participants au programme et des biens distribués qu'ils ont reçus.
- ☐ Contrôle les pratiques de stockage au point de prestation de services pour s'assurer que l'intégrité des biens est préservée.
- ☐ Contrôle les pratiques de documentation pour s'assurer que tous les biens sont comptabilisés.
- ☐ Contrôle toute division et tout reconditionnement par des groupes de participants au programme en dehors de la zone de distribution des biens distribués qu'ils ont reçus.

L'agent de suivi de la chaîne d'approvisionnement peut répondre aux questions des participants au programme, mais il ne doit pas interférer avec l'événement de distribution ni avec les processus de distribution.

Distributions de routine

Les processus de réception et de distribution des biens dans Insight sont les mêmes pour les distributions générales et les distributions de routine (voir Réception des biens dans Insight et Distribution des biens dans Insight).

Les distributions de routine sont effectuées dans des lieux fixes tels que les écoles, les cliniques, les pharmacies et les magasins. Les biens destinés aux distributions de routine sont stockés dans ces points de prestation de services, et une personne au point de prestation de services est chargée de recevoir, de gérer et de distribuer ou d'expédier les biens à partir du point de prestation de services. Dans le cas des magasins, cette personne est appelée responsable de magasin. Dans les cliniques et les pharmacies, il s'agit d'un préparateur. Quel que soit le titre du poste, la personne qui occupe cette fonction doit respecter scrupuleusement toutes les pratiques de stockage et de gestion des stocks (pour des conseils détaillés, voir le chapitre sur la gestion des entrepôts et des stocks). La figure ci-dessous utilise le terme « gestionnaire de magasin », mais s'applique à toute personne chargée de la réception, de la gestion et de la distribution ou de l'expédition des biens à partir du point de prestation de services.

Pour les distributions de routine, le personnel de la chaîne d'approvisionnement doit connaître le solde du stock actuel et la demande anticipée de produits à chaque point de prestation de services pour s'assurer qu'il y a suffisamment de produits disponibles pour répondre aux besoins des participants au programme sur chaque site.

Tout le personnel de CRS et des partenaires doit être au courant d'une politique spécifique ou des exigences des bailleurs qui doivent être suivies lors d'une distribution de routine.

Liste de vérification pour la gestion des stocks pour les distributions de routine

LISTE DE VÉRIFICATION

Gestion des stocks pour les distributions de routine

Lorsqu'une cargaison de biens arrive au point de livraison du service, le **directeur du magasin :**

- ☐ Suit les procédures décrites dans le chapitre Réception pour réceptionner les biens
- ☐ Informe l'agent LMIS ou toute autre personne désignée que les biens ont été reçus
- ☐ Suit les processus décrits dans le chapitre Gestion des entrepôts et des stocks pour superviser la zone de stockage et stocker les biens au point de prestation de services.
- ☐ Tient un système d'enregistrement des stocks (qui peut être aussi simple qu'un grand livre) pour suivre les soldes des stocks, les mouvements des stocks, les pertes et les distributions finales.

Si des pertes surviennent alors que les biens sont stockés au point de prestation de services, le **directeur du magasin :**

- ☐ Déplace les biens dans une zone de quarantaine et attend les instructions relatives au reconditionnement ou à la destruction des biens*.
  - ☐ Les produits pharmaceutiques et alimentaires peuvent devoir faire l'objet d'un échantillonnage et d'un test dans un laboratoire officiel avant de passer aux étapes suivantes.
  - ☐ Certains biens peuvent devoir être renvoyés au lieu d'entreposage d'expédition ou à un lieu d'entreposage principal pour être éliminés.
- ☐ Remplit le rapport de perte pour toute perte et le soumet pour approbation.
- ☐ Informe l'agent LMIS ou la personne désignée de la perte et lui transmet le rapport de perte approuvé.
- ☐ Soutenir le processus de destruction et la documentation associée.

*Pour plus d'informations sur la mise en quarantaine, le reconditionnement et la gestion des pertes de biens, voir le chapitre sur la gestion des entrepôts et des stocks.

À des fins de documentation et d'établissement de rapports, le **directeur du magasin :**

- ☐ Tient une liste des participants au programme avec la date de chaque distribution, le nombre de participants au programme servis et le montant distribué.
- ☐ S'entretient régulièrement (quotidiennement, hebdomadairement, etc.) avec l'agent LMIS ou la personne désignée au sujet des événements liés à la distribution.
- ☐ Prépare des rapports sur l'état ou d'autres demandes/exigences avec les soldes d'ouverture et de clôture de tous les articles, les quantités distribuées, la quantité et la valeur des pertes, le nombre total de participants au programme servis, etc.
- ☐ Présenter des rapports au gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement et aux autres parties prenantes concernées.

☐ **Voir ci-dessous les encadrés spécifiques au contexte qui s'appliquent également.**

Dans a une clinique ou une pharmacie, le **dispensateur** est chargé de **recevoir et de superviser** le stockage des fournitures de santé et de distribuer les produits de santé aux participants au programme.

Le dispensateur :

- ☐ Donne un médicament ou un produit de santé au participant au programme tel qu'il a été prescrit, sous la forme, la dose, la quantité et la durée correctes.
- ☐ Recherche et corrige les erreurs évidentes ou potentielles commises au moment où l'ordonnance est remise au participant au programme.)
- ☐ Communique clairement dans une langue comprise par le participant au programme.
- ☐ S'assure que le patient
    - Termine entièrement le traitement prescrit (par exemple, un traitement antibiotique doit être terminé même si les symptômes disparaissent rapidement).
    - Manipule et utilise correctement les produits (par exemple, conserve les médicaments à l'abri de la chaleur ou de la lumière directe du soleil).

Les mesures de protection énumérées ci-dessous doivent être mises en place dans tous les points de prestation de services de santé.

- La clinique ou la pharmacie doit disposer d'une réserve de gants en latex et d'un bon système de destruction.
- Pour une bonne préparation des médicaments :
    - La salle de préparation doit disposer d'un grand comptoir ou d'une table propre et facilement lavable, d'une source d'eau propre et d'un évier (si possible).
    - La salle de préparation doit être équipée de fournitures telles que des plateaux de piluliers avec des spatules, des cuillères propres, une petite balance, des gants en latex, des masques chirurgicaux jetables, etc.
    - Le dispensateur doit utiliser des gants en latex pour manipuler les emballages et leur contenu et ne doit jamais manipuler les produits de santé à mains nues.
- L'établissement doit disposer d'une zone sécurisée dans laquelle tous les documents relatifs aux stocks et aux patients sont archivés.

L'encadré ci-dessous résume le processus de distribution de routine des médicaments d'une pharmacie ou d'une clinique.

Distributions de routine à partir d'une pharmacie ou d'une clinique

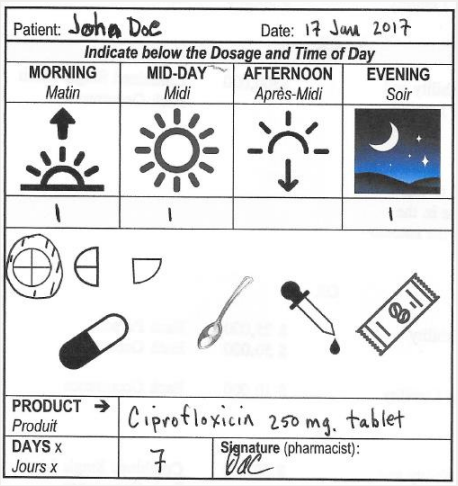
Lorsqu'il prépare les médicaments pour les participants au programme, le **dispensateur** :

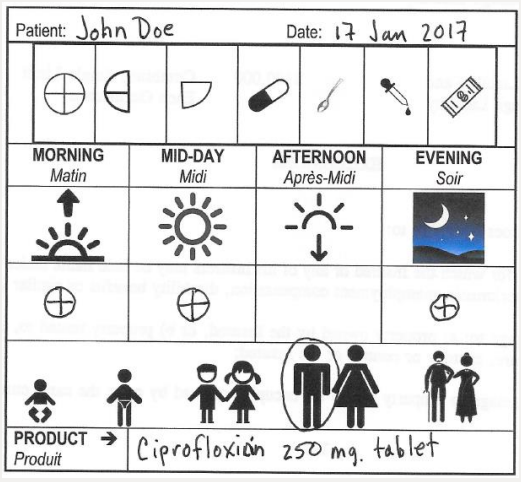
- ☐ Conditionne les médicaments (s'ils ne sont pas déjà préemballés) conformément aux protocoles de préparation des bailleurs, internationaux et nationaux.
  - Les médicaments préemballés dans des blisters ne doivent **pas** être déballés.
- ☐ Inscrit les instructions de consommation sur l'emballage conformément aux bonnes pratiques et aux autres réglementations.
- ☐ Nettoie le plateau d'inventaire des comprimés, la spatule (ou la cuillère) et la surface de la table après la préparation de chaque emballage afin d'éviter toute contamination croisée.
- ☐ Enregistre les quantités distribuées sur un rapport de distribution quotidien (pour un exemple, voir le classeur de rapport de pharmacie (Santé).

Lorsqu'il distribue des médicaments aux participants au programme, le **dispensateur** :

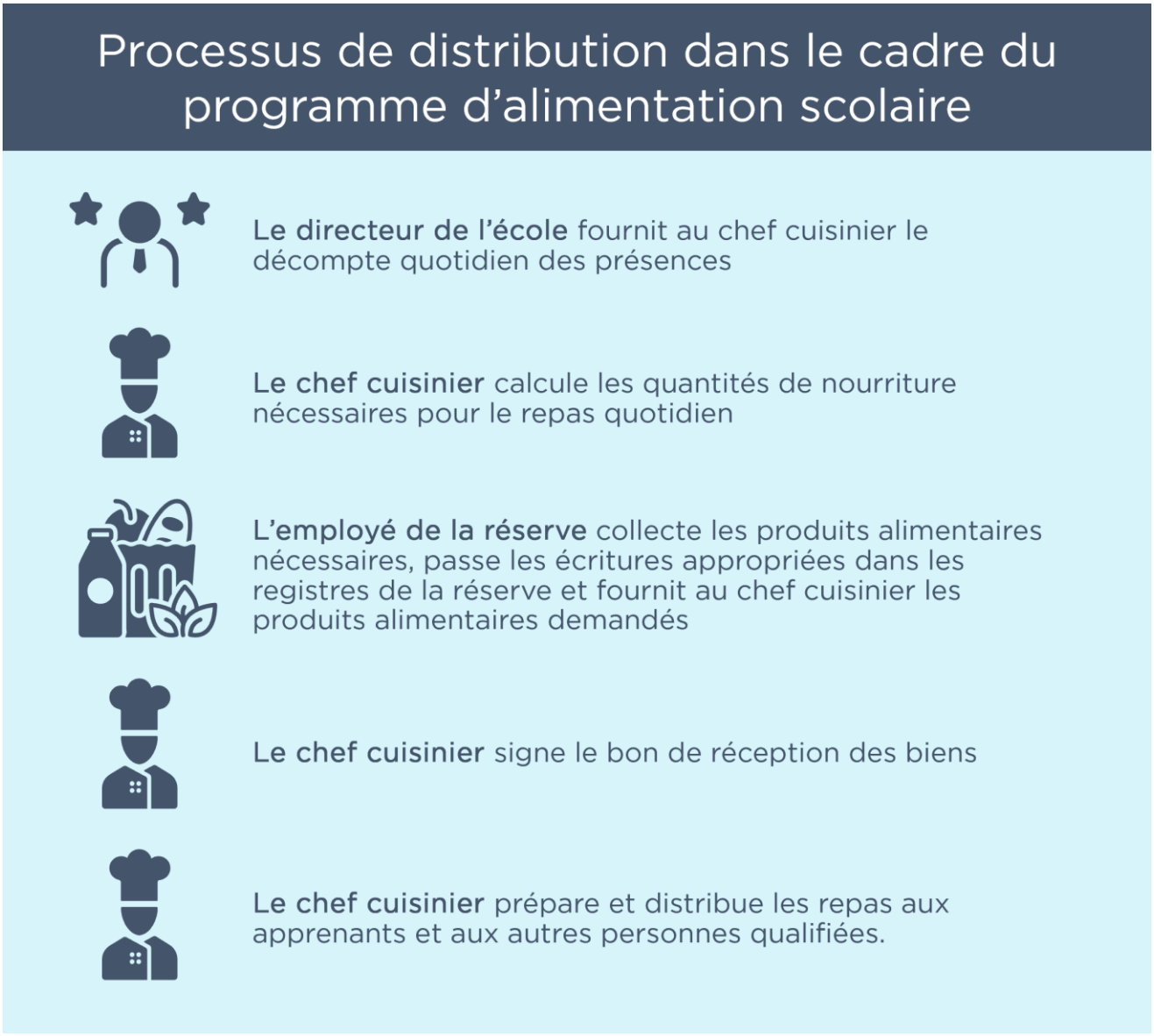
- ☐ S'assure que les patients comprennent quand et comment prendre leurs médicaments.

Les patients doivent être capables de répéter avec précision les instructions du dispensateur. Dans les régions où le niveau d'alphabétisation est faible, les pictogrammes apposés sur les emballages peuvent aider les participants au programme à comprendre la posologie et l'utilisation des médicaments (voir les exemples ci-dessous).





La figure ci-dessous résume le processus de distribution de routine des repas d'un programme d'alimentation scolaire (par exemple, le programme McGovern-Dole Food for Education [FFE]).



PRÉDISTRIBUTION

Liste de vérification du processus de post-distribution

LISTE DE VÉRIFICATION

Processus de post-distribution

Une fois que tous les participants au programme au point de prestation de services ont reçu leurs biens, le **responsable de l'équipe de distribution :**

- ☐ Vérifie le stock restant de biens (les biens restantes et les actifs de la CVA devront être renvoyés en utilisant les processus de logistique inverse décrits plus loin dans cette section).
- ☐ Examine les listes de distribution et les compare aux stocks restants.
- ☐ Informe les dirigeants de la communauté locale si des participants au programme n'ont pas reçu leurs biens au point de prestation de services.

☐ ■ **Voir ci-dessous les encadrés spécifiques au contexte qui s'appliquent également**.

Avant que les participants au programme ne quittent un événement de distribution, **l'équipe de distribution** :

- ☐ Peut collecter les avoirs de la CVA auprès des participants (par exemple, à la fin d'une foire ou lors de la clôture de l'activité ou du projet).
- ☐ Si les actifs de la CVA **sont collectés auprès des participants :** Remet tous les actifs de la CVA récupérés au responsable de l'équipe de distribution.

Le responsable de l'équipe de distribution :

- ☐ Remet les actifs non distribués, défectueux et récupérés au dépositaire des actifs de la CVA.

Le dépositaire des actifs de la CVA :

- ☐ Effectue les transactions de mise en réserve ou en quarantaine et met à jour le grand livre et les cartes bins.

Sortie de biens dans Insight

Sortie de biens du SDP dans Insight

Les articles suivants doivent être sortis du magasin SDP dans Insight pour la distribution finale.

- Tous les biens distribués aux participants au programme lors d'un événement de distribution.
- Les avoirs CVA qui ne sont **pas** collectés auprès des participants à la fin d'un événement de distribution ou d'une foire aux bons électroniques (voir l'encadré ci-dessous pour une explication des foires aux bons électroniques et du processus de distribution des actifs CVA dans Insight).

Après avoir reçu les rapports de distribution de l'équipe de distribution, **le gestionnaire d'entrepôt** (pour les distributions provenant directement d'un entrepôt de CRS) **ou de l'agent LMIS** (pour les distributions provenant de partenaires ou d'autres sites SDP) :

- ☐ Effectue une sortie d'alias de compte à partir du sous-inventaire SDP en utilisant le code source « Final Distributions - Issue »
- ☐ Saisit les données de distribution figurant dans les rapports dans la section Informations supplémentaires (ces informations alimentent les rapports de distribution de Insight, les futurs tableaux de bord MEAL4SCM et peuvent être utilisées pour les ICP)
- ☐ Joint les rapports de distribution et tous les autres documents justificatifs.

Pour plus d'informations sur ces étapes, voir le Guide de référence pour l'inventaire de Insight et l'aide-mémoire sur la sortie de compte alias.

Délivrance des actifs de la CVA dans Insight

Sortie des actifs de la CVA du SDP dans Insight

Les actifs de CVA qui sont collectés à la fin des foires aux bons électroniques être réutilisés lors de futures foires doivent être distribués à partir du PDS dans Insight (un projet peut choisir de ne pas collecter les bons électroniques pour les réutiliser).

Les « foires aux bons électroniques » sont généralement des événements de distribution d'une journée où les bons électroniques sont distribués aux participants au début de la journée pour être utilisés lors de la foire, puis collectés à la fin de la journée pour être réutilisés lors de foires ultérieures.

Pour distribuer les biens récupérés et réutilisables de la CVA lors des foires aux bons électroniques, **l'agent LMIS** :

- ☐ Effectue un transfert de magasin des actifs CVA du magasin In-Transit ou Partenaire vers le magasin SDP (ou effectue un transfert du centre IO des magasins de distribution directement vers le magasin Partenaire ou SDP).
- ☐ **Dans la section Informations complémentaires :** Saisit le nombre estimé de participants au programme à servir et la quantité estimée d'actifs de la CVA à distribuer (généralement un actif CVA par participant au programme).

Une fois que les actifs de la CVA récupérés ont été reçus au lieu de stockage, **l'agent LMIS** :

- ☐ Effectue un transfert de magasin du SDP vers le magasin de distribution ou du partenaire où les actifs de la CVA ont été reçus
- ☐ Joint les rapports de distribution et toutes les autres pièces justificatives.

Une fois que l'agent LMIS a effectué les opérations de distribution susmentionnées pour les actifs de la CVA, le **dépositaire des actifs de la CVA** :

- ☐ Effectuer les opérations de mise en réserve et en quarantaine et coordonner avec le gestionnaire de programme l'effacement et la désactivation des actifs de la CVA, le cas échéant.

Pour plus d'informations sur ces étapes dans Insight, voir Guide de référence pour l'inventaire de Insight et l'aide-mémoire sur la sortie de compte Alias.

Restitution des biens non distribués au lieu de stockage (logistique inverse)

Tous les biens non réclamés, endommagés ou excédentaires, ainsi que les actifs de la CVA récupérés, doivent être renvoyés vers un lieu de stockage une fois l'événement de distribution terminé. Le processus de restitution est appelé « logistique inverse ». Dans la mesure du possible, un véhicule doit être présent lors de l'événement de distribution, prêt à renvoyer les biens non distribués vers le lieu de stockage approprié (entrepôt ou autre installation de stockage).

Le personnel des équipes des programmes et de distribution ne doit pas conserver les biens non réclamés, endommagés ou excédentaires, ni les biens récupérés de la CVA, en vue d'une prochaine distribution. Si ces biens ne sont pas renvoyés dans un lieu de stockage après une distribution, il y a un risque accru de vol, de perte due à une mauvaise manipulation et d'inexactitude dans les rapports aux bailleurs.

Pour plus d'informations sur la logistique inverse, la réception des biens et la gestion des stocks, voir les chapitres Réception et Gestion des entrepôts et des stocks.

Liste de vérification pour la restitution des biens non distribués à un entrepôt

LISTE DE VÉRIFICATION

Restitution de biens non distribués dans un entrepôt

Lors de la restitution de biens non distribués dans un entrepôt, le **responsable de l'équipe de distribution** avec le soutien de **l'équipe de distribution :**

- ☐ Prépare les biens pour le chargement en les plaçant sur du bois de calage et en les remballant si nécessaire.
- ☐ Gère le processus de chargement des véhicules afin de maintenir la qualité des biens.
- ☐ Sécurise les biens à l'aide d'un cadenas ou d'une bâche.
- ☐ Prépare un bon de livraison (DN) indiquant la raison de la restitution et une ou plusieurs listes de colisage détaillant le contenu du colis (conserve une copie et remet l'original et deux copies au conducteur).
- ☐ Informe le gestionnaire d'entrepôt, le gestionnaire administratif ou le dépositaire des actifs de la CVA qu'il s'attend à recevoir la restitution.

Si la livraison de restitution arrive sans bon de livraison (DN), le personnel chargé de la réception des biens doit préparer un bon de réception des biens (GRN) qui répertorie chaque bien reçu au magasin, l'état de l'emballage et l'état général de l'article. Il peut s'agir d'un document papier ou d'un document Insight, en fonction des personnes qui ont besoin d'une copie du bon de réception des biens (GRN).

Voir ci-dessous les encadrés spécifiques au contexte qui s'appliquent également.

Le gestionnaire de programme doit désactiver les actifs de la CVA électroniques dès que possible afin de réduire le risque que les actifs de la CVA soient utilisés par quelqu'un d'autre que le participant au programme prévu.

Restitution des biens au CRS dans Insight

Restitution de biens au CRS à partir de SDP

Le personnel de distribution ne peut pas saisir la restitution des biens directement dans Insight, mais il peut utiliser l'une des méthodes ci-dessous pour communiquer la restitution des biens à un bureau de CRS.

- Application ICT4D (par exemple, CommCare)
- courriel ou SMS (par exemple, SMS) à l'agent LMIS

Après avoir reçu l'information sur la restitution, l'agent LMIS :

- ☐ effectue des transferts de sous-inventaires au fur et à mesure que les biens remontent vers l'amont

Après réception des biens restitués dans le lieu de stockage, l'agent LMIS :

- ☐ Effectue un transfert de centre IO, du centre IO externe vers le centre IO interne où les biens ont été reçus.

À partir de là, le gestionnaire d'entrepôt :

- ☐ Effectue les transactions d'entrée en stock et de mise en quarantaine si nécessaire.

Pour plus d'informations sur ces étapes dans Insight, voir le Guide de référence de l'inventaire Insight, l'aide-mémoire sur le transfert de magasin et l'aide-mémoire sur le transfert inter-organisations.

Restitution des actifs de la CVA dans le CRS dans Insight

Restitution des actifs de la CVA dans le CRS à partir du SDP

Une fois que les actifs de la CVA récupérés ont été reçus dans le lieu de stockage, l'agent LMIS :

Pour les actifs de la CVA non distribués ou distribués et collectés dans le cadre d'une procédure équitable

- ☐ Effectue un transfert inter-organisations, du centre IO externe vers le centre IO interne où les biens ont été reçus.

Pour les actifs de la CVA qui ont été récupérés auprès des participants au programme après avoir été distribués

- ☐ Effectue un reçu de compte alias (Code source : Retour de Partner/SDP-Rct).
- ☐ Choisit Non pour Utiliser le coût actuel.
- ☐ Saisit un coût de 0 USD pour les actifs de la CVA récupérés.

Une fois que l'agent LMIS a effectué les opérations de restitution ci-dessus pour les actifs de la CVA, le **dépositaire des actifs de la CVA** :

- ☐ effectue les transactions de mise en réserve et en quarantaine et coordonne avec le gestionnaire de programme l'effacement et la désactivation des actifs de la CVA, si nécessaire.

Pour plus d'informations sur ces étapes dans Insight, voir le Guide de référence de l'inventaire Insight, l'aide-mémoire sur le transfert de magasin et l'aide-mémoire sur le transfert inter-organisations.

Rapport sur les données de distribution

Élaboration de rapports de distribution dans Insight

Le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement, le gestionnaire de la logistique, l'agent LMIS et toute personne à laquelle a été attribué le profil de gestionnaire de la logistique peuvent générer des rapports de distribution dans Insight.

Pour plus d'informations sur ces étapes, consultez le Guide de référence des inventaires Insight, guide de référence pour l'inventaire de Insight, guide du résumé des rapports de GCL, et l'aide-mémoire sur l'élaboration d'un rapport sur la chaîne d'approvisionnement.

Liste de vérification de déclaration des distributions après un événement

LISTE DE VÉRIFICATION

Déclaration de distributions après un événement

Dans un délai d'un jour ouvrable après la fin de la distribution, le **responsable de l'équipe de distribution :**

- ☐ Prépare le rapport de distribution avec les informations énumérées ci-dessous (pour des exemples de formats de rapport, voir Rapport - Distribution - Exemple x2) :
  - ☐ La date et l'heure de l'événement de distribution.
  - ☐ La durée de l'événement.
  - ☐ Le nombre de participants au programme servis lors de la distribution.
  - ☐ Le nombre de participants au programme qui ont dû être refusés lors de la distribution.
  - ☐ La quantité de biens distribués lors de l'événement.
  - ☐ Tout autre détail de distribution requis par la politique de CRS et/ou les exigences des bailleurs.
- ☐ Numérise et soumet les documents énumérés ci-dessous au gestionnaire de programme/chef de groupe, à l'agent LMIS, à l'équipe de saisie des données et à toutes les autres parties prenantes concernées :
  - ☐ Le rapport de distribution.
  - ☐ Les listes de distribution.
  - ☐ Les formulaires de délégation.
  - ☐ Bons de livraison (DN)
  - ☐ Les bons de réception (GRN).
  - ☐ Listes de colisage.
  - ☐ Photographies prises lors de l'événement de distribution.
  - ☐ Tout autre document justificatif.
- ☐ Si une vidéo a été prise pendant la distribution : Téléchargement et partage de la vidéo dans les deux jours ouvrables.
- ☐ Pour les transferts d'argent liquide : Remet à l'équipe financière les listes de distribution originales.

SUITE

Rapport sur les distributions après un événement

Dans un délai d'un jour ouvrable après la fin de la distribution

Le **responsable du suivi de la distribution** (s'il est présent lors de la distribution) :

- ☐ Élabore et soumet le rapport d'évaluation de suivi au gestionnaire de programme/directeur de projet, au responsable du suivi, de l'évaluation et de la responsabilisation, et au responsable de la chaîne d'approvisionnement.

Le **gestionnaire de programme/directeur de projet**, en collaboration avec **l'agent LMIS** :

- ☐ Utilise les rapports de distribution et le rapport de suivi pour produire les rapports pertinents des bailleurs, conformément au calendrier des rapports (par exemple, le rapport sur l'état des produits ou le rapport sur l'état des bénéficiaires pour les projets d'assistance alimentaire du gouvernement des États-Unis).

Dans le délai spécifié pour le projet après l'événement de distribution,

Les membres de l'équipe chargée **du suivi, de l'évaluation, de la responsabilité et de l'apprentissage** :

- ☐ Effectuer un suivi post-distribution (PDM).
- ☐ Partager les rapports de suivi post-distribution avec le gestionnaire de programme/directeur de projet, le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement et toute autre partie prenante concernée.

☐ ☐ **Voir ci-dessous les encadrés spécifiques au contexte qui s'appliquent également**.

Comprendre les données de distribution de la CVA dans les différentes plateformes

Plate-forme de transfert de fonds et d'actifs (CAT)

Le gestionnaire de programme gère les transactions de la CVA dans la plateforme de transfert de fonds et d'actifs (CAT) ou d'autres plateformes de transfert électronique. Ces plateformes suivent **la valeur de l'aide transférée aux participants au programme** et les indicateurs tels que **les dates et les lieux où les transferts de CVA ont été utilisés par les participants au programme** et, dans certains cas, **la façon dont les transferts ont été utilisés** (bons électroniques).

Base de données de LMIS

Dans les pays qui disposent de LMIS et/ou qui utilisent une plateforme électronique pour gérer les transferts de CVA, le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement s'assure que les données de distribution sont saisies dans la base de données de LMIS.

Ces données de distribution saisissent **la valeur des actifs de la CVA** qui ont été :

- Distribués lors d'un événement de distribution ou d'une foire aux bons électroniques, mais qui n'ont pas été collectés auprès des participants au programme à la fin de l'événement ou de la foire.
- Collectés auprès des participants au programme à la fin de la foire aux bons électroniques pour être réutilisés lors de futures foires.

Le personnel de la chaîne d'approvisionnement doit être conscient que ces données de distribution donnent une **image incomplète des distributions totales de la CVA**, comme indiqué ci-dessous.

- Elles **ne tiennent pas compte de la valeur des fonds transférés aux participants au programme** par l'intermédiaire des actifs de la CVA.
- Elles **ne saisissent pas les « compléments »** aux actifs de la CVA récupérés (le transfert électronique de fonds à des actifs de la CVA déjà distribués).
- Elles **ne tiennent pas compte de la valeur des fonds remis aux participants au programme par le biais d'autres mécanismes** (qui ne sont pas des actifs de la CVA), tels que les virements bancaires, les transferts de gré à gré par le biais de prestataires de services financiers (FSP) ou les enveloppes de paiement en espèces.

Insight - Module financier

Le personnel des programmes, des achats et des finances doit veiller à saisir les bons codes de type de dépenses de la CVA dans Insight. Ces codes sont liés à l'indicateur de résultats globaux 2.1 dans le module financier de Insight pour saisir **la valeur totale des espèces et des bons transférés aux participants au programme**. Pour plus d'informations sur cet indicateur, consultez le portail utilisateur des résultats globaux.

Pour plus d'informations, voir le chapitre sur le suivi.

Comparaison des données de distribution de produits de santé saisies sur différentes plateformes

Dans les pays qui disposent de LMIS et/ou qui utilisent une autre base de données de prestation de services pour gérer les données de distribution et de logistique des produits de santé, le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement et le responsable de l'équipe de distribution travaillent ensemble pour comparer les données de LMIS et les données de prestation de services pour les produits de santé.

Qui ?

- ☐ Le **gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement** veille à ce que les données logistiques soient saisies dans la base de données de LMIS (si elle est disponible pour le produit de santé distribué).
- ☐ Le **responsable de l'équipe de distribution** s'assure que les données de distribution sont saisies dans la base de données de prestation de services (si elles sont disponibles pour le programme).

Pourquoi ?

La comparaison des données de LMIS et de la prestation de services immédiatement après la distribution peut aider à identifier les divergences de données tout en restant proche dans le temps et dans l'espace de l'événement de distribution, ce qui permet au personnel de se référer aux documents sources pour vérifier et valider les données avant de les rapporter.

Quand ?

La comparaison des données de LMIS et des données de prestation de services doit être effectuée dès que possible après la distribution et doit être réalisée pour chaque point de prestation de services (plutôt que de manière agrégée par district ou par État).

Outils, modèles et exemples

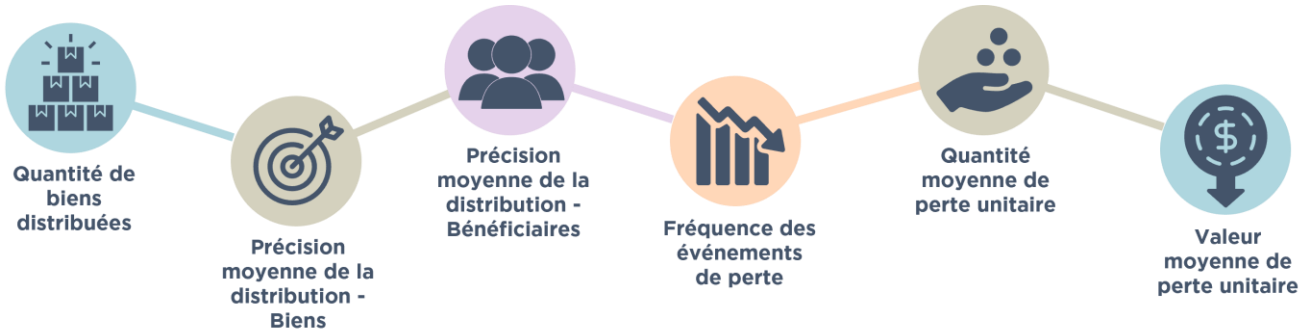
La plupart des bailleurs ont des exigences spécifiques en matière de rapports. Le personnel de la chaîne d'approvisionnement doit connaître ces exigences et mettre en place des systèmes qui aident le personnel des programmes à s'y conformer. Vous trouverez ci-dessous une liste d'outils, de modèles et d'exemples pouvant être utilisés pour l'établissement de rapports.

- Outil - Calculateur de la taille des rations pour les groupes de distribution
- Outil - Liste de vérification des fournitures de distribution
- Modèle - Fiches de codage des cartes d'enregistrement et des bons d'achat
- Modèle - Bon de réception des biens (GRN)
- Exemple - Formulaire d'enregistrement des ménages

- Exemple - Carte d'enregistrement/bon d'échange pour les ménages
- Exemple - Formulaires de rapport de pharmacie (santé)
- Exemple - Rapports de distribution

Suivi des performances de la distribution

Vous trouverez ci-dessous des exemples d'indicateurs qui peuvent être utilisés pour contrôler les performances de la distribution. Pour plus d'informations sur ces mesures et sur la manière dont elles peuvent être utilisées pour le suivi des performances, voir la section Fiches de référence des indicateurs de performance (PIRS) dans le chapitre Suivi.



SORTIE DE BIENS NON DESTINÉS À LA DISTRIBUTION

Les biens non destinés à la distribution n'ont pas besoin d'un plan d'expédition ou de distribution pour sortir du stock. Une demande de sortie de biens du magasin de bureau ou d'un autre lieu de stockage peut être communiquée par le demandeur au gestionnaire administratif ou au gestionnaire d'entrepôt par courrier électronique. Le gestionnaire administratif ou le gestionnaire d'entrepôt travaille ensuite avec son équipe pour prélever les articles dans le stock.

Si les biens demandés ne sont pas en stock, le gestionnaire administratif ou le gestionnaire d'entrepôt contacte le demandeur et l'équipe des achats.

À la réception des articles demandés, le demandeur doit procéder à une rapide inspection visuelle des biens pour s'assurer qu'il a reçu les bons articles.

Une fois que le demandeur a reçu les articles demandés, les équipes administratives ou de l'entrepôt mettent à jour toutes les cartes bins et tous les registres d'inventaire pertinents.

Pour distribuer des biens non destinés à la distribution au personnel, le gestionnaire d'entrepôt ou le gestionnaire administratif auquel a été attribué le rôle de gestionnaire d'entrepôt doit effectuer une sortie de compte alias en utilisant « ND Goods - Issue » comme code source. Pour plus d'informations, voir le Guide de référence Guide de référence pour l'inventaire de Insight et l'aide-mémoire sur la sortie de compte Alias.

Photo de Sara A. Fajardo

Chapitre 13 : Gestion des archives

13. GESTION DES ARCHIVES

Objectif

Le présent chapitre permet au personnel de la chaîne d'approvisionnement de mettre en place, de sécuriser, d'utiliser et de maintenir un système de gestion des enregistrements de la chaîne d'approvisionnement en suivant les exigences applicables de CRS, des bailleurs et des autorités locales, régionales et nationales où CRS opère.

13.1 POLITIQUES, PROCÉDURES, RÈGLEMENTS ET DIRECTIVES

Le personnel de la chaîne d'approvisionnement doit se conformer aux réglementations et lois américaines et aux règlements des bailleurs, ainsi qu'aux lois régionales, étatiques et locales sur la conservation des archives et la confidentialité des données dans les juridictions où CRS opère.

Au niveau des programmes pays, les représentants résidents, les directeurs des opérations et les directeurs des programmes doivent passer en revue chaque année les prix et les règlements des bailleurs non américaines qui régissent la gestion des archives et les exigences en matière de conservation afin de se conformer pleinement à ces règlements.

POLITIQUES ET PROCÉDURES DE CRS

- Politique, procédures et calendriers de conservation des archives du CRS
- Procédure de rapport FFATA de CRS
- Politique de documentation des transactions financières du CRS (POL-FIN-DOC-008) et matrice de documentation
- Politique 9 de SERA de CRS : Données responsables
- Politique de gestion des dossiers de la chaîne d'approvisionnement de CRS

DIRECTIVES DE CRS

- Portail utilisateur du Transfert d'espèces et d'actifs (CAT) du CRS
- Directives de classification des données de CRS
- Manuel du bureau local de CRS - Procédures et directives de gestion des archives
- Directives sur la confidentialité et la protection des données de ICT4D du CRS
- Gestion des documents électroniques au niveau du poste de travail de CRS Guide de l'utilisateur
- Guide de ressources et manuel de gestion des archives de CRS
- Directives du CRS sur les données responsables

- Gestion des archives des bureaux d'outre-mer de CRS - Manuel des politiques et procédures

POLITIQUES ET RÈGLEMENTS DES BAILLEURS

- 2 CFR Part 200.334 - Code of Federal Regulations - U.S. Agency for International Development - Exigences en matière de conservation des archives
- Convention de l'Union africaine sur la cybersécurité et la protection des données personnelles
- DLA Piper, Lois sur la protection des données dans le monde
- Règlement général sur la protection des données (GDPR) de l'Union européenne (UE)
- Harrison Law Group Record Retention Requirements under Federal, State, and District of Columbia Law, 20 janvier 2014
- Compendium international 2015 des lois sur la protection des données personnelles
- Conseil national des organisations à but non lucratif : Politiques de conservation des documents pour les organisations à but non lucratif
- OMS - Annexe 5 : Guide des bonnes pratiques de gestion des données et des archives

DIRECTIVES DES BAILLEURS ET AUTRES

- Le Fonds mondial : Article 7

13.2 APERÇU

Les sections ci-dessous fournissent des orientations générales sur la gestion des enregistrements de la chaîne d'approvisionnement, ce qui inclut le stockage, la sécurité, la maintenance et la destruction/destruction des enregistrements.

Les nouveaux membres du personnel du CRS doivent se familiariser avec toutes les exigences en matière de gestion des données et des enregistrements de la chaîne d'approvisionnement énoncées dans le présent chapitre. Pour obtenir de l'aide, contacter le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement ou le directeur des opérations.

RAISONS DE LA TENUE DES REGISTRES

La tenue correcte des enregistrements de la chaîne d'approvisionnement est nécessaire pour se conformer aux exigences de CRS et des bailleurs, ainsi qu'aux réglementations locales, régionales et nationales. La tenue des registres est un outil précieux pour accomplir la mission de CRS en assurant des opérations efficaces et en gérant les risques du projet.

CRS tient des registres pour de nombreuses raisons, y compris celles énumérées ci-dessous.

BONNES PRATIQUES POUR LA GESTION DES ARCHIVES

La politique, les procédures et les calendriers de conservation des documents du CRS détaillent les exigences relatives à la gestion des données et des documents de la chaîne d'approvisionnement. Le cycle de vie de la gestion des enregistrements comprend le stockage, la conservation et l'élimination/destruction de ces enregistrements.

Le personnel de la chaîne d'approvisionnement doit se conformer à la politique de gestion des archives de la chaîne d'approvisionnement du CRS. Cette politique indique quels archives doivent être conservées dans quel dossier et à quelle transaction un enregistrement doit être rattaché. Elle précise également qui est responsable de la tenue du dossier ou de l'intégration de l'enregistrement dans le système d'archivage.

Pour toute question relative à cette politique, veuillez contacter le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement, le directeur des opérations, le conseiller technique régional en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement ou le directeur régional adjoint chargé des opérations.

Sécurité des données

Tous les enregistrements de la chaîne d'approvisionnement doivent être stockés dans un endroit physique ou électronique sécurisé et facile d'accès. Les dossiers contenant des informations sensibles sur les employés de CRS ou les participants au programme, telles que les adresses ou les antécédents médicaux, doivent être stockés de manière appropriée et sécurisée afin de maintenir l'intégrité et la confidentialité. Le représentant résident et le directeur des opérations de chaque bureau de programme pays définissent des protocoles de sécurité spécifiques et des plans d'urgence pour le stockage des dossiers de la chaîne d'approvisionnement contenant des données sensibles et confidentielles (par exemple, un coffre-fort pour verrouiller les dossiers papier contenant des informations sur les participants au programme).

Pour plus d'informations sur les informations personnelles et la sécurité des données, voir la politique SERA no. 9 sur les données responsables, les directives de CRS sur les données responsables, les directives sur la classification des données, les directives sur la confidentialité et la protection des données ICT4D, le Compendium international 2015 des lois sur la confidentialité des données, ou contacter directement l'équipe de sécurité des données de CRS/Global ou l'équipe de SERA de CRS/Global.

Entrepôt

Les enregistrements de la chaîne d'approvisionnement sont conservés dans le système d'enregistrement, qui varie selon le programme du pays. Les systèmes d'enregistrement comprennent généralement Insight, SharePoint ou OneDrive. Insight est le système d'enregistrement pour les programmes pays qui sont en ligne avec Insight, bien que SharePoint et/ou OneDrive puissent être utilisés en complément. Un registre physique est le système d'enregistrement le plus élémentaire utilisé par un bureau de programme pays qui ne dispose pas d'Insight. Pour les documents qui doivent être saisis dans le système d'enregistrement, voir la Politique de gestion des enregistrements de la chaîne d'approvisionnement de CRS.

La plupart des enregistrements de la chaîne d'approvisionnement peuvent être stockés et conservés sous forme électronique et/ou physique. Pour plus de détails sur les exigences en matière de documents financiers, voir la matrice de documentation de la politique de documentation des transactions financières.

Stockage des documents électroniques

Liste de vérification du système de classement des documents électroniques

LISTE DE VÉRIFICATION

Système de classement des documents électroniques

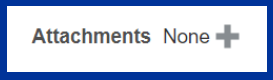
Pour créer un système de classement des documents électroniques, le personnel de la chaîne d'approvisionnement doit :

- ☐ Nommer les fichiers de manière logique et cohérente afin qu'ils soient facilement accessibles à l'ensemble du personnel.
- ☐ Respecter les normes établies par le service informatique pour l'ajout de métadonnées (en cas d'utilisation de métadonnées) ou l'utilisation d'une structure de dossiers pour chaque fichier.
- ☐ Enregistrer chaque fichier dans le dossier approprié.
- ☐ Conservez les fichiers contenant des données sensibles ou confidentielles dans une bibliothèque de documents dont l'accès est sécurisé et limité.
- ☐ Informer le personnel ayant accès à une bibliothèque sécurisée de la nature sensible et confidentielle des documents stockés dans cette bibliothèque.

Voir ci-dessous les encadrés spécifiques au contexte qui s'appliquent également.

Joindre des documents dans Insight

Pour la plupart des transactions, il convient de joindre les documents énumérés dans la politique de gestion des documents de la chaîne d'approvisionnement. Ajouter des pièces jointes à l'aide de la fonction pièces jointes dans Insight :



Pour les transactions d'achat nécessitant une approbation, l'approbateur vérifiera que tous les documents requis sont joints.

Contacter le personnel informatique pour obtenir des informations ou une assistance sur : (a) les systèmes TIC et le stockage des documents électroniques mis en œuvre dans le programme pays ; et (b) la dénomination des fichiers, la structure des dossiers et l'utilisation des métadonnées dans les systèmes complémentaires afin de retrouver rapidement et facilement les documents en cas de besoin.

Stockage des documents papier actifs

Liste de vérification du système de classement des documents papier actifs

LISTE DE VÉRIFICATION

Système de classement des documents papier actifs

Pour créer un système de classement des documents papier, le personnel de la chaîne d'approvisionnement doit :

- ☐ Étiqueter clairement les chemises, les classeurs, les sections de classeurs, les tiroirs des armoires et les séparateurs de tiroirs pour faciliter l'identification du contenu.
- ☐ Distinguer clairement toutes les rubriques de l'emplacement du dossier.
- ☐ Classer les chemises et les classeurs par ordre alphabétique, par sujet, par ordre chronologique ou par ordre numérique.
- ☐ Tenir à jour une liste principale des dossiers et la placer dans un endroit central.
- ☐ Mettre à jour les listes de dossiers au moins une fois par an.
- ☐ Conservez les dossiers contenant des données sensibles ou confidentielles en toute sécurité dans une armoire fermée à clé.

Les dossiers papier ne doivent pas être retirés sans documentation et approbation. Les personnes qui retirent des documents du système d'archivage doivent insérer une note autocollante ou un morceau de papier contenant leur nom, le titre du ou des documents et la date à laquelle le document a été retiré.

Liste de vérification du système de classement des documents papier inactifs

LISTE DE VÉRIFICATION

Système de classement des documents papier inactifs

Le personnel de la chaîne d'approvisionnement peut transférer les documents papier qui ne sont plus utilisés **à des fins de référence mais qui n'ont pas atteint la fin de leur période de conservation** vers un lieu de stockage temporaire ou permanent, comme suit :

- ☐ Ranger les chemises et les classeurs à l'intérieur d'une boîte en carton par ordre alphabétique, par sujet, par ordre chronologique ou par ordre numérique.
- ☐ Ne conservez que les documents connexes dans une même boîte (par exemple, les documents relatifs à l'entrepôt ne doivent être conservés qu'avec d'autres documents relatifs à l'entrepôt).
- ☐ Étiqueter toutes les boîtes afin d'identifier rapidement leur contenu lorsqu'elles sont entreposées.
- ☐ Inclure un formulaire de transfert de documents et une liste d'emballage des dossiers dans chaque boîte. Une copie papier de ces documents sera conservée dans un bureau central ou stockée électroniquement.

Le directeur des opérations ou le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement examine tous les formulaires de transfert des documents et les listes d'emballage des dossiers et les signe pour autoriser le transfert des documents dans la zone de stockage des archives.

Conservation

Les enregistrements de la chaîne d'approvisionnement doivent être conservés pendant au moins 10 ans conformément à la politique, aux procédures et aux calendriers de conservation des enregistrements du CRS et au calendrier de conservation des enregistrements du programme pays approuvé, et aussi longtemps que l'exigent les lois régionales, nationales et locales. Les processus spécifiques de gestion des dossiers sont définis à la discrétion du représentant résident et du directeur des opérations pour chaque bureau de programme pays.

Chaque année, le personnel doit purger les dossiers qui ne sont plus nécessaires aux opérations de CRS (y compris les audits, les mises en suspens pour litiges ou autres) en suivant le calendrier de conservation des dossiers du programme pays approuvé.

Destruction

Pour se prémunir contre le retrait non autorisé, la perte ou la destruction de documents, les documents de la chaîne d'approvisionnement ne doivent être détruits que conformément au calendrier de conservation des documents du programme pays approuvé.

Destruction

Les documents ne doivent être détruits qu'à l'issue de leur période de conservation.

Liste de vérification pour la destruction des documents papier

LISTE DE VÉRIFICATION

Destruction des documents papier

Lorsque les documents papier ont atteint la fin de leur période de conservation et peuvent être détruits, le personnel de la chaîne d'approvisionnement responsable de la destruction effective doit :

- ☐ Détruire les documents papier en les déchiquetant ou par une autre méthode qui rendrait impossible la reconstitution du document.
- ☐ Consigner dans un fichier sur SharePoint ou OneDrive le titre du ou des documents détruits, ainsi que la manière et l'heure de la destruction.

☐ **Voir ci-dessous les encadrés spécifiques au contexte qui s'appliquent également.**

Liste de vérification pour la suppression des documents électroniques

LISTE DE VÉRIFICATION

Suppression des documents électroniques

Lorsque les documents électroniques ont atteint la fin de leur période de conservation et peuvent être supprimés, le personnel de la chaîne d'approvisionnement responsable de la suppression effective doit :

- ☐ Supprimer le(s) document(s) électronique(s) du serveur, y compris les fichiers qui se trouvent dans la corbeille de recyclage de SharePoint ou OneDrive.
- ☐ Consigner dans un fichier sur SharePoint ou OneDrive le titre du ou des documents supprimés.

☐ **Voir ci-dessous les encadrés spécifiques au contexte qui s'appliquent également.**

Dossiers gérés par les partenaires de l'assistance alimentaire du gouvernement des États-Unis

Lorsqu'un point de prestation de services géré par un partenaire ferme, CRS doit demander que tous les dossiers de distribution de nourriture soient envoyés au bureau principal de CRS dans le pays afin de conserver les dossiers dans un endroit sécurisé. Ces dossiers doivent inclure tous les participants au programme et les dossiers de distribution.

13.3 RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Tout le personnel de la chaîne d'approvisionnement est responsable de la bonne gestion et de la conservation des dossiers de la chaîne d'approvisionnement qui sont produits dans leur domaine fonctionnel, avec le soutien du directeur des opérations et du représentant résident.

Les responsables d'équipe de la chaîne d'approvisionnement supervisent la gestion des documents pour leur équipe.

Le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement supervise la gestion des dossiers pour l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement afin de garantir l'alignement sur le calendrier de conservation des dossiers du programme pays approuvé et la conformité avec la politique, les lois et règlements, en collaboration avec le directeur des opérations. Le calendrier de conservation des documents du programme pays est établi par le représentant résident/directeur national et le directeur des opérations.

Le tableau ci-dessous énumère les fonctions et les activités des sept profils impliqués dans la gestion des archives de la chaîne d'approvisionnement. Pour plus d'informations sur les rôles et les responsabilités, voir le chapitre Rôles et responsabilités.

Fonction/Activité	Gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement	Responsables de l'équipe de la chaîne d'approvisionnement***	Personnel de la chaîne d'approvisionnement	Directeur des opérations	Représentant résident	Conseiller technique régional/ Conseiller régional pour la mise en œuvre	Directeur régional / Directeur régional adjoint / des Opérations
Élabore des procédures régionales de conservation des documents et donne des conseils à ce sujet							R
Supervise le système de classement ou de stockage des documents du bureau et tient à jour le calendrier de conservation et de destruction des	C	I	I	R	A		A

documents au niveau du programme pays							
Supervise la collecte, le stockage, le classement et l'archivage des documents de la chaîne d'approvisionnement.	R	C	C	A		C	
Gère les processus de gestion des dossiers de la chaîne d'approvisionnement pour ses équipes	A	R	I	C	I	C	
Tient à jour la documentation dans Insight et pour les transactions de la chaîne d'approvisionnement	A	R	R	I	I		
Effectue des contrôles ponctuels sur les transactions dans Insight pour s'assurer que tous les documents sont joints conformément à la politique de gestion des documents de la chaîne d'approvisionnement	R	I	I	A		R	
Coordonne la collecte des dossiers de la chaîne d'approvisionnement demandés à des fins d'audit ou de contentieux	R	C	C	C	I		I
Détruit les enregistrements de la chaîne d'approvisionnement conformément au calendrier de conservation des enregistrements	A	R	R	C	I	C	

R=Responsable ; **A**=Comptable ; **C**=Consulté ; **I**=Informé

*** Ce rôle inclut le responsable des achats, le gestionnaire d'entrepôt et le responsable de la logistique.

Avec l'aimable autorisation de Hermann Köhler/Caritas international

Chapitre 14 : Gestion de la qualité

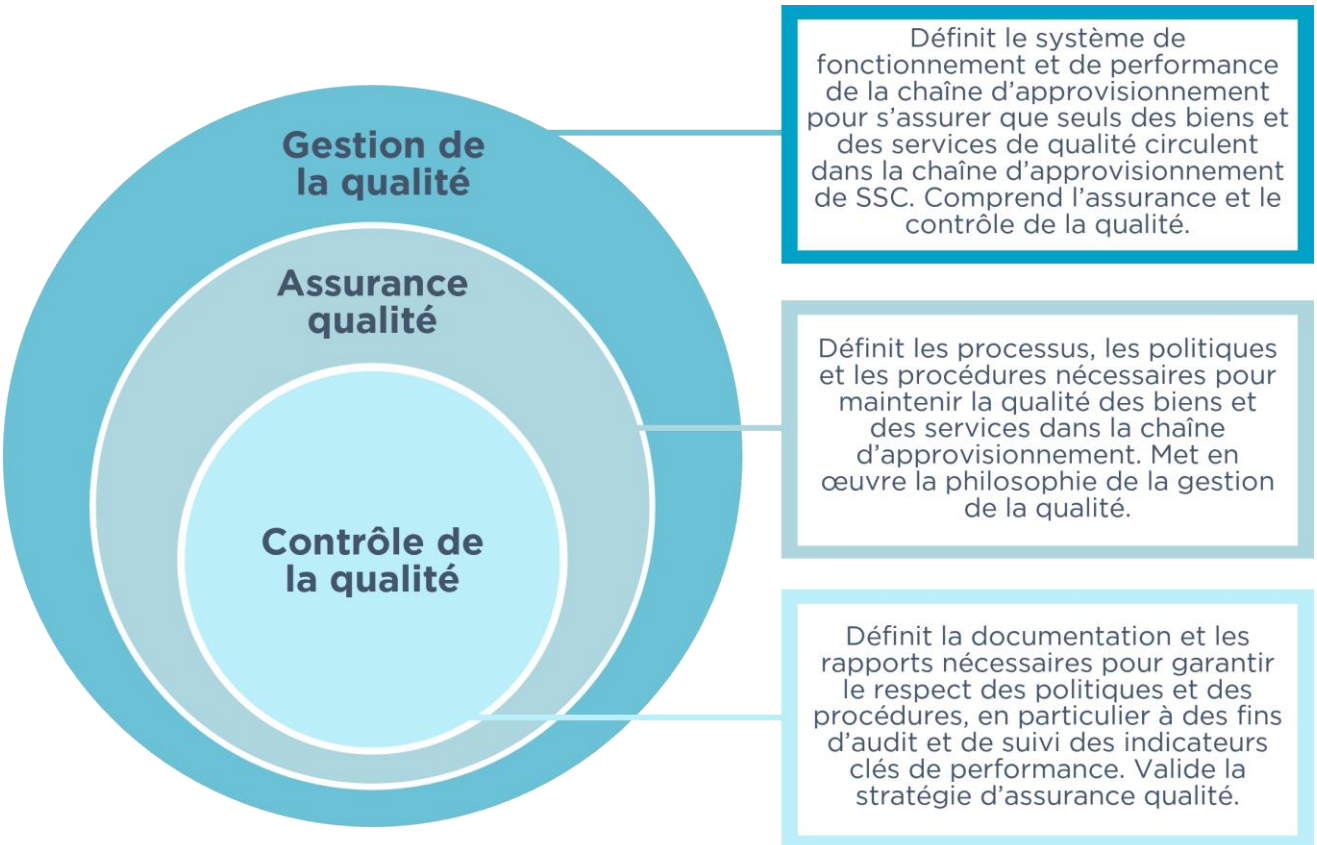
14. QUALITY MANAGEMENT

Objectif

Le présent chapitre permet au personnel de la chaîne d'approvisionnement de comprendre comment les concepts et les termes de la gestion de la qualité sont liés à la chaîne d'approvisionnement mondiale de CRS et de gérer correctement la qualité dans le cadre du rôle et des responsabilités qui leur sont assignés. Ce chapitre définit les termes importants liés à la gestion de la qualité qui sont référencés tout au long de ce manuel.

14.1 APERÇU

La gestion de la qualité est essentielle au fonctionnement et à la performance de la chaîne d'approvisionnement de CRS pour remplir la mission de CRS. La gestion de la qualité garantit que les biens et les services circulant dans la chaîne d'approvisionnement de CRS répondent aux exigences de CRS, des bailleurs, et aux exigences nationales et locales. La gestion de la qualité comprend l'assurance et le contrôle de la qualité et est également appelée gestion de la qualité totale. La figure ci-dessous définit et montre la relation entre la gestion de la qualité, l'assurance de la qualité et le contrôle de la qualité.



Les trois indicateurs d'un système de gestion de la qualité réussi sont les suivants :

1) Lorsque CRS n'achète que des biens et des services dont la qualité est suffisante pour répondre aux besoins du programme.
2) Lorsque des biens ou services de faible qualité sont détectés et retirés de la chaîne d'approvisionnement avant d'être distribués aux participants du programme, aux partenaires, au personnel de CRS ou à d'autres utilisateurs finaux.
3) Lorsque les participants au programme, les partenaires, le personnel de CRS ou les autres utilisateurs finaux sont satisfaits des biens ou des services qu'ils ont reçus.

Les mécanismes de retour d'information et de réponse peuvent fournir des informations sur le degré de satisfaction des participants au programme par rapport aux biens ou aux services qu'ils ont reçus. Pour plus d'informations sur les mécanismes de retour d'information et de réponse, voir le chapitre sur le suivi et la politique SERA 6 - Responsabilité envers les participants au programme.

Dans les situations d'urgence, la qualité des biens peut être différente et certaines spécifications « souhaitables » peuvent être sacrifiées au profit de la rapidité d'exécution ou de la disponibilité sur le marché local.

14.2 OUTILS ET PROCESSUS

Ce manuel fournit des conseils avec des outils et des processus pour aider CRS à maintenir la qualité des biens et des services. Pour identifier et atténuer les risques de manière proactive, le personnel de la chaîne d'approvisionnement doit suivre les règlements des bailleurs et les politiques et procédures de CRS qui définissent les exigences d'assurance qualité. Pour assurer la conformité avec les exigences d'assurance qualité, le personnel de la chaîne d'approvisionnement doit concevoir et utiliser des outils et des processus de contrôle de la qualité.

Voici quelques moyens par lesquels CRS peut assurer la gestion de la qualité.

Le tableau ci-dessous donne quelques exemples d'outils et de processus d'assurance et de contrôle de la qualité dans différents domaines fonctionnels. Cette liste n'est pas exhaustive.

Domaine fonctionnel	Assurance qualité (exigences)	Contrôle de la qualité (respect / conformité)
Achat / Approvisionnement	• N'acheter que des biens et des services qui répondent aux spécifications du CRS et, selon le produit ou le service, aux exigences de l'ISO ou d'un certificat • Ne traiter qu'avec des fournisseurs agréés ou présélectionnés • **Pour les produits alimentaires LRP et de santé** : Exiger un échantillonnage et des tests indépendants dans les contrats avant l'expédition des biens	• Inclure des spécifications détaillées et des cahiers des charges dans la demande d'achat • Inclure des demandes de certifications ISO ou autres dans les documents d'appel d'offres • S'approvisionner auprès de la liste des médicaments essentiels de l'OMS • S'approvisionner auprès de fournisseurs figurant sur la liste des grossistes pharmaceutiques présélectionnés de l'USAID/OFDA • Faire preuve de diligence raisonnable à l'égard des fournisseurs • Contrôler les performances des fournisseurs • S'assurer des résultats satisfaisants de l'échantillonnage et des tests indépendants avant l'expédition des biens Pour plus d'informations, voir la rubrique Achat
Transport national	• N'utiliser que des véhicules adaptés au maintien de la sécurité et de la sûreté des biens et du personnel	• Utiliser des listes de vérification pour l'inspection des véhicules de transport • Effectuer une inspection quotidienne des véhicules de CRS • Tenir à jour le programme d'entretien des véhicules de CRS Voir Transport international pour plus d'informations
Transport international	• Engager des fournisseurs de services qui respectent les bonnes pratiques de transport • Engager des fournisseurs de services qui ont l'expérience et les capacités pour transporter des biens, en particulier des biens qui nécessitent une manutention spéciale • N'utiliser que des navires et d'autres moyens de transport adaptés au maintien de la sécurité des biens	• Faire preuve de diligence à l'égard des fournisseurs • Inclure des demandes de certifications ISO ou autres dans les documents d'appel d'offres • Effectuer une analyse des offres • Séparer et éliminer les biens endommagés • Examiner les rapports d'inspection • Effectuer une inspection préalable à l'expédition • Mener un enquête sur le fret au point d'origine et au point de destination

Domaine fonctionnel	Assurance qualité (exigences)	Contrôle de la qualité (respect / conformité)
	• Toujours avoir un agent du CRS au port de destination pendant le déchargement	Voir Transport international pour plus d'informations
Gestion des stocks	• Inspecter les biens à la réception avant qu'elles ne soient stockées • N'utilisez que des entrepôts adaptés au maintien de la sécurité et de la sûreté des biens • Respecter les pratiques de stockage et de manutention afin de maintenir la qualité des produits et de minimiser les pertes • Séparer les biens endommagés, avariés, défectueux ou suspects de toute autre manière, afin de les examiner et de les détruire s'ils sont jugés impropres à la consommation	• Échantillonner et tester les biens • Tenir à jour les fiches de contrôle de la température et de l'humidité • Procéder à l'inventaire des stocks • Suivre le programme quotidien d'inspection et de nettoyage de l'entrepôt • Tenir à jour la documentation de l'entrepôt (par exemple, les cartes bins) • Assurer la sécurité de l'entrepôt (gardiens, serrures, enregistrement des visiteurs, etc.) Pour plus d'informations, voir la section Gestion des entrepôts et des stocks ou l'annexe sur les produits de santé

CONSIDÉRATIONS PARTICULIÈRES CONCERNANT LES DENRÉES ALIMENTAIRES ET LES MÉDICAMENTS

Les menaces communes et les considérations spécifiques aux denrées alimentaires et aux médicaments sont abordées ci-dessous. Chaque action dans ces processus doit être conforme aux lois locales, aux règlements des bailleurs et aux politiques et procédures de CRS.

Pour les aliments, les procédures de contrôle de la qualité vont du simple test phytosanitaire dans un laboratoire local à l'identification des infestations, en passant par l'atténuation des infestations, y compris la fumigation.

Pour les médicaments, les procédures de contrôle de la qualité vont de l'échantillonnage et des tests aléatoires réguliers dans des laboratoires locaux à la réalisation de tests chimiques simples qui identifient la composition et la quantité d'ingrédients actifs dans les médicaments et la présence et la quantité de substances étrangères, en passant par des monographies pharmacopées plus complexes.

Dans l'entrepôt, les procédures de contrôle de la qualité sont effectuées à la fois avant l'arrivée des biens et après leur réception, leur inspection et leur rangement. Les activités régulières d'inventaire et d'inspection de l'entrepôt permettent souvent d'identifier des problèmes potentiels, tels qu'une infestation ou la péremption des biens, qui doivent être résolus rapidement.

En cas d'infestation du stock de l'entrepôt, une fois les preuves d'infestation identifiées, une fumigation est programmée pour des bins spécifiques ou pour l'ensemble de l'entrepôt. Une fois la fumigation terminée, les bins sont à nouveau examinés et les biens suspects sont retirés des bins, mis en quarantaine et reconditionnés. Les biens reconditionnés sont toujours prioritaires pour l'expédition et la distribution. Avant

que les biens mis en quarantaine puissent être entièrement déclarés et documentés comme une perte et détruits, ou avant qu'ils soient déclarés aptes et puissent être transférés à nouveau dans le stock, ils doivent être testés dans un laboratoire et officiellement confirmés aptes ou inaptes. À ce stade, le CRS peut organiser la destruction des biens impropres, les retirer du stock et les amortir financièrement, ou les transférer à nouveau dans le stock et les rendre disponibles pour l'utilisation.

En ce qui concerne les biens consommables du stock de l'entrepôt, le gestionnaire d'entrepôt est chargé de surveiller les dates de péremption et les dates limites d'utilisation (BUBD). Les distinctions entre ces dates sont indiquées ci-dessous.

Dates limites d'utilisation (BUBD)

- Généralement utilisées pour les **denrées alimentaires**.
- Indique pendant combien de temps le produit conservera sa saveur et sa qualité optimales.
- Il ne s'agit pas d'une date de sécurité, mais uniquement d'une ligne directrice pour l'assurance et le contrôle de la qualité.

Dates de péremption

- Généralement utilisée pour les **médicaments**.
- Indique la durée pendant laquelle le médicament conservera son efficacité et sa sécurité.
- Il s'agit d'une date de sécurité après laquelle le médicament ne peut plus être utilisé.

À l'approche des dates de péremption et des dates limites d'utilisation (BUBD), l'expédition et la distribution deviennent plus urgentes. Les biens de consommation se détériorent à différents rythmes et pour différentes raisons : simple vieillissement, décomposition microbiologique, dégradation chimique et physique, perte d'efficacité, changement de texture, de couleur, etc. Les types et les taux de détérioration sont influencés par de nombreux facteurs, tant intrinsèques (du produit ou à l'intérieur du produit) qu'extrinsèques (environnementaux ou à l'extérieur du produit). La surveillance et le contrôle du traitement, de l'emballage, de la manipulation et du stockage du produit ralentissent, mais n'empêchent pas, la détérioration des aliments et des médicaments.

Une fois la date limite d'utilisation (BUBD) dépassée, la denrée alimentaire doit être échantillonnée et testée en laboratoire afin de garantir sa sécurité et sa qualité.

Une fois la période de péremption passée, le médicament doit être mis en quarantaine et éliminé en stricte conformité avec les réglementations locales et nationales régissant l'utilisation des médicaments, ainsi qu'avec d'autres lois, les règlements des bailleurs et les politiques et procédures de CRS. Chaque programme pays doit connaître et respecter ces exigences.

Pour les fournitures médicales dans l'inventaire de l'entrepôt, le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement, en collaboration avec le personnel du programme de santé, détermine les dates limites après lesquelles les fournitures médicales ne peuvent pas être expédiées aux points de prestation de services pour la distribution. Les dates limites pour les médicaments sont généralement de 60 à 90 jours avant leur date de péremption. Lorsque les biens atteignent leur date limite d'utilisation, ils peuvent être réorientés

vers une autre utilisation, comme un don à un établissement médical local, un prêt ou un don à une autre agence humanitaire, ou un échange contre d'autres biens avec une autre agence humanitaire.

14.3 RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Les équipes de la chaîne d'approvisionnement sont collectivement responsables de s'assurer que tous les biens et services achetés pour une utilisation interne ou une distribution par CRS sont de la qualité requise pour l'utilisation ou l'objectif prévu et que chacun prend toutes les mesures pour maintenir la qualité et minimiser les pertes et les déchets.

Fonction/Activité	Gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement	Directeur des opérations	Gestionnaire d'entrepôt	Gestionnaire des achats
Supervise toutes les exigences en matière de gestion de la qualité, y compris la mise à jour des règlements des bailleurs, nationaux et locaux et des politiques et procédures de CRS	R	R		C
Surveille les dates d'expiration et les dates limites d'utilisation (BUBD) des biens consommables dans le stock de l'entrepôt			R	
Détermine les dates limites appropriées pour les fournitures médicales après lesquelles elles ne peuvent pas être envoyées aux points de prestation de services pour la distribution, en collaboration avec le personnel des programmes de la santé	R			

R=Responsable ; **A**=Comptable ; **C**=Consulté ; **I**=Informé

Les pratiques et les exigences en matière de gestion de la qualité peuvent varier d'un secteur à l'autre. En général, le secteur de la santé requiert des exigences très strictes en matière d'assurance qualité (par exemple, un échantillonnage et des tests aléatoires continus des médicaments). Pour plus d'informations, voir l'annexe sur les produits de santé.

Photo de Jomari Guillermo

Chapitre 15 : Suivi

15. SUIVI

Objectif

Le présent chapitre permet au personnel de la chaîne d'approvisionnement de comprendre et d'utiliser les indicateurs de la chaîne d'approvisionnement, afin que les biens et les services parviennent aux participants et au personnel du programme au bon moment, au bon endroit, au bon coût, en quantité et en qualité. Ce chapitre permet également au personnel de surveiller les données critiques pour la détection précoce et l'atténuation rapide des perturbations de la chaîne d'approvisionnement, ainsi que pour la prise de décision opportune et l'amélioration continue de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.

POLITIQUES ET PROCÉDURES DE CRS

- Politiques et procédures du CRS en matière de suivi, d'évaluation, de redevabilité et d'apprentissage (SERA) (POL-OOD-PRG-008)

DIRECTIVES DE CRS

- Norme Compass 11 (toutes les actions clés)
- Action clé 2 de la norme Compass 12
- Valeurs et principes des données responsables
- Guide SMILER+ pour le développement de systèmes SERA

POLITIQUES ET RÈGLEMENTS DES BAILLEURS

- Recueil international des lois sur la protection des données (2015)
- Fonds mondial - Règlements des subventions
- Politique d'évaluation de l'USAID

DIRECTIVES DES BAILLEURS ET AUTRES

- Directives techniques de la BHA pour le suivi, l'évaluation et l'établissement de rapports sur les activités d'urgence (2022)
- Matériel d'apprentissage sur la certification de la chaîne d'approvisionnement humanitaire : Unité 4 - Mise en œuvre et coordination
- Logistics Cluster - Guide opérationnel de la logistique (LOG)
- Fonds mondial - Guide des indicateurs de suivi et d'évaluation
- USAID|DELIVER - Le manuel de logistique : Guide pratique pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement des produits de santé
- USAID - Mesurer la performance de la chaîne d'approvisionnement : Guide des indicateurs clés de performance pour les gestionnaires de la santé publique
- USAID - ADS 201 Disaggregating Monitoring Indicators

15.1 APERÇU

Le suivi de la chaîne d'approvisionnement utilise des ensembles de données, d'indicateurs et de processus pour recueillir des informations essentielles qui permettent de prendre des décisions en temps utile et d'améliorer en permanence la chaîne d'approvisionnement en biens et en services.

Le suivi de la chaîne d'approvisionnement est essentiel pour garantir que les biens et les services arrivent au bon moment, au bon coût, à la bonne qualité, à la bonne quantité et au bon endroit.

Le personnel de la chaîne d'approvisionnement participe généralement à deux types différents de suivi de la chaîne d'approvisionnement : le suivi des indicateurs clés de performance au niveau du projet et le suivi des indicateurs clés de performance de la chaîne d'approvisionnement. Certains indicateurs s'appliquent aux deux types de suivi de la chaîne d'approvisionnement.

15.2 RÔLES ET RESPONSABILITÉS

SERA AU NIVEAU DU PROJET

La figure ci-dessous liste le personnel de CRS impliqué dans le processus de conception, de mise en œuvre et d'utilisation des systèmes SERA pour les projets.

Fonction/Activité	Gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement	Agent LIMS	Personnel de SERA*	Gestionnaire de SERA	Équipe d'élaboration de proposition	Directeur des programmes	Gestionnaire de programme/ Directeur de projet	Représentant résident
Sélectionne les indicateurs liés à la chaîne d'approvisionnement à inclure dans le ProFrame du projet	C		I	C	R	A		
Crée le système SERA, y compris la conception des outils de collecte de données, la cartographie des données, les plans d'apprentissage, etc.	C	C	I	R		A	C	
Collecte des données conformément aux exigences du système SERA et à la carte des flux de données	I	I	R	A		I	I	
Analyse les indicateurs par rapport aux objectifs du projet et élabore des rapports	A	R	C	C		I	I	I
Détermine les actions prioritaires sur la base des résultats des indicateurs	R					A	R	I

R=Responsable ; **A**=Comptable ; **C**=Consulté ; **I**=Informé

* Le personnel de SERA comprend également des membres de l'équipe de distribution qui collectent des données à un point de prestation de services.

SUIVI DES PERFORMANCES DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Le tableau ci-dessous dresse la liste du personnel de CRS impliqué dans les processus de suivi de la performance de la chaîne d'approvisionnement.

Fonction/Activité	Gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement	Agent LMIS	Gestionnaire des achats	Gestionnaire de la logistique	Gestionnaire d'entrepôt	Directeur des opérations	Gestionnaire de programme/ Directeur de projet	Représentant résident
Contrôle l'utilisation du système Insight	A	R	I	I	I	I		
Examine le tableau de bord et les rapports Power BI	R	R						
Élabore les rapports	A	R	C	C	C	I		
Partage les rapports avec l'équipe et les autres départements	R	I	C	C	C	I	I	I
Détermine les actions prioritaires sur la base des résultats des indicateurs	R	C	C	C	C	A	C	I

R=Responsable ; **A**=Comptable ; **C**=Consulté ; **I**=Informé

15.3 OUTILS

COMPENDIUM DES INDICATEURS DE MEAL4SCM

Les indicateurs MEAL4SCM sont des outils utiles pour mesurer la performance de la chaîne d'approvisionnement et générer des données sur la chaîne d'approvisionnement pour les exigences des rapports du CRS. En tant qu'outil, MEAL4SCM renforce les approches stratégiques et les compétences de base de la chaîne d'approvisionnement conformément à la vision de la stratégie 2030 de CRS.

Approches stratégiques de la vision 2030 MEAL4SCM

Catalyser les résultats humanitaires et de développement à l'échelle. Le suivi de données de haute qualité conduit à une prise de décision plus opportune et à des processus GSCM plus efficaces au fur et à mesure que les plateformes de changement stratégique sont mises en œuvre.

Élargir et diversifier la mobilisation des ressources. Prendre des décisions avec des données de haute qualité et opportunes améliore la qualité du programme, renforce la responsabilité du programme, met en évidence la visibilité de CRS dans le secteur, et augmente les opportunités de développement commercial.

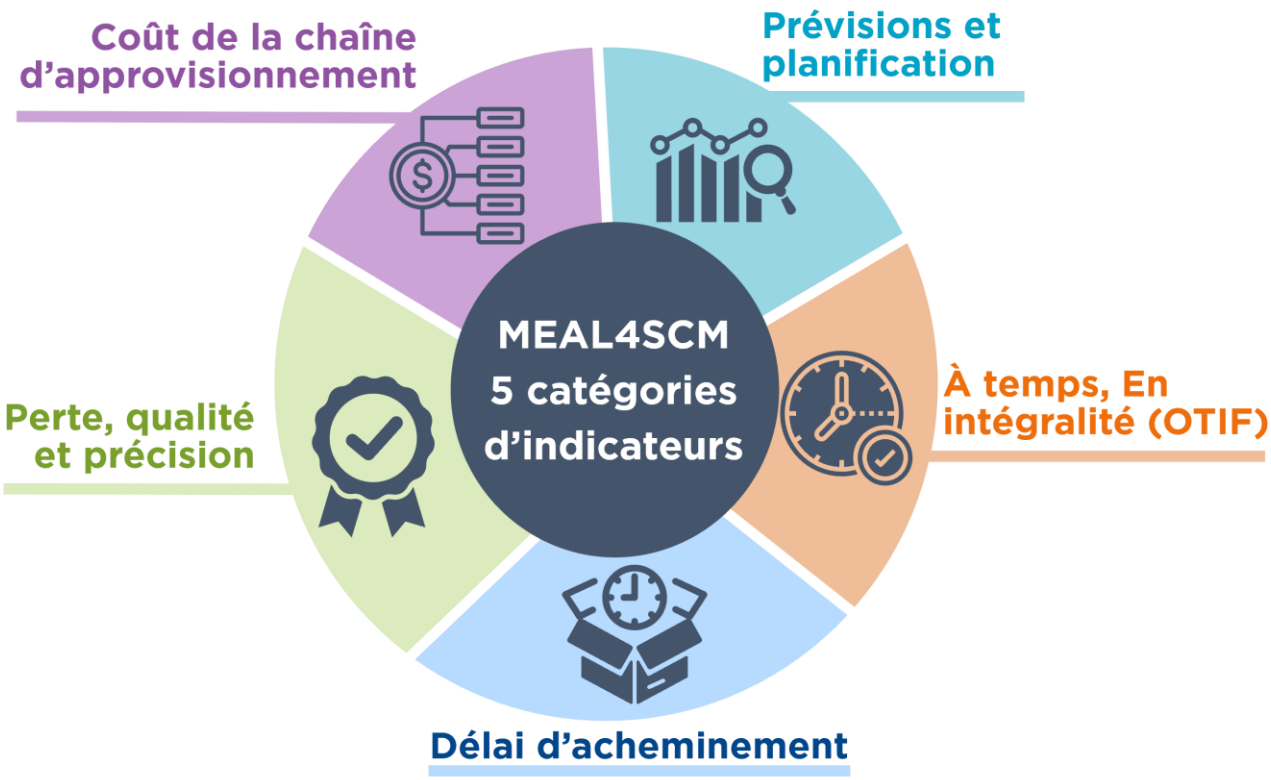
Compétences de base sur la vision 2030 MEAL4SCM

Suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage. L'utilisation d'une approche SERA solide améliore la performance des programmes, l'assurance qualité et la redevabilité.

Technologies numériques. L'utilisation d'un ensemble solide de données et d'indicateurs améliore la qualité et l'efficacité de la gestion des données.

Excellence opérationnelle. L'utilisation d'un ensemble solide de processus et de ressources pour les activités GSCM améliore les résultats du programme et soutient la gestion.

Le recueil d'indicateurs MEAL4SCM comporte cinq catégories d'indicateurs : Prévisions et planification ; respect des délais ; délais d'exécution; pertes, qualité et précision ; et coûts de la chaîne d'approvisionnement.



Ces indicateurs aident les équipes à évaluer et à optimiser en permanence leurs systèmes de chaîne d'approvisionnement. Pour plus d'informations sur chacun de ces indicateurs, voir la section Fiches de référence des indicateurs de performance (PIRS) de ce chapitre.

Les indicateurs OTIF mesurent si les articles commandés ont été livrés à temps, avec les bonnes spécifications et dans la bonne quantité, sans perte, dommage ou défaut.

Le délai d'exécution est le temps nécessaire pour lancer et achever un processus. D'un point de vue logistique, le délai commence lorsque le besoin d'un article est reconnu et se termine à la réception de cet article par un participant au programme, un partenaire ou un bureau CRS.

Indicateurs de données

Vous trouverez ci-dessous une liste des indicateurs de données actuellement disponibles dans le compendium des indicateurs de la chaîne d'approvisionnement. Les indicateurs marqués d'un symbole ne nécessitent pas de collecte de données car les informations pour ces indicateurs proviennent directement des transactions saisies dans Insight.

Indicateur	Catégorie	Activité de la chaîne

		d'approvisionnement
Quantité de biens distribués	Prévisions et planification	Distribution
Précision moyenne de distribution - Biens	Prévisions et planification	Distribution
Précision moyenne de distribution - Bénéficiaires	Prévisions et planification	Distribution
Pourcentage d'achats stratégiques	Prévisions et planification	Achat
Taux de rotation des stocks	Prévisions et planification	Inventaire
Performance des fournisseurs en matière de livraison	À temps, en totalité	Réception
https://crsorg.sharepoint.com/sites/TM-MEAL4SCM-team/Shared Documents/General/MethodologyDocument/GSCM_StructureDocument_v01 (1).docx Performances de CRS en matière de livraison	Dans les délais, en totalité	Expédition et transport
Délai moyen	Délai d'acheminement	Achat
Durée moyenne du cycle d'approvisionnement	Délai d'acheminement	Achat
Délai moyen d'approvisionnement des fournisseurs	Délai d'acheminement	Achat
Délai moyen du CRS	Délai d'acheminement	Expédition et transport
Fréquence des événements de perte	Pertes, qualité et précision	Tout
Quantité moyenne de perte unitaire	Pertes, qualité et précision	Tout
Valeur moyenne de perte unitaire	Pertes, qualité et précision	Tout
Valeur moyenne de la perte d'unité	Pertes, qualité et précision	Inventaire
Précision du PIC	Pertes, qualité et précision	Inventaire
Pourcentage de bons de commande dont le prix unitaire est supérieur à la moyenne	Coût de la chaîne d'approvisionnement	Achat

Les indicateurs MEAL4SCM ne constituent pas une liste exhaustive des indicateurs qu'un programme pays peut souhaiter utiliser. Pour obtenir de l'aide dans la détermination d'autres indicateurs à mettre en œuvre, contactez le conseiller technique régional de la chaîne d'approvisionnement. Avant d'ajouter d'autres indicateurs, il convient de trouver le meilleur équilibre entre les avantages d'une bonne information pour la prise de décision et le temps et la main-d'œuvre nécessaires à la collecte et à l'analyse des données.

Les indicateurs MEAL4SCM mesurent les résultats du projet - et non les résultats ou les impacts du projet. La figure ci-dessous résume les différences entre les indicateurs de réalisation, de résultat et d'impact.

	Produit	Résultat	Impact
Mesures	Résultats immédiats	Résultats intermédiaires	Efficacité du projet
Suivis	La livraison de biens et de services prévue par rapport à la livraison réelle	Résultats ou effets causés par le projet ou le programme	Changements positifs ou négatifs produits par une intervention
Exemple :	Pourcentage de moustiquaires livrées à temps et en intégralité	% de ménages utilisant correctement les moustiquaires	% de diminution de la prévalence du paludisme dans la communauté ciblée

Différentes équipes et différents départements partagent les mêmes indicateurs MEAL4SCM Au début d'un projet, les équipes des programmes et de la chaîne d'approvisionnement doivent sélectionner des indicateurs communs qui sont mesurables et qui fournissent les informations les plus utiles (par exemple, les indicateurs de distribution) pour contrôler les activités opérationnelles/de la chaîne d'approvisionnement. Ces indicateurs doivent être intégrés au ProFrame et au plan SERA du projet.

Pour plus d'informations, voir Élaboration du système SERA et le Guide SMILER+.

Collecte de données

Les indicateurs MEAL4SCM utilisent les données déjà disponibles dans Insight. Une fois que le personnel a saisi les données dans Insight, celles-ci sont transférées du système vers un rapport Power BI standard qui sera accessible au personnel de la chaîne d'approvisionnement et aux responsables des programmes pays. Le personnel peut utiliser le rapport pour analyser les indicateurs en fonction de son contexte et de ses besoins en matière de données.

Pour les programmes pays, le personnel n'a **pas** besoin de collecter des données pour ces indicateurs ou de créer des rapports et des tableaux de bord. Les agents LMIS et les gestionnaires de la chaîne d'approvisionnement ont accès à un fichier Power BI dans lequel les informations peuvent être filtrées et visualisées selon les besoins.

Les indicateurs suivis qui ne figurent pas dans le compendium nécessiteront un plan de collecte, de saisie, de validation et d'analyse des données. Pour les indicateurs de distribution, la chaîne d'approvisionnement, le SERA et les programmes doivent travailler ensemble pour développer des modèles de collecte de données et des rapports communs. Pour plus d'informations, voir le Guide SMILER+.

Lorsque le personnel doit collecter des données en établissant un contact direct avec les participants au programme, suivez les protocoles développés par le Département de réponse humanitaire (HRD) de CRS et le GSCM dans Mesures de responsabilisation pour les distributions/CVA pendant le COVID-19.

Pour le guide SERA COVID-19, voir les ressources SERA COVID et la bibliothèque de ressources SERA COVID.

Sécurité des données et principes relatifs aux données responsables

CRS a développé des directives appelées Valeurs et principes des données responsables pour sécuriser et protéger toutes les données collectées par le personnel de CRS et pour protéger les droits des participants aux programmes, des employés, des partenaires et d'autres individus à la confidentialité et à l'utilisation autorisée de leurs données.

Pour atténuer les risques liés à la confidentialité et à la protection des données, le personnel doit mettre en pratique les principes ci-dessous lors de la collecte et du partage des données du GGCL. Pour plus d'informations sur ces principes, voir la politique SERA 9.

- **Minimisation des données.** Lors du lancement d'activités de recherche et d'évaluation, il convient de ne collecter que les données strictement nécessaires aux programmes ou à l'analyse. Toute collecte supplémentaire de données peut présenter un risque pour la vie privée ou une charge de travail supplémentaire inutile pour les programmes.
- **Consentement.** Lors de la collecte de données pour des activités de recherche ou d'évaluation, il convient de toujours obtenir le consentement ou l'assentiment des personnes interrogées, dans un souci de protection de la vie privée et d'éthique.
- **Anonymisation.** Lorsque vous partagez des données avec des personnes ou des entités (internes ou externes), masquez toujours les informations personnelles identifiables (PII) dans l'ensemble de données d'Excel, d'Access, de la base de données SQL, etc. afin d'anonymiser les personnes. Pour plus d'informations, voir les directives pour l'anonymisation des données.

Toutes les données contenant des informations personnelles identifiables (PII) sur les participants au programme (telles que les adresses ou les antécédents médicaux) sont considérées comme confidentielles et nécessitent une prudence et une protection accrues lors de leur gestion. Pour plus d'informations sur les pratiques de sécurité des données, voir le Guide de classification des données, le Guide de protection et de confidentialité des données ICT4D, et le Compendium international des lois sur la confidentialité des données.

Analyse des données

Les indicateurs MEAL4SCM fournissent des informations précieuses pour les programmes, notamment en montrant les progrès réalisés par le programme pour atteindre les cibles et les objectifs et en identifiant les problèmes ou les domaines d'amélioration de la performance. La figure ci-dessous explique comment les indicateurs MEAL4SCM sont utiles aux différentes équipes de CRS.

Niveau	Domaines fonctionnels				
	Gestionnaire	Programmes	Finances	Audit	Leadership
Projets	Évalue les activités planifiées par rapport aux activités réelles S'assure que les plans de la chaîne d'approvision-nement sont exacts Améliore l'efficacité de la chaîne d'approvision-nement Assure le suivi des risques potentiels, des problèmes ou des perturbations	Obtient des informations pour les rapports des bailleurs Assure le suivi des risques ou des problèmes potentiels Analyse les progrès réalisés par rapport au plan de mise en œuvre détaillé (PMD) et à d'autres plans de projet Veille à ce que les plans des programmes soient basés sur les délais d'exécution actuels	Contrôle la responsabilité financière	Analyse les informations relatives à la distribution (contrôle de la vérification de la distribution, ou DVM) Détermine les domaines de risque ou les possibilités d'amélioration des performances au niveau du projet	Identifie et suit les risques au niveau du projet Contrôle les pertes au niveau du projet Évalue les hypothèses au niveau du projet
Programmes pays	Identifie les risques ou les opportunités d'amélioration de l'efficacité et de la performance S'assure que les chaînes d'approvision-nement sont conçues de manière optimale pour répondre aux besoins de la programmation et de CRS Identifie les opportunités de fournir un soutien au renforcement des capacités du	Utilise des tableaux de bord d'indicateurs pour tous les projets afin d'évaluer les niveaux de production	Contrôle la responsabilité financière Détermine les domaines dans lesquels il est possible d'améliorer le rapport coût-efficacité	Fournit des informations importantes permettant de concentrer les audits sur des fonctions ou des domaines particuliers Identifie les risques ou les possibilités d'amélioration au niveau des programmes pays	Identifie les risques au niveau des programmes pays Surveille les pertes au niveau des programmes pays Utilise les informations disponibles pour améliorer la prise de décision (planification du budget et des ressources).

Niveau	Domaines fonctionnels				
	Gestionnaire	Programmes	Finances	Audit	Leadership
	personnel et des partenaires				
Bureaux régionaux	Analyse les tendances de la chaîne d'approvision-nement régionale Identifie les opportunités de formation ou de soutien au renforcement des capacités pour les programmes pays Utilise les données disponibles sur la chaîne d'approvision-nement pour l'élaboration de propositions	Utilise des tableaux de bord pour analyser les portefeuilles de projets régionaux et évaluer les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs	Contrôle la responsabilité financière Détermine les domaines dans lesquels il est possible d'améliorer le rapport coût-efficacité	Observe les risques et les tendances au niveau régional	Utilise des indicateurs de résultats pour évaluer les tendances régionales Identifie les opportunités ciblées d'amélioration des performances et de renforcement des capacités
Au niveau mondial	Analyse les tendances de la chaîne d'approvision-nement mondiale Compare les résultats des indicateurs avec ceux d'autres organisations Identifie les possibilités d'orientation, de formation et de communication au niveau mondial	N/A	Contrôle la responsabilité financière	Observe les risques et les tendances au niveau mondial	Utilise les indicateurs de résultats pour évaluer les tendances de la chaîne d'approvision-nement au niveau mondial Obtient des informations à l'appui des indicateurs au niveau de l'Agence et suit les progrès de la stratégie au niveau de l'Agence

Désagrégation des données

La désagrégation des données permet aux analystes de mieux observer les tendances, de faire des comparaisons entre les sous-groupes et de s'assurer que CRS est responsable devant tous les bailleurs et les participants au programme.

Les données des indicateurs dans le Compendium des Indicateurs MEAL4SCM peuvent avoir plus d'une désagrégation associée. Les données pour de nombreux indicateurs peuvent être utilisées à de multiples fins d'analyse et de rapport, tant que toutes les informations pertinentes pour désagréger l'indicateur sont collectées avec les données collectées pour l'indicateur lui-même.

Qu'est-ce que la désagrégation ?

Le processus de **séparation des données des indicateurs en sous-groupes** pour mieux répondre aux besoins analytiques (voir le guide de l'USAID sur la désagrégation des indicateurs de suivi).

Pour les indicateurs figurant actuellement dans le recueil, les données à désagréger proviendront directement des transactions Insight et pourront être analysées et filtrées à l'aide des rapports Power BI et des tableaux de bord fournis à la chaîne d'approvisionnement.

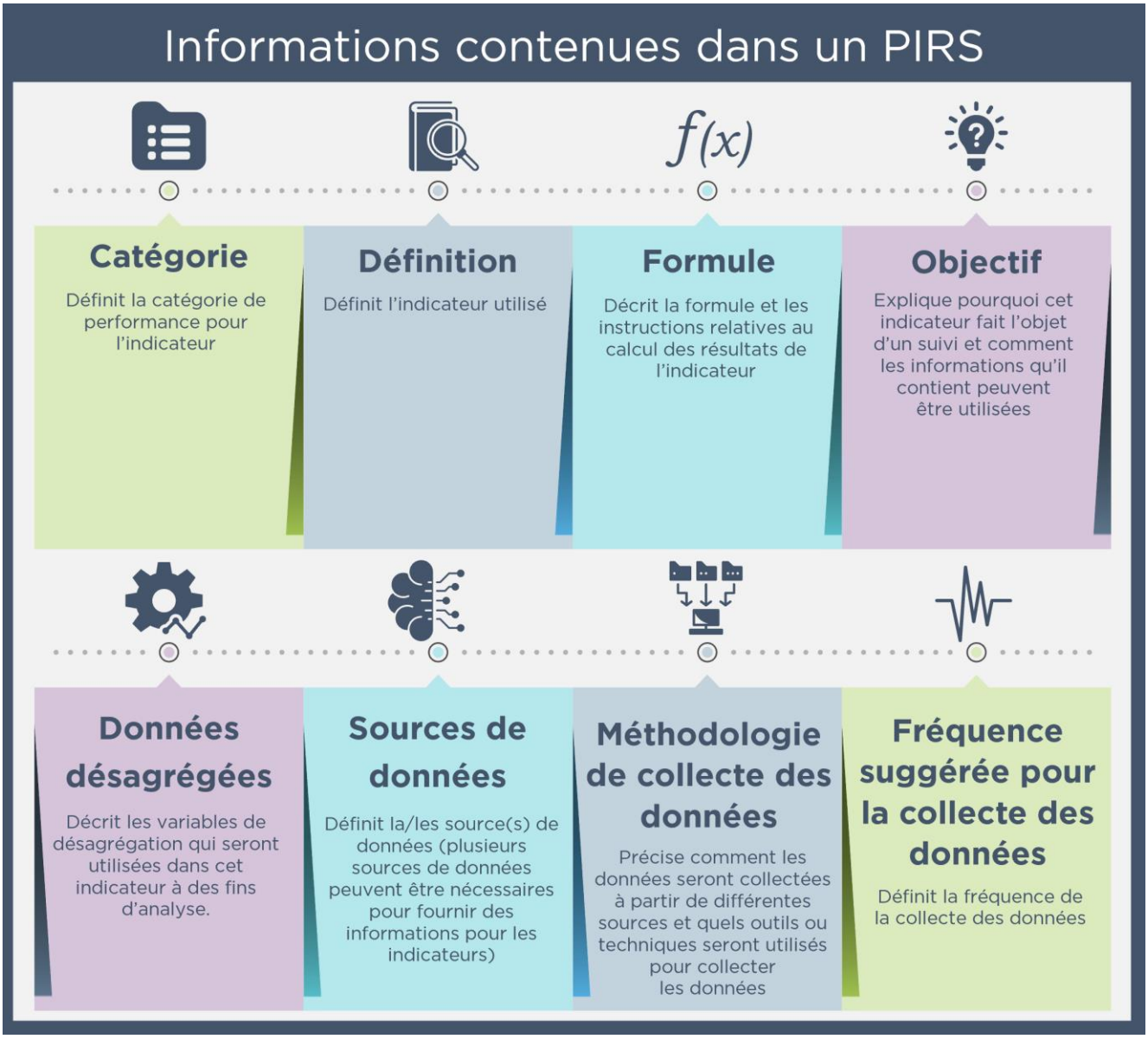
Support de l'indicateur

Besoin de soutien	Mécanisme de soutien
Pour toute question concernant les indicateurs ou les rapports et tableaux de bord Power BI	Envoyez vos questions à gscmkml@crs.org
Pour les demandes d'accès à Insight ou aux rapports Insight	Remplir le formulaire d'accès au système Insight
Pour les demandes d'accès à Power BI	Envoyez une demande à servicedesk@crs.org

GKIM a créé un guide de l'utilisateur pour les demandes d'accès au système Insight. Il est accessible ici.

Fiches de référence des indicateurs de performance (PIRS)

La fiche de référence de l'indicateur de performance (PIRS) est un outil utilisé pour définir un indicateur et fournir plus d'informations sur l'objectif de l'indicateur, le mode de collecte de l'indicateur et les façons dont l'indicateur peut être analysé. Chaque indicateur du recueil d'indicateurs de MEAL4SCM est accompagné d'une fiche de référence de l'indicateur de performance (PIRS) qui contient les informations indiquées dans la figure ci-dessous.



Les équipes peuvent adapter les fiches de référence des indicateurs de performance (PIRS) pour les indicateurs MEAL4SCM afin de répondre aux besoins locaux et au contexte local. Pour les autres indicateurs qui ne font pas partie du compendium, les équipes doivent élaborer et maintenir une fiche de référence d'indicateur de performance pour chaque indicateur, à titre de référence. La fiche de référence de l'indicateur de performance (PIRS) garantit que les parties prenantes ont une compréhension commune de chaque indicateur.

Indicateurs de prévision et de planification

Quantité de biens distribuées

Catégorie

Prévisions et planification

Définition

Cet indicateur mesure la quantité de biens de distribution par type d'article livrés aux participants au programme.

Les biens de distribution sont les articles en stock que CRS ou ses partenaires distribuent aux participants au programme par le biais d'une distribution au niveau du projet

Formule

Quantité cumulée de biens par type d'article distribués aux participants au programme.

Objectif

Cet indicateur est utilisé pour le suivi d'autres indicateurs et pour fournir des rapports aux bailleurs. Pour analyser les améliorations potentielles, cet indicateur devrait toujours être choisi avec d'autres indicateurs du compendium d'indicateurs, tels que la **précision moyenne de la distribution - Biens.**

Données désagrégées

- SDP
- Groupe de participants au programme
- Partenaire
- Calendrier

Sources de données

Formulaire de transactions diverses (Insight)

Champs :

- Date (**données désagrégées** : période de temps)
- Article (**point de données** : biens par type d'article)
- Emplacement (**données désagrégées** : partenaire, SDP)
- Quantité de la transaction (**point de données** : quantité de biens distribués)

Informations complémentaires :

  - Groupe de participants au programme (**données désagrégées** : groupe de participants au programme)

Rapports pertinents :

- Rapport « Distribution Analysis Report » (Insight)
- Rapport « Item Status Report » (Insight également appelé rapport « Commodity Status Report »)
- Rapport « Recipient Status Report » (Insight)

Méthodologie de collecte des données

L'équipe de distribution saisit la quantité de biens distribués dans le rapport de synthèse de la distribution. Ces informations sont transmises à l'agence LMIS ou au gestionnaire d'entrepôt, qui saisit les données dans le formulaire des transactions diverses (sortie de compte alias) dans Insight. Les données saisies dans Insight alimentent les rapports « Distribution Analysis Report » et « Item Status Report ».

Fréquence suggérée pour la collecte des données

Par distribution

Précision moyenne de la distribution - Biens

Catégorie

Prévisions et planification

Définition

Cet indicateur mesure l'exactitude de la distribution entre la quantité planifiée et la quantité réelle distribuée aux participants au programme.

Les biens de distribution sont les articles en stock que CRS ou ses partenaires distribuent aux participants au programme par le biais d'une distribution au niveau du projet

Formule

La formule A mesure la précision de la distribution pour un événement de distribution.

Formule A :

$$\frac{\text{quantité réelle}^{\dagger}\text{ distribuée lors de X événement de distribution}}{\text{quantité planifiée}^{\dagger}\text{ à distribuer lors de l'événement de distribution X}}$$

La formule B calcule la moyenne de la précision de la distribution pour tous les événements de distribution afin de mesurer les performances sur l'ensemble des distributions.

Formule B :

$$\frac{\text{somme de la formule A pour tous les événements de distribution}}{\text{nombre total d'événements de distribution}}$$

[†]La quantité doit être calculée à l'aide de l'« unité » générique afin de pouvoir effectuer des comparaisons entre différentes nomenclatures (par exemple, 500 kg seront calculés comme 500 unités ; 10 L comme 10 unités).

Objectif

Cet indicateur est utile pour une planification précise et une bonne gestion des ressources. Il indique au personnel si les projets achètent et distribuent des quantités adéquates de chaque article, réduisant ainsi le risque de gaspillage et de pénurie tout en augmentant la probabilité de répondre aux besoins des participants au programme. Idéalement, cet indicateur devrait être égal ou aussi proche que possible de 100 %.

S'il existe des écarts particulièrement importants entre les quantités planifiées et les quantités réellement distribuées, CRS peut ajuster les hypothèses du plan de distribution, augmenter ou diminuer le nombre de SDP ou d'événements de distribution, ajuster les taux de réapprovisionnement et/ou distribuer plus ou moins d'articles au SDP.

Données désagrégées

- SDP
- Partenaire
- Groupe de participants au programme
- Article
- Calendrier

Sources de données

Formulaire de transactions diverses (Insight)

Champs :

- Date (**point de données** : nombre total d'événements de distribution [en fonction des champs « locator » et « source »] ; **données désagrégées** : période de temps)
- Source (**point de données** : nombre total d'événements de distribution [en fonction des champs « date » et de « locator »])
- Article (**données désagrégées** : article)
- Quantité de la transaction (**point de données** : quantité réelle)
- Emplacement (**point de données** : nombre total d'événements de distribution [en fonction des champs « date » et de « source »] ; **données désagrégées** : SDP ; partenaire)

Informations complémentaires :

- Quantité estimée (**point de données** : quantité planifiée)
- Quantité réelle (**point de données** : quantité réelle)
- Groupe de participants au programme (**données désagrégées** : groupe de participants au programme)

Rapports pertinents :

- Rapport « Distribution Analysis Report » (Insight)
- Rapport « Item Status Report » (Insight également appelé rapport « Commodity Status Report »)
- Rapport « Recipient Status Report » (Insight)

Méthodologie de collecte des données

Les données doivent être collectées et saisies immédiatement après chaque distribution.

L'équipe de distribution inscrit la quantité distribuée dans les rapports de synthèse de distribution ou dans CommCare. Ces informations sont transmises au responsable de LMIS ou au gestionnaire d'entrepôt, qui saisit les données dans le formulaire des transactions diverses (numéro d'alias de compte) dans Insight. L'agent LMIS reçoit également les plans de distribution afin de comparer la quantité prévue à la quantité réellement distribuée. Les données saisies dans Insight alimentent le rapport « Distribution Analysis Report »

Fréquence suggérée pour la collecte des données

Par distribution

Précision moyenne de la distribution - Bénéficiaires

Catégorie

Prévisions et planification

Définition

Cet indicateur mesure la précision de la distribution entre le nombre prévu de bénéficiaires et le nombre réel de bénéficiaires servis lors des événements de distribution.

Les bénéficiaires sont les personnes qui reçoivent des biens de distribution au SDP au nom de leur ménage. Il convient de noter que cet indicateur est mesuré au niveau des bénéficiaires, et non au niveau des participants au programme. En fonction de la conception du projet, les biens distribués aux bénéficiaires peuvent être destinés à des personnes ciblées au sein du ménage (par exemple, les enfants de moins de cinq ans, les femmes enceintes et allaitantes, etc.

Formule

La formule A ci-dessous mesure la précision de la distribution pour un événement de distribution.

Formule A :

$$\frac{\text{Bénéficiaires réels servis lors d'un événement de distribution X}}{\text{Bénéficiaires prévus pour l'événement de distribution X}}$$

La formule B calcule la moyenne de la précision de la distribution pour tous les événements de distribution afin de mesurer la performance de toutes les distributions.

Formule B :

$$\frac{\text{somme de la formule A pour tous les événements de distribution}}{\text{nombre total d'événements de distribution}}$$

Objectif

Cet indicateur est utile pour une planification précise, une bonne gestion des ressources et des prévisions pour s'assurer que CRS ou ses partenaires répondent aux besoins des participants au programme. Idéalement, cet indicateur devrait être égal ou aussi proche que possible de 100 %

S'il existe des écarts particulièrement importants entre les bénéficiaires prévus et les bénéficiaires réels, CRS peut ajuster les hypothèses du plan de distribution, le plan de mise en œuvre détaillé (DIP), augmenter ou diminuer le nombre de SDP ou d'événements de distribution, ajuster les taux de réapprovisionnement, et/ou envoyer plus ou moins d'articles au SDP.

Données désagrégées

- SDP
- Partenaire
- Groupe de participants au programme
- Calendrier

Sources de données

Formulaire de transactions diverses (Insight)

Champs :

- Date (**point de données** : nombre total d'événements de distribution [en fonction des champs « locator » et « source »] ; **données désagrégées** : période de temps)
- Source (**point de données** : nombre total d'événements de distribution [en fonction des champs « date » et de « locator »])
- Emplacement (**point de données** : nombre total d'événements de distribution [en fonction des champs « date » et de « source »] ; **données désagrégées** : SDP ; partenaire)

Informations complémentaires :

- Estimation du nombre de participants au programme (**point de données** : bénéficiaires prévus)
- Nombre de participants au programme présents au SDP (**point de données** : bénéficiaires réels)
- Groupe de participants au programme (**données désagrégées** : groupe de participants au programme)

Rapports pertinents :

- Rapport « Distribution Analysis Report » (Insight)
- Rapport « Item Status Report » (Insight également appelé rapport « Commodity Status Report »)
- Rapport « Recipient Status Report » (Insight)

Méthodologie de collecte des données

Les données doivent être collectées et saisies immédiatement après chaque distribution.

L'équipe de distribution inscrit la quantité distribuée dans les rapports de synthèse de distribution ou dans CommCare. Ces informations sont transmises à l'agent LMIS ou au gestionnaire d'entrepôt, qui saisit les données dans le formulaire de transactions diverses (sortie de compte Alias) dans Insight. L'agent LMIS reçoit également les plans de distribution afin de comparer la quantité prévue à la quantité réellement distribuée. Les données saisies dans Insight alimentent les rapports de distribution.

Fréquence suggérée pour la collecte des données

Par distribution

Pourcentage d'achats stratégiques

Catégorie

Prévisions et planification

Définition

Cet indicateur mesure le pourcentage de bons de commandes liés à un contrat d'achat global (BPA) ou à un contrat d'achat (CPA).

Le bon de commande est le document créé par le CRS et présenté à un fournisseur pour un achat unique d'articles ou de services. Un bon de commande est créé lorsque les détails des biens ou des services sont connus, ainsi que les coûts estimés, les quantités, les calendriers de livraison et les détails du POET.

Contrat d'achat (CPA) désigne accord entre le CRS et un fournisseur pour l'acquisition de services. Cet accord comprend les termes et conditions, le montant engagé et la date d'expiration effective.

Contrat d'achat global (BPA) désigne un accord entre le CRS et un fournisseur pour l'acquisition de biens. Cet accord peut être utilisé pour fixer les prix négociés d'articles spécifiques sur une période convenue avant que les achats ne soient effectués.

Formule

$$\frac{\text{nombre de bons de commande liés à un contrat d'achat global (BPA) ou à un contrat d'achat (CPA)}}{\text{nombre total de bons de commande}}$$

Objectif

Cet indicateur permet de contrôler l'efficacité et la rentabilité des opérations d'achat en mesurant le pourcentage de contrats d'achat par rapport au volume total de bons de commande. Les contrats d'achat permettent au CRS de gagner du temps et d'économiser des ressources en réduisant les délais d'achat et les coûts administratifs. Lorsque le pourcentage de bons de commande liés à un contrat d'achat est faible, l'équipe des achats a la possibilité de négocier des accords à plus long terme avec les fournisseurs. Les contrats d'achat aident également les fournisseurs à anticiper la demande, ce qui permet d'améliorer la planification, la disponibilité des fournitures et les prix.

Cet indicateur peut être analysé en même temps que la **durée du cycle d'achat** et le **délai moyen d'achat des fournisseurs** afin de déterminer s'il existe une corrélation entre le délai total des processus d'achat et l'utilisation des contrats d'achat.

Données désagrégées

- Catégorie d'achat (catégorie d'articles ou de services)
- Fournisseur
- Type de contrat (contrat d'achat, ou CPA, ou contrat d'achat global, ou BPA)
- Calendrier

Sources de données

Formulaire du bon de commande

Champs :

- Contrat source (**point de données** : Bons de commande liés à un contrat d'achat global (BPA) ou à un contrat d'achat (CPA) **données désagrégées** : type d'accord)
- Fournisseur (**données désagrégées** : fournisseur)
- Date de création (**données désagrégées** : temps)
- Nom de catégorie (**données désagrégées** : catégorie d'achat)

Rapports pertinents :

- Rapport « Manage Orders Report » (Insight)

Méthodologie de collecte des données

Le gestionnaire des achats ou l'agent d'approvisionnement établit un contrat d'achat dans Insight (soit un contrat d'achat global (BPA), soit un contrat d'achat (CPA)) dont les conditions sont convenues entre le fournisseur et le CRS. Pour chaque contrat, Insight génère un numéro de contrat unique. Une fois que le contrat d'achat est configuré dans Insight, les numéros de contrat générés par Insight peuvent alors être saisis dans le formulaire de commande pour associer cette commande à un contrat spécifique.

Fréquence suggérée pour la collecte des données

Par bon de commande

Taux de rotation des stocks

Catégorie

Prévisions et planification

Définition

Cet indicateur mesure le nombre de mouvements de stock au cours d'une période définie, généralement un exercice fiscal.

La valeur totale des articles expédiés au cours de la période définie est divisée par la valeur moyenne du stock de travail au cours de cette même période. La valeur moyenne du stock de roulement est calculée en utilisant la valeur de fin de mois pour chaque mois de la période.

Formule

Formule A :

$$\frac{\text{Valeur totale (en USD) de tout le stock disponible à la fin du mois pour chacun des X mois.}}{\text{X mois}}$$

Formule B :

$$\frac{\text{valeur totale de tous les articles (en USD) expédiés au cours d'une période de X mois}}{\text{Résultats de la formule A}}$$

Objectif

Cet indicateur permet de contrôler le nombre de fois où les stocks sont remplacés au cours d'une période définie, afin que le directeur des opérations et le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement puissent déterminer la stratégie de maintien des stocks la plus appropriée et la mieux adaptée aux conditions locales. La période définie est généralement un exercice fiscal, mais cette période peut être plus courte pour les grands entrepôts.

L'équilibre entre le stock de roulement et la rotation des stocks permet de réduire les coûts de stockage. Une faible rotation des stocks peut indiquer que l'entrepôt est surstocké. Un taux de rotation élevé peut indiquer un risque accru de rupture de stock en raison d'un stock limité. Le taux de rotation des installations de stockage efficaces au cours d'une année est généralement compris entre six et douze. Dans les grands entrepôts, en particulier les entrepôts primaires, le taux de rotation peut être inférieur pour garantir la disponibilité des stocks, notamment dans les pays où la disponibilité des approvisionnements est très variable ou dans les entrepôts qui stockent des fournitures d'urgence prépositionnées.

Données désagrégées

- Centre IO
- Article
- Calendrier

Sources de données

Formulaire de transfert du centre IO (pour les expéditions vers le centre OI externe)

Champs :

- Date (**données désagrégées** : temps)
- Article (**données désagrégées** : article)
- Centre IO source (**données désagrégées** : Centre IO)

Formulaire de transfert de magasin (pour les expéditions vers le magasin SDP du centre IO interne)

Champs :

- Date (**données désagrégées** : temps)
- Article (**données désagrégées** : article)

Rapports :

- Rapport « Project Inventory Commitment Tracking Report » (Insight)
- Rapport « Global Item On-Hand by Location and Grant Report » (Insight)

Méthodologie de collecte des données

Insight conserve des informations en temps réel sur la valeur des stocks, en saisissant les variations de valeur des entrées et sorties de stocks du centre IO. Les informations relatives à l'expédition et la valeur de la transaction sont saisies lorsque le gestionnaire d'entrepôt ou l'agent d'entrepôt crée un transfert du centre IO (vers le centre IO externe) ou un transfert de sous-stock (vers le magasin SDP).

Fréquence suggérée pour la collecte des données

Par expédition

Indicateurs de respect des délais (OTIF)

Performance des fournisseurs en matière de livraison

Catégorie

Ponctuel, intégralement (OTIF)

Définition

Cet indicateur mesure le pourcentage d'articles que les fournisseurs livrent intégralement et à temps au lieu de livraison défini, tel qu'indiqué dans le bon de commande.

Par **ligne d'article**, on entend toute ligne d'un bon de commande, d'un connaissement, d'une lettre de transport et/ou d'une liste d'emballage. Il peut y avoir plusieurs lignes dans chaque bon de commande.

À temps signifieque les articles sont livrés à la date de livraison prévue dans le bon de commande.

Dans son intégralité signifie que les quantités, les conditions et les spécifications des articles énumérés dans la demande et/ou le bon de commande sont correctes.

Le lieu de livraison est l'adresse physique indiquée dans le bon de commande où le fournisseur doit livrer les articles (par exemple, l'entrepôt du CRS, le partenaire ou le SDP).

Formule

$$\frac{\text{nombre d'articles reçus à temps et dans leur intégralité}}{\text{nombre total d'articles de la commande}}$$

Objectif

Cet indicateur permet de vérifier si les articles commandés aux fournisseurs sont reçus dans les délais convenus, dans la quantité et l'état voulus et avec les spécifications correctes, conformément au bon de commande. Idéalement, cet indicateur devrait être égal ou aussi proche que possible de 100 %.

Les livraisons tardives peuvent entraîner des ruptures de stock, non seulement au point de livraison, mais aussi dans d'autres lieux de stockage et points de transit en aval.

Cet indicateur est également utile pour contrôler la conformité des fournisseurs et évaluer les performances de tous les fournisseurs en matière de livraison. La désagrégation par fournisseur peut fournir des informations sur les performances d'un fournisseur en matière de livraison. La désagrégation par fournisseur peut également être associée à une ou plusieurs autres désagrégations pour comprendre où la performance du fournisseur peut être améliorée.

Cet indicateur peut être combiné avec d'autres indicateurs, tels que le **délai moyen entre l'approbation du bon de commande et la réception des biens au lieu d'expédition du CRS,** afin d'obtenir une image plus précise de la performance des fournisseurs.

Données désagrégées

- Lieu d'expédition
- Article
- Fournisseur
- Calendrier
- Une fois
- En intégralité

Sources de données
Formulaire du bon de commande Champs : • Fournisseur (**données désagrégées** : fournisseur) • Date de livraison demandée (**point de données** : à temps [comparaison avec les lignes de réception]) • Article (**données désagrégées** : article) • Quantité (**point de données** : en intégralité [comparaison avec les lignes de réception]) • Lieu de livraison (**désagréger** le lieu de livraison) • Description (**point de données** : intégralement) • Ligne (**point de données** : nombre de lignes reçues à temps et dans leur intégralité, nombre total de lignes de bons de commande) Formulaire de lignes reçues Champs : • Quantité (**point de données** : en intégralité [comparaison avec les bons de commande]) • Date de réception (**point de données** : à temps [comparaison avec le bon de commande]) ; données désagrégées : temps) • Qualité de l'inspection (**point de données** : intégralement) Rapports pertinents : • Rapport « PO Processing Lead Time Report » (Insight) • Rapport « Manage Orders Report » (Insight)
Méthodologie de collecte des données
L'agent d'approvisionnement ou le gestionnaire des achats saisit les informations relatives à la commande dans le formulaire de bon de commande. Le bon de commande est ensuite mis à la disposition du gestionnaire d'entrepôt ou de l'agent d'entrepôt avant la date de livraison. Une fois la livraison effectuée, le gestionnaire d'entrepôt saisit les détails de la réception dans le formulaire des lignes reçues et les détails de l'inspection dans le formulaire des lignes inspectées. Les informations saisies dans les formulaires de réception peuvent ensuite être comparées aux informations contenues dans le bon de commande.
Fréquence suggérée pour la collecte des données
Par reçu

Performances de livraison de CRS

Catégorie
Ponctuel, intégralement (OTIF)
Définition
Cet indicateur mesure le pourcentage d'articles livrés dans leur intégralité et à temps entre un lieu de stockage du CRS et le lieu d'expédition (partenaires ou SDP), comme indiqué dans le bon de livraison (DN). **La ligne d'article** correspond à une ligne du bon de livraison (DN). Il peut y avoir plusieurs lignes dans chaque bon de livraison (DN). **Dans les délais** signifie que les articles sont livrés à la date prévue indiquée dans le bon de livraison (DN). **En intégralité** signifie que les quantités, les conditions et les spécifications des articles énumérés dans le bon de livraison (DN) sont correctes.

Lieu de stockage du CRS : lieu du CRS où les articles sont reçus, stockés et éventuellement expédiés.

Le lieu d'expédition est l'adresse physique indiquée dans le bon de livraison (DN) à laquelle le CRS expédie les articles.

Formule

$$\frac{\text{nombre d'articles reçus à temps et dans leur intégralité}}{\text{nombre total de postes reçus}}$$

Objectif

Cet indicateur est utile pour évaluer les performances internes du CRS en matière de livraison. Si l'indicateur indique que le CRS n'est pas performant, des mesures peuvent être prises pour apporter des améliorations et évaluer où les efforts de la chaîne d'approvisionnement doivent être dirigés.

Les livraisons tardives peuvent indiquer des problèmes de transport, tels qu'un terrain difficile, l'état des véhicules ou des problèmes de performance des chauffeurs. Les livraisons tardives peuvent également indiquer que le CRS n'a pas expédié les articles à temps. Les commandes incomplètes peuvent indiquer un problème de chargement ou de déchargement, une mauvaise manipulation des produits, une exposition aux éléments naturels, un vol pendant le transport, etc.

Cet indicateur peut être associé à d'autres indicateurs tels que le **délai moyen entre l'expédition du lieu de stockage du CRS et la réception au lieu d'expédition,** afin d'obtenir une image plus précise des performances du CRS.

Données désagrégées

- Centre IO
- Lieu d'expédition
- Transporteur
- Article
- Calendrier
- À temps
- Intégralement

Sources de données

Formulaire de transfert du centre IO

Champs :

- Date (**données désagrégées** : temps)
- Date de réception (**point de données** : en intégralité [comparaison avec le formulaire de transfert du magasin])
- Transporteur (**données désagrégées** : transporteur)
- Article (**données désagrégées** : article)
- Centre IO source (**données désagrégées** : Centre IO)
- Emplacement de destination (**point de données** : lieu de livraison)
- Quantité de la transactions (**point de données** : intégralement [comparaison avec le formulaire de transfert du magasin])

Formulaire de transfert du magasin

Champs :

- Date (**point de données** : à temps [comparaison avec le formulaire centre IO] ; **données désagrégées** : temps)
- Article (**données désagrégées** : article)
- Quantité de la transactions (**point de données** : intégralement [comparaison avec le formulaire de transfert du centre IO])
- Ligne (**point de données** : nombre de lignes reçues, nombre total de lignes reçues)

Rapports pertinents :

N/A

Méthodologie de collecte des données

L'équipe de distribution ou le partenaire communique dans CommCare ou par courrier électronique, les formulaires restitués ou tout autre mode de communication que des articles ont été reçus. Cette information est transmise à l'agent LMIS, qui saisit les détails de la transaction, y compris la date et la quantité reçues, et joint la documentation dans Insight.

Fréquence suggérée pour la collecte des données

Par reçu

Indicateurs de délai de livraison

Délai moyen de livraison

Catégorie

Délai d'acheminement

Définition

Cet indicateur mesure le nombre moyen de jours qui s'écoulent entre la création de la demande et la réception de la commande au lieu d'expédition. L'indicateur comprend le nombre de jours nécessaires pour qu'une demande de biens soit formulée, approuvée, traitée par l'équipe des achats, convertie en commande, expédiée et finalement reçue par le CRS ou le site de livraison externe où les biens doivent être livrés

Le lieu de livraison est l'adresse physique indiquée dans le bon de commande où le fournisseur doit livrer les articles (par exemple, l'entrepôt du CRS, le partenaire ou le SDP).

Dans cet indicateur, le terme **« biens »** se réfère uniquement aux biens achetés. Le délai d'approvisionnement des biens GIK est suivi en dehors de Insight. Pour obtenir des données sur les délais de livraison des biens GIK, contactez Global International Transportation.

Formule

$$\frac{\text{somme du nombre de jours entre la création de la demande et la réception des biens au lieu d'expédition}}{\text{nombre total de demandes d'achat}}$$

Objectif

Cet indicateur surveille le délai combiné des processus d'achat du CRS et des processus de livraison des fournisseurs pour l'exécution des demandes. Le maintien d'un bon délai d'exécution des demandes garantit que les biens arrivent à temps pour répondre aux besoins du CRS et des projets et permet d'éviter les ruptures de stock d'articles essentiels, les excédents de stock ou les pénuries de biens.

Cet indicateur peut être combiné avec d'autres indicateurs de délai pour évaluer le délai entre la création de la demande et la réception au lieu d'expédition final (partenaires ou SDP) afin de déterminer où se situe la majeure partie du temps de traitement et d'identifier les améliorations à apporter dans le pipeline.

Données désagrégées

- Lieu d'expédition
- Fournisseur
- Article
- Calendrier

Sources de données
Formulaire de demande Champs : • Article (**données désagrégées** : article) • Date de création (**point de données** : création de la demande [comparaison avec l'horodatage de la date de réception]) Formulaire du bon de commande Champs : • Fournisseur (**données désagrégées** : fournisseur) • Lieu de livraison (**données désagrégées** : lieu de livraison) Formulaire de lignes reçues Champs : • Date de réception (**point de données** : réception au lieu de livraison [comparaison avec le cachet de la date de création de la demande]) Rapports pertinents : • Rapport « PO Lead Time Report » (Insight) • Rapport « Managing Orders Report » (Insight)
Méthodologie de collecte des données
Insight saisit les horodatages des dates d'approbation de la commande et de réception des lignes de bon de commande. Le gestionnaire d'entrepôt ou l'agent de l'entrepôt saisit les détails de la réception dans le formulaire des lignes reçues dans Insight. Les champs du formulaire d'achat fournissent les informations pour les données désagrégées.
Fréquence suggérée pour la collecte des données
Par reçu

Durée moyenne du cycle d'approvisionnement

Catégorie
Délai d'acheminement
Définition
Cet indicateur évalue le nombre moyen de jours qui s'écoulent entre l'approbation de la demande et l'approbation du bon de commande.
Formule
$\frac{\text{somme du nombre de jours entre l'approbation de la demande et l'approbation du bon de commande}}{\text{nombre total de demandes d'achat}}$
Objectif

Cet indicateur permet de contrôler l'efficacité du cycle d'achat et de déterminer le délai nécessaire au traitement de la demande, à l'appel d'offres, à la sélection et à la négociation des fournisseurs, ainsi qu'à l'approbation du bon de commande. L'amélioration des délais et le maintien d'une bonne durée du cycle d'achat garantissent que les biens arrivent à temps pour répondre aux besoins du CRS et des projets et évitent les ruptures de stock d'articles essentiels ou les excédents ou pénuries de stocks d'articles.

Cet indicateur peut être combiné avec d'autres indicateurs de délai pour évaluer le délai entre la création de la demande et la réception au lieu d'expédition final (partenaires ou SDP) afin de déterminer où se situe la majeure partie du temps de traitement et d'identifier où des améliorations peuvent être apportées dans le pipeline.

Données désagrégées

- Catégorie d'achat (catégorie d'articles ou de services)
- Valeur de bon de commande
- Calendrier

Sources de données

Approbation des demandes

Champs : N/A

Formulaire du bon de commande

Champs :

- Nom de catégorie (**données désagrégées** : catégorie d'achat)
- Total (**données désagrégées** : Valeur de bon de commande)

Approbation de bon de commande

Champs : N/A

Rapports pertinents :

- Rapport « PO Processing Lead Time Report » (Insight)

Méthodologie de collecte des données

Insight saisit les horodatages des dates d'approbation de la demande ou du bon de commande. Les champs du formulaire de demande ou d'achat fournissent les informations pour les données désagrégées.

Fréquence suggérée pour la collecte des données

Par bon de commande

Délai moyen d'approvisionnement du fournisseur

Catégorie

Délai d'acheminement

Définition

Cet indicateur évalue le nombre moyen de jours qui s'écoulent entre l'approbation du bon de commande et la réception des biens au lieu de livraison.

Le lieu de livraison est l'adresse physique indiquée dans le bon de commande où le fournisseur doit livrer les biens (par exemple, l'entrepôt du CRS, le partenaire ou le SDP).

Dans cet indicateur, le terme **« biens »** se réfère uniquement aux biens achetés. Le délai d'approvisionnement des biens GIK est suivi en dehors de Insight. Pour obtenir des données sur les délais de livraison des biens GIK, contactez Global International Transportation.

Formule

$$\frac{\text{somme du nombre de jours entre l'approbation du bon de commande et la réception au lieu d'expédition}}{\text{nombre total de bons de commande}}$$

Objectif

Cet indicateur permet de contrôler le délai de production et/ou de livraison du fournisseur. Le maintien d'un bon délai de livraison du fournisseur garantit que les biens arrivent à temps pour répondre aux besoins du CRS et des projets et évite les ruptures de stock d'articles essentiels ou les excédents ou pénuries de biens.

Cet indicateur peut être combiné avec d'autres indicateurs de délai pour évaluer le délai entre la création de la demande et la réception au lieu d'expédition final (partenaires ou SDP) afin de déterminer où se situe la majeure partie du temps de traitement et d'identifier les améliorations à apporter dans le pipeline.

Données désagrégées

- Lieu d'expédition
- Article
- Fournisseur
- Calendrier

Sources de données
Formulaire du bon de commande Champs : • Fournisseur (**données désagrégées** : fournisseur) • Article (**données désagrégées** : article) • Lieu de livraison (**données désagrégées** : lieu de livraison) Approbation de bon de commande Champs : N/A Formulaire de lignes reçues Champs : • Date de réception (**point de données** : réception au lieu de livraison [comparaison avec le cachet de l'approbation de bon de commande]) Rapports pertinents : • Rapport « Manage Orders Report » (Insight) • Rapport « PO Processing Lead Time Report » (Insight)
Méthodologie de collecte des données
Insight saisit les horodatages des dates d'approbation de la commande et de réception des lignes de bon de commande. Le gestionnaire d'entrepôt ou l'agent de l'entrepôt saisit les détails de la réception dans le formulaire des lignes reçues dans Insight. Les champs du formulaire de demande ou d'achat fournissent les informations pour les données désagrégées.
Fréquence suggérée pour la collecte des données
Par reçu

Délai moyen de livraison de CRS

Catégorie
Délai d'acheminement
Définition
Cet indicateur mesure le nombre moyen de jours qui s'écoulent entre l'expédition des biens d'un lieu de stockage du CRS et la réception des biens au lieu d'expédition. **Lieu de stockage du CRS** : lieu du CRS où les articles sont reçus, stockés et éventuellement expédiés. **Le lieu d'expédition** est l'adresse physique indiquée dans le bon de livraison (DN) à laquelle le CRS expédie les articles.

Formule

$$\frac{\text{somme du nombre de jours écoulés entre l'expédition depuis le lieu de stockage du CRS et la réception au lieu de livraison}}{\text{nombre total de postes}}$$

Objectif

Cet indicateur permet de suivre l'efficacité de l'expédition et le délai de livraison du CRS lors du transfert des expéditions d'un lieu de stockage du CRS à un lieu de réception. Le maintien d'un bon délai de livraison garantit que les biens arrivent à temps pour répondre aux besoins du CRS et des projets et permet d'éviter les ruptures de stock d'articles essentiels, les excédents de stock ou les pénuries de biens.

Cet indicateur est également utile pour déterminer des engagements plus précis en matière de dates de livraison à nos partenaires. L'amélioration du délai de livraison du CRS pourrait entraîner une amélioration correspondante de l'indicateur de **performance du CRS en matière de livraison**.

Cet indicateur peut être combiné avec d'autres indicateurs de délai pour évaluer le délai entre la création de la demande et la réception au lieu d'expédition final (partenaires ou SDP) afin de déterminer où se situe la majeure partie du temps de traitement et d'identifier les améliorations à apporter dans le pipeline.

Données désagrégées

- Centre IO
- Lieu de livraison
- Transporteur
- Article
- Calendrier

Sources de données

Formulaire de transfert du centre IO

Champs :

- Date (**point de données** : date d'expédition du lieu de stockage du CRS [comparaison avec la date de réception])
- Transporteur (**données désagrégées** : transporteur)
- Article (**données désagrégées** : article)
- Centre IO source (**données désagrégées** : Centre IO)
- Emplacement de destination (**point de données** : lieu de livraison)

Formulaire de transfert du magasin

Champs :

- Date (**point de données** : date de réception au lieu de livraison [comparaison avec le formulaire de transfert du centre OI] ; **données désagrégées** : temps)
- Article (**données désagrégées** : article)
- Ligne (**données désagrégées** : nombre total de lignes reçues)

Rapports pertinents :

N/A

Méthodologie de collecte des données

L'équipe de distribution ou le partenaire communique dans CommCare ou par courrier électronique, les formulaires retournés ou emploie tout autre mode de communication que des articles ont été reçus. Cette information est transmise à l'agent LMIS, qui saisit les détails de la transaction et joint la documentation dans Insight.

Fréquence suggérée pour la collecte des données

Par reçu

Indicateurs de perte, de qualité et de précision

Fréquence des événements de perte

Catégorie
Pertes, qualité et précision
Définition
Cet indicateur mesure la fréquence des événements de perte au cours d'une période définie. Par **événement de perte**, on entend tout événement de perte saisi dans Insight. Le sinistre peut survenir à n'importe quel endroit de la chaîne d'approvisionnement, depuis le fournisseur émetteur jusqu'à la distribution aux participants au programme. Une perte peut survenir pour plusieurs raisons : 1) dommages ou contamination des biens pendant le stockage ou le transport, sans possibilité de récupération ; 2) péremption des biens ; 3) biens défectueux qui ne peuvent être renvoyés au fournisseur ; 4) déversement de biens ; 5) vol de biens ; ou 6) tout autre événement qui empêche les biens d'être utilisés conformément à leur destination.
Formule
Nombre cumulé de sinistres
Objectif
Cet indicateur surveille la fréquence des pertes (faible, moyenne ou élevée) pour assurer une bonne gestion des ressources de CRS et des bailleurs. Cette information est utile pour identifier les causes de perte et déterminer là où des améliorations peuvent être apportées pour réduire la fréquence des pertes et assurer que les participants au programme reçoivent des produits de qualité. Les événements de perte devraient être suivis avec un code de raison pour déterminer quels types de pertes se produisent le plus souvent. Cet indicateur doit être combiné avec les autres indicateurs relatifs aux pertes (**quantité moyenne d'unités perdues** et **valeur moyenne d'unités perdues**) afin de fournir une compréhension solide de l'ampleur des pertes au cours de la période définie.
Données désagrégées
• Centre IO • Code source de perte • Code motif de la perte • Emplacement • Calendrier

Sources de données

Formulaire de transactions diverses de sortie de compte Alias

Champs :

- Date (**données désagrégées** : temps)
- Code source de perte (**données désagrégées** : code source de perte)
- Nombre de lignes avec des codes motifs de perte (**point de données** : nombre cumulé d'événements de perte)
- Centre IO source (**données désagrégées** : Centre IO)
- Emplacement (**données désagrégées** : emplacement)
- Motif (**données désagrégées** : code de motif de perte)

Rapports pertinents :

- Rapport « Item Loss Report » (Insight)
- Rapport « Item Status Report » (Insight)

Méthodologie de collecte des données

Le gestionnaire d'entrepôt est responsable des données relatives aux pertes internes, tandis que l'agent LMIS est responsable des données relatives aux pertes externes. Lorsque des pertes sont découvertes, le gestionnaire d'entrepôt ou l'agent LMIS transfère tous les stocks concernés vers l'emplacement de quarantaine dans Insight. Après la destruction et l'approbation de la perte, le gestionnaire d'entrepôt ou le l'agent LIMS saisit les détails de la perte dans le formulaire « Account Alias Issue Miscellaneous Transaction Form ».

Fréquence suggérée pour la collecte des données

Par sinistre

Quantité moyenne de perte unitaire

Catégorie

Pertes, qualité et précision

Définition

Cet indicateur évalue la quantité moyenne de perte pour tous les événements de perte au cours d'une période définie.

Par **événement de perte**, on entend tout événement de perte saisi dans Insight.

Le sinistre peut survenir à n'importe quel endroit de la chaîne d'approvisionnement, depuis le fournisseur émetteur jusqu'à la distribution aux participants au programme. Une perte peut survenir pour plusieurs raisons : 1) dommages ou contamination des biens pendant le stockage ou le transport, sans possibilité de récupération ; 2) péremption des biens ; 3) biens défectueux qui ne peuvent être renvoyés au fournisseur ; 4) déversement de biens ; 5) vol de biens ; ou 6) tout autre événement qui empêche les biens d'être utilisés conformément à leur destination.

Formule

$$\frac{\text{Quantité totale de perte unitaire}}{\text{nombre total d'événements de sinistre}}$$

Objectif

Cet indicateur s'appuie sur l'indicateur **Fréquence des événements de perte** pour suivre l'ampleur des pertes au cours de la période définie et assurer une bonne gestion des ressources de CRS et des bailleurs. Cette information est utile pour identifier les causes des pertes et déterminer là où des améliorations peuvent être apportées pour réduire à la fois la fréquence

et la quantité des pertes, prévenir les ruptures de stock, et assurer que les participants au programme reçoivent des produits de qualité.

Données désagrégées

- Centre IO
- Code source de perte
- Code motif de la perte
- Emplacement
- Article
- Calendrier

Sources de données

Formulaire de transactions diverses de sortie de compte Alias

Champs :

- Centre IO source (**données désagrégées** : Centre IO)
- Date (**données désagrégées** : temps)
- Code source (**données désagrégées** : code source de perte)
- Article (**données désagrégées** : article)
- Emplacement (**données désagrégées** : emplacement)
- Quantité (**point de données** : quantité totale de perte unitaire)
- Motif (**données désagrégées** : code motif de perte)
- Nombre de lignes avec des codes motifs de perte (**point de données** : nombre total d'événements de sinistre)

Rapports pertinents :

- Rapport « Item Loss Report » (Insight)
- Rapport « Item Status Report » (Insight)

Méthodologie de collecte des données

Le gestionnaire d'entrepôt est responsable des données relatives aux pertes internes, tandis que l'agent LMIS est responsable des données relatives aux pertes externes. Lorsque des pertes sont découvertes, le gestionnaire d'entrepôt ou l'agent LMIS transfère tous les stocks concernés vers l'emplacement de quarantaine dans Insight. Après la destruction et l'approbation de la perte, le gestionnaire d'entrepôt ou le l'agent LIMS saisit les détails de la perte dans le formulaire « Account Alias Issue Miscellaneous Transaction Form ».

Fréquence suggérée pour la collecte des données

Par sinistre

Valeur moyenne de perte unitaire

Catégorie

Pertes, qualité et précision

Définition

Cet indicateur mesure la valeur moyenne (en USD) des biens perdus pour tous les événements de sinistre au cours d'une période définie.

Par **événement de sinistre**, on entend tout événement de perte saisi dans Insight.

Le sinistre peut survenir à n'importe quel endroit de la chaîne d'approvisionnement, depuis le fournisseur émetteur jusqu'à la distribution aux participants au programme. Une perte peut survenir pour plusieurs raisons : 1) dommages ou contamination des biens pendant le stockage ou le transport, sans possibilité de récupération ; 2) péremption des biens ; 3) biens défectueux qui ne peuvent être renvoyés au fournisseur ; 4) déversement de biens ; 5) vol de biens ; ou 6) tout autre événement qui empêche les biens d'être utilisés conformément à leur destination.

Formule

$$\frac{\text{valeur totale de la perte unitaire}}{\text{nombre total d'événements de sinistre}}$$

Objectif

Cet indicateur s'appuie sur l'indicateur **Fréquence des événements de perte** pour suivre l'ampleur des pertes sur le plan financier au cours de la période définie et assurer une bonne gestion des ressources de CRS et des bailleurs. Cette information est utile pour identifier les causes des pertes et déterminer là où des améliorations peuvent être apportées pour réduire à la fois la fréquence et l'impact financier des pertes.

Données désagrégées

- Centre IO
- Code motif de la perte
- Code motif de la perte
- Emplacement
- Article
- Temps (mois, trimestre, année, etc.)

Sources de données

Formulaire de transactions diverses de sortie de compte Alias

Champs :

- Centre IO source (**données désagrégées** : Centre IO)
- Date (**données désagrégées** : temps)
- Code source (**données désagrégées** : code source de perte)
- Article (**données désagrégées** : article)
- Emplacement (**données désagrégées** : emplacement)
- Utiliser le coût actuel de l'article (**données désagrégées** : valeur)
- Motif (**données désagrégées** : code de motif de perte)
- Nombre de lignes avec des codes motifs de perte (**point de données** : nombre total d'événements de sinistre)

Rapports pertinents :

- Rapport « Item Loss Report » (Insight)
- Rapport « Inventory Valuation Report » (Insight)

Méthodologie de collecte des données
Le gestionnaire d'entrepôt est responsable des données relatives aux pertes internes, tandis que l'agent LMIS est responsable des données relatives aux pertes externes. Lorsque des pertes sont découvertes, le gestionnaire d'entrepôt ou l'agent LMIS transfère tous les stocks concernés vers l'emplacement de quarantaine dans Insight. Après la destruction et l'approbation de la perte, le gestionnaire d'entrepôt ou le l'agent LIMS saisit les détails de la perte dans le formulaire « Account Alias Issue Miscellaneous Transaction Form ».
Fréquence suggérée pour la collecte des données
Par sinistre

Calcul de la valeur réelle des actifs de la CVA

La base de données de LMIS ne permet de suivre que les quantités et les valeurs des actifs de la CVA qui ont été distribués ou perdus. Si elles sont utilisées seules, les données de LMIS fourniront une image incomplète de la valeur des actifs de la CVA, car elles ne permettent **pas** de suivre les informations suivantes.

- La valeur des fonds transférés aux participants au programme par l'intermédiaire des actifs de la CVA.
- La valeur des actifs de la CVA eux-mêmes.
- La valeur des transferts CVA qui n'impliquent pas d'actifs de la CVA (par exemple, les transferts de gré à gré par l'intermédiaire de prestataires de services financiers (PSF), les recharges électroniques, les enveloppes d'argent liquide, etc.)

Valeur moyenne de la perte d'unité

Catégorie

Pertes, qualité et précision

Définition

Cet indicateur mesure le pourcentage des quantités de la ligne de la procédure d'inventaire cyclique qui ont été enregistrées dans Insight sans anomalie.

La procédure d'inventaire cyclique consiste à inventorier une partie de l'inventaire pour confirmer la quantité d'articles disponibles tout au long de l'année.

Les lignes de la procédure d'inventaire cyclique sont les articles qui doivent être inventoriés selon le calendrier que Insight génère chaque semaine.

Les écarts signifient que la quantité d'articles physiques dans l'entrepôt diffère de la quantité d'articles dans l'enregistrement du système.

Formule

$$\frac{\text{nombre de lignes d'inventaire sans anomalie}}{\text{nombre total de lignes d'inventaire}}$$

Objectif

Cet indicateur permet de contrôler l'exactitude et la qualité des stocks afin de prévenir les risques de rupture de stock, de surstockage, de réapprovisionnement inexact et d'établissement de rapports inexacts, et d'identifier les problèmes potentiels en vue d'un examen plus approfondi. Dans l'idéal, cet indicateur devrait afficher une précision de 95 à 100 %. Des anomalies plus importantes peuvent indiquer un problème de vol. Des anomalies moins importantes peuvent indiquer des problèmes de qualité ou de processus lors de la mise en stock, de la préparation et de l'expédition, de l'enregistrement des mouvements de stocks dans Insight, ou d'autres processus.

Données désagrégées

- Centre IO
- Article
- Calendrier

Sources de données

Enregistrement des séquences d'inventaire/approbation des séquences d'inventaire

Champs :

- Article (**données désagrégées** : article)
- Quantité d'inventaire (**point de données** : écarts)
- Séquence d'inventaire (**point de données** : lignes d'inventaire)
- Centre IO source (**données désagrégées** : Centre IO)
- Date d'inventaire (**données désagrégées** : délai)

Rapports :

- Rapport « Cycle Count Listing Report » (Insight)

Méthodologie de collecte des données

Le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement configure la procédure d'inventaire cyclique dans Insight et génère le calendrier d'inventaire chaque semaine. Le gestionnaire d'entrepôt ou l'agent de l'entrepôt imprime le rapport « Cycle Count Listing Report » pour effectuer l'inventaire hebdomadaire. Une fois l'inventaire terminé, le gestionnaire d'entrepôt ou l'agent d'entrepôt enregistre les résultats de l'inventaire dans Insight. Une fois les résultats enregistrés, le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement ou le directeur des opérations examine les lignes d'inventaire, enquête et prend des mesures sur toutes les lignes présentant des écarts.

Lorsque des écarts sont constatés, le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement ou le directeur des opérations demande un nouvel inventaire. Le gestionnaire d'entrepôt ou l'agent de l'entrepôt procède au nouvel inventaire et en enregistre les détails. Si des écarts subsistent après le nouvel inventaire, le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement ou le directeur des opérations les approuve et le gestionnaire d'entrepôt ou l'agent d'entrepôt procède à une réception ou à une sortie de compte alias afin d'ajuster l'enregistrement des stocks disponibles.

Fréquence suggérée pour la collecte des données

Par procédure d'inventaire cyclique

Précision du PIC

Catégorie

Pertes, qualité et précision

Définition

Cet indicateur évalue le pourcentage de lignes d'inventaire qui sont saisies dans Insight sans anomalie.

Le PIC consiste à inventorier et à inspecter la qualité de chaque article en stock en fonction de sa nomenclature. Les PIC n'ont lieu qu'une fois par an et sont effectués pour évaluer et confirmer à la fois la qualité et les quantités d'articles dans chaque lieu de stockage.

Les écarts signifient que la quantité d'articles physiques dans l'entrepôt diffère de la quantité d'articles dans l'enregistrement du système.

Formule

$$\frac{\text{nombre de lignes d'inventaire sans anomalie}}{\text{nombre total de lignes d'inventaire}}$$

Objectif

Cet indicateur permet de contrôler l'exactitude des stocks et de confirmer le grand livre financier pour la fin de l'année fiscale afin d'éviter les risques de rupture de stock, de surstockage, de réapprovisionnement inexact, d'enregistrements inexacts dans le grand livre et de rapports inexacts en fin d'année, et d'identifier les problèmes potentiels en vue d'une enquête plus approfondie. Dans l'idéal, cet indicateur devrait afficher une précision de 95 à 100 %. Des anomalies plus importantes peuvent indiquer un problème de vol. Des anomalies moins importantes peuvent indiquer des problèmes de qualité ou de processus lors de la mise en stock, de la préparation et de l'expédition, de l'enregistrement des mouvements de stocks dans Insight, ou d'autres processus.

Données désagrégées

- Centre IO
- Article
- Calendrier

Sources de données
Formulaire de transfert du centre IO (pour les expéditions vers le centre OI externe) Champs : • Article (**données désagrégées** : article) • Quantité d'inventaire (**point de données** : écarts) • Étiquette (**point de données** : lignes d'inventaire) • Centre IO source (**données désagrégées** : Centre IO) • Date d'inventaire (**données désagrégées** : délai) Rapports : • Liste des étiquettes d'inventaire physique
Méthodologie de collecte des données
Le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement et le directeur des opérations collaborent pour programmer le PIC et engager un auditeur externe si nécessaire. Le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement crée le PIC dans Insight une fois que les opérations de l'entrepôt ont été gelées. L'équipe d'inventaire effectue l'inventaire hors ligne et communique les chiffres au directeur des opérations et au gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement, qui enregistrent ensuite les inventaires dans Insight. Le représentant résident examine ensuite les résultats de l'inventaire. Lorsque des écarts sont constatés, il demande un nouvel inventaire. Si les écarts existent toujours après le nouvel inventaire, le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement et le directeur des opérations doivent en rechercher les causes possibles. Enfin, le représentant résident approuve chaque ligne d'inventaire, y compris les lignes présentant des écarts, puis enregistre les ajustements physiques afin que les lignes présentant des écarts puissent être ajustées pour correspondre à la quantité de stock approuvée.
Fréquence suggérée pour la collecte des données
Par PIC (une fois par an)

Indicateurs des coûts de la chaîne d'approvisionnement

Pourcentage de commandes dont le prix unitaire est supérieur à la moyenne

Catégorie
Coût de la chaîne d'approvisionnement
Définition
Cet indicateur évalue le pourcentage de commandes dont le prix unitaire est supérieur au prix moyen de la même unité dans Insight. **Le prix unitaire** est le prix unitaire de l'article X sur lequel CRS et le fournisseur se sont mis d'accord. Le prix est indiqué dans le bon de commande. **Prix moyen dans Insight** désigne le prix unitaire moyen de l'article dans Insight pour chaque unité opérationnelle, qui est calculé à partir des achats passés de cet article.
Formule
$\frac{\text{somme des commandes dont le prix unitaire est supérieur au prix moyen dans Insight}}{\text{nombre total de bons de commande}}$
Objectif

Cet indicateur surveille les variations du prix unitaire moyen dans Insight et du prix unitaire le plus récent dans Insight afin d'identifier les possibilités d'ajustement, telles que la renégociation avec les fournisseurs existants, le choix d'un fournisseur différent pour les achats futurs ou l'ajustement du processus d'appel d'offres.

Le CRS peut obtenir de meilleurs ou de moins bons prix par rapport aux achats effectués dans le passé. Dans certains contextes, la volatilité du marché ou des changements systémiques peuvent entraîner des variations de prix d'une semaine à l'autre ou d'un mois à l'autre. Il est important de tenir compte de ces dynamiques de marché lors de l'analyse des résultats de cet indicateur. De meilleurs prix peuvent résulter d'une bonne relation avec le fournisseur, d'une bonne négociation avec le fournisseur, de l'existence d'un contrat d'achat ou de la commande d'un grand volume de biens.

Données désagrégées

- Fournisseur
- Article
- Temps (mois, trimestre, année, etc.)

Sources de données

Formulaire du bon de commande

Champs :

- Fournisseur (**données désagrégées** : fournisseur)
- Article (**données désagrégées** : article)
- Prix (**point de données**: prix unitaire)

Rapports pertinents :

- Rapport « Manage Orders Report » (Insight)
- Rapport « PO Volume Report » (Insight)

Méthodologie de collecte des données

L'agent d'approvisionnement ou le gestionnaire des achats saisit les informations relatives au prix pour chaque poste du bon de commande. Insight assure le suivi de ces informations pour l'ensemble des bons de commande.

Fréquence suggérée pour la collecte des données

Par bon de commande

15.4 PROCESSUS

SYSTÈME SERA

Cette section donne un aperçu des phases de développement du système SERA d'un projet. Pour des informations plus détaillées, voir le Guide SMILER+ et SMILER+.

Phases de développement du système SERA

Au cours de la phase de conception, le personnel des programmes collabore avec le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement pour sélectionner les indicateurs de résultats à collecter sur la base des objectifs du projet. Les indicateurs clés de performance sont sélectionnés pour suivre les résultats du projet et fournir des

informations pour les rapports des bailleurs, puis affinés pendant la phase de démarrage. Le personnel de la chaîne d'approvisionnement doit être consulté lors de la conception.

Pour plus d'informations sur les activités de développement des ICP pendant la phase de conception, voir le chapitre Conception. Pour les programmes pays qui envisagent d'utiliser des ICP pour contrôler leur chaîne d'approvisionnement, contacter l'équipe Systèmes et performances de GSCM à l'adresse gscminfo@crs.org.

Pour les projets qui ont des activités de distribution, le système SERA du projet suit les indicateurs qui sont inclus dans le ProFrame du projet. Afin de réduire la redondance dans la collecte de données et d'augmenter le partage d'informations entre les équipes, les équipes de la chaîne d'approvisionnement, des programmes et de SERA doivent travailler ensemble pour développer une stratégie de suivi.

Il est important d'effectuer un suivi régulier des points de prestation de services. Ces visites peuvent contrôler la conformité avec les règlements des bailleurs et les politiques de CRS, confirmer l'exactitude des rapports, effectuer la segmentation des données, et aider à atténuer le risque de pertes ou de ruptures de stock potentielles.

Pendant la phase de démarrage, l'équipe des programmes et l'équipe de SERA conçoivent ensemble le système SERA au cours d'une série d'ateliers. Le système SERA comprend la manière dont les données sont collectées, analysées et partagées entre les équipes du projet. Le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement doit travailler avec les équipes des programmes et de SERA pour s'assurer que les indicateurs clés de performance de la chaîne d'approvisionnement sont intégrés dans le système SERA.

Pour plus d'informations sur les activités liées à la phase de démarrage, voir le chapitre Démarrage.

SUIVI DES INDICATEURS MEAL4SCM

Liste de vérification pour le suivi des indicateurs MEAL4SCM

LISTE DE VÉRIFICATION

Suivi des indicateurs MEAL4SCM

L'agent LMIS :

- ☐ Contrôle régulièrement l'utilisation de Insight pour s'assurer que les données transactionnelles sont saisies correctement et en temps voulu.
- ☐ Examine régulièrement les tableaux de bord Power BI, en mettant à jour la présentation des données si nécessaire.

SUIVI D'AUTRES INDICATEURS DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Liste de vérification des indicateurs de la chaîne d'approvisionnement

LISTE DE VÉRIFICATION

Suivi des indicateurs de la chaîne d'approvisionnement

L'agent LMIS :

- ☐ Supervise la collecte et la consolidation des données provenant des différentes sous-équipes de la chaîne d'approvisionnement.
- ☐ Agrège et analyse les données.
- ☐ Prépare des rapports et des tableaux de bord qui sont ensuite partagés avec le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement.

COMMUNIQUER ET AGIR SUR LES INDICATEURS

Rapport sur les indicateurs et liste de vérification pour la prise de décision

LISTE DE VÉRIFICATION

Rapport sur les indicateurs et prise de décision

Le **gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement** :

- ☐ Partage les rapports et les tableaux de bord au cours des réunions régulières de l'équipe, des services et de l'extérieur.
- ☐ Détermine les actions prioritaires en fonction des résultats des indicateurs et fixe des délais pour la réalisation de ces activités.

SUIVI DES DISTRIBUTIONS

Outre le suivi de la chaîne d'approvisionnement, il est possible de coordonner le suivi de la distribution par les départements des programmes et de la chaîne d'approvisionnement afin d'obtenir les données dont les deux départements ont besoin de la manière la plus efficace possible et d'éviter le travail redondant. Les deux départements effectuent eux-mêmes une partie du suivi, ce qui implique des demandes de formulaires et d'informations.

Le tableau ci-dessous résume les différences entre le suivi de la vérification de la distribution (DVM) et le suivi post-distribution (PDM).

Le responsable du suivi de la chaîne d'approvisionnement ou toute autre personne ou équipe désignée peut être chargé du suivi de la vérification de la distribution (DVM). Le suivi post-distribution (PDM) est généralement effectué par l'équipe de SERA ou par une partie externe.

	Contrôle de la vérification de la distribution (DVM)	Suivi post-distribution (PDM)
De quoi s'agit-il ?	Audit de GCL et de la comptabilité sur l'ensemble de la chaîne de distribution.	Entretiens avec une sélection aléatoire d'un échantillon statistiquement significatif de ménages participant au programme, lorsque cela est possible.
Pourquoi ?	Pour vérifier que la distribution s'est déroulée comme prévu d'un point de vue opérationnel.	Pour valider l'impact de l'efficacité du programme par le biais des perceptions des participants au programme et pour vérifier que les individus ou les ménages utilisent les articles distribués ou les transferts de la CVA de manière appropriée et qu'ils ont reçu ce qu'ils étaient censés recevoir. Vérifier également que les biens/argent distribués répondent suffisamment aux besoins des participants au programme (c'est-à-dire, avons-nous apporté le bon type d'aide dans les bonnes quantités ?)
Comment ?	En examinant la documentation (registres d'inventaire, pertes et listes de distribution) et en comparant la quantité distribuée prévue à la quantité distribuée réelle, en confirmant la conformité avec les plans du programme, en vérifiant la logistique du site, etc.	Généralement, entretiens en personne au niveau des ménages.
Qui ?	Effectué par un membre indépendant du personnel de CRS, très probablement de l'équipe de la chaîne d'approvisionnement, qui n'est pas directement responsable de la distribution ; il est souvent effectué par un responsable du suivi de la chaîne d'approvisionnement ou par une personne ou une équipe qui peut relever du département des programmes ou de la chaîne d'approvisionnement.	Effectué par le personnel de SERA ou des parties externes (par exemple, des organisations de recherche).

Ou ?	Dans l'entrepôt de CRS, l'entrepôt/le lieu de stockage du partenaire, le point de prestation de services, sélectionné en fonction du risque perçu.	Au niveau des ménages ou à proximité des lieux communautaires qui garantissent l'intimité des participants au programme.
Quand ?	Pendant la distribution et à d'autres occasions (par exemple, après la réception des biens par le partenaire, après la soumission du rapport, etc.)	Dans un laps de temps limité après une distribution (par exemple, deux semaines).

Le contrôle de la vérification de la distribution est généralement appelé « contrôle de la vérification de la distribution » pour les projets d'assistance alimentaire du gouvernement des États-Unis. Le **responsable du suivi de la chaîne d'approvisionnement** ou un autre membre du personnel désigné effectue les activités de vérification de l'utilisation finale énumérées ci-dessous.

- ☐ Visite chaque point de prestation de services.
  - Examine tous les registres d'inventaire et de distribution.
  - Assiste périodiquement au processus de distribution (pour plus d'informations sur le processus de distribution, voir le chapitre sur la distribution).
- ☐ Visite l'entrepôt où sont stockées les denrées alimentaires.
  - Remplit un formulaire d'inspection de l'entrepôt (pour plus d'informations, voir le chapitre Gestion des entrepôts et des stocks).
- ☐ Prépare une fiche de rapport contenant toutes les constatations relatives aux écarts par rapport aux meilleures pratiques ou à la conformité avec les exigences des bailleurs.
- ☐ Partage les résultats avec le personnel des programmes et de la chaîne d'approvisionnement.

SUIVI DE CRS GLOBAL RESULTS

CRS Global Results est une initiative collaborative multisectorielle de CRS qui vise à rassembler les personnes, les processus et la technologie pour identifier, collecter et utiliser un ensemble de mesures harmonisées au niveau mondial, afin de suivre les progrès agrégés vers les objectifs stratégiques de CRS, à travers les pays et les régions. Jusqu'en août 2022, il existe 20 indicateurs dans cinq domaines d'objectifs. Vous trouverez ci-dessous quatre indicateurs mondiaux et des exemples d'indicateurs complémentaires de la chaîne d'approvisionnement pour les biens et les participants aux programmes.

- **2.1 Valeur en USD des espèces et des bons distribués.** La valeur des espèces et des bons distribués par CRS est saisie dans le système financier et non dans le système de la chaîne d'approvisionnement. **L'indicateur de quantité de biens distribués** fournit des informations complémentaires sur le nombre d'articles distribués par type d'article. Pour la CVA, le point de données serait les types d'articles en espèces et en bons

L'indicateur **de la quantité de biens distribués** ne suit que la distribution des actifs de la CVA et constitue donc une comptabilisation partielle des distributions totales de CVA. En ne suivant que la distribution des actifs de la CVA, la chaîne d'approvisionnement ne saisit pas les transferts de la CVA qui ne sont pas associés à un bien de la CVA. Par exemple, CRS Nigeria distribue une carte électronique aux participants au programme. Cette carte est rechargée en fonds plusieurs fois par an. Chaque recharge représente une distribution unique de CVA ; toutefois, seule la distribution de la carte physique est enregistrée dans les données de GCL.

- **2.2 Nombre de personnes ayant accès à un abri et à un logement sûrs et dignes**. Les indicateurs MEAL4SCM peuvent être utilisés pour suivre la **quantité de biens distribués**, **l'exactitude moyenne de la distribution - bénéficiaires**, et la **performance de CRS en matière de livraison** pour les abris et les kits d'abris.
- **4.1 Estimation des vies d'enfants de moins de cinq ans sauvées grâce à des interventions sélectionnées contre le paludisme.** Les indicateurs MEAL4SCM peuvent être utilisés pour suivre la **quantité de biens distribués**, **l'exactitude moyenne de la distribution - bénéficiaires**, et la **performance de livraison de CRS** pour les moustiquaires.
- **4.4 Nombre de personnes ayant accès à des services d'eau potable de base.** Les indicateurs MEAL4SCM peuvent être utilisés pour suivre la **quantité de biens distribué** et la **performance de livraison de CRS** pour les kits de construction de puits, les bouteilles d'eau, les tuyaux, les bâches et les conteneurs de collecte de pluie.

Photo de Francis Nweke

Chapitre 16 : Clôture

16. CLOSE-OUT

Objectif

Le présent chapitre fournit des conseils sur les activités spécifiques de la chaîne logistique nécessaires à la clôture d'un projet, y compris sur la manière de coordonner avec d'autres parties prenantes internes (par exemple, les départements des programmes et des finances) afin de garantir une clôture de projet efficace et bien organisée.

16.1 POLITIQUES, RÈGLEMENTS ET DIRECTIVES

POLITIQUES ET PROCÉDURES DE CRS

- POL-OSD-PRM-POL-OSD-PRM-004 Procédure de destruction des biens du programme
- POL-GSC-INC-001 Politique de recensement des stocks
- PRO-OSD-PRM-PRO-OSD-PRM-004 Procédure de destruction des biens du programme

DIRECTIVES DE CRS

- Portail de l'utilisateur CAT pour des conseils sur la clôture des actifs et des fonds non dépensés de la CVA

POLITIQUES ET RÈGLEMENTS

AEUDI

- 2 CFR 700 Exigences administratives uniformes, principes de coûts et exigences d'audit pour les subventions fédérales (en particulier 700,16)
- 22 CFR 211 Transfert de produits alimentaires destinés à l'aide en cas de catastrophe, au développement économique et à d'autres formes d'assistance

USDA

- USDA Guide de mise en œuvre du programme d'assistance alimentaire FAS, Section 8
- 7 CFR 1599 Programme international McGovern-Dole d'alimentation pour l'éducation et la nutrition des enfants

Fonds mondial

- Procédures opérationnelles sur le rapprochement de la période de mise en œuvre et la clôture de la subvention (pour la période d'allocation 2014-2016 et suivants)

16.2 NORMES DE GESTION DE PROJET (COMPASS) - CLÔTURE

La clôture est une phase critique du cycle du projet et le personnel de la chaîne d'approvisionnement est la clé d'une clôture réussie. Visitez le site de fermeture de Compass pour obtenir des conseils et accéder à des liens vers des outils et des ressources sur le processus de planification et de mise en œuvre de la clôture.

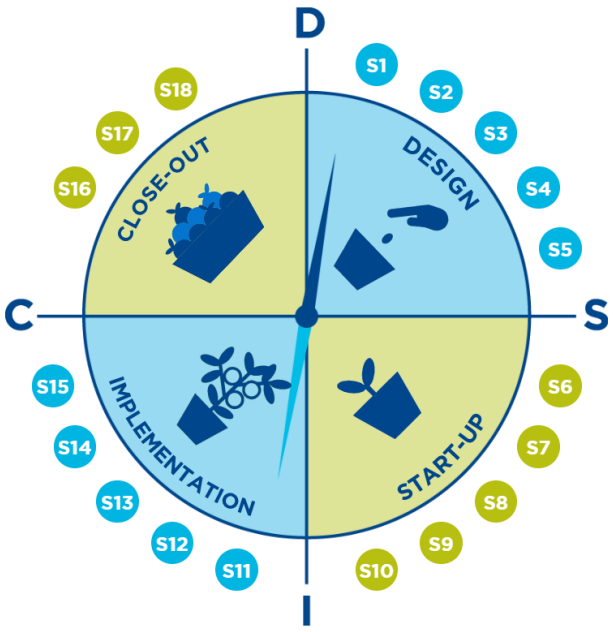
Examinez les sections pertinentes du modèle de plan global de clôture de projet, disponible sur le site Compass.

CLOSE-OUT

Les normes de clôture soulignent l'importance de la responsabilité et de la collaboration interdisciplinaire lorsque les projets arrivent à leur terme.

IMPLEMENTATION

Les normes de la phase de mise en œuvre se concentrent sur la gestion des activités et des ressources du projet en temps opportun, sur la base de données probantes et de manière interdisciplinaire, en étroite collaboration avec les partenaires de CRS.



DESIGN

Les normes de la phase de conception se concentrent sur les questions de conception qui ont un impact significatif sur la mise en œuvre d'un projet.

START-UP

Les normes de la phase de démarrage concentrent l'attention sur cette phase critique, et souvent difficile, du cycle de gestion du projet.

16.3 APERÇU DE CLÔTURE

Le gestionnaire de projet, le directeur de projet et/ou le directeur des programmes dirige le processus de planification de la clôture et surveille les plans d'action de clôture et les délais, en étroite collaboration avec le directeur des opérations, le gestionnaire financier, le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement, le gestionnaire des ressources humaines et d'autres membres du personnel d'encadrement.

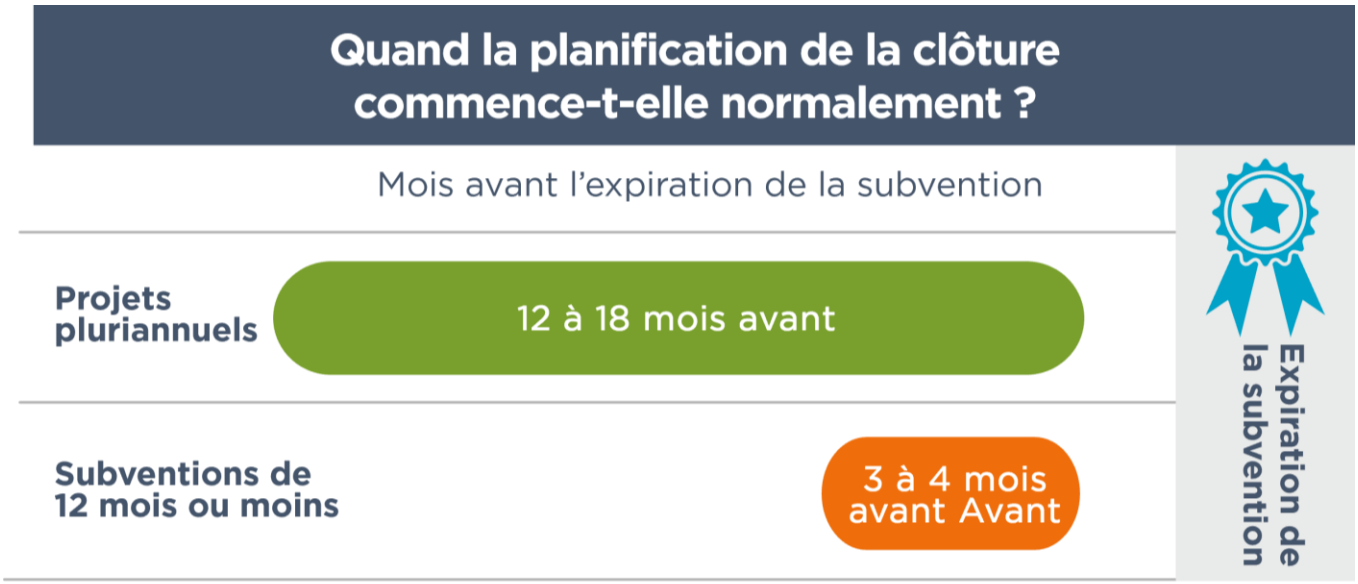
Pour le personnel de la chaîne d'approvisionnement, il est essentiel que

- les transactions imputées à la bourse (par exemple, les achats et l'utilisation des véhicules) cessent à la date d'expiration de la bourse ;

- les transactions et les dettes en suspens (par exemple, les bons de commande traités et les acomptes versés par les fournisseurs) soient comptabilisées et clôturées dès que possible ;
- les transactions et les activités générales de la chaîne d'approvisionnement sont entièrement documentées (voir le chapitre sur la gestion des dossiers pour plus de détails sur les exigences).

Une fois la subvention expirée, CRS dispose généralement de 90 jours pour préparer et soumettre tous les rapports finaux. Le document d'attribution et les règlements du bailleur, ainsi que les politiques et procédures de CRS, dictent les exigences et les délais.

La planification de la clôture des programmes et projets pluriannuels commence normalement 12 à 18 mois avant l'expiration de la subvention, en fonction de la durée totale du projet et de sa complexité. Pour les attributions de 12 mois ou moins, la planification de la clôture commencera normalement environ 3 à 4 mois avant l'expiration.



CRS recherche souvent un financement complémentaire pour une subvention, soit sous la forme d'une nouvelle subvention, soit sous la forme d'une modification des coûts (c'est-à-dire d'une extension). Les activités de clôture doivent se dérouler en supposant que ces efforts n'aboutiront pas. En outre, de nombreux bailleurs ont des exigences très complexes en matière de clôture opérationnelle, administrative et financière, qui sont strictes et requièrent la formation rapide de l'équipe de planification.

Bien que la clôture dans un scénario de projet de suivi comporte généralement moins de tâches de clôture et des processus plus rationalisés liés aux actifs du projet (par exemple, les transferts d'immobilisations d'un projet à l'autre plutôt que le transfert à un tiers, la vente ou la donation), les rapports de base et de nombreux processus administratifs qui nécessitent une planification minutieuse doivent encore être réalisés.

Les conseils ci-dessous s'appliquent que CRS soit le bénéficiaire principal (PR) ou un sous-bénéficiaire. Cependant, lorsque CRS est un sous-bénéficiaire, le bénéficiaire principal a l'autorité et la responsabilité de s'engager avec le bailleur sur les exigences et les délais de clôture. CRS et nos partenaires doivent comprendre les exigences et être conscients de tous les plans du principal pour demander une modification de l'attribution (par exemple, une extension de coût ou sans coût) qui pourrait avoir un impact sur le calendrier et l'étendue des activités de clôture de CRS et de ses partenaires.

16.4 RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Le personnel suivant est impliqué dans le processus de clôture : Le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement, le gestionnaire d'entrepôt*, le gestionnaire de la logistique, le gestionnaire des achats, le gestionnaire de programme/le directeur de projet et le directeur des opérations. Pour plus d'informations sur chacun de ces rôles, voir le chapitre Rôles et responsabilités.

Fonction/Activité	Directeur des opérations	Gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement	Gestionnaire d'entrepôt*	Gestionnaire des achats	Gestionnaire de la logistique/flotte	Gestionnaire de programme/ Directeur de projet	Directeur des programmes
Communique la date de fin du projet et coordonne avec les parties prenantes les activités de clôture du projet	C	C	C	C	C	R	A
Coordonne avec les parties prenantes les dates et activités importantes pour les achats finaux et la clôture des contrats avec les fournisseurs		A	I	R		C	
Prépare, met en œuvre et documente le transfert ou la destruction des stocks restants	C	A	R			C	
Prépare et met en œuvre le plan de destruction des véhicules	C	A			R	I	
Résilie le bail des entrepôts ou des bureaux inutiles conformément au plan de résiliation du bail	A	R	C	C		I	I
Gère correctement tous les actifs et équipements restants de la CVA	I	I	C	C		R	A
Effectue un examen après action (AAR)	C	C	C	C	C	R	I

R=Responsable ; **A**=Comptable ; **C**=Consulté ; **I**=Informé

* Le gestionnaire administratif aura un rôle similaire dans le RACI à celui du gestionnaire d'entrepôt pour les biens stockés dans l'entrepôt du bureau. Les références au gestionnaire d'entrepôt dans ce chapitre peuvent également concerner le gestionnaire administratif. Pour les actifs de la CVA, un assistant administratif ou un agent administratif peut être désigné comme dépositaire des actifs de la CVA. Ce personnel désigné est responsable de la gestion des biens (par exemple, les carnets de bons et les cartes de crédit/débit) acquis pour les programmes de la CVA et qui sont généralement stockés dans un bureau.

16.5 PRÉPARATION DE LA CLÔTURE DU PROJET

Comme indiqué sur le site de fermeture de Compass, la préparation de la clôture d'un projet est un effort conjoint qui implique une coordination étroite entre le personnel des programmes et celui chargé de la chaîne d'approvisionnement.

Liste de vérification pour la préparation de la clôture d'un projet

LISTE DE VÉRIFICATION

Le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement

Le **gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement** :

- ☐ Informe verbalement et par écrit les fournisseurs contractuels de toute date limite de soumission des factures à CRS.
- ☐ Effectue une évaluation du personnel de la chaîne d'approvisionnement pour la période post-projet.
- ☐ Examine les options pour transférer les coûts récurrents de gestion des entrepôts et des stocks (par exemple, les baux des entrepôts, les services publics, la sécurité et les salaires du personnel) du projet qui expire vers d'autres projets bénéficiaires.
- ☐ S'assure que tous les achats spécifiques au projet, l'entrepôt, l'inventaire et les autres dossiers sont classés logiquement et conservés en toute sécurité dans les archives du programme pays conformément aux politiques et procédures de conservation des documents de CRS et du programme pays.
- ☐ Fournit des informations relatives à la chaîne d'approvisionnement pour les rapports finaux à soumettre au bailleur et aux autorités nationales, comme l'exigent le document d'attribution et les règlements du bailleur, ainsi que la législation locale.
- ☐ Archive toutes les ressources et données relatives à l'évaluation du marché, au suivi, à l'analyse et à l'établissement de rapports, car elles peuvent être utiles aux partenaires locaux ou aux futurs projets de CRS (par exemple, lors des phases de proposition, de conception et/ou de planification) impliquant une composante de transfert de ressources.
- ☐ Documente toutes les activités de clôture, en particulier les communications avec les fournisseurs, les partenaires, les autorités et les bailleurs.

Voir ci-dessous les encadrés spécifiques au contexte qui s'appliquent également.

Tous les emplacements créés pour le projet doivent être fermés après le dernier jour du trimestre **suivant la date de fin du projet**. Pour plus d'informations, reportez-vous à l'aide-mémoire Créer et désactiver des emplacements.

16.6 CLÔTURE DE L'APPROVISIONNEMENT

Liste de vérification pour la clôture des achats

LISTE DE VÉRIFICATION

Clôture des achats

Pour finaliser les activités des achats avant la fin d'un projet, le **gestionnaire de programme**, en coordination avec **l'équipe des achats** doit :

Au cours des **six derniers mois** suivant l'attribution du marché, il doit :

- ☐ Fixe des dates limites pour les achats de projets (biens et services).
- ☐ Contrôle le lancement des achats d'une valeur importante et/ou non planifiés.

Au cours des **trois derniers mois** suivant l'attribution du marché, il doit :

- ☐ Examine le plan d'achat du projet et le budget restant.
- ☐ Identifie toutes les transactions légitimes en suspens pour lesquelles CRS recevra une facture après la date d'expiration.
- ☐ Coordonne étroitement avec le personnel financier pour accumuler les fonds nécessaires avant l'expiration et liquider toutes les avances des fournisseurs.

ACHATS FINAUX

Si le plan d'achat d'un projet est bien géré, il ne devrait pas y avoir besoin d'achats précipités et non planifiés à la fin d'un projet. Tous les achats doivent être lancés bien avant la date de fin du projet, en tenant compte des exigences du processus d'achat et des délais d'approvisionnement des fournisseurs. Il est souhaitable que le département des programmes examine le plan d'achat du projet et le budget restant au moins trois mois avant la clôture du projet (ou plus en fonction des types de biens/services utilisés par le projet et de leurs délais de livraison respectifs) et communique tout besoin en suspens à l'achat.

Les programmes pays ne doivent pas entamer d'activités d'achat et/ou de passation de marchés dans les six mois précédant la clôture de la subvention. Les livraisons en attente doivent être listées et transférées au nouveau bénéficiaire principal (PR). CRS, en signe de courtoisie et de bonne volonté, peut accepter de recevoir et de transférer les biens à condition que CRS ait encore des capacités et des ressources dans le pays.

CLÔTURE DU CONTRAT (BON DE COMMANDE OU CONTRAT D'ACHAT)

Dans cette section, le terme « contrat » fait référence à tout bon de commande, contrat d'achat ou autre instrument contractuel.

Une fois que le fournisseur a rempli toutes ses obligations contractuelles, le contrat doit être clôturé. Le processus de clôture du contrat permet de s'assurer que toutes les obligations contractuelles ont été remplies et que les obligations résiduelles (par exemple, les garanties, le service après-vente et l'assistance, etc.) sont clairement définies en termes de responsabilité, d'obligation, de procédures et de délais.

Liste de vérification pour la clôture d'un contrat (bon de commande ou contrat d'achat)

LISTE DE VÉRIFICATION

Conclusion du contrat (bon de commande ou contrat d'achat)

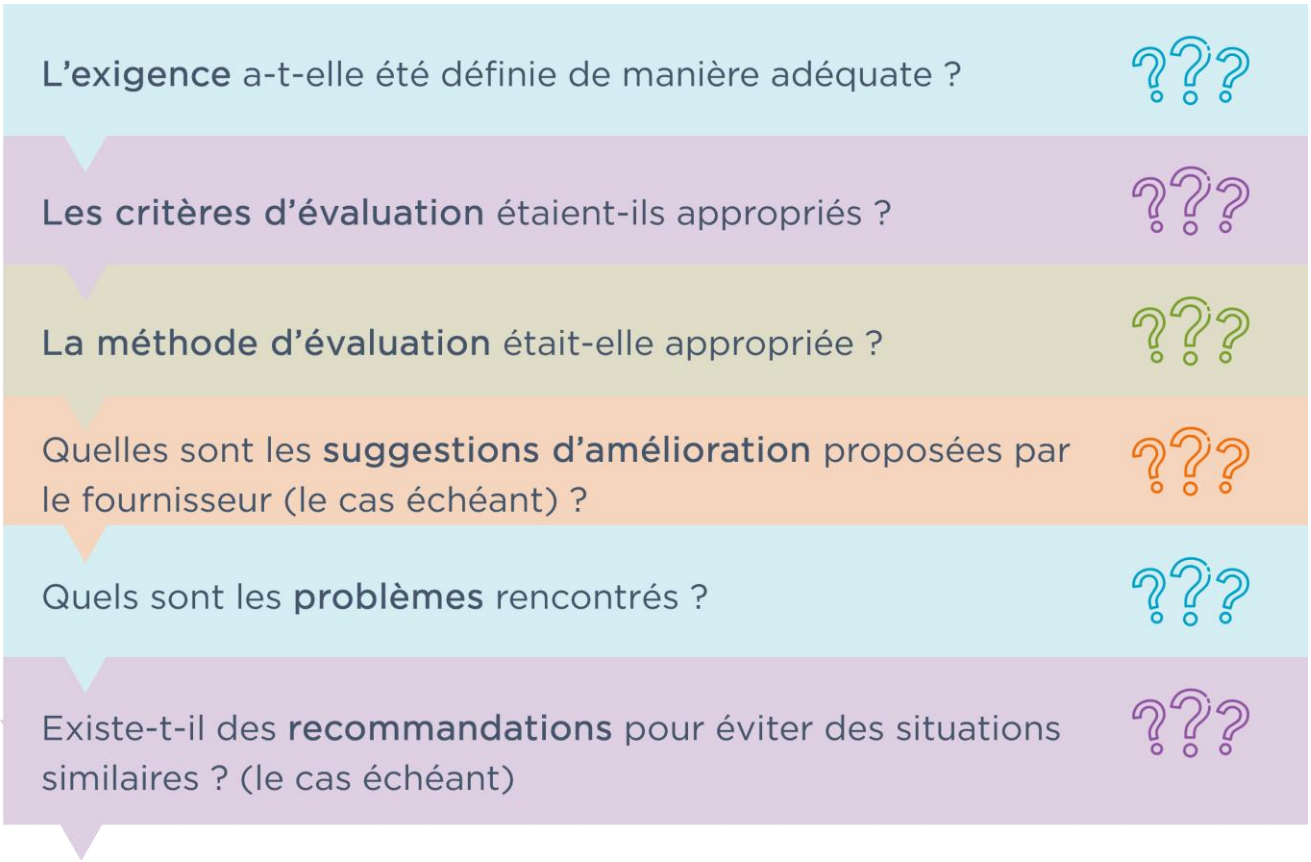
Une fois que le fournisseur a rempli toutes ses obligations contractuelles, **l'agent d'approvisionnement :**

- ☐ Continue à surveiller les écarts entre les biens ou les produits livrables requis dans le contrat et les biens ou les produits livrables reçus et les résout conformément aux directives et aux exigences énoncées dans les sections Réception et inspection des biens et Réception des services du chapitre Réception.
- ☐ Continue à surveiller les délais de livraison des contrats en cours pour le projet (voir la section Gestion des contrats du chapitre Achat).
- ☐ Élabore le rapport final sur l'exécution du contrat conjointement avec le demandeur et y inclut les enseignements tirés (voir la section sur les enseignements tirés ci-dessous).
- ☐ Prépare et joint le formulaire d'évaluation du fournisseur aux dossiers du fournisseur et note tout problème majeur concernant le service clientèle, la qualité des produits, les retards de livraison, etc.
- ☐ Veille à ce que les garanties financières telles que les garanties de soumission, les garanties de bonne exécution et les garanties de restitution d'acompte soient restituées aux autorités compétentes lorsqu'elles sont sans objet.
- ☐ S'assure que le statut du bon de commande dans Insight est « fermé ».

Enseignements obtenus

Lors de la clôture d'un contrat, le demandeur et le personnel des achats doivent produire un rapport sur les enseignements tirés (pour les petits contrats simples) ou un rapport d'analyse après action (AAR) (pour les contrats importants et complexes). Ces rapports fournissent des informations précieuses pour améliorer la réussite des marchés à l'avenir.

Les enseignements tirés doivent couvrir au minimum les sujets et les questions indiqués dans la figure ci-dessous.



Conservation des documents

À des fins juridiques et d'audit, tous les documents liés au processus d'achat doivent être conservés conformément aux exigences décrites dans le chapitre sur la gestion des archives.

Les programmes pays, en collaboration avec l'Office of General Counsel (OGC), doivent définir s'il est dans le meilleur intérêt de CRS de négocier avec le fournisseur la possibilité de réattribuer le contrat au prochain bénéficiaire principal (PR) ou de résilier le contrat. Dans tous les cas, CRS devrait, en toute bonne volonté, fournir au nouveau bénéficiaire principal (PR) les contacts du fournisseur et faire preuve de transparence quant aux performances de ce dernier.

16.7 CLÔTURE DE L'ENTREPÔT ET DES STOCKS

ÉLIMINATION DES STOCKS

Si l'équipe de la chaîne d'approvisionnement a géré activement les stocks de biens de distribution et de biens non destinés à la distribution pendant la durée du programme, les stocks résiduels devraient être minimes à la fin du programme. Chaque bailleur dispose d'orientations et de règles spécifiques sur la manière de détruire les biens de distribution et les biens non destinés à la distribution.

La première étape consiste à obtenir l'accord pertinent, les règles applicables au bailleur et les conseils pour comprendre les exigences du bailleur en matière de destruction. Utiliser les exigences du bailleur et les exigences du CRS pour élaborer le plan de disposition.

Selon la politique de la procédure d'inventaire cyclique, après l'expiration d'une subvention, un PIC spécifique au projet doit être effectué dans les cinq jours ouvrables pour déterminer la valeur totale de la distribution et des biens non destinés à la distribution appartenant au projet qui restent dans l'inventaire du programme pays.

Lorsque CRS met en œuvre des projets de GCL dans le domaine de la santé par le biais de systèmes nationaux et/ou d'options de logistique tierce partie (3PL) :

Dans les programmes pays, le rapport sur l'état des stocks doit être obtenu de toutes les parties prenantes (programme national, logistique tierce) à tous les niveaux à une date convenue. En outre, le programme national doit organiser le PIC conformément à la politique de la procédure d'inventaire cyclique de CRS dans tous les sites ou dans des sites sélectionnés (sur la base de critères définis en collaboration avec les parties prenantes nationales et les bailleurs). Le PIC confirme les quantités et les qualités des stocks à la fin des projets pour faciliter le rapport ou le transfert, si nécessaire.

Le rapport du PIC devra inclure la dénomination commune internationale, le dosage, l'emballage, le numéro de lot et la date de péremption du produit. Ce PIC sera soumis au Fonds mondial à la date convenue, conformément au plan de clôture.

Le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement et le gestionnaire d'entrepôt collaborent avec l'équipe des programmes pour déterminer les options de destruction des stocks résiduels de biens de distribution et biens non destinés à la distribution. Si le bailleur l'exige, CRS soumet une demande de destruction pour obtenir l'autorisation de détruire des biens résiduels. Les options à considérer pour la destruction des biens résiduels comprennent l'élaboration d'un plan de distribution final pour distribuer les biens restants, le transfert

des biens à un autre programme financé par le bailleur, le transfert à une tierce partie, la vente ou la conservation et le remboursement au bailleur de la juste valeur marchande actuelle. Les biens sont détruits conformément aux instructions ou à l'approbation du bailleur.

Liste de vérification pour la destruction des stocks résiduels de biens de distribution et de biens non destinés à la distribution

LISTE DE VÉRIFICATION

Destruction des stocks résiduels de biens de distribution et de biens non destinés à la distribution

Le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement :

- ☐ Élabore un plan pour le retrait des locaux et la destruction finale des biens de distribution et des biens non destinés à la distribution, des fournitures et de l'équipement.
- ☐ Crée un plan de destruction des documents (électroniques et papier) pour les enregistrements électroniques et papier, qui prévoit soit la destruction soit la conservation (y compris la numérisation avant la destruction du papier) selon les exigences locales et des bailleurs guidées par la politique de CRS.
- ☐ Pour l'équipement et les fournitures achetés avec des fonds de bailleurs, suivre leurs instructions de destruction. Pour l'équipement et les fournitures achetés avec des fonds non affectés de CRS, adhère aux procédures de destruction des biens de CRS.
- ☐ Effectue des vérifications de concordance d'inventaire afin d'identifier et de corriger les inexactitudes des registres d'inventaire.
- ☐ Préparer un plan de disposition des actifs et des biens (biens de distribution et biens non destinés à la distribution) pour examen et approbation. La responsabilité de la présentation au bailleur peut varier en fonction du bailleur (souvent effectuée par la communauté de pratique ou un membre de l'équipe IDEA). Un suivi répété avec le bailleur pour obtenir son approbation peut s'avérer nécessaire.
  Remarque : dans certains cas, les autorités nationales peuvent également devoir être impliquées dans la planification et l'approbation de la destruction, en fonction de la législation locale.
- ☐ Préparer des accords de don pour tous les biens que nous donnerons et transférerons légalement aux partenaires, et des actes de vente pour tous les biens vendus. Ces accords doivent être signés par le partenaire ou l'acheteur avant le début du transfert.

Le gestionnaire d'entrepôt :

- ☐ Inventorie les biens de distribution et les biens non destinés à la distribution résiduels (par exemple, les cartes à puce CVA / livrets de bons, les pièces de rechange des véhicules, les fournitures de bureau), l'équipement et les biens financés par la subvention, détenus à la fois par CRS et par les partenaires de CRS.

Voir ci-dessous les encadrés spécifiques au contexte qui s'appliquent également.

Voir la section Destruction des pertes de stocks du chapitre Gestion des entrepôts et des stocks pour les directives sur la destruction des actifs de la CVA.

Pour transférer des stocks d'un projet à un autre, les biens doivent être sortis dans le cadre du POET d'origine et reçus dans le cadre du nouveau POET, en utilisant les codes sources de correction du POET. Voir les mémos 43 et 44 pour de plus amples informations

CESSION D'ÉQUIPEMENTS, DE VÉHICULES ET D'IMMOBILISATIONS

Liste de vérification pour la cession d'équipements, de véhicules et d'immobilisations

LISTE DE VÉRIFICATION

Destruction des équipements, des véhicules et des immobilisations

Le **gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement** :

- ☐ Relocalise les biens d'équipement et les propriétés des bureaux de CRS qui vont fermer, et des partenaires, au bureau principal de CRS ou à un autre endroit.
- ☐ Documente toutes les cessions d'actifs et de biens une fois qu'elles ont été approuvées par le bailleur et, le cas échéant, par les autorités nationales.
- ☐ Prépare les accords de don pour tous les biens d'équipement que nous donnerons et transférerons légalement aux partenaires, et les actes de vente pour tous les biens vendus. Ces accords doivent être signés par le partenaire ou l'acheteur avant le début du transfert.
- ☐ Prépare les formulaires de notification des immobilisations (FAN) à l'intention de Global Finance pour tous les transferts d'immobilisations (vers un autre projet) ou leur destruction par vente ou don.

L'accord doit préciser qui sera responsable du paiement des droits et taxes éventuellement dus aux autorités locales lors du transfert à un tiers du titre de propriété d'un bien importé en franchise de droits et de taxes.

Le **gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement** travaille avec le **gestionnaire de flotte** pour :

- ☐ Vérifier que les pièces des véhicules/motos sont à jour et comprennent des copies de l'ensemble du dossier d'acquisition, des couvertures d'enregistrement et d'assurance, des rapports d'accident, des rapports d'entretien et de réparation, et des fiches de bord des véhicules, conformément aux politiques et procédures du CRS (voir les chapitres 3 et 11 de la boîte à outils du gestionnaire de flotte).
- ☐ Mettre à jour le plan de destruction et d'acquisition des véhicules.
- ☐ Déterminer la juste valeur marchande des équipements (véhicules, générateurs, etc.).
- ☐ Déterminer la juste valeur marchande des fournitures (papier d'imprimante, cartouches d'imprimante, pneus, freins, huile pour véhicules, couvertures, seaux, moto inutilisée, vélo tout-terrain, etc.)

Rappel : Respecter toutes les définitions des bailleurs et les exigences en matière de destruction.

FERMETURE D'ENTREPÔTS ET DE BUREAUX

Liste de vérification pour la fermeture d'entrepôts et de bureaux

LISTE DE VÉRIFICATION

Fermeture d'entrepôts et de bureaux

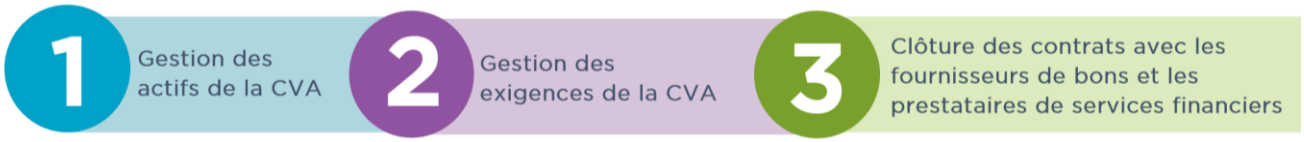
Lorsque CRS décide qu'il n'est plus nécessaire de louer un entrepôt, une installation de stockage ou un bureau, le **gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement** et le **directeur des opérations** examineront les contrats respectifs pour :

- ☐ Identifier les conditions du bail afin de déterminer si les locaux seront restitués avant la fin du bail ou à la fin du bail.
- ☐ Identifier les conditions de résiliation :
  - Existe-t-il une obligation de notification ? Dans l'affirmative, quel est le délai de notification ?
  - ☐ Dans quel état les locaux doivent-ils être rendus au propriétaire ? Si CRS doit entreprendre des réparations ou d'autres travaux d'entretien avant de rendre les locaux, identifier les réparations ou les travaux d'entretien qui doivent être accomplis, définir un budget et déterminer qui entreprendra les réparations nécessaires (c'est-à-dire le personnel de CRS ou une tierce partie).
- ☐ Préparer un plan de résiliation du bail. Le plan comprendra les actions clés, la partie responsable et les dates cibles :
  - ☐ La notification préalable.
  - ☐ Date de l'inspection finale et de la remise des clés.
  - ☐ L'arrêt des services publics.
  - ☐ Résiliation des services de gardiennage.
  - ☐ Résiliation de la couverture d'assurance.
  - ☐ Plan de ressources humaines.
  - ☐ Effectuer les réparations et les activités de maintenance.
  - ☐ Faire un inventaire des biens de distribution et des biens non destinés à la distribution.
  - ☐ Faire un inventaire des fournitures et des équipements utilisés pour le fonctionnement de l'installation.
  - ☐ Élaborer un plan de retrait des biens appartenant au CRS.

16.8 CLÔTURE DES PROJETS AVEC CVA

Des conseils détaillés sur la clôture des programmes utilisant la plateforme de transfert d'espèces et d'actifs (CAT) sont disponibles sur le portail des utilisateurs de la plateforme de transfert d'espèces et d'actifs (CAT). Les conseils ci-dessous se concentrent sur les étapes qui impliquent une coordination avec le personnel de la chaîne d'approvisionnement ou une direction par ce dernier.

Les activités de clôture de la chaîne d'approvisionnement pour la CVA peuvent être classées dans trois catégories différentes :



La clôture des projets et/ou activités de la CVA sera dirigée par le gestionnaire du programme. Toutefois, le personnel de la chaîne d'approvisionnement joue un rôle clé dans la gestion et/ou l'écoulement des stocks et la clôture des contrats avec les fournisseurs et prestataires de services participants. Les transferts et les destructions doivent être effectués conformément aux exigences des bailleurs.

Liste de vérification des activités de clôture

LISTE DE VÉRIFICATION

Activités de clôture

SUITE *Activités de clôture*

L'agent d'entrepôt :

- ☐ Le cas échéant, reçoit du personnel des programmes l'équipement CVA qui a été prêté aux fournisseurs de bons, aux partenaires ou à d'autres parties prenantes. Range l'équipement de CVA dans les emplacements appropriés et met à jour les fiches d'inventaire et les registres du système d'inventaire.
- ☐ Fait un inventaire du matériel résiduel de CVA. Selon les instructions du gestionnaire de programme, détruit, vend ou transfère à un autre POET et emplacement l'équipement CVA qui peut être utilisé pour un autre projet. Met à jour les cartes bins et les registres du système d'inventaire.
- ☐ Coordonne avec le gestionnaire ou le responsable de la logistique le transfert du matériel de CVA à d'autres centres IO internes ou externes, selon les besoins.

Personnel des achats :

- ☐ Informer les fournisseurs de pièces justificatives des dates limites de soumission des pièces justificatives et/ou des factures à payer.
- ☐ Communiquer avec les prestataires de services financiers (FSP) pour récupérer les fonds excédentaires qui n'ont pas été transférés aux participants au programme ou qui n'ont pas été réclamés par les participants au programme, conformément au contrat.
- ☐ Clôturer les bons de commande et/ou les contrats (voir la section sur la clôture des achats).

16.9 ANALYSE APRÈS ACTION (AAR) POUR LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Un examen après action (AAR) est un processus axé sur l'apprentissage qui aide une organisation à apprendre et à s'améliorer en évaluant ce qui s'est passé et pourquoi. Il est généralement dirigé par le gestionnaire de programme/la communauté de pratique (CoP) et peut être mené à tout moment au cours d'un projet ou d'un programme.

Examen après action (AAR) : Cinq objectifs

Les membres de l'équipe de la chaîne d'approvisionnement doivent toujours être inclus dans la revue après action (AAR) d'un projet.

Il s'agit plutôt d'une tentative de découvrir les leçons apprises, de se concentrer directement sur des tâches ou des activités spécifiques, d'encourager les membres de l'équipe à partager les connaissances acquises et de donner l'occasion à un plus grand nombre de membres de l'équipe (chaîne d'approvisionnement, finances, programmes, direction nationale et autres membres du personnel opérationnel) de solliciter l'amélioration des résultats.

Si le projet ne fait pas l'objet d'un compte rendu après action (CRAA), le responsable de la chaîne d'approvisionnement peut choisir de mener une activité sur les enseignements tirés avec l'équipe de la chaîne d'approvisionnement uniquement.

Voir les ressources suivantes pour la réalisation d'un compte rendu après action (AAR) :

- Revue après action : Directives techniques, USAID, février 2006
- Guide de l'examen après action USAID
- Introduction à l'examen après action, David Gurteen

Photo d'Oscar Leiva/Silverlight

Annexe A : Call Forward De L'assistance Alimentaire Du Gouvernement Des États-Unis

ANNEXE A : CALL FORWARD DE L'ASSISTANCE ALIMENTAIRE DU GOUVERNEMENT DES ÉTATS-UNIS

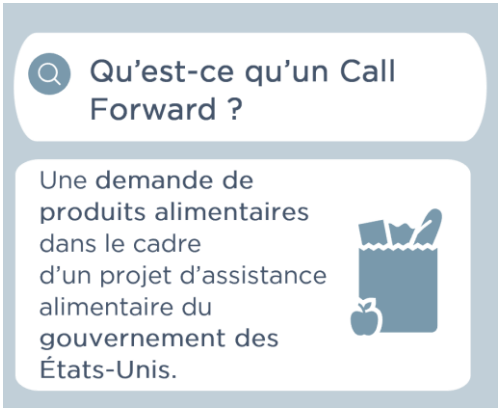
Objectif

> Cette annexe complète le chapitre sur le transport international et l'annexe B : Manuel de gestion de la chaîne d'approvisionnement du CRS Transport international de l'assistance alimentaire du gouvernement des États-Unis. Cette annexe permet au personnel de la chaîne d'approvisionnement de comprendre et de suivre les exigences uniques des commandes de vente de l'assistance alimentaire du gouvernement des États-Unis, depuis la préparation et la soumission de l'appel d'offres jusqu'à la réception du contrat de transport pour l'expédition de la cargaison alimentaire.

Pour plus d'informations sur la sélection des produits alimentaires du gouvernement des États-Unis, voir le USAID Commodity Reference Guide et le USDA's Commodity Requirements.

A 1.1 APERÇU

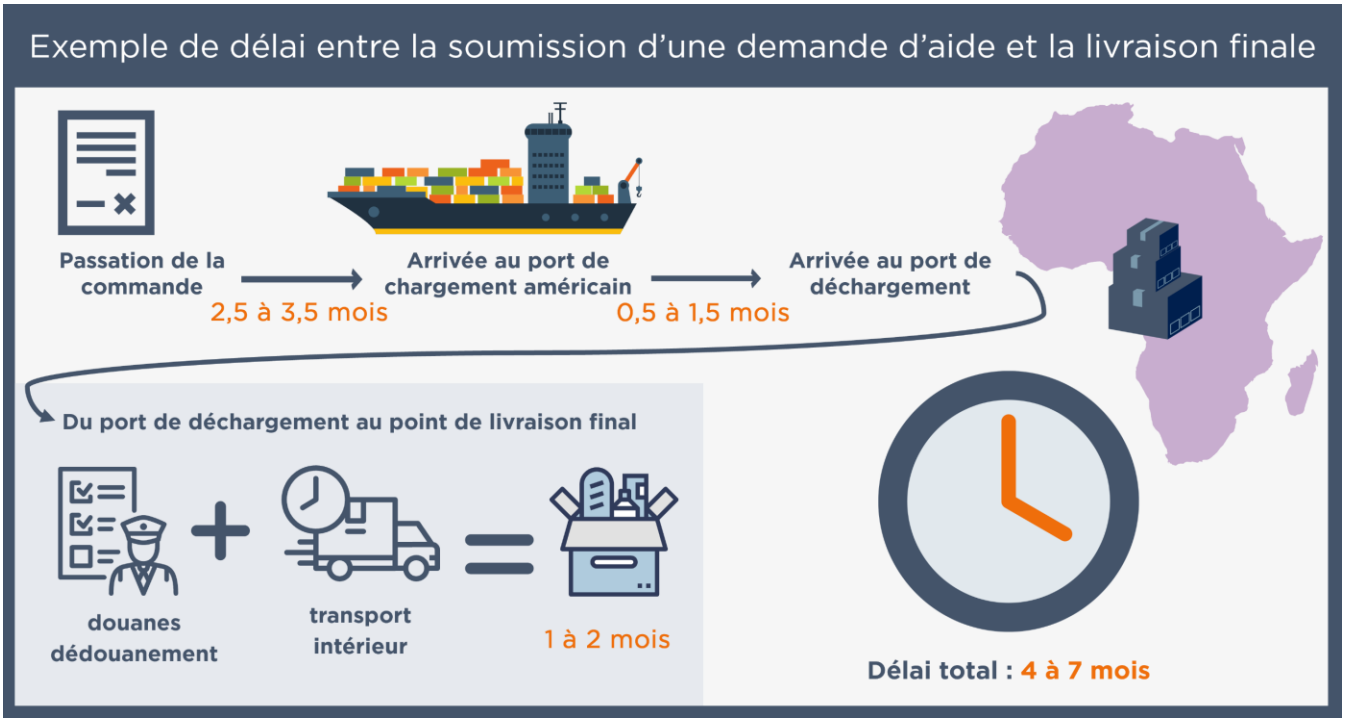
Un Call Forward entame le processus de commande de biens auprès de fournisseurs agréés par le gouvernement des États-Unis ou d'entrepôts prépositionnés. Dans la présente annexe, l'acronyme USG désigne collectivement l'USDA et l'USAID.



A 1.1.1 DÉLAIS D'EXÉCUTION ET DE TRANSIT

Le personnel chargé de la logistique et des programmes doit connaître le nombre de jours qui s'écoulent entre la date de soumission de l'appel d'offres et la date à laquelle les biens deviennent disponibles pour la consommation.

Par exemple, comme le montre la figure ci-dessous, les produits alimentaires emballés expédiés par bateau vers les côtes d'Afrique de l'Ouest peuvent prendre de quatre à sept mois entre la soumission de la demande d'aide et la livraison finale à CRS.



Le Bureau de l'assistance humanitaire de l'USAID dispose d'un stock important de produits d'aide d'urgence prépositionnés. Ces biens sont accessibles sur demande et avec l'approbation du bailleur dans le cadre d'une attribution approuvée. La mise à disposition de ces biens comprend généralement un transport aérien ou de surface.

Le tableau ci-dessous indique le délai moyen de livraison des biens au port de déchargement à partir du jour de la soumission de la demande.

Jour 1	Jour 15	Jour 22	Jour 27	Jour 29	Jour 79	Jour 94 à 124	Jour 110	Jour 125 à 155
Call forward soumis	Publication de l'appel d'offres	Offres de fret dues	Offres de biens échues	Attribution des biens et du transport	(Vrac) Arrivée au port de chargement américain	(Vrac) Arrivée au port de décharge-ment	(Emballé) Arrivée au port de chargement américain	(Emballé) Arrivée au port de décharge-ment

Délai entre la soumission de la commande et l'arrivée des biens au port de chargement américain

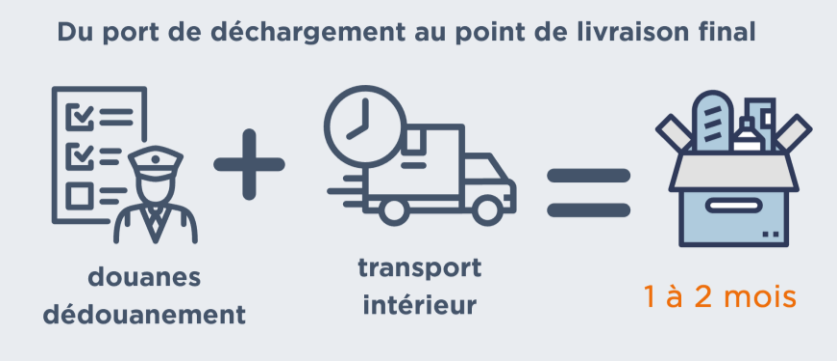
Une fois la commande Call Forward soumise, les biens en vrac arrivent généralement au port de chargement américain 30 jours plus tôt que les biens emballées. Les biens en vrac arrivent au port de chargement américain en 79 jours en moyenne, tandis que les biens emballées arrivent en 110 jours en moyenne.

Délai entre le port de chargement américain et le port de déchargement

Le Bureau d'aide humanitaire de l'USAID fournit les temps de transit moyens entre les ports de chargement américains et les ports de déchargement dans diverses régions du monde, comme le montre le tableau ci-dessous. Ce tableau ne tient **pas** compte du temps nécessaire au dédouanement et au transit intérieur jusqu'au point de livraison final, qui nécessite des jours supplémentaires et qui est abordé dans la section suivante :

Itinéraire commercial	Nombre moyen de jours entre le port de chargement américain et le port de déchargement
Amérique centrale/Caraïbes	15
Afrique de l'Ouest	40
Afrique centrale et australe	45
Mer Rouge	40
Asie du Sud-Est	45
Amérique du Sud	25
Balkans	30
Anciennes républiques soviétiques	30

Délai entre le port de déchargement et le point de livraison final



Une fois les biens arrivés au port de déchargement, le dédouanement et le transport intérieur jusqu'au point de livraison final peuvent durer un à deux mois supplémentaires, en particulier dans les pays enclavés.

A 1.1.2 PLANIFICATION ET SOUMISSION DES COMMANDES

Une bonne planification permet de s'assurer que les denrées alimentaires arrivent au bon moment. Une analyse du pipeline à long terme (12 à 18 mois) doit être créée et mise à jour au moins une fois par an (voir l'exemple d'analyse du pipeline).

Pour les subventions de l'USAID, le personnel doit soumettre les appels d'offres dans le système de gestion de la chaîne d'approvisionnement en ligne de l'USAID (WBSCM) en suivant le calendrier annuel Call Forward du Bureau de l'assistance humanitaire. La soumission doit respecter ces délais, sauf si une exception est accordée à l'avance. Pour les subventions de l'USDA, les appels à propositions doivent être programmés conformément à cet accord. Le transitaire du CRS envoie des communications au personnel de la chaîne d'approvisionnement et des programmes par courrier électronique concernant les dates limites d'entrée des commandes.

Les commandes qui ne sont pas acheminées au Bureau de l'assistance humanitaire de l'USAID avant la fermeture des bureaux le jour de la date limite du Call Forward seront reportées sur l'approvisionnement du mois suivant.

En règle générale, le Bureau d'aide humanitaire n'accepte pas les soumissions de commandes au mois de septembre.

Astuces

1. Utilisez les données historiques des calendriers de l'USAID et de l'USDA pour planifier les soumissions Call Forward de manière à ce qu'elles arrivent au point de livraison final lorsque les biens sont nécessaires à la consommation.
2. Le CRS peut demander des livraisons échelonnées dans une seule Call Forward ou commande de vente. Le personnel doit demander des dates de livraison différées dans la lettre de commande.
3. Si un programme pays le préfère, en étroite collaboration avec Global International Transportation, il peut soumettre une commande à plus long terme (par exemple, plusieurs commandes sur une année fiscale donnée).
4. Une tolérance de 5 % est autorisée pour les commandes à terme et les commandes de vente inférieures à 10 000 tonnes métriques. Une tolérance de 2 % est autorisée si le poids total est supérieur à 10 000 tonnes métriques (voir 22 CFR 211.4 (f)).

Les prix Food for Education (FFE) de l'USDA requièrent un plan d'évaluation approuvé avant la soumission de l'appel d'offres et de la commande de vente.

A 1.2 RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Le tableau ci-dessous énumère les fonctions et les activités de sept profils impliqués dans la gestion de l'aide alimentaire pour le transport international.

Pour plus d'informations sur les rôles du personnel de CRS listés ci-dessous, voir le chapitre Rôles et responsabilités.

Fonction/Activité	Transport international mondial	Transitaire américain*	USAID/USDA**	Gestionnaire de la logistique	Gestionnaire de l'entrepôt	Gestionnaire de programme/Directeur de projet	Représentant résident
Analyse la filière des produits de base	C	C		R	A	I	
Prépare Call Forward	I	I		R	A	C	I
Examine, signe et soumet la demande d'information en tant que « demandeur »	I	I		I	I	A	R
Examine et approuve la demande d'offre soumise	I	I	R	I	I		C
Saisit les informations relatives à la commande de vente dans WBSCM	A	R	C	I	I	I	I

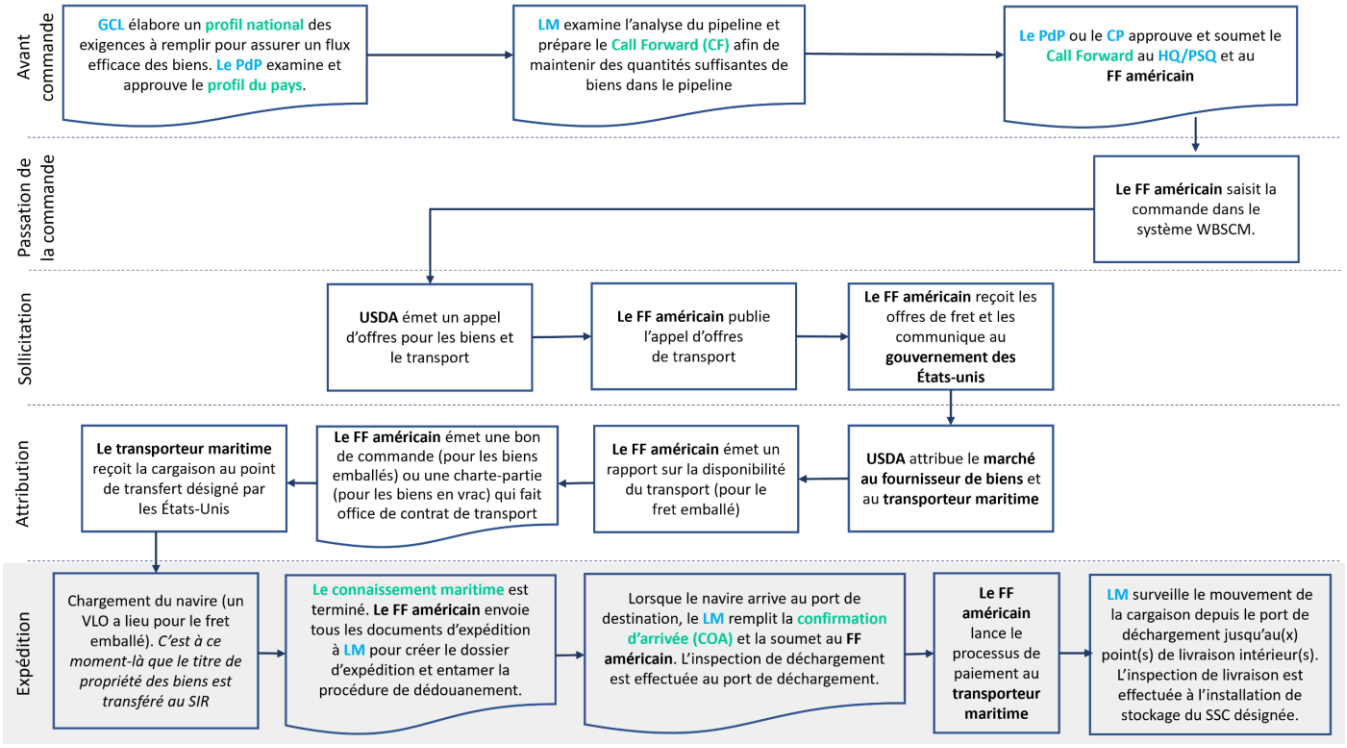
R=Responsable ; **A**=Comptable ; **C**=Consulté ; **I**=Informé

* Global International Transportation utilise les services d'un transitaire basé aux États-Unis. Ce dernier est responsable de nombreuses activités d'assistance alimentaire du gouvernement des États-Unis. Le personnel chargé de la logistique des programmes pays communique régulièrement avec l'expéditeur.

**Ces rôles font référence à la mission locale de l'USAID ou à l'attaché agricole de l'USDA.

A 1.3 PROCESSUS

Le processus ci-dessous pour les appels d'offres d'assistance alimentaire du gouvernement des États-Unis se termine après l'étape de l'attribution. Pour plus d'informations sur l'étape de l'expédition, voir l'annexe B : Transport international de l'assistance alimentaire du gouvernement des États-Unis



Pour plus d'informations sur la taille et le type d'emballage des produits, voir le guide d'information sur les produits d'aide alimentaire de l'USAID. Le calculateur de produits de l'USAID permet également d'accéder à une liste de produits disponibles, y compris la taille et le type d'emballage. Si vous avez besoin d'aide pour remplir un Call Forward, contactez Global International Transportation.

A 1.3.1 PRÉ-COMMANDE

Liste de vérification pour la préparation d'une commande

LISTE DE VÉRIFICATION

Préparation d'une commande

Le **gestionnaire de la logistique** :

- ☐ Surveille la filière des biens en collaboration avec le gestionnaire de programme/directeur de projet.
- ☐ Surveille le calendrier des achats du Bureau de l'assistance humanitaire de l'USAID ou les détails de l'attribution de l'USDA.
- ☐ Détermine le temps de transit pour l'arrivée estimée des biens au port de déchargement.

Lorsque des biens doivent être commandées, le **gestionnaire de la logistique prépare le Call Forward en collaboration avec le gestionnaire de programme/directeur de projet** avec les détails suivants :

- ☐ Type de programme (distribution directe ou monétisation).
- ☐ Type de bien.
- ☐ Quantité en tonnes métriques, indiquée en multiples de 10.
- ☐ Taille de l'emballage.
- ☐ Type d'emballage.
- ☐ Port de destination (ou point de livraison final pour les connaissements de bout en bout).
- ☐ Date d'arrivée des denrées (arrivée au port de chargement américain et au port de déchargement de destination).
- ☐ Déclaration selon laquelle des installations de stockage adéquates sont disponibles.
- ☐ Déclaration selon laquelle la production locale n'est pas découragée.
- ☐ Toute exigence particulière en matière de documentation (par exemple, date limite d'utilisation ou BUBD, certificats phytosanitaires, etc.)
- ☐ Toute exigence particulière en matière d'expédition (par exemple, conteneurisation requise, livraisons échelonnées)*.

*Les exigences particulières peuvent nécessiter l'approbation préalable du bailleur.

A 1.3.2 PASSATION DE COMMANDE

Examen et soumission d'une liste de vérification de commande

LISTE DE VÉRIFICATION

Examen et soumission d'une commande

Une fois la demande préparée, le **représentant résidente joue le rôle de « demandeur »** :

- ☐ Pour les subventions du Titre II, demande l'accord écrit de la mission locale de l'USAID, au moins deux semaines avant la date prévue de soumission de Call Forward.
  - Il est à noter que Global International Transportation et le transitaire américain ne demandent pas l'approbation de la mission locale de l'USAID. La commande ne peut pas être traitée tant que la mission locale n'a pas communiqué son approbation officielle au bureau d'aide humanitaire de l'USAID à Washington D.C.
- ☐ Examine les informations contenues dans la lettre de relance.
- ☐ Signe la lettre d'appel.
- ☐ Envoie par courrier électronique l'appel d'offres avant la date limite d'envoi de l'appel d'offres (au moins trois jours ouvrables) à Global International Transportation, au transitaire américain, au bureau mondial de gestion des adjudications et à toute autre partie prenante concernée.

S'il soumet une demande de monétisation de biens, le **représentant résident** :

- ☐ Fournir un contrat de vente signé.
  - Notez que pour les ventes de petits lots, un contrat de vente signé n'est pas nécessaire pour accompagner un appel à propositions de monétisation. Pour plus de détails, voir la politique de monétisation de CRS.

Tous les biens et tous les tonnages demandés doivent être approuvés par le bailleur **avant** la saisie de la commande par le WBSCM.

Pour les subventions de l'USAID, l'approbation consiste en un accord entièrement exécuté et une estimation annuelle des besoins approuvée (ou une modification, le cas échéant). En l'absence d'une estimation annuelle des besoins approuvée ou d'une modification, un courriel d'approbation du Bureau for Humanitarian Assistance's Food for Peace est acceptable.

Pour les subventions de l'USDA, l'approbation consiste en un accord entièrement exécuté (ou un amendement approuvé, le cas échéant). Pour les subventions les plus récentes, l'USDA a exigé un plan d'évaluation approuvé avant d'accepter la soumission d'un appel à propositions.

Pour obtenir de l'aide dans le cadre du processus d'approbation des bailleurs, veuillez contacter le Project Support Officer.

Global International Transportation se coordonne avec l'expéditeur américain pour générer la commande en saisissant les informations de la commande dans le système de gestion de la chaîne d'approvisionnement en ligne (WBSCM) du gouvernement des États-Unis.

Lorsque des écarts ou des variations sont constatés dans la commande, le transitaire américain ou Global International Transportation communique directement avec le personnel figurant dans le profil du pays pour obtenir des éclaircissements, le cas échéant.

Qu'est-ce qu'un profil pays ?

Un **résumé des coordonnées du programme pays et de toutes les exigences locales pour l'importation de biens d'aide alimentaire** afin de garantir que les communications, les documents et les cargaisons se déroulent sans problème une fois qu'une demande de biens a été soumise.

Le gestionnaire de la logistique doit régulièrement revoir et mettre à jour le profil du pays. Les mises à jour doivent être effectuées en cas de changement de personnel ou de modification des exigences nationales en matière d'importation et de dédouanement.

L'expéditeur américain confirme la saisie des informations relatives à la procédure de rappel dans le système Web-based Supply Chain Management (WBSCM) en envoyant par courrier électronique le numéro de commande généré par le système Web-based Supply Chain Management (WBSCM) au gestionnaire de la logistique et aux autres personnes figurant dans le profil du pays. Si le numéro de commande n'est pas communiqué avant la date limite du calendrier d'approvisionnement du Bureau d'aide humanitaire de l'USAID, le gestionnaire de la logistique doit envoyer un courriel à Global International Transportation et au transitaire américain.

Approbation de la commande

L'USG examine les informations relatives à l'appel d'offres saisies dans le système Web-based Supply Chain Management (WBSCM) et approuve, rejette ou demande des informations complémentaires sur la commande.

A 1.3.3 SOLLICITATION

Une fois que le gouvernement des États-Unis a approuvé une commande, l'USDA émet l'appel d'offres pour les biens et l'expéditeur américain émet l'offre de transport pour répondre aux besoins du CRS dans le Call Forward et la commande subséquente.

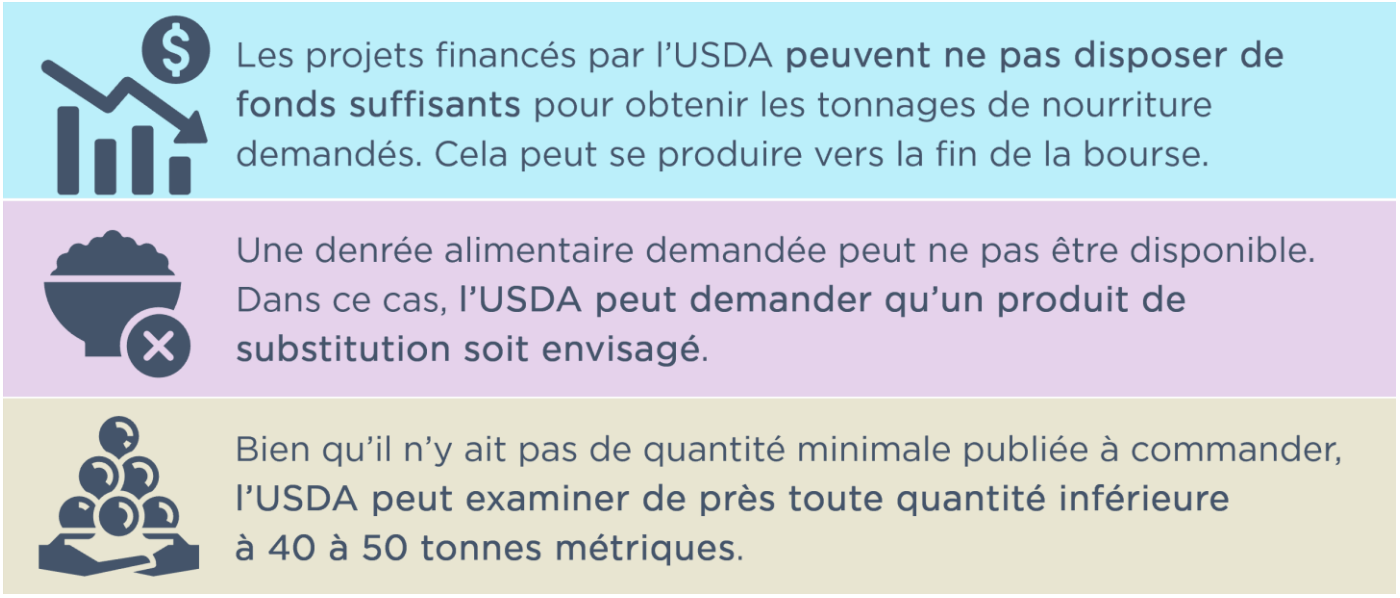
Sollicitation de biens

L'USDA gère les appels d'offres de biens pour l'USDA et le Bureau d'aide humanitaire de l'USAID.

Le gouvernement des États-Unis peut décider de compléter la commande à partir d'un stock prépositionné à l'échelle mondiale, qui est généralement réservé à une utilisation d'urgence, mais qui peut également être utilisé pour répondre aux besoins d'un programme de développement. Dans ce cas, l'USDA ne lancera pas d'appel d'offres pour les produits de base et le gouvernement des États-Unis se chargera de lancer l'appel d'offres pour le transport maritime. Dans certains cas, qui seront communiqués par Global International Transportation et le transitaire américain, le gestionnaire logistique peut être tenu de lancer un appel d'offres pour des services de transport intérieur.

Si les biens sont achetées dans le cadre de la procédure normale d'approvisionnement, l'USDA émet un appel d'offres à l'intention du fournisseur américain de produits de base. Il faut en moyenne 45 jours à l'USDA pour mener à bien la procédure d'achat. Un bon de commande est attribué aux produits commandés et apparaît sous la forme d'un marquage sur l'emballage.

La figure ci-dessous montre trois raisons courantes pour lesquelles il peut être nécessaire de mettre à jour la demande de Call Forward.



Émission d'un appel d'offres pour le fret

Une fois que l'USDA a émis l'appel d'offres pour les biens, l'expéditeur américain émet une offre de transport. Une fois les offres de fret reçues, l'expéditeur américain les examine en fonction des conditions du CRS. Les offres de fret qui répondent aux exigences du CRS sont soumises au gouvernement des États-Unis pour évaluation.

En règle générale, le fret d'assistance alimentaire en provenance des États-Unis est expédié par voie maritime. D'autres modes de transport peuvent être autorisés en cas d'urgence soudaine. Pour plus d'informations sur les modes de transport, voir la section « Planification et achat » du chapitre Transport national.

Global International Transportation vérifie l'éligibilité des transporteurs maritimes par l'intermédiaire de Bridger Insight pour s'assurer qu'ils sont conformes à la politique de lutte contre le blanchiment d'argent, le financement du terrorisme, les contrôles à l'exportation, les sanctions économiques et les parties exclues (POL-OOD-005).

Si le CRS est chargé de passer des contrats avec des transporteurs pour l'enlèvement des biens dans un port de déchargement, le gestionnaire logistique peut être amené à vérifier l'éligibilité des transporteurs terrestres auprès de Bridger Insight. Cela se produit généralement dans le cas d'expéditions effectuées sous des connaissements indirects ou lorsque des biens prépositionnés sont acheminés.

A 1.3.4 ATTRIBUTION

Prix pour les produits de base

L'USDA sélectionne et attribue le(s) fournisseur(s) de produits de base et émet les contrats. La sélection des fournisseurs de produits et des transporteurs est basée sur l'analyse du coût au débarquement le plus bas et sur les directives relatives à la préférence des cargaisons. CRS n'a pas accès aux détails du contrat.

Une seule soumission à un appel d'offres peut donner lieu à plusieurs attributions de biens et de transport.

Drapeau de fret émis

Le gouvernement des États-Unis est responsable des négociations avec les transporteurs potentiels et de la sélection ou de l'attribution du pavillon au transporteur, qu'il s'agisse d'un navire battant pavillon américain ou étranger ou d'une combinaison de navires battant pavillon américain et étranger. La loi américaine sur la préférence en matière de cargaison exige qu'un minimum de 50 % de toutes les cargaisons générées par le gouvernement (sur la base du tonnage brut) soit transporté sur des navires battant pavillon américain. Les cargaisons d'aide alimentaire sont soumises à cette loi.

Contrat de fret

Une fois le transporteur sélectionné, l'expéditeur américain prépare l'avis public d'attribution de transport et émet le contrat de transport, qui détaille les termes et conditions du transport des biens. Différentes formes de contrats sont utilisées pour le transport de denrées alimentaires en paquets ou en vrac, comme indiqué ci-dessous.

- Un bon de réservation est utilisé pour les denrées alimentaires emballées.
- Une charte-partie est utilisée pour les denrées alimentaires en vrac.

L'expéditeur américain envoie par courrier électronique au gestionnaire de la logistique une copie du contrat signé ainsi que les autres documents d'expédition. Si le contrat n'est pas reçu, le gestionnaire de la logistique doit contacter Global International Transportation et l'expéditeur américain.

Le gestionnaire de la logistique doit examiner le contrat de transport pour se familiariser avec les conditions générales. Ce contrat est utilisé pour régler les litiges avec le transporteur.

Pour plus d'informations sur l'étape de l'expédition, voir l'annexe B : Transport international de l'assistance alimentaire du gouvernement des États-Unis

Photo de David Snyder

Annexe B : Transport international de l'assistance alimentaire du gouvernement des États-Unis

ANNEXE B : TRANSPORT INTERNATIONAL DE L'ASSISTANCE ALIMENTAIRE DU GOUVERNEMENT DES ÉTATS-UNIS

Objectif

Cette annexe complète le chapitre sur le transport international du manuel de gestion de la chaîne d'approvisionnement du CRS en fournissant des informations spécifiques à la gestion des denrées alimentaires dans les processus de pré-expédition, de transport maritime, d'arrivée des biens et d'importation du transport international. Cette annexe permet au personnel de la chaîne d'approvisionnement de comprendre et de suivre les exigences uniques de la gestion des produits d'assistance alimentaire du gouvernement des États-Unis dans le processus de transport international.

B 1.1 POLITIQUES, PROCÉDURES, RÈGLEMENTS ET DIRECTIVES

B 1.1.1 POLITIQUES ET RÈGLEMENTS DES BAILLEURS

- Politique extérieure de la politique fonctionnelle de BHA - Exigences d'attribution relatives à la source et à l'origine des achats locaux, régionaux et internationaux (LRIP de denrées alimentaires)
- EOD-110 - Reprise de produits emballés pour les programmes d'aide alimentaire
- EOD-68 - Modification des exigences et procédures d'observation du chargement des navires
- 2 CFR 700 - Exigences administratives - uniformes principes de coûts et exigences d'audit pour les subventions fédérales
- USA Patriot Act of 2001
- USAID ADS Chapitre 315 : Préférence pour le fret :
- USAID ADS Chapitre 320 : Marque et marquage
- Règlement 211 de l'USAID (22 CFR 211) : Transfert de produits alimentaires destinés à l'aide en cas de catastrophe, au développement économique et à d'autres formes d'assistance
- Règlement 216 de l'USAID (22 CFR 216) : Procédures environnementales de l'USAID
- Règlement 228 de l'USAID (22 CFR 228) : Règles pour l'acquisition de produits et de services financés par l'USAID
- USAID Series 300: Acquisition and Procurement
- Règlement 1499 de l'USDA (7 CFR 1499) : Food for Progress Programs
- Règlement 1590 de l'USDA (7 CFR 1590) : Local and Regional USDA Food Aid Procurement Program

- Règlement 1599 de l'USDA (7 CFR 1599) : Programme McGovern-Dole International Food for Education and Child Nutrition Programs

B 1.1.2 DIRECTIVES DES BAILLEURS ET AUTRES

- Manuel de gestion des produits TOPS
- Boîte à outils de gestion des produits TOPS
- Guide de sécurité d'entrepôt de TOPS
- Manuel de terrain de l'USAID sur la monétisation (1998)
- Guide des normes visuelles de l'USDA (2013)

B 1.2 APERÇU

Les denrées alimentaires sont transférées au point de transfert américain désigné, comme spécifié dans le contrat de transport. Le contrat de transport comprend des clauses d'évaluation (pénalités) pour les retards de chargement ou de déchargement/livraison et des clauses de paiement à la livraison complète des biens. Les envois acheminés par le biais de connaissements de bout en bout sont soumis à des inspections douanières effectuées par des agents de l'administration locale au port de déchargement et/ou au point de livraison.

Le titre ou la propriété d'une cargaison alimentaire est transféré au CRS comme spécifié dans l'accord avec le gouvernement des États-Unis. Dès le transfert du titre ou de la propriété par le gouvernement des États-Unis, le CRS accepte la responsabilité juridique des biens. En général, ce transfert de responsabilité et de risque du gouvernement des États-Unis à CRS a lieu au moment et à l'endroit où le transporteur maritime, ou son agent désigné, reçoit les denrées alimentaires données par le fournisseur de denrées américain.

Pour les cargaisons d'aide alimentaire du gouvernement des États-Unis transportées sous connaissement de bout en bout, la compagnie maritime est responsable de la livraison en toute sécurité de la cargaison jusqu'à sa destination finale et de toutes les pertes jusqu'à ce que les biens arrivent à l'emplacement du pays spécifié dans le connaissement de bout en bout.

Les biens faisant l'objet d'un connaissement de bout en bout sont généralement transportés dans des conteneurs qui sont déchargés (« dépotés ») dans un CRS ou une installation de stockage partenaire. Si les conteneurs doivent être inspectés pendant les activités de dédouanement, l'inspecteur doit noter le numéro de scellé du conteneur retiré et le nouveau numéro de scellé du conteneur dans le rapport d'inspection.

Les pays enclavés peuvent choisir d'utiliser un connaissement de bout en bout ou un connaissement indirect. En cas d'utilisation d'un connaissement indirect, le gestionnaire de la logistique doit prendre des dispositions pour le dédouanement dans le port étranger et doit passer un contrat avec des services de transport terrestre. Ces demandes doivent être faites au moment de la proposition de pipeline et d'estimation des ressources (PREP). Dans les deux cas, le gouvernement des États-Unis couvrira les coûts (voir 22 CFR 211.4(c) (ii)).

B 1.2.1 CONDITIONS D'EXPÉDITION UNIQUES

Les incoterms sont des conditions commerciales générales qui s'appliquent à tous les biens transportés entre acheteurs et vendeurs dans différents pays (voir la section Incoterms dans le chapitre sur le transport international). Toutefois, il existe des conditions d'expédition particulières qui s'appliquent à la livraison et au déchargement des cargaisons d'aide alimentaire emballées, comme indiqué et illustré ci-dessous et dans les pages suivantes.

Livré au lieu de repos au port de déchargement (pas de connaissement direct)

2(A)(i)

Delivery Ex-Tackle, End of Hook, Along Side Vessel
Non-Containerized Breakbulk

Cargo is delivered to Receiver at place of rest end of hook, along side the vessel.

Carrier's responsibility ends when packages are unloaded onto quay OR directly on Country Program truck (if available).

2(A)(i)

Delivery Ex-Tackle, End of Hook, Along Side Vessel
Breakbulk Containerized for Carrier Convenience

If cargos have been containerized for carrier convenience, the containers are to be discharged and moved to designated warehouse by the port or the carrier's container freight station (CFS).

The carrier is responsible to de-van the cargo and make it available to CP at a place of rest within port-designated warehouses or carrier's CFS.

The carrier's responsibility ends at the port warehouse or the CFS.

2(A)(ii)

Containerized Delivery at Discharge Port
Receiver Required to Strip/De-Van Cargo from Containers

Containers are to be delivered to the Receiver at a place of rest at the carrier's or port's container yard.

Unless otherwise stipulated in Part 1 of the booking note, the amount of free time on containers is ten (10) calendar days.

The carrier's responsibility ends when the containers are placed in the container yard.

Livraison à l'entrepôt portuaire ou à la gare de fret conteneurisé (CFA) (pas de connaissement direct)

2(B)(i)

Breakbulk Delivery into Port Warehouse

The carrier is to place the cargo into the warehouse(s) within the port area.

Carrier's responsibility ends when the cargo is placed in the port warehouse(s).

2(B)(ii)

Cargo Containerized until CFS, Breakbulk Delivery

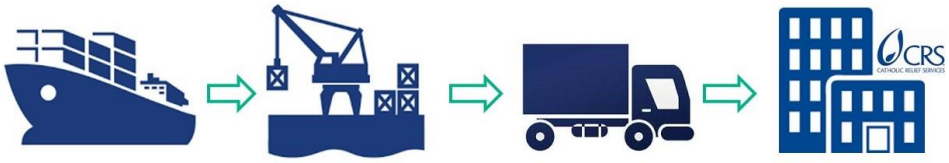
Carrier moves the containers to the carrier's CFS where the carrier is responsible to de-van the cargo and make it available to the Receiver at a place of rest in the CFS.

Carrier's responsibility ends when the cargo is unloaded from the containers and made available to the Receiver.

Livraison à l'entrepôt (ou connaissement direct)

2(C)(i)

Carrier Delivers to Warehouse Door
CP Responsible to Strip/De-Van Containers or Carrier's Conveyance



Cargo is delivered in the carrier's conveyance at the door of the CP's warehouse(s) located outside the port area.

Country Program is responsible for the unloading of carrier's conveyance at the warehouse(s).

2(C)(ii)

Delivery and Stacking at CRS Warehouse
Carrier is Responsible to Strip/De-Van Containers or Conveyances at their own Time, Risk, and Expense

Carrier is to transport the cargo to the Country Program's warehouse.

Carrier is to unload the cargo from the Carrier's conveyance and stack the cargo into the Country Program's warehouse located outside of the port area and at the Carrier's Expense.

B 1.2.2 DOCUMENTATION UNIQUE REQUISE

Les documents énumérés dans le tableau ci-dessous doivent être envoyés à Global International Transportation et à l'expéditeur américain dès qu'ils sont disponibles. Si les documents ne peuvent être obtenus dans les cinq mois suivant la date de départ du navire du port de déchargement, le programme pays doit immédiatement en informer Global International Transportation et fournir une explication du retard.

ACTION(S) DE TRANSPORT	DOCUMENT(S)
1. Arrivée de l'envoi	• La confirmation d'arrivée (COA) (doit être envoyée dès l'arrivée du navire)
2. Déchargement de la cargaison	• Fiches de décompte • Rapport « Discharge Survey (or "ex tackle") Report » • Facture des frais d'enquête (décharge)
3. Suivi de la réclamation en cas de : • Débarquement à court terme • Biens endommagés • Reconditionnement • Destruction des biens impropres • Débarquement excédentaire	• Certificat d'aptitude à la consommation humaine • Facture de réemballage (en cas de conformité) • Facture de destruction (si impropre) • Certificat de destruction définitive, certificat d'impropreté (si impropre) • Certificat/facture du produit de la vente et reçu (le cas échéant) • Rapport sur les biens endommagées • Toute autre pièce justificative à l'appui de la demande
4. Livraison de la cargaison	• Fiches de décompte • Enquête sur la livraison • Facture des frais d'enquête (livraison) • Facture de transport terrestre/national • Résumé de la réclamation (document interne, uniquement pour les biens du programme de l'USDA)

B 1.2.3 PROFILS DES PAYS

Des profils nationaux sont établis pour tous les programmes pays recevant une aide alimentaire du gouvernement des États-Unis. Un profil national est un résumé des coordonnées du programme pays et de toutes les exigences locales relatives à l'importation de produits d'aide alimentaire afin de garantir que les communications, les documents et les cargaisons circulent parfaitement une fois un call forward a été soumise. Les exigences en matière de documentation doivent être incluses dans le profil du pays.

Le gestionnaire de la logistique doit régulièrement revoir et mettre à jour le profil du pays. Les mises à jour doivent être effectuées en cas de changement de personnel ou de modification des exigences nationales en matière d'importation et de dédouanement.

B 1.3 RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Le tableau ci-dessous énumère les fonctions et les activités des six profils impliqués dans la gestion du transport international de l'aide alimentaire.

Pour plus d'informations sur les rôles du personnel de CRS listés ci-dessous, voir le chapitre Rôles et responsabilités.

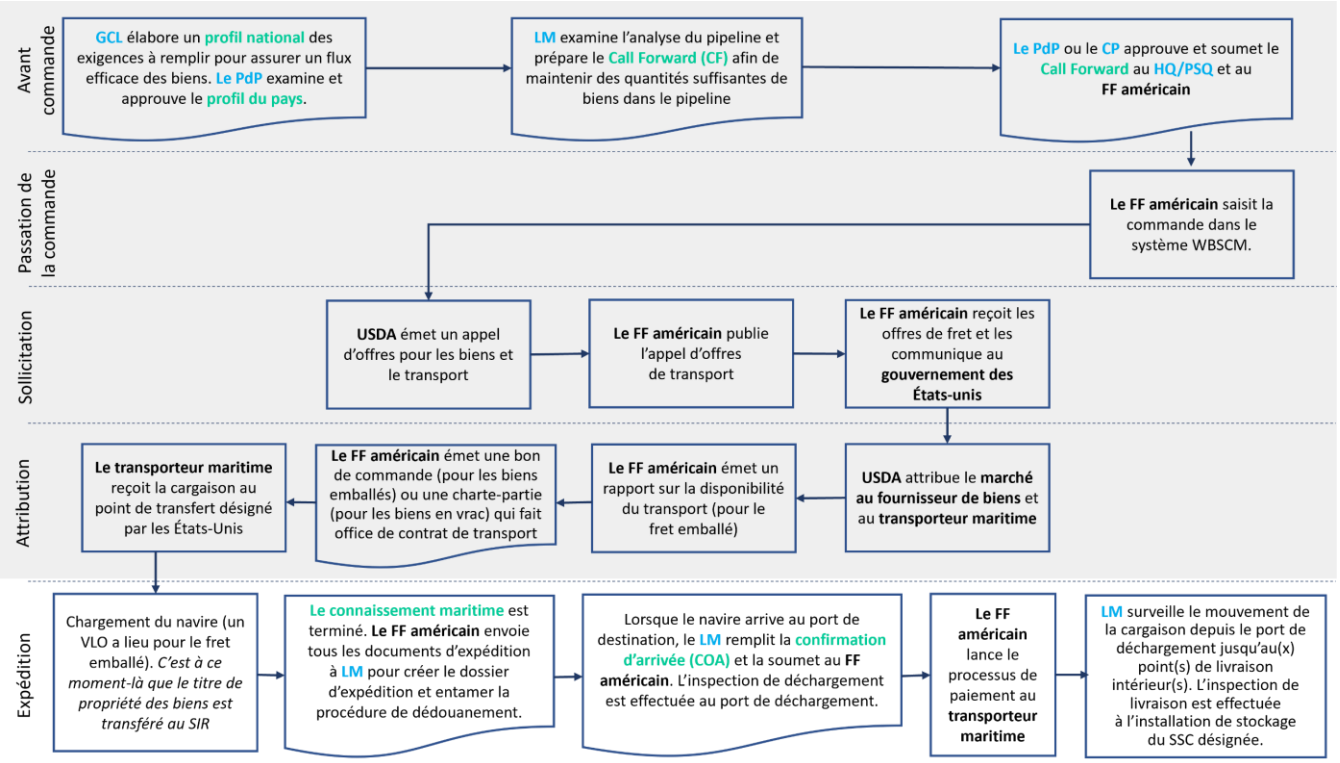
Fonction/Activité	Transport international mondial	États-Unis Fret Transitaireaméricain*	Gestionnaire de la logistique	Gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement	Directeur des opérations	Gestionnaire de programme/ Directeur de projet
Délivre les documents d'expédition et d'importation du bailleur, du fournisseur et du transporteur maritime	A	R	I	I		
Tient à jour le dossier d'expédition au niveau du programme du comté			R	A		
Assure le suivi de la cargaison après le chargement du navire et tient les les parties prenantes informées de l'heure d'arrivée prévue et des retards éventuels	A	R	I	I		
Confirme l'arrivée de la cargaison au point de déchargement	I	I	R	A	I	I
Facilite les paiements aux transporteurs	A	R	I			I

R=Responsable ; **A**=Comptable ; **C**=Consulté ; **I**=Informé

* Global International Transportation utilise les services d'un transitaire basé aux États-Unis. Ce dernier est responsable de nombreuses activités d'aide alimentaire du gouvernement des États-Unis. Le personnel de la logistique des programmes pays communique régulièrement avec l'expéditeur.

B 1.4 PROCESSUS

Le processus ci-dessous pour le transport international de l'assistance alimentaire du gouvernement des États-Unis commence par l'étape de l'expédition. Pour de plus amples informations sur les étapes de pré-commande, de passation de commande, d'appel d'offres ou d'attribution, voir l'annexe A : Call Forward de l'aide alimentaire du gouvernement des États-Unis.



Dans le diagramme de processus, l'USDA fait référence à la mission locale de l'USAID ou à l'attaché agricole de l'USDA.

B 1.4.1 PRÉ-EXPÉDITION DU PORT AMÉRICAIN

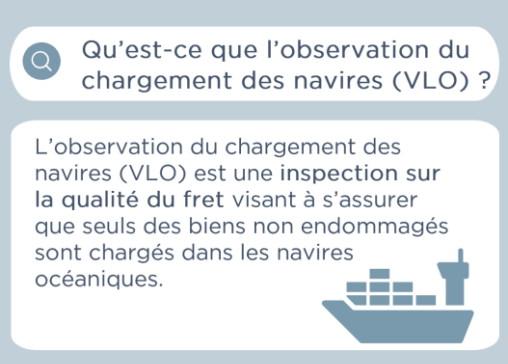
Les processus préalables à l'expédition pour le gouvernement des États-Unis (USG) décrits dans la présente section sont fournis à titre d'information uniquement, car les responsabilités de ces processus particuliers préalables à l'expédition incombent au gouvernement des États-Unis (USG) ou à Global International Transportation, et non au personnel des programmes pays. Pour plus d'informations sur les procédures préalables à l'expédition de tous les autres biens, voir le chapitre sur le transport international.

Réception de la cargaison au point de transfert

L'expéditeur américain suit les mouvements de la cargaison depuis le fournisseur américain de biens jusqu'au point de transfert américain désigné et assure la liaison directe avec le fournisseur américain de biens. Global International Transportation sera informé en conséquence de tout retard qui risque d'empêcher la cargaison de partir comme prévu.

La quantité de biens livrés par le fournisseur américain de biens au point de transfert américain peut différer de la quantité de biens commandée. Conformément au 22 CFR 211.4, il existe une tolérance acceptée de +/- 5 % pour les expéditions inférieures à 10 000 tonnes métriques et de +/- 2 % pour les expéditions supérieures à 10 000 tonnes métriques, sur la base de la quantité totale commandée.

Observation de chargement du navire (VLO) pour les cargaisons emballées



L'observation de chargement du navire (VLO) est requise pour tous les biens emballés, à l'exception de ce qui suit : (1) les grains entiers ensachés (maïs, blé, sorgho) ; et (2) les conteneurs maritimes qui ont été chargés sur le site de production et de conditionnement d'un fournisseur américain de produits de base. Toute perte constatée à ce stade relève de la responsabilité du gouvernement des États-Unis.

Les résultats de l'observation du chargement du navire (VLO) sont inclus dans le connaissement maritime. La cargaison est ensuite chargée à bord du navire en vue de son départ.

Délivrance des documents d'expédition et autorisation d'exportation de la cargaison

L'expéditeur américain remplit les formalités douanières d'exportation et attribue un numéro de référence à la liste de colisage. L'expéditeur américain collecte et distribue également tous les documents requis par le programme pays, tel que spécifié dans le profil du pays. De nombreux documents ne seront envoyés qu'après l'appareillage du navire.

B 1.4.2 PRÉPARATION DE L'ARRIVÉE DE LA CARGAISON

Pour plus d'informations sur la préparation de l'arrivée du fret et de la cargaison, voir la section « Préalables à l'arrivée » du chapitre « Transport international ».

Suivi de la cargaison et documentation

Le gestionnaire de la logistique tient à jour un dossier d'expédition qui contient tous les documents d'expédition pour chaque envoi individuel et tient un grand livre d'expédition pour suivre les heures d'arrivée estimées des envois. Global International Transportation et le transitaire américain envoient des mises à jour hebdomadaires sur l'état des expéditions.

Les produits d'assistance alimentaire sont souvent répartis entre plusieurs navires. Les expéditions fractionnées sont très courantes, en particulier pour les grosses commandes. Le personnel de la chaîne d'approvisionnement doit planifier en conséquence et être prêt à faire face à des dédouanements multiples, à des changements d'horaires, à un stockage à court terme et à des opérations de transport interne.

Dédouanement et expédition

Dans la plupart des pays, le dédouanement des biens nécessite les services d'un agent de dédouanement et d'expédition agréé qui est chargé de soumettre les documents aux autorités douanières et portuaires et de communiquer sur l'état de l'expédition. L'agent de dédouanement et d'expédition représente le CRS auprès de l'autorité portuaire. Pour plus d'informations sur la demande et la passation de contrats avec des prestataires de services, voir les chapitres Démarrage et achat.

Le dédouanement des biens en temps voulu nécessite une documentation appropriée, y compris le(s) connaissement(s) et d'autres documents tels que les certificats phytosanitaires. Le gestionnaire de la logistique et le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement doivent examiner les réglementations en matière d'importation et le profil du pays pour s'assurer que tous les documents requis sont fournis.

Le fait de ne pas obtenir les documents requis pour le dédouanement peut entraîner des retards importants dans le port, entraînant des pertes, des surestaries élevées et/ou des coûts d'entreposage.

Autorisation de franchise de droits

Les cargaisons d'aide alimentaire du gouvernement des États-Unis peuvent bénéficier d'une autorisation de franchise de droits conformément à la norme 22 CFR 211, sauf si ces cargaisons sont importées à des fins de monétisation. Le gestionnaire de la logistique collabore avec d'autres membres du personnel du programme pays pour remplir et demander l'exemption de droits de douane au début d'un projet. L'exemption de droits de douane est généralement incluse dans l'accord avec le pays hôte (HCA). Pour plus d'informations, voir le chapitre Démarrage.

Enquêtes de décharge et de livraison

Lorsque les biens d'assistance alimentaire du gouvernement des États-Unis arrivent au port de déchargement, l'USAID et l'USDA exigent une inspection de déchargement (ou « ex-tackle »), conformément au 22 CFR 211.9(c)(1)(U).

Pour les cargaisons d'assistance alimentaire sous connaissement de bout en bout (c'est-à-dire les termes d'expédition 2ci ou 2cii), le Bureau d'aide humanitaire de l'USAID et l'USDA exigent également une inspection de livraison lorsque les biens arrivent dans une installation de stockage du CRS ou à l'extérieur du terminal de déchargement (en fonction des termes d'expédition). Pour les biens conteneurisés, l'inspection de livraison a lieu lorsque les conteneurs sont vidés de leur contenu.

Le Bureau d'aide humanitaire de l'USAID ne remboursera pas CRS pour l'inspection de livraison en l'absence d'inspection de déchargement pour les connaissements de bout en bout.

Pour les cargaisons d'assistance alimentaire sous connaissement indirect (c'est-à-dire les termes d'expédition 2ai, 2aii, 2bi, ou 2bii), une inspection de livraison est facultative mais recommandée.

Le programme pays doit faire appel aux services d'un inspecteur. Pour plus d'informations sur la demande et la passation de contrats avec des prestataires de services, voir les chapitres Démarrage et achat. Le gestionnaire de la logistique communique avec l'inspecteur avant l'arrivée du navire pour confirmer la date et l'heure d'arrivée et le début des opérations de déchargement. L'inspecteur doit être présent pendant toute la durée des opérations de déchargement. L'inspecteur peut se voir confier la responsabilité de veiller à ce que les autorités compétentes analysent rapidement les cargaisons soupçonnées d'être endommagées et d'obtenir des certificats d'inaptitude ou de débarquement de courte durée.

Le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement doit immédiatement informer la direction de la société d'inspection sous contrat si l'inspecteur sous contrat n'est pas présent au moment du déchargement du navire et du dépotage des conteneurs ou s'il a des problèmes de performance.

Rapports d'enquête

Une fois l'inspection de déchargement ou de livraison achevée, l'expert envoie au CRS un rapport d'inspection. Le rapport d'inspection enregistre les anomalies telles que les débarquements excédentaires (c'est-à-dire les excédents), les débarquements insuffisants (c'est-à-dire les manques) et les cargaisons endommagées, telles qu'elles ont été constatées au moment et au lieu du déchargement du navire ou lors de la livraison des biens dans un entrepôt de CRS. Toutes les feuilles de décompte originales et les photographies prises pendant les opérations de déchargement doivent être jointes. Le rapport d'inspection est important pour que CRS puisse déposer des demandes d'indemnisation contre le transporteur pour des pertes liées au transport maritime ou terrestre. Pour plus d'informations sur le dépôt de demandes d'indemnisation pour des pertes liées au transport maritime ou intérieur, voir les sections Demandes d'indemnisation pour le transport intérieur et Demandes d'indemnisation pour le transport maritime.

De légères variations par rapport au poids de l'emballage documenté pour les produits alimentaires ensachés se produisent régulièrement, généralement en raison de changements d'humidité. L'USDA autorise une tolérance de 2 % pour les écarts de poids des denrées alimentaires emballées. Tout écart supérieur à 2 % doit être mentionné dans le rapport d'inspection.

Pour une liste de vérification des éléments à inclure dans le rapport d'inspection, voir les spécifications d'enquête de l'USDA.

Les rapports d'enquête et tous les documents justificatifs doivent être soumis à Global International Transportation ou à l'expéditeur américain dans les cinq mois suivant la réalisation de l'inspection. Les rapports d'inspection et les documents soumis doivent être rédigés en anglais. Pour que le CRS soit remboursé, les documents justificatifs doivent inclure le coût de l'inspection.

Transport intérieur

Pour les connaissements indirects, CRS peut être chargé de passer des contrats avec des prestataires de services de transport. Pour plus d'informations sur la demande et la passation de contrats avec des prestataires de services de transport, voir les chapitres sur le transport national et les achats.

Afin de réduire les coûts évitables pour les biens conteneurisées dans le cadre de connaissements indirects, le gestionnaire de la logistique doit déterminer la période de franchise pour les conteneurs et les coûts des surestaries et de l'entreposage dans le port.

Réclamations concernant le transport intérieur

Avant de soumettre une facture à Global International Transportation et au transitaire américain, toutes les pertes et tous les dommages survenus pendant le transit doivent être déduits de la facture du prestataire de services de transport intérieur, comme le prévoit le contrat conclu avec ce prestataire.

CRS peut renoncer à la réclamation et passer la perte par pertes et profits - bien que cette pratique soit fortement déconseillée - si la perte déclarée est inférieure à 500 USD et répond à l'un des trois critères ci-dessous.

- La perte n'est pas préjudiciable au programme.
- CRS estime que le transporteur n'est pas responsable de la perte ou que la perte n'est pas le résultat d'un schéma établi avec la partie responsable.
- Le coût de la poursuite d'une réclamation pour une telle perte dépasse la valeur de la réclamation.

Les pertes de transport intérieur qui surviennent dans le cadre de connaissements sont incluses dans la demande d'indemnisation maritime, si elle est déposée contre le transporteur maritime, et sont soumises aux exigences de seuil de valeur de la perte applicables aux demandes d'indemnisation maritimes.

Conformément au 22 CFR 211.9(b), lorsque des pertes ou des dommages sont attribués à un prestataire de services de transport local, le fournisseur peut proposer de remplacer le(s) bien(s) perdu(s), à condition que le bien de remplacement soit un article similaire d'une valeur unitaire égale ou supérieure et d'une quantité égale ou supérieure à celle du bien perdu.

B 1.4.3 ARRIVÉE DE L'EXPÉDITION

Confirmation de l'arrivée

Liste de vérification pour la confirmation de l'arrivée de l'expédition

LISTE DE VÉRIFICATION

Confirmation de l'arrivée de l'expédition

Dans les 24 heures suivant l'arrivée du navire avec la cargaison d'aide alimentaire du gouvernement des États-Unis au port de déchargement, le **gestionnaire de la logistique :**

- ☐ Remplit le formulaire d'arrivée.
- ☐ Soumet le formulaire d'arrivée à Global International Transportation et au transitaire américain.

Déchargement du navire

Un agent portuaire du CRS doit être sur place pour observer les opérations de déchargement. L'agent portuaire doit communiquer au gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement et au directeur des opérations tout problème lié au dédouanement, au stockage portuaire, au transport ou à la découverte de dommages/pertes. Pour plus d'informations sur le rôle de l'agent portuaire, voir le chapitre sur le transport International.

Dans certains pays, pour les connaissements indirects, les « jours supplémentaires » pour le déchargement du navire sont facturés au CRS. Dans ces pays, le gestionnaire de la logistique ou de la chaîne d'approvisionnement doit négocier avec les autorités portuaires le nombre maximum de jours gratuits pour l'achèvement des opérations de déchargement du navire et de dédouanement au port.

Débarquements courts et excédentaires

Un débarquement à découvert (ou pénurie) de biens se produit lorsque la quantité déchargée et/ou livrée est inférieure à la quantité mentionnée sur le connaissement. Il y a sur-embarquement (ou excédent) de biens lorsque la quantité déchargée et/ou livrée est supérieure à la quantité indiquée sur le connaissement ou le manifeste de fret.

Les quantités débarquées à découvert et en excédent sont indiquées dans le(s) rapport(s) d'inspection. Pour le fret conteneurisé, les débarquements à découvert et les débarquements excédentaires sont saisis au cours de l'inspection de livraison lorsque les conteneurs sont dépotés.

Si la quantité débarquée à découvert n'est pas documentée dans le rapport d'inspection, la pénurie sera considérée comme une perte dans le pays *et non* comme une perte maritime. Seul le montant indiqué dans le rapport d'inspection comme étant à découvert peut être comptabilisé comme tel.

Pour les cargaisons sous connaissement de bout en bout, les manquants et les dommages identifiés au moment du dépotage du conteneur sont considérés comme des pertes maritimes même si les pertes se sont produites pendant le transport intérieur.

Biens endommagés

Tout dommage découvert au cours du déchargement et du dépotage (par exemple, emballages déchirés ou écrasés, fuites d'huile, signes d'infestation, détérioration, etc.) doit être inclus dans le rapport d'inspection et décrit comme un dommage en attente de reconstitution ou d'analyse en laboratoire.

Lorsque des denrées alimentaires endommagées sont découvertes au cours des activités de déchargement et/ou de chargement, le personnel de la chaîne d'approvisionnement doit suivre les procédures du CRS pour la séparation et l'inspection des biens endommagés. Le non-respect de ces procédures peut donner lieu à une réclamation contre le CRS déposée par le gouvernement des États-Unis conformément au 22 CFR 211.8.

La détermination de la perte ne peut être faite que par une analyse de laboratoire ou la confirmation d'un représentant de l'USAID (dans les 72 heures suivant la notification) que la denrée alimentaire endommagée est impropre à la consommation humaine, et non pas simplement par une inspection visuelle des emballages endommagés et de leur contenu. La destruction doit se faire conformément au 22 CFR 211.8(b).

Conformément au 7 CFR 1599.8-10, pour les produits alimentaires de l'USDA, les programmes pays doivent suivre le processus ci-dessus et doivent également signaler toutes les pertes potentielles ou réelles d'une valeur totale de 5 000 USD ou plus à leur personne de contact mondiale de l'USDA dans les 15 jours suivant l'identification de la perte.

Pour plus d'informations sur les inspections, l'échantillonnage et les tests, ainsi que sur la gestion des pertes, voir le chapitre Gestion des entrepôts et des stocks.

Le personnel du programme pays doit préparer et soumettre un rapport sur les biens endommagés et manquants au Bureau de l'assistance humanitaire de l'USAID ou à l'USDA, avec des informations sur la partie responsable des biens lorsque les biens endommagés ont été découverts. Une fois approuvés, les biens expédiés à court terme peuvent être radiés des registres financiers de CRS. Pour plus d'informations, voir la procédure Produits de base du gouvernement des États-Unis en nature.

Réclamations maritimes

Le rapport d'inspection de déchargement ou de livraison est un document nécessaire pour déposer une réclamation maritime. Dans le cas des connaissements de bout en bout, le rapport d'inspection de déchargement et l'inspection de livraison sont toutes deux nécessaires pour que la demande d'indemnisation puisse être établie. L'expert maritime peut être appelé à clarifier des questions relatives aux rapports d'expertise et à fournir des dépositions à utiliser dans le cadre d'un litige. Pour plus d'informations, voir la section sur les visites de déchargement et de livraison.

Liste de vérification pour les réclamations maritimes

LISTE DE VÉRIFICATION

Réclamations maritimes

Lorsque des atterrissages courts ou des biens endommagés sont découverts lors du déchargement ou de la livraison, le **gestionnaire de la logistique** :

- ☐ Remplit le formulaire d'arrivée et le soumet à Global International Transportation Shipping et au transitaire américain.
- ☐ Détermine la valeur des biens expédiés à court terme ou endommagés.
- ☐ Alerte le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement, le directeur des opérations et le représentant résident au sujet des biens expédiés à courte distance ou endommagés.
- ☐ Dépose une notification d'intention de déposer une réclamation (voir 22 CFR 211.9(c)(II)(a)).
- ☐ Soumet l'avis d'intention de déposer une réclamation au capitaine du navire, à l'agent du navire, au transporteur intérieur ou à l'agent du transporteur intérieur dans les trois jours suivant la constatation des pertes (voir les spécifications de l'USDA 15).
- ☐ Soumet une copie de l'avis d'intention à Global International Transportation et au transitaire américain, afin d'entamer le processus de préparation d'une réclamation maritime à l'encontre du transporteur.

Reconditionnement/Remballage

Le Bureau d'aide humanitaire de l'USAID et l'USDA remboursent tous deux les coûts de reconditionnement des denrées alimentaires, mais les conditions d'approbation et les seuils de remboursement sont différents.

- Le Bureau d'aide humanitaire de l'USAID exige une approbation préalable pour le remboursement en fonction du coût du reconditionnement des produits alimentaires de l'USAID. Pour les coûts inférieurs à 500 USD, l'approbation préalable n'est pas requise. Pour les coûts supérieurs à 500 USD, l'approbation préalable de la mission de l'USAID est requise par écrit. Une copie de la lettre d'approbation doit être envoyée à Global International Transportation et au transitaire américain.

- L'USDA n'exige pas d'approbation préalable pour le remboursement des coûts de reconditionnement des produits alimentaires de l'USDA.

Les fournitures pour le reconditionnement et le remballage doivent être discutées avec le bailleur du gouvernement des États-Unis et incluses au moment de la signature de l'accord. Il doit y avoir une quantité suffisante de sacs, boîtes, cartons, jerrycans propres et inutilisés, ainsi que des fournitures et du matériel d'emballage (par exemple, machine à coudre, fil, ruban adhésif épais) à utiliser pour le reconditionnement lorsque le besoin s'en fait sentir. Des sacs supplémentaires peuvent être commandés au stade de l'appel d'offres.

Lorsque le reconditionnement a lieu dans une installation de stockage du CRS, le personnel de l'entrepôt doit documenter le processus de reconditionnement dans le rapport de reconditionnement. Pour plus d'informations sur le processus de reconditionnement, voir le chapitre Gestion des entrepôts et des stocks.

B 1.4.4 STOCKAGE ET TRANSPORT DES BIENS À PARTIR DU PORT DE DÉCHARGEMENT

Stockage au port dans une installation de transit

CRS doit éviter de stocker des biens au port dans une installation de transit car il existe un risque élevé de perte, de dommage et de détournement dans les entrepôts portuaires.

S'il n'est pas possible d'éviter le stockage dans ces installations de cargaisons sous connaissement de bout en bout, CRS doit stocker la plus petite quantité possible de biens dans les installations de transit :

- CRS doit stocker la quantité minimale possible.
- L'inspecteur, l'agent de compensation et de transit et/ou l'agent portuaire du CRS doivent inspecter l'installation et faire rapport sur les conditions.

Si l'entreposage dans ces installations est nécessaire pour les biens sous connaissement indirect, le CRS doit assurer dans toute la mesure du possible la sécurité de l'installation et de l'inventaire qui y est entreposé.

Lorsque des cargaisons faisant l'objet de connaissements indirects sont depotes dans une installation de transit portuaire, une inspection de livraison doit être effectuée.

Dans la mesure du possible, l'agent portuaire du CRS doit rester présent dans le port tant que les biens y sont stockés afin d'aider à prévenir les incidents et de signaler immédiatement tout incident qui se produirait.

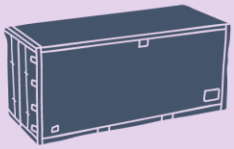
Transport hors du port

Toutes les activités de dédouanement doivent être achevées avant que les produits d'assistance alimentaire ne quittent le port.

Pour les cargaisons sous des connaissements indirects, les biens déchargés d'un navire sont généralement placés directement dans des camions que CRS a contractés. Il doit y avoir un nombre suffisant de camions disponibles pour recevoir les biens. En règle générale, l'agent de compensation et d'expédition gère les opérations de transport dans le cadre de l'accord conclu entre l'agent et le CRS.

Pour les biens conteneurisés, les conteneurs ne doivent pas être ouverts pendant le déchargement. La figure ci-dessous montre les méthodes de déplacement des biens conteneurisées hors du terminal portuaire.

Les conteneurs sont chargés directement sur des camions ou des trains qui quittent le port et sont dépotés dans l'installation de stockage de destination.



Les conteneurs sont chargés sur des véhicules portuaires et transportés directement du port à la gare de fret des conteneurs (CFS) pour la suite du transport.

Les conteneurs sont acheminés vers un entrepôt de transit et dépotés en vue d'un stockage temporaire.

Tous les contrats de transport terrestre du port de déchargement vers un pays enclavé doivent être envoyés à Global International Transportation et au transitaire américain qui gérera le processus de paiement et de remboursement. Les programmes pays ne doivent pas payer directement les transporteurs pour les produits d'assistance alimentaire du gouvernement des États-Unis, car ces coûts peuvent être remboursés par l'USAID.

Paiement au transporteur

Versement des fonds de fret à un transporteur d'aide alimentaire du gouvernement des États-Unis Liste de vérification

LISTE DE VÉRIFICATION

Versement des fonds de fret à un transporteur d'aide alimentaire du gouvernement des États-Unis

Pour s'assurer que les fonds de transport sont versés au transporteur du fret d'aide alimentaire du gouvernement des États-Unis comme l'exige le bailleur, le **gestionnaire de la logistique** :

- ☐ Soumet le formulaire de confirmation d'arrivée (COA) à Global International Transportation et à LifeLink Logistics une fois que l'arrivée du navire est confirmée
- ☐ **Pour les cargaisons acheminées par le biais de connaissements de bout en bout :** Informe Global International Transportation et LifeLink Logistics lorsque le dernier camion de transport a terminé la livraison à la destination.
- ☐ **Pour les biens transportées sous des connaissements indirects :** Soumet toutes les factures et les documents justificatifs (par exemple, les lettres de voiture, les détails de l'emballage) à Global International Transportation et LifeLink Logistics (parce que le bailleur peut encore rembourser le transport intérieur vers les pays enclavés).

RÉFÉRENCES DU MANUEL DE GCL

Principales sources

APICS. *Supply Chain Operations Reference Model SCOR*, Version 12.0, 2017.
http://www.apics.org/docs/default-source/scor-training/scor-v12-0-framework-introduction.pdf?sfvrsn=2

Fritz Institute/CILT. "Certification in Humanitarian Supply Chain Management (CHSCM)," *Fritz Institute*.
https://logisticslearningalliance.com/humanitarian-courses-chscm/

Fritz Institute/CILT. "Core CVA Skills for Operations Staff." *Fritz Institute*.
https://fritzinstitute.org/ourwork/ourwork-capacitybuilding/

Fritz Institute/CILT. "Fritz-CILT Humanitarian Logistics Certification Programmes." *Fritz Institute.*
https://logisticslearningalliance.com/fritz-cilt-certifications/

Logistics Cluster. *Logistics Operational Guide (LOG).*
https://dlca.logcluster.org/display/LOG/Logistics+Operational+Guide+%28LOG%29+Home;jsessionid=AC5739E2DB3B5DB64C68D655A212E612

The Global Fund. *Guide to Global Fund Policies on Procurement and Supply Management of Health Products, 2021.* https://www.theglobalfund.org/media/5873/psm_procurementsupplymanagement_guidelines_en.pdf

USAID | DELIVER PROJECT, Task Order 1. 2011. *The Logistics Handbook: A Practical Guide for the Supply Chain Management of Health Commodities*. Arlington, Va.: USAID | DELIVER PROJECT, Task Order 1.

USAID/OFDA. *Guide des opérations sur le terrain : For Disaster Assessment and Response*, Version 4.0, 2005.
https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1866/fog_v4_0.pdf

World Food Programme (WFP). *Manuel de poche des opérations d'urgence sur le terrain,* 2002.
https://cms.emergency.unhcr.org/documents/11982/43126/WFP%2C+Emergency+field+operations+pocketbook/c506deaa-faae-4767-a7ff-511327309122

Chapitre 1 : Introduction

Fritz Institute/CILT. *Core CTP Skills for Supply Chain*, Finance, ICT, 2018.

Fritz Institute/CILT. *Certification in Humanitarian Supply Chain Management (CHSCM)* Unit 1: SCM in the Humanitarian World.

Fritz Institute/CILT. *Certification in Humanitarian Supply Chain Management (CHSCM)* Unit 1: SCM in the Humanitarian World, p. 9.

Chapitre 3 : Conception

Albu, Mike. *Emergency Market Mapping and Analysis Toolkit*. Warwickshire, Practical Action Publishing Ltd, Oxfam GB, 2010.

Albu, Mike. *Emergency Market Mapping and Analysis Toolkit*. Warwickshire, Practical Action Publishing Ltd, Oxfam GB, 2010, pp. 202.

Catholic Relief Services. 2020. *MARKit: Market Monitoring, Analysis and Response Kit. 2nd Edition.* Baltimore: CRS

Fritz Institute/CILT. Macro Retail Market Assessment "Unit 3: Cash Transfer Programming" *Certification in Humanitarian Logistics.* v3, 2017, pp. 20.

Fritz Institute/CILT. Structuring Output "Unit 3: Cash Transfer Programming" *Certification in Humanitarian Logistics.* v3, 2017, pp. 33.

John Snow, Inc. 2020. *The Supply Chain Manager's Handbook, A Practical Guide to the Management of Health Commodities.* Arlington, Va.: John Snow, Inc.

Perry, Isabel and Helene Juillard. *Minimum Standard for Market Analysis (MISMA).* The Cash Learning Partnership (CaLP) and Humanitarian Standards Partnership, 2018, pp. 6.

Saint, Emmeline, et al. "Wheat Flour Market System Map: Current Situation (February 2016). » *Pre-Crisis Market Analysis: Credit, Drinking Water and Wheat Flour Market Systems*. OXFAM, International Rescue Committee, and UNDP, 2016, pp. 12.

USAID. "Production and Market Flow Map: Mali Rice." FEWS.NET. https://fews.net/sites/default/files/documents/reports/ml_fullmap_rice_norm.pdf

Chapitre 4 : Démarrage

Mulcahy, David E. *Warehouse Distribution and Operations Handbook*, McGraw Hill, 1994.

"Storage Techniques." *Integrated Publishing*, www.tpub.com

Chapitre 5 : Planification

Fritz Institute/CILT. "Unit 2: Warehousing & Inventory" *Certification in Humanitarian Logistics.* v3, 2017.

Fritz Institute/CILT. 2.8.2 Stock Time Curve. "Unit 2: Warehousing & Inventory" *Certification in Humanitarian Logistics.* v3, 2017, pp. 86-88.

Fritz Institute/CILT. Continuous Review System. "Unit 2: Warehousing & Inventory" *Certification in Humanitarian Logistics*. v3, 2017, pp. 94.

Fritz Institute/CILT. Periodic Review Minimum Stock System. "Unit 2: Warehousing & Inventory" *Certification in Humanitarian Logistics.* v3, 2017, pp. 92.

Fritz Institute/CILT. Periodic Review Top-Up System. "Unit 2: Warehousing & Inventory" *Certification in Humanitarian Logistics*. v3, 2017, pp. 92.

Chapitre 7 : Transport international

Fritz Institute/CILT. “Unit 4: Transport” *Certification in Humanitarian Logistics.* v3, 2017.

International Chamber of Commerce. “Incoterms® 2020 practical free wallchart.” ICCWBO, https://iccwbo.org/publication/incoterms-2020-practical-free-wallchart/

Chapitre 8 : Réception

John Snow, Inc./DELIVER in collaboration with the World Health Organization. *Guidelines for the Storage of Essential Medicines and Other Health Commodities*. 2003. Arlington, Va.: John Snow, Inc./DELIVER, for the U.S. Agency for International Development.

John Snow, Inc./DELIVER in collaboration with the World Health Organization. Stock Rotation and Preventing Damaging and Contamination. *Guidelines for the Storage of Essential Medicines and Other Health Commodities*. 2003. Arlington, Va.: John Snow, Inc./DELIVER, for the U.S. Agency for International Development, pp. 18 & 44.

Ce manuel a été élaboré par Services de secours catholiques à l’intention du personnel et des partenaires.

Photo de couverture par Jennifer Hardy.

©2023 Catholic Relief Services. Tous droits réservés. 21MK-328766M
Ce document est protégé par le droit d'auteur et ne peut être reproduit intégralement ou partiellement sans autorisation. Veuillez contacter gscminfo@crs.org pour obtenir une autorisation. Toute « utilisation équitable » en vertu de la loi américaine sur les droits doit contenir la référence appropriée à Services de secours catholiques

Catholic Relief Services | 228 W. Lexington Street, Baltimore, MD 21201, USA | crs.org | crsespanol.org
Pour plus d'informations, contactez gscminfo@crs.org.

Faith knows no bounds®

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES