



Assemblée générale

Distr. générale
13 décembre 2021
Français
Original : anglais

Soixante-seizième session

Points 136 et 146 de l'ordre du jour

Examen de l'efficacité du fonctionnement administratif et financier de l'Organisation des Nations Unies

Rapport sur les activités du Bureau des services de contrôle interne

Audit de la planification de la demande et de l'approvisionnement dans les opérations de paix

Rapport du Bureau des services de contrôle interne

Résumé

Dans sa résolution [72/266 B](#), l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de charger le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) de continuer à superviser les achats de l'Organisation et de lui faire rapport à ce sujet tous les deux ans. Comme suite à cette résolution, le BSCI a effectué des audits de la planification de la demande et de l'approvisionnement au Siège de l'Organisation à New York, à la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine, à la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali, à la Force intérimaire de sécurité des Nations Unies pour Abyei, à la Force des Nations Unies chargée d'observer le désengagement, à la Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre et à la Force intérimaire des Nations Unies au Liban. Dans ces audits, il a évalué l'adéquation et l'efficacité des activités et des systèmes de gestion de l'information servant à élaborer les plans de la demande et de l'approvisionnement dans le cadre du processus de gestion de la chaîne d'approvisionnement.

La fonction de planification de la demande et de l'approvisionnement consiste à prévoir les besoins des entités en biens et services et à planifier la gestion des sources d'approvisionnement, des acquisitions et des livraisons afin que les biens et services soient obtenus en temps voulu et au moindre coût. Les progrès accomplis à ce jour dans ce domaine ont permis au Département de l'appui opérationnel de mieux faire apparaître les besoins des missions en biens et services. Au moment des audits, cependant, les missions n'étaient pas en mesure d'établir des plans de la demande qui soient : a) suffisamment réalistes pour servir de base aux projets de budget et b) d'un degré de granularité suffisant pour être utilisés efficacement aux fins de la



planification des acquisitions et des livraisons ainsi que de la gestion par catégorie, approche systématique visant à gérer une gamme de biens et de services similaires ou connexes sur la base d'une meilleure connaissance des besoins des clients et de la dynamique des marchés d'approvisionnement. Le nombre élevé d'achats effectués en fin d'exercice et l'utilisation non optimale des possibilités d'approvisionnement interne et des contrats-cadres indiquaient que les stratégies relatives à la demande et à l'approvisionnement restaient inefficaces.

Afin de remédier aux problèmes recensés dans les audits, le BSCI a adressé 9 recommandations au Département de l'appui opérationnel et 16 recommandations aux six missions concernées. Toutes les recommandations ont été acceptées et quatre d'entre elles ont été appliquées.

I. Contexte

1. Dans sa résolution 72/266 B, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de charger le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) de continuer à superviser les achats de l'Organisation et de lui faire rapport à ce sujet tous les deux ans. Pour appliquer cette résolution, le BSCI a élaboré un plan d'audit de la procédure d'achat du Secrétariat et, plus largement, de la gestion des chaînes d'approvisionnement. Le présent rapport passe en revue les résultats concernant le Siège de l'Organisation¹, la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine (MINUSCA)², la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali (MINUSMA)³, la Force intérimaire de sécurité des Nations Unies pour Abyei (FISNUA)⁴, la Force des Nations Unies chargée d'observer le désengagement (FNUOD)⁵, la Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre (UNFICYP)⁶ et la Force intérimaire des Nations Unies au Liban (FINUL)⁷.

2. L'ONU a établi le processus de gestion de la chaîne d'approvisionnement en 2015 afin de mettre au point des procédures intégrées permettant de planifier et de gérer de bout en bout toutes les activités liées à l'utilisation des sources d'approvisionnement et à l'achat de biens et de services, ainsi que d'autres activités logistiques telles que la livraison, le stockage et l'élimination des biens. Pour être efficace, la gestion de la chaîne d'approvisionnement doit commencer par une planification précise de la chaîne d'approvisionnement, qui consiste à planifier la demande, l'utilisation des sources et les livraisons. Pour planifier la demande, les opérations de paix établissent des plans ou des prévisions de leurs besoins en biens et services pour l'exercice suivant, sur la base des besoins qu'elles ont recensés dans la perspective de l'exécution de leur mandat. Le Centre de services mondial de Brindisi regroupe les plans des différentes missions dans un plan global de la demande des opérations de paix, après un examen préliminaire de l'exactitude et de l'exhaustivité des données. Les modalités proposées pour répondre aux besoins sont organisées en fonction des priorités dans le cadre de la planification de l'approvisionnement, qui repose notamment sur le recours aux éléments suivants : a) sources internes et réserves existantes ; b) contrats-cadres ; c) contrats locaux ; d) lettres d'attribution établies avec les États Membres ; e) mémorandums d'accord avec les organismes, fonds et programmes et contrats conclus par ces acteurs. Le Centre de services mondial remplit la fonction de centre d'information pour faciliter le redéploiement des stocks excédentaires des missions, des réserves de matériel de l'ONU et des stocks pour déploiement stratégique de façon à répondre aux besoins.

3. Depuis l'exercice 2018/19, les missions établissent des plans annuels de la demande à l'aide d'un outil en ligne de planification de la demande et des acquisitions. Les besoins recensés dans le plan global de la demande et de l'approvisionnement sont présentés dans le tableau ci-dessous.

¹ Audit de la planification de la demande et de l'approvisionnement au Secrétariat de l'ONU (rapport 2020/059).

² Audit de la planification de la demande et de l'approvisionnement à la MINUSCA (rapport 2021/007).

³ Audit de la planification de la demande et de l'approvisionnement à la MINUSMA (rapport 2021/010).

⁴ Audit de la planification de la demande et de l'approvisionnement à la FISNUA (rapport 2021/036).

⁵ Audit de la gestion de la chaîne d'approvisionnement à la FNUOD (rapport 2021/028).

⁶ Audit de la gestion de la chaîne d'approvisionnement à l'UNFICYP (rapport 2021/024).

⁷ Audit des activités d'approvisionnement et de gestion des marchés à la FINUL (rapport 2020/061).

Évolution des besoins recensés au moyen de l'outil de planification de la demande et des acquisitions

<i>Exercice</i>	<i>Entités concernées</i>	<i>Nombre d'éléments recensés</i>	<i>Montant (milliards de dollars des États-Unis)</i>
2018/19	13 missions de maintien de la paix	10 362	2,34
2019/20	13 missions de maintien de la paix, Centre de services mondial et reconstitution des stocks pour déploiement stratégique	9 066	2,17
2020/21	13 missions de maintien de la paix, 20 missions politiques spéciales, Centre de services mondial et stocks pour déploiement stratégique	15 805	2,50
2021/22 ^a	13 missions de maintien de la paix, 19 missions politiques spéciales, 11 entités du Secrétariat autres que des missions, Centre de services mondial et stocks pour déploiement stratégique	28 000	2,45

^a Chiffres tirés de l'article intitulé « It all starts with a plan! Global Supply Chain Plans for 2021-22 » publié sur iSeek le 14 juillet 2021, à titre d'information uniquement. Le plan pour cet exercice n'est pas examiné dans le cadre du présent audit.

4. Le Service de la planification de la chaîne d'approvisionnement de la Division de la logistique du Bureau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement du Département de l'appui opérationnel gère la fonction de planification intégrée de la chaîne d'approvisionnement. Il fournit des orientations aux missions et coordonne les examens multifonctionnels des plans globaux de la demande et de l'approvisionnement avec diverses parties prenantes, notamment les spécialistes des achats et les responsables de la gestion par catégorie, afin de vérifier les données utilisées et d'améliorer la qualité des plans de la demande et de l'approvisionnement⁸. Ces orientations comprennent : a) un plan détaillé de gestion de la chaîne d'approvisionnement ; b) des directives opérationnelles relatives à la chaîne d'approvisionnement ; c) des directives générales relatives à la chaîne d'approvisionnement mondiale ; d) d'autres instructions et mémorandums établis au besoin.

5. La planification de la chaîne d'approvisionnement, qui consiste à planifier la demande, l'utilisation des sources d'approvisionnement et les livraisons suivant un processus de planification multifonctionnel intégré, a été mise en place jusqu'à présent dans des opérations de maintien de la paix, des missions politiques spéciales, des bureaux hors Siège et des commissions régionales. Une fois qu'elle aura été entièrement mise en place, elle devrait permettre : a) de mieux cerner les besoins des entités à prendre en compte dans les projets de budget ; b) de gérer plus efficacement les stocks à l'échelle du Secrétariat, y compris les stocks pour déploiement stratégique ; c) de réduire les pertes financières dues au surstockage et à l'obsolescence des stocks ; d) de regrouper les besoins pour réaliser des économies d'échelle ; e) de rationaliser davantage les activités d'approvisionnement.

6. Il incombe à chaque mission d'élaborer précisément les plans de la demande, de mettre en œuvre des initiatives de planification des sources d'approvisionnement et des livraisons et de prendre en charge les risques, mais le Département de l'appui

⁸ Le ou la responsable de la gestion par catégorie dirige une équipe multifonctionnelle chargée d'appliquer l'approche de gestion par catégorie, qui consiste à regrouper différents biens et services similaires ou connexes acquis par une entité et à les gérer à la lumière d'une meilleure connaissance des besoins des clients et de la dynamique des marchés d'approvisionnement.

opérationnel remplit une fonction essentielle de catalyseur et un rôle de deuxième ligne de défense en menant des activités de conseil, de renforcement des capacités, de gestion des risques et de suivi, afin de favoriser la bonne mise en œuvre des initiatives relatives à la chaîne d'approvisionnement de façon à parvenir aux résultats escomptés. La Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité suit et renforce les résultats et la responsabilité effective à l'échelle de l'Organisation. Dans ce cadre, il collabore avec le Département de l'appui opérationnel pour élaborer des indicateurs clefs de performance afin de mesurer et de gérer les résultats de la planification de la chaîne d'approvisionnement, entre autres domaines.

II. Objectif, étendue et méthode des audits

7. Les audits visaient notamment à évaluer l'adéquation et l'efficacité des activités et des systèmes de gestion de l'information servant à élaborer les plans de la demande et de l'approvisionnement dans le cadre du processus de gestion de la chaîne d'approvisionnement. Focalisés sur la planification de la demande et de l'approvisionnement dans les opérations de paix, ils portaient sur trois questions d'audit principales :

a) Quel est le degré d'exactitude des plans de la demande et des informations utilisées pour planifier la demande ?

b) Dans quelle mesure les processus de planification de la demande et de l'approvisionnement et la fonction de centre d'information sont-ils efficaces et efficaces ?

c) Quelle est l'efficacité de la gestion de la performance et des risques dans le cadre de la fonction de planification de la demande et de l'approvisionnement ?

8. Le BSCI a mené ces audits au Siège et dans six missions pendant différentes périodes comprises entre décembre 2019 et mars 2021. Les audits portaient sur la période allant du 1^{er} janvier 2018 au 31 décembre 2020. Dans les cas où elles sont disponibles, des données sont également fournies pour des périodes ultérieures.

9. La méthode d'audit se fondait notamment sur les éléments suivants : a) entretiens avec des membres clefs du personnel ; b) examen des documents pertinents ; c) rapprochement des données pertinentes provenant de différentes sources telles que Umoja, l'outil de planification de la demande et des acquisitions, le catalogue en ligne des contrats-cadres et les tableaux de bord.

10. Afin de remédier aux problèmes recensés dans les audits, le BSCI a adressé 9 recommandations au Département de l'appui opérationnel et 16 recommandations aux missions concernées. Les recommandations sont présentées par grand thème et l'état d'avancement de leur application est indiquée dans l'annexe du présent rapport.

III. Résultats de l'audit

A. Degré d'exactitude des plans de la demande et de l'approvisionnement

1. Visibilité des plans globaux annuels de la demande et de l'approvisionnement

11. Le Département de l'appui opérationnel a mis en œuvre plusieurs initiatives pour mieux faire apparaître les besoins globaux en biens et services des opérations de paix et pour rationaliser l'acquisition des biens et services en question. Destinées à

permettre la saisie des données relatives à la demande, la création de l'outil de planification de la demande et des acquisitions et les améliorations qui y ont été apportées par la suite ont facilité la collecte et le regroupement systématiques des informations sur les besoins annuels des missions, amélioré la qualité des données et permis de mieux recenser et analyser les besoins à satisfaire au moyen d'une nouvelle opération d'achat, d'un contrat existant ou des stocks internes. En outre, les plans globaux annuels de la demande et de l'approvisionnement sont divisés en sections correspondant aux grandes catégories de produits, ce qui permet notamment aux responsables de la planification de la chaîne d'approvisionnement⁹ et aux responsables de la gestion par catégorie de les évaluer afin d'optimiser le processus d'acquisition. Le catalogue en ligne des contrats-cadres permet aux utilisatrices et utilisateurs de prendre connaissance des contrats existants aux niveaux mondial et régional. Le Département a également créé un tableau de bord pour accroître la visibilité du plan global de la demande.

2. Granularité et exactitude des prévisions des plans globaux annuels de la demande

12. Les audits conduits au Siège et dans les missions ont toutefois fait ressortir des moyens d'améliorer encore la précision et l'efficacité de la planification globale de la demande et de l'approvisionnement, afin d'en tirer tous les avantages escomptés.

13. Le Département de l'appui opérationnel n'a pas encore mis au point de méthode permettant d'évaluer l'exactitude du plan global annuel de la demande, ce qui serait essentiel pour déterminer, hiérarchiser et regrouper correctement les besoins en biens et services à l'échelle du Secrétariat afin de réaliser des économies d'échelle et d'optimiser les possibilités d'approvisionnement.

14. La comparaison des besoins indiqués dans les plans globaux annuels de la demande avec les achats effectués pour les exercices 2018/19 et 2019/20 a révélé : a) que des biens et services ont été acquis alors que cela n'était pas prévu (montants totaux : 539 millions de dollars et de 166 millions de dollars, respectivement, pour 2018/19 et 2019/20) ; b) que des biens et services qu'il était prévu d'acquérir n'ont pas été achetés pendant l'exercice 2018/19 parce qu'ils s'étaient avérés non nécessaires (montant total : environ 200 millions de dollars) ; c) que certains biens et services ont été achetés dans des quantités plus de deux fois supérieures aux besoins prévus (2 482 éléments d'un montant total de 328 millions de dollars, pendant l'exercice 2019/20).

15. Les inexactitudes dans les plans globaux annuels de la demande peuvent avoir contribué à créer des excédents de stocks considérables. À la MINUSCA, sur des stocks d'une valeur totale de 45 millions de dollars, des articles d'une valeur d'environ 20 millions de dollars (soit 44 %) étaient restés inutilisés depuis plus d'un an, et de nouveaux articles avaient été acquis sans que la mission vérifie au préalable si elle possédait déjà des articles équivalents en stock. De même, à la MINUSMA, au 1^{er} mars 2021, des articles représentant 24 % de la valeur totale des stocks (19 millions de dollars sur un total de 80 millions de dollars) avaient été conservés depuis plus d'un an. À la FNUOD, au mois de juin 2020, des catégories de stocks représentant au total 1,1 million de dollars, soit 48 % de la valeur totale des stocks (2,3 millions de dollars), n'avaient pas été utilisées au cours de l'année, et la durée de couverture des stocks était supérieure à un an pour 33 % des articles. À

⁹ Les responsables de la planification de la chaîne d'approvisionnement s'occupent des activités de planification concernant la demande, les sources d'approvisionnement et les livraisons. Il s'agit, entre autres, de recenser les facteurs qui influent sur les besoins pour établir le plan de la demande ainsi que de définir des moyens d'action pour optimiser les possibilités d'approvisionnement et de livraison de façon à répondre aux besoins.

L'UNFICYP, la valeur des articles en stock qui dépassaient les besoins d'une année s'élevait à 1,4 million de dollars, soit 42 % de la valeur totale des stocks (3,3 millions de dollars). À la FISNUA, 33 articles tels que des trousseaux de produits chimiques, des systèmes de communication et des disques à tronçonner pour métaux, qui représentaient un montant de 4,4 millions de dollars, ont été achetés pendant l'exercice 2019/20 alors que des articles équivalents étaient déjà en stock. Sept de ces articles (des appareils d'analyse de systèmes de communication et des amplificateurs audio) avaient dépassé leur durée de vie prévue, d'où l'obsolescence de ces stocks.

16. Les inexactitudes dans les plans de la demande étaient imputables aux facteurs expliqués aux paragraphes 17 à 20 ci-dessous.

a) Analyses inadéquates

17. Les missions n'établissaient pas de plans de la demande brute recensant les besoins totaux en biens et services à satisfaire pour exécuter leur mandat compte tenu de l'ampleur des opérations, du niveau d'activité estimé et d'autres considérations. Cela s'explique par l'absence d'un modèle de prévision approprié qui tienne compte des tendances de la demande et de la consommation observées par le passé, de mesures du niveau des stocks (stocks de sécurité, taille des stocks, etc.) et de l'évolution de la situation de la mission, notamment des changements apportés au mandat. Les missions établissaient plutôt des plans de la demande nette, dans lesquels elles énuméraient les biens et services qu'elles prévoyaient d'acquérir au moyen de différentes possibilités d'approvisionnement, en s'appuyant le plus souvent sur les feuilles de coûts de l'exercice en cours ou de l'exercice précédent. En l'absence de plans de la demande brute, les missions étaient incapables de démontrer que leurs plans de la demande étaient en adéquation avec leur mandat et l'ampleur des opérations, ce qui augmente le risque d'accumuler des stocks excédentaires, comme indiqué ci-dessus. En outre, le Bureau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement n'était pas en mesure de vérifier que les besoins définis par les missions étaient raisonnables en s'appuyant sur les effectifs et d'autres informations opérationnelles, ni de comparer les besoins dans le temps et entre missions similaires afin d'optimiser les acquisitions. Au titre des directives opérationnelles relatives à la chaîne d'approvisionnement, il faut établir des plans de la demande brute et les ajuster en fonction des stocks prévus au début de la période de planification ainsi que des achats en cours de façon à parvenir à des plans de la demande nette, lesquels doivent servir de base aux budgets des missions, mais cette procédure n'a pas été suivie. Le non-respect de ces directives risque d'entraîner un décalage entre les budgets et les besoins réels des missions.

18. En outre, le BSCI a relevé des problèmes dans les estimations que les missions avaient utilisées pour élaborer leurs plans de la demande nette. Par exemple, pour estimer ses besoins en pièces de rechange pour le matériel informatique et pour les véhicules, la FNUOD a appliqué un facteur de 2 % à la valeur totale de son matériel informatique et de ses véhicules légers, sans aucun élément pour étayer cette hypothèse. À la FISNUA, certains articles essentiels n'ont pas été pris en compte dans le plan de la demande de 2019/20, à savoir notamment des stations d'épuration d'une valeur totale de 3,9 millions de dollars ainsi que des engins du génie d'une valeur totale de 600 000 dollars ; par conséquent, des fonds ont été réaffectés pour répondre à ces besoins. L'UNFICYP et la FINUL n'avaient pas étayé les hypothèses sur lesquelles elles avaient fondé les prévisions de leurs besoins en planifiant la demande, ni établi de niveaux de stocks maximum et minimum et de quantités et de seuils de réapprovisionnement pour mieux gérer les stocks et mieux planifier la demande. Le module de planification de la demande et du réseau d'approvisionnement d'Umoja-Extension 2 devrait permettre d'établir les plans de la demande sur la base de paramètres de prévision définis à cette fin.

b) Registres d'inventaire inexacts

19. La capacité des missions à établir des plans de la demande brute et à en déduire les stocks prévus pour parvenir à des plans de la demande nette a également été entravée par l'inexactitude des données d'inventaire consignées dans Umoja. À la MINUSMA, il y avait des écarts considérables entre ces données et les quantités physiques ; sur l'échantillon de 465 rubriques de biens non durables inscrites dans Umoja, les articles correspondants n'ont pas pu être trouvés dans 58 cas et des écarts ont été constatés dans 235 cas. À la MINUSCA, les inexactitudes dans les registres d'inventaire ont été attribuées au fait que l'inventaire physique et le nettoyage des données étaient incomplets à la suite de la migration des registres d'un ancien système, ainsi qu'à la difficulté d'accéder aux stocks du fait des installations d'entreposage inadéquates. Les données d'inventaire inexacts et incomplètes des missions ont entravé la bonne planification de la demande.

c) Granularité insuffisante du plan de la demande

20. Les plans de la demande n'étaient pas suffisamment détaillés pour permettre de suivre les achats par rapport aux plans ainsi que de relever les écarts et d'y réagir. Les plans se fondaient en grande partie sur des montants en dollars et des descriptions générales des différents éléments. Les quantités et les sous-catégories de biens et de services n'étaient pas toujours précisées, ce qui compliquait le regroupement des éléments. En outre, les missions consignaient les services et les contrats clefs en main¹⁰ en tant que rubriques sans subdivisions dans l'outil de planification de la demande et des acquisitions, en indiquant pour quantité une seule unité. Par exemple, le Bureau d'appui des Nations Unies en Somalie et la MINUSCA ont inscrit leurs besoins en carburants dans une rubrique unique, respectivement pour un montant de 53 millions de dollars et de 7,2 millions de dollars, sans indiquer le nombre de gallons de carburant et sans préciser de sous-catégories telles que aviation, essence, gazole ou lubrifiants. Sachant que le plan global de la demande pour 2019/20 portait principalement sur des services (65 %, soit 1,42 milliard de dollars) et des contrats clefs en main (23 %, soit 0,49 milliard de dollars), ces imprécisions ont entraîné des écarts importants entre le plan de la demande et les achats effectifs de certains types ou catégories de biens et de services, ce qui a empêché l'élaboration de solutions d'approvisionnement optimales.

21. Dans l'ensemble, le BSCI a estimé que le degré d'exactitude des prévisions des missions pour les biens et services regroupés par catégories de produits était d'environ 13 %, l'objectif étant de 80 % (un écart de 20 % a été autorisé compte tenu de l'instabilité de la demande et des achats due au caractère changeant des circonstances dans les opérations de paix). Avec des prévisions aussi inexacts, la planification de la demande ne peut pas aboutir aux avantages qui devraient y être associés, à savoir notamment : a) l'exploitation des stocks internes avant la réalisation de nouveaux achats, b) la capacité de regrouper les achats au moyen de contrats-cadres pour faire des économies d'échelle et c) le regroupement des livraisons.

22. Le Service de la planification de la chaîne d'approvisionnement a indiqué qu'en regroupant les écarts par rapport aux prévisions pour toutes les missions et en les pondérant en fonction des achats relevant de sept catégories de biens et services de valeur élevée qui représentaient 80 % des besoins, on parvenait à un degré d'exactitude de 83 %. Le BSCI était d'avis que cette méthode d'évaluation de l'exactitude des prévisions manquait de spécificité et ne permettrait pas au Service de surveiller les écarts concernant l'acquisition de biens et de services en fonction des

¹⁰ Contrats hybrides portant sur des biens et des services tels que du carburant ou des rations, où les prestataires sont responsables de la fourniture et du stockage des biens ainsi que de leur distribution aux utilisateurs finaux.

catégories de produits et de tirer parti des avantages de tous les aspects de la planification de la chaîne d'approvisionnement.

23. Des initiatives de gestion du changement étaient donc nécessaires pour que les missions parviennent à élaborer des plans de la demande fondés sur des données qui permettraient de prévoir les besoins avec exactitude, d'étayer l'élaboration du budget et de guider l'acquisition de biens et de services.

24. Le BSCI a recommandé au Département de l'appui opérationnel d'accroître le degré de granularité des plans de la demande, de mettre au point une méthode pour évaluer l'exactitude des prévisions des plans de la demande des missions et de renforcer les initiatives de gestion du changement pour garantir que les plans annuels de la demande soient fondés sur des données. Le Département a accepté les recommandations et indiqué que la granularité des plans de la demande serait améliorée grâce au déploiement d'Umoja-Extension 2 et qu'il serait envisagé d'adopter une nouvelle méthode d'évaluation de l'exactitude des prévisions dans le cadre de l'élaboration et de la mise en place de la fonctionnalité de planification de la demande et du réseau d'approvisionnement dans Umoja. Il a également affirmé qu'il renforcerait les initiatives de gestion du changement, malgré les difficultés associées à la situation financière de l'Organisation et à la riposte à la maladie à coronavirus 2019 (COVID-19). Le Département a commencé à appliquer les recommandations.

25. Le BSCI a également recommandé que la FNUOD, la MINUSCA, la MINUSMA, l'UNFICYP, la FINUL et la FISNUA accroissent l'exactitude des prévisions de la demande en s'appuyant sur les tendances de consommation observées par le passé, ajustées en fonction des stocks existants. Cela leur permettrait de renforcer la budgétisation axée sur les résultats. Les missions ont commencé à appliquer les recommandations.

3. Renforcement des capacités du personnel

26. Les plans annuels de la demande soumis par les missions comportaient de nombreuses erreurs qui avaient nécessité plusieurs contrôles de validation des données effectués par le Centre de services mondial avant leur achèvement. Les principales catégories d'erreurs de saisie de données étaient les suivantes : informations incomplètes ou inexacts sur les achats ou les projets en cours, informations manquantes (notamment les numéros d'identification des produits), statut contractuel incorrect et erreurs de calcul. Ces erreurs risquaient de conduire à de mauvaises décisions d'approvisionnement et d'empêcher l'identification unique des biens et services.

27. L'outil de planification de la demande et des acquisitions, qui est utilisé à titre provisoire pour planifier la demande jusqu'au déploiement du module de planification de la demande et du réseau d'approvisionnement d'Umoja-Extension 2, continuait d'être amélioré par l'ajout de fonctionnalités pour lesquelles les formations destinées au personnel ont également dû être mises à jour. Les erreurs de saisie de données au niveau des missions alourdissaient la charge administrative du Centre de services mondial et du Service de la planification de la chaîne d'approvisionnement, qui devaient utiliser une partie de leurs ressources déjà limitées pour corriger les données erronées. Le BSCI a recommandé que le Département de l'appui opérationnel renforce les capacités du personnel de façon à pouvoir garantir l'exactitude et l'exhaustivité des données relatives au plan global annuel de la demande. Aussi le Centre de services mondial a-t-il organisé plusieurs séances de formation pour renforcer les capacités des utilisateurs chargés de saisir les données dans l'outil de planification de la demande et des acquisitions. Compte tenu des mesures prises par le Département, le BSCI a classé la recommandation.

4. Architecture des données article

28. Pour planifier la chaîne d'approvisionnement efficacement et avec exactitude, il faut pouvoir s'appuyer sur une architecture solide des données article qui comporte divers éléments tels que le numéro d'identification, la description et les spécifications techniques du produit. Cependant, au moment de l'audit, les problèmes suivants ont été relevés.

a) Gestion des numéros d'identification des produits

29. Des numéros d'identification de produits ont été créés dans Umoja pour identifier les articles, mais ils n'étaient pas conformes à la Classification normalisée des produits et services des Nations Unies, qui est une taxonomie de référence (cadre de classification) utilisée au niveau mondial pour classer les produits et services par catégorie et faciliter leur identification unique. La Classification normalisée comporte quatre niveaux de classification, à savoir (du plus général au plus spécifique) : le segment, la famille, la classe et le produit. Cependant, seulement 9 % environ des produits figurant dans Umoja avaient été classés au niveau du produit. Avec un taux aussi faible, les missions n'étaient pas en mesure de bien définir leurs besoins ni de recenser les articles déjà en stock avec une granularité suffisante pour planifier la demande et l'approvisionnement. Par exemple, les gants médicaux avaient été classés au niveau de la classification de la famille en tant que vêtements et textiles médicaux, mais leur classification au niveau du produit en tant que gants n'avait pas été effectuée. En outre, les articles n'avaient pas été décrits en fonction de leurs caractéristiques, tels que la taille et la capacité, ce qui empêchait leur identification unique dans la perspective de la planification.

30. En outre, sur les 109 296 numéros d'identification de produits, seulement 4 000 environ figuraient dans le plan global de la demande pendant la période d'audit. Le Département de l'appui opérationnel a expliqué que des numéros d'identification de produits supplémentaires étaient utilisés pour les articles figurant dans les contrats, les demandes d'achat, les bons de commande et les stocks, mais le grand écart entre le nombre de numéros d'identification existants et ceux utilisés pour recenser les besoins actuels indique qu'il existait des numéros d'identification anciens et redondants. Il était donc difficile pour les utilisateurs de scanner et d'identifier les numéros d'identification de produit et de les attribuer correctement à tel ou tel article figurant dans le plan de la demande. Le Département n'avait pas établi de processus systématique de gestion du cycle de vie des numéros d'identification des produits pour retirer périodiquement les numéros d'identification anciens, obsolètes et inutilisés.

31. Un projet de modification de la base de données articles avait été lancé en octobre 2018 pour enrichir l'architecture de la base de données en nettoyant la liste des numéros d'identification des produits, en mettant en correspondance ces numéros avec les articles au niveau des produits et en définissant les caractéristiques des produits. Le projet devait être achevé pour le 30 juin 2019, mais cette date avait été reportée en raison d'une série de difficultés et de conflits de priorités. Le plan du projet n'avait cependant pas été révisé formellement pour faciliter le suivi des progrès accomplis. Le BSCI a donc recommandé que les étapes du plan soient mises à jour et que les ressources soient organisées selon les priorités pour que le projet puisse être mené à bien.

32. Après l'audit, le Département de l'appui opérationnel a indiqué qu'il avait achevé la mise en correspondance des numéros d'identification au niveau des produits, tandis que le nettoyage des numéros d'identification et la définition des caractéristiques des produits étaient en cours. Dans le cadre du projet de modification de la base de données articles, il avait bloqué l'utilisation d'environ 46 000 numéros

d'identification de produits. Il a également précisé que le projet serait mené à bien en 2023 et qu'il avait mis à jour les étapes du plan du projet, révisé les dates et communiqué les nouvelles dates aux diverses parties prenantes et aux membres du comité responsable du projet. Compte tenu des mesures prises par le Département, le BSCI a classé la recommandation.

b) Utilisation et gestion des numéros d'identification des produits

33. En raison de problèmes systémiques de migration des données, un même numéro d'identification de produit générique a été attribué dans Umoja à certains articles de tailles, fonctions et caractéristiques différentes, empêchant leur bonne identification. Par exemple, des joints destinés à différents types de véhicules ont été mis en correspondance avec le même numéro d'identification de produit générique. Au 31 mars 2020, 26 615 articles des stocks de 13 missions de maintien de la paix, représentant une valeur totale de 45,1 millions de dollars, avaient été mis en correspondance avec des numéros d'identification de produits génériques. Bien que la MINUSCA ait réduit l'utilisation de numéros d'identification de produits génériques de 534 rubriques pendant l'exercice 2018/19 à 303 rubriques pendant l'exercice 2019/20, un effort supplémentaire restait nécessaire, sachant que ces rubriques avaient été utilisées pour émettre des bons de commande d'un montant total de 8,7 millions de dollars pendant l'exercice 2019/20. De même, à la MINUSMA, certains articles étaient associés à plusieurs numéros d'identification de produit, tandis que des articles différents étaient assortis du même numéro d'identification. Selon le Département de l'appui opérationnel, il peut être approprié d'utiliser des numéros d'identification de produits génériques dans certaines circonstances, par exemple dans le cadre d'appels d'offres portant sur des produits aux fonctions et aux caractéristiques similaires ; il restait cependant nécessaire de mieux guider le personnel concerné et de le former davantage à l'utilisation des numéros d'identification.

34. En moyenne pendant la période d'audit, il fallait 44 jours au Bureau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement pour créer les nouveaux numéros d'identification de produits demandés par les missions. Cela tenait au fait que les missions ne fournissaient pas toujours les informations requises, telles que la description des articles et les spécifications des produits, ainsi qu'à l'arrière de demandes. Sur 67 291 demandes de création de numéros d'identification présentées par les missions pendant la période d'audit, 3 409 ont été soumises plus d'une fois et 5 540 ont été annulées en raison de la gestion inadéquate de ces demandes dans les missions. Les retards dans le traitement des demandes de création de numéros d'identification pesaient sur l'établissement des plans de la demande, puisqu'ils empêchaient les responsables de la planification des missions de saisir les numéros d'identification des nouveaux articles.

35. Le BSCI a recommandé au Département de l'appui opérationnel d'améliorer la gestion des numéros d'identification des produits. Le Département a accepté la recommandation et indiqué qu'il publierait des directives supplémentaires sur l'utilisation des numéros d'identification de produits non génériques. La recommandation est en cours d'application.

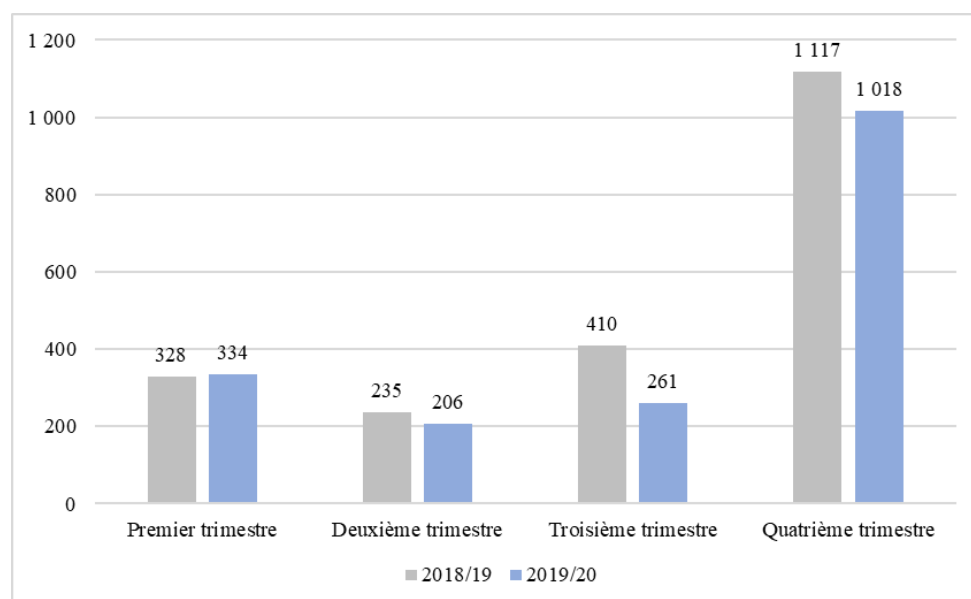
5. Achats effectués en fin d'exercice

36. Les dépenses d'approvisionnement du dernier trimestre de l'exercice étaient nettement supérieures à celles des trois premiers trimestres réunis. Le volume élevé des achats effectués en fin d'exercice soulève la question de savoir si ces dépenses étaient nécessaires ou si elles servaient à utiliser les fonds budgétisés qui n'avaient pas été dépensés. Cette approche accroît par ailleurs les risques de surstockage dans les missions.

37. Ainsi, pendant les exercices 2018/19 et 2019/20, à l'échelle des 13 missions de maintien de la paix, les dépenses du dernier trimestre ont été respectivement 3,4 et 3,8 fois plus élevées que la moyenne des dépenses des trois premiers trimestres, comme le montre la figure ci-dessous. Pendant l'exercice 2020/21, la pandémie de COVID-19 a sans doute eu des incidences sur la répartition des achats par trimestre.

Valeurs des achats par trimestre pour 2018/19 et 2019/20

(En millions de dollars des États-Unis)



38. On a également constaté des écarts importants entre les besoins recensés et les achats effectués. Par exemple, les achats effectués au premier trimestre de l'exercice 2019/20 totalisaient 334 millions de dollars, alors que les besoins recensés représentaient 1,6 milliard de dollars. À l'inverse, les achats effectués au dernier trimestre se sont élevés à 1 milliard de dollars alors que la demande avait été évaluée à 154 millions de dollars. Le pic des achats au dernier trimestre ne pouvait pas s'expliquer entièrement par les retards dans l'établissement des contrats, puisque 58 % des besoins étaient couverts par les contrats existants, 42 % ayant nécessité de nouvelles opérations d'approvisionnement. Il est donc possible que les besoins avaient été surévalués et que les dépenses élevées en fin d'exercice servaient à utiliser les fonds budgétisés qui n'avaient pas été dépensés, d'où un problème de surstockage.

39. La Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité a indiqué qu'elle élaborait un indicateur clef de performance pour surveiller l'exécution en temps opportun du plan de la demande par catégorie de produits. Le Service de la politique de gestion mondiale des biens du Bureau de la planification des programmes, des finances et du budget du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité avait établi un indicateur pour réduire le gaspillage et la perte d'articles en stock et déterminé que 70 % des équipements étaient en stock depuis plus de six mois, alors que ce taux ne devait pas dépasser 50 % au titre de l'indicateur. Étant donné que le Département surveille déjà le vieillissement des articles en stock, le BSCI n'a pas formulé de recommandation, mais il a vivement encouragé le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et le Département de l'appui opérationnel à surveiller le volume des achats effectués en fin d'exercice et à coordonner leurs efforts pour réduire le risque de surstockage et d'obsolescence des articles et des stocks.

B. Efficience et efficacité de la planification de la demande et de l'approvisionnement

1. Utilisation des contrats-cadres

40. Les contrats-cadres, qui servent à accélérer l'approvisionnement et à réaliser des économies d'échelle, n'étaient pas utilisés de manière optimale. On comptait 310 contrats-cadres en vigueur pendant la période d'audit ; le taux d'utilisation était inférieur à 50 % pour 110 d'entre eux, d'un montant plafond total de 1,3 milliard de dollars. Parmi ces contrats, 27 d'un montant plafond total de 257 millions de dollars, n'avaient pas été utilisés du tout.

41. Le faible taux d'utilisation des contrats-cadres tient notamment aux facteurs suivants : a) les délais de livraison sont plus longs depuis l'étranger ; b) les biens coûtent plus cher au titre des contrats-cadre, par rapport aux contrats locaux, compte tenu des frais de transport ; c) les contrats-cadre ne répondent pas toujours pas aux besoins particuliers des missions au niveau local ; d) les montants plafonds sont trop élevés parce que les besoins sont surévalués. Par exemple, en novembre 2019, la MINUSMA a demandé l'autorisation d'acheter des pneus et des batteries au niveau local car le délai de livraison était supérieur à 8 mois au titre du contrat-cadre. Pour l'achat de tentes, le délai de livraison associé au contrat-cadre applicable était de 30 à 90 jours, mais étant donné l'incertitude entourant les fermetures de frontières pendant la pandémie de COVID-19, la mission s'est procuré d'urgence les articles dont elle avait besoin sur place, à un prix légèrement inférieur. À la MINUSCA, les contrats-cadres existants concernant les groupes électrogènes ne permettait pas de répondre à tous les besoins parce qu'ils ne portaient pas sur certaines pièces de rechange nécessaires. En mars 2020, la Division des achats a révisé le contrat-cadre applicable conformément aux besoins de la mission. À la FNUOD, les restrictions commerciales empêchaient le recours aux contrats-cadres dans certains cas. À la FISNUA, les délais de livraison d'articles tels que les systèmes de production d'électricité et les stations d'épuration étaient considérablement plus longs lorsque ces biens étaient acquis au titre des contrats-cadre, par rapport aux contrats spécifiques. Le délai moyen de livraison des biens livrés au deuxième trimestre de l'exercice 2019/20 était de 330 jours dans le cas des achats effectués au moyen de contrats-cadres (à partir de la soumission des demandes d'achat), contre 196 jours pour les contrats spécifiques.

42. Les spécialistes des achats et les responsables de la gestion par catégorie devaient tenir compte de ces questions en établissant les contrats-cadres de façon à optimiser leur utilisation et d'en tirer les avantages escomptés. Dans son audit de la gestion stratégique des fonctions d'approvisionnement (rapport 2019/111, en date du 19 novembre 2019), le BSCI a recommandé au Département de l'appui opérationnel d'analyser les faibles taux d'utilisation des contrats-cadres et d'établir un plan d'action pour y remédier. La recommandation était en cours d'application.

2. Calendrier des appels d'offres

43. La planification de la demande aide à lancer les procédures d'appel d'offres en temps utile afin d'établir de nouveaux contrats et/ou d'augmenter la durée ou les plafonds des contrats existants en fonction de la demande nette globale. Le Service de la planification de la chaîne d'approvisionnement tient à jour un calendrier des appels d'offre qui indique l'état des procédures en cours et facilite leur contrôle et leur suivi. Cependant, les appels d'offres concernant les technologies de l'information et des communications, l'aviation et les services d'appui institutionnel n'y figuraient pas. Le BSCI a recommandé que le Département de l'appui opérationnel étende le calendrier des appels d'offres à tous les produits afin d'avoir une vue d'ensemble des

contrats arrivés à expiration et de pouvoir lancer les procédures d'achat en temps utile, compte tenu de l'évaluation des besoins. Après l'audit, le Service a inclus les technologies de l'information et des communications, l'aviation et les services d'appui institutionnel dans le calendrier des appels d'offres. Compte tenu des mesures prises par le Département, le BSCI a classé la recommandation.

3. Planification stratégique de la chaîne d'approvisionnement et plans de la demande à horizon mobile

44. Dans le plan détaillé de gestion de la chaîne d'approvisionnement, l'établissement d'un plan stratégique global à long terme figurait parmi les processus essentiels de planification de la chaîne d'approvisionnement. En outre, au titre des directives opérationnelles provisoires relatives à la chaîne d'approvisionnement, il fallait assurer la planification stratégique de la chaîne d'approvisionnement sur un horizon de 2 à 5 ans afin d'atteindre les objectifs à long terme de la stratégie de gestion de la chaîne d'approvisionnement. Les principaux produits prévus étaient les suivants : vue d'ensemble de la portée, de l'échelle et des emplacements géographiques des entités ; conception stratégique du réseau d'approvisionnement, mise à jour annuellement ; plan stratégique de la demande, recensant les besoins à long terme de l'Organisation. Les pratiques et processus existants de planification se limitaient cependant à l'élaboration de plans globaux annuels de la demande, fondés sur les besoins prévus des missions. Cela étant, l'amélioration constante des données relatives à la demande et de la visibilité des besoins globaux commencent à donner lieu à des possibilités utiles à la planification stratégique de la chaîne d'approvisionnement.

45. Les directives opérationnelles provisoires relatives à la chaîne d'approvisionnement ont également établi la notion de plan de la demande à horizon mobile, qui permet de procéder à des ajustements mensuels des plans de la demande lorsque le caractère changeant des circonstances empêche de prévoir précisément les besoins pour des périodes relativement longues. Le plan de la demande à horizon mobile n'a toutefois pas été mis en place dans les missions. Cela a empêché l'Organisation d'ajuster les plans initiaux de façon à éviter des problèmes de surstockage et de rupture de stock. Par exemple, le plan de la demande à horizon mobile aurait permis d'ajuster le plan de la demande pour 2019/20 de façon à réagir avec souplesse à l'évolution des besoins des missions dans le contexte du début de la pandémie de COVID-19.

46. Le BSCI a recommandé au Département de l'appui opérationnel de procéder à la planification stratégique de la chaîne d'approvisionnement afin de répondre aux besoins à long terme de l'Organisation et de renforcer la capacité du personnel à mettre en application des plans de la demande à horizon mobile, qui permettent d'assurer la planification avec une certaine souplesse. Le Département a accepté la recommandation et indiqué qu'il communiquait des prévisions à long terme de la demande aux responsables de la gestion par catégorie pour établir des contrats-cadres, ainsi qu'une analyse des tendances de la demande sur plusieurs années pour faciliter l'élaboration de stratégies et de plans d'action pour la gestion par catégorie. La recommandation est en cours d'application.

4. Approvisionnement à partir des stocks de réserve et des stocks excédentaires

47. Au titre de la version révisée du concept général de stocks pour déploiement stratégique (A/72/783, annexe III), les stocks de réserve et les stocks excédentaires devraient être considérés comme l'une des sources internes permettant de répondre aux besoins. Dans le cadre de sa fonction de centre d'information, le Centre de services mondial vérifie les possibilités d'approvisionnement interne avant d'étudier les sources externes. Lorsqu'elles élaborent leurs plans de la demande et de

l'approvisionnement, les missions doivent également prendre en considération les stocks stratégiques pour déploiement rapide, les réserves de matériel de l'ONU et les stocks excédentaires des autres missions, en privilégiant ces sources afin d'utiliser les ressources de l'Organisation de façon économiquement rationnelle.

48. Dans le plan global de la demande pour 2019/20, le Centre de services mondial a recensé au moins 306 articles, d'une valeur totale de 35 millions de dollars, qu'il était possible de se procurer à partir des réserves existantes et a donc recommandé aux missions d'utiliser les sources internes pour répondre aux besoins en question. Cela a conduit la MINUSMA à acquérir un camion-citerne et sept pick-up grâce aux surplus mondiaux ainsi qu'à se procurer divers biens auprès d'autres missions, dont 254 modules préfabriqués. Cependant, l'approvisionnement interne n'a représenté que 3,1 millions de dollars (soit 9 % de l'approvisionnement total) à l'échelle de l'ensemble des missions.

49. En outre, les missions omettaient de déclarer leurs biens inutilisés en tant qu'articles excédentaires, alors que cela permettrait à d'autres missions de les acquérir et de les utiliser. Pendant l'exercice 2019/20, la MINUSCA a déclaré comme articles excédentaires et livré à une autre mission 200 radios d'une valeur totale de 173 000 dollars. Cependant, les stocks excédentaires de la Mission comprenaient également des fournitures et équipements médicaux d'une valeur de 2 millions de dollars ainsi que du matériel de génie d'une valeur de 9 millions de dollars. Le BSCI a recommandé que la MINUSCA renforce le mécanisme permettant de réunir les informations relatives aux biens excédentaires et de les communiquer en temps utile au Centre de services mondial. La MINUSCA a accepté cette recommandation.

50. Le recours limité aux réserves existantes a été attribué aux coûts élevés associés aux articles plus anciens. Compte tenu des changements intervenant dans le cycle de vie des missions et du renforcement des pouvoirs délégués aux chefs de mission, le BSCI prévoit d'effectuer dans un avenir proche un audit de la gestion des stocks pour déploiement stratégique ; par conséquent, il n'a formulé aucune recommandation sur la question à ce stade.

5. Coûts de livraison

51. Le Service de la planification de la chaîne d'approvisionnement a élaboré un schéma de déroulement des activités afin de regrouper les livraisons des biens et services en recensant, en hiérarchisant et en regroupant les besoins dans ce domaine. Pendant l'exercice 2019/20, les possibilités de regroupement concernaient des biens dont la valeur totale ne représentait que 253 millions de dollars, soit 12 % des besoins totaux recensés dans le plan de la demande pour cet exercice (le reste du plan portait sur des services et des contrats clefs en main). Cela étant, certaines possibilités de regrouper des livraisons dans les missions n'ont pas été exploitées. Par exemple, au deuxième trimestre de l'exercice 2019/20, la MINUSCA avait reçu 10 livraisons distinctes de marchandises provenant du même pays d'origine, soumises aux mêmes dispositions des règles Incoterms et prévues au cours du même trimestre. La possibilité de regrouper ces livraisons n'avait pas été envisagée. De même, la MINUSMA n'avait pas regroupé et attribué à un même transporteur les livraisons relatives à 100 bons de commande examinés par le BSCI, alors qu'elles provenaient de la même région, à des dates similaires. Dans le cas de la FISNUA, la livraison rapide des marchandises avait été entravée par des difficultés logistiques inhérentes au contexte, telles que les routes impraticables pendant la saison des pluies et la lourdeur des procédures de dédouanement à un point d'entrée. Face à ces difficultés, il était nécessaire de bien planifier les livraisons pour obtenir le matériel essentiel en temps utile.

52. Le BSCI a recommandé que la MINUSCA, la MINUSMA et la FISNUA établissent des plans de livraison pour atténuer les difficultés logistiques, identifier

les livraisons répondant aux critères de regroupement, améliorer la coordination entre les sections techniques et, chaque fois que possible, regrouper les livraisons. Après l'audit, à titre de mesure provisoire, la MINUSCA a créé une feuille de calcul pour suivre et planifier les livraisons. Compte tenu de la mesure prise par la mission, le BSCI a classé la recommandation. La recommandation était en cours d'application par la MINUSMA et la FISNUA.

53. Le principal obstacle résidait dans l'absence d'un mécanisme permettant aux missions de soumettre des demandes d'achat tout en regroupant les commandes par contrat ou par fournisseur. En outre, Umoja-Extension 2 ne comportait pas d'outils destinés à faciliter le regroupement des livraisons. Faute de regrouper certaines livraisons partageant un même itinéraire, l'Organisation passait à côté de possibilités de réaliser des économies et de réduire l'impact environnemental des envois en question. Le Département de l'appui opérationnel a indiqué que le regroupement des besoins de livraison ne relevait pas de sa compétence. Le Bureau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement envisageait toutefois d'établir un mécanisme qui permettrait aux missions de regrouper leurs besoins de livraison grâce à la création d'une fonction de coordination centrale ou régionale, à la modification du mécanisme de financement existant et à la délégation des pouvoirs nécessaires. Le BSCI n'a pas formulé de recommandation mais continuera d'examiner la question dans le cadre de ses futurs plans d'audit.

C. Efficacité de la gestion de la performance et des risques

1. Indicateurs clefs de performance

54. Les indicateurs clefs de performance aident à mesurer et à gérer la performance. Le Bureau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement avait établi des indicateurs permettant d'évaluer les avantages tirés de la fonction de planification de la chaîne d'approvisionnement, notamment la diminution du nombre de cas de besoins urgents de biens ou services, la baisse du nombre de demandes d'autorisation d'achats locaux, la réduction des articles excédentaires et des stocks excédentaires de biens durables, la fourniture des biens nécessaires en temps utile, la diminution des coûts de livraison globaux et la réduction des cas de mauvaise utilisation des ressources. Il n'avait cependant pas encore défini les niveaux de référence et les cibles des indicateurs, ce qui empêchait le Service de la planification de la chaîne d'approvisionnement d'évaluer les résultats de la planification de la chaîne d'approvisionnement. Le BSCI a recommandé que le Département de l'appui opérationnel établisse des indicateurs clefs de performance pour la fonction de planification de la chaîne d'approvisionnement et élabore un plan pour mesurer les résultats obtenus et en rendre compte. Le Département a accepté la recommandation et indiqué que le Service de la facilitation des opérations et de la communication avait élaboré des indicateurs clefs de performance qui relevaient du dispositif de gestion de la performance de la chaîne d'approvisionnement et qui étaient en cours d'examen. La recommandation n'a donc pas été classée.

55. La MINUSCA n'avait pas établi de dispositif de gestion de la performance adéquat pour la fonction de planification de la chaîne d'approvisionnement. En outre, elle n'avait pas élaboré d'indicateurs clefs de performance pour surveiller la rotation des stocks, les délais de commande et le taux d'efficacité de la chaîne d'approvisionnement, ce qui l'empêchait de prendre des mesures pour remédier aux problèmes de planification. Le BSCI a recommandé que la MINUSCA élabore des indicateurs clefs de performance pour suivre les résultats de sa fonction de planification de la chaîne d'approvisionnement. La recommandation était en cours d'application par la Mission.

2. Dispositif de gestion des risques

56. D'après l'inventaire des risques du Secrétariat, les problèmes de planification qui conduisent à surestimer ou à sous-estimer le matériel et les fournitures constituent un risque. Dans l'inventaire des risques établi en août 2019 par le Département de l'appui opérationnel, l'incapacité de réagir rapidement à une crise est considérée comme un risque stratégique. Le Plan de réponse humanitaire global COVID-19 défini en mars 2020 met également en évidence différents risques relatifs à la chaîne d'approvisionnement pesant sur l'Organisation dans le contexte de la pandémie.

57. L'Organisation n'avait cependant pas créé de programme de gestion des risques pour la planification de la chaîne d'approvisionnement à l'échelle du Secrétariat. Les inventaires des risques de la MINUSCA et de la MINUSMA ne couvraient pas l'ensemble du processus de planification de la chaîne d'approvisionnement. Par exemple, ils ne tenaient pas compte des risques de rupture de stock dus aux inexactitudes des données d'inventaire saisies dans Umoja. La MINUSCA n'avait pas établi d'inventaire des risques pour faire face à la pandémie de COVID-19, ayant plutôt géré les problèmes de chaîne d'approvisionnement au coup par coup, d'où des ruptures de stock de gel hydroalcoolique et de savon liquide pour les mains. En consultation avec le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, la FNUOD et l'UNFICYP avaient commencé à examiner les risques associés à des événements exceptionnels comme la pandémie de COVID-19 afin de les intégrer dans leur inventaire des risques.

58. La pandémie de COVID-19 avait contribué à faire ressortir certains problèmes de la chaîne d'approvisionnement, mais il reste indispensable de pouvoir compter en tout temps sur un programme de gestion des risques pour faire face à ce type de problèmes de façon à assurer la continuité des opérations. Le Département de l'appui opérationnel a indiqué qu'il avait contribué à établir l'inventaire des risques institutionnels de l'ONU, où étaient recensés les risques liés à la gestion des achats et des fournisseurs, aux fraudes liées à l'approvisionnement et au vol de carburant, de rations et de stocks. Il avait en outre tenu compte de ces risques dans son inventaire des risques et élaboré un plan de traitement et de gestion des risques en avril 2020, et il achèverait de mettre à jour son inventaire des risques pour le 31 décembre 2021. Par conséquent, le BSCI n'a pas adressé de recommandation au Département, mais l'a invité à mettre en œuvre un programme de gestion des risques pour les fonctions de planification de la chaîne d'approvisionnement à l'échelle du Secrétariat, afin de remédier aux problèmes de la chaîne d'approvisionnement et de réagir efficacement aux situations de crise. Le BSCI a fait des recommandations à la MINUSCA et à la MINUSMA pour qu'elles élaborent des inventaires des risques adéquats et qu'elles gèrent les principaux risques liés à la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Les missions ont accepté ces recommandations, qui sont en cours d'application.

Annexe

État d'application des recommandations

<i>Recommandation</i>	<i>État d'application au 15 octobre 2021</i>	<i>Observations de l'administration/mesures prises</i>
Exactitude des plans de la demande		
1. En concertation avec les missions, le Département de l'appui opérationnel devrait prendre des mesures pour accroître le degré de granularité du plan de la demande et garantir l'enregistrement du nombre d'unités de mesure pour chaque catégorie de biens et de services, dans tous les cas où cela est possible.	Recommandation en cours d'application	La question sera traitée grâce à l'achèvement et au déploiement du module de planification de la demande et du réseau d'approvisionnement d'Umoja-Extension 2, en 2021, et à la mise en place des processus correspondants de gestion de la chaîne d'approvisionnement. En attendant, le Bureau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement a formulé, dans ses directives pour le cycle de planification 2021/22, des instructions à l'intention de toutes les entités au sujet de la granularité optimale du plan de la demande dans le cadre de l'outil de planification de la demande et des acquisitions.
Recommandation importante^a		
Réponse : Acceptée		
2. Le Département de l'appui opérationnel devrait renforcer ses initiatives de gestion du changement pour garantir que les missions fondent leur planification annuelle globale de la demande sur des données, en s'appuyant sur des analyses quantitatives et qualitatives adéquates.	Recommandation en cours d'application	Le Département renforcera ses initiatives de gestion du changement, s'agissant notamment du changement majeur associé au module de planification de la demande et du réseau d'approvisionnement d'Umoja, malgré les difficultés associées à la situation financière de l'Organisation et à la riposte à la maladie à coronavirus 2019.
Recommandation importante		
Réponse : acceptée		
3. Le Département de l'appui opérationnel devrait élaborer une méthode appropriée pour évaluer l'exactitude des prévisions des plans de la demande des missions et analyser les écarts par rapport aux prévisions à la fin de chaque période de planification, afin de déterminer les améliorations nécessaires et de définir des mesures correctives sur la base des enseignements tirés de l'expérience.	Recommandation en cours d'application	Différentes méthodes possibles pour calculer le degré d'exactitude des prévisions seront envisagées dans le cadre de l'élaboration et du déploiement du module de planification de la demande et du réseau d'approvisionnement d'Umoja. En attendant, le Bureau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement a élaboré et déployé en juillet 2020 le tableau de bord Delta pour la planification de la demande et des acquisitions, afin d'aider les responsables de la planification de la chaîne d'approvisionnement à suivre l'application des plans de gestion de la chaîne d'approvisionnement, mois par mois, et à repérer les problèmes potentiels à examiner aux réunions de planification intégrée des activités.
Recommandation importante		
Réponse : acceptée		

Recommandation	État d'application au 15 octobre 2021	Observations de l'administration/mesures prises
<p>4. La FNUOD, la MINUSCA, la MINUSMA, l'UNFICYP, la FINUL et la FISNUA devraient accroître l'exactitude des prévisions relatives à la demande en s'appuyant sur les tendances de consommation observées par le passé, ajustées en fonction des stocks existants, ce qui leur permettrait de renforcer la budgétisation axée sur les résultats.</p>	<p>Recommandation en cours d'application</p>	<p>Les missions ont indiqué que les limites de l'outil actuel de planification de la demande et des acquisitions les empêchaient de prendre en considération certains paramètres cruciaux dans leurs plans de la demande. Le module de planification de la demande et du réseau d'approvisionnement d'Umoja-Extension 2, dont le déploiement était prévu en 2022, les aiderait à établir ces plans avec une plus grande exactitude. En attendant, dans le cadre de l'élaboration du budget pour l'exercice 2021/22, la MINUSMA s'était efforcée de planifier la demande sur la base des besoins opérationnels qu'elle avait recensés. La FNUOD élaborait des directives provisoires à l'intention des sections techniques, tandis que la FINUL renforçait la coordination avec ces sections. L'UNFICYP avait prié le Bureau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement et la personne responsable du système Umoja d'élaborer et de mettre en place des alertes automatiques relatives aux stocks.</p>
Recommandation importante		
Réponse : acceptée		
Renforcement des capacités du personnel		
<p>5. En concertation avec les missions, le Département de l'appui opérationnel devrait déterminer les besoins de formation des utilisateurs chargés d'établir et de saisir les données relatives aux besoins et renforcer la capacité du personnel à garantir l'exactitude et l'exhaustivité des données ayant trait au plan annuel global de la demande.</p>	<p>Recommandation appliquée</p>	<p>Le Département a dispensé une formation sur la planification de la demande et des acquisitions aux clients, compte tenu de leurs besoins de formation.</p>
Recommandation importante		
Réponse : acceptée		
Architecture des données article		
<p>6. Le Département de l'appui opérationnel devrait réviser le plan du projet de modification de la base de données articles en y mettant à jour les étapes prévues et en organisant les ressources nécessaires au projet en fonction des priorités afin d'améliorer la granularité et l'utilité des données de la base.</p>	<p>Recommandation appliquée</p>	<p>Le Département a révisé le plan du projet de modification de la base de données articles et prévoit que le projet sera achevé d'ici à 2023.</p>
Recommandation importante		
Réponse : acceptée		
<p>7. Le Département de l'appui opérationnel devrait améliorer la gestion des numéros</p>	<p>L'équipe responsable de la gestion des données article a donné des indications aux</p>	

<i>Recommandation</i>	<i>État d'application au 15 octobre 2021</i>	<i>Observations de l'administration/mesures prises</i>
<p>d'identification des produits, notamment :</p> <p>a) en expliquant aux missions le degré de détail nécessaire dans les demandes de création de numéros d'identification ; b) en éliminant les numéros d'identification des articles obsolètes ; c) en formulant des directives supplémentaires pour remédier au problème de l'utilisation de numéros d'identification génériques.</p> <p>Recommandation importante</p> <p>Réponse : acceptée</p>	Recommandation en cours d'application	<p>utilisateurs au sujet du degré de détail nécessaire dans les demandes de création de numéros d'identification de produits et a établi une procédure pour bloquer les numéros d'identification obsolètes dans le cadre de la maintenance régulière de la base de données. Le Département formulera des directives sur l'utilisation de numéros d'identification de produits non génériques dans le cadre du processus d'approvisionnement, par exemple lors de la création d'une demande d'achat ou d'un contrat dans Umoja.</p>
Sources d'approvisionnement et livraisons		
<p>8. Le Département de l'appui opérationnel devrait inclure dans le calendrier des appels d'offres les appels d'offres relatifs aux technologies de l'information et des communications, à l'aviation et aux services d'appui institutionnel.</p> <p>Recommandation importante</p> <p>Réponse : acceptée</p>	Recommandation appliquée	<p>Les travaux menés pour inclure ces appels d'offre dans le calendrier ont été menés à bien au premier trimestre de 2021.</p>
<p>9. Le Département de l'appui opérationnel devrait assurer la planification stratégique de la chaîne d'approvisionnement afin de recenser les besoins à long terme et les possibilités d'approvisionnement de l'Organisation et de s'y préparer, et renforcer la capacité du personnel à appliquer des plans de la demande à horizon mobile qui permettent d'opérer des ajustements en fonction de l'évolution des besoins opérationnels.</p> <p>Recommandation importante</p> <p>Réponse : acceptée</p>	Recommandation en cours d'application	<p>En 2019, la création du Bureau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement avait fait évoluer la planification stratégique de la chaîne d'approvisionnement. Le Service de la planification de la chaîne d'approvisionnement communiquait aux responsables de la gestion par catégorie des prévisions à long terme de la demande pour établir des contrats-cadres, ainsi qu'une analyse des tendances de la demande sur plusieurs années pour faciliter l'élaboration de stratégies et de plans d'action pour la gestion par catégorie.</p>
<p>10. La MINUSCA, la MINUSMA et la FISNUA devraient élaborer des plans de livraison pour atténuer les difficultés logistiques, identifier les envois répondant aux critères de regroupement, améliorer la coordination entre les sections techniques et, chaque fois que possible, regrouper les envois.</p> <p>Recommandation importante</p> <p>Réponse : acceptée</p>	<p>MINUSCA : recommandation appliquée</p> <p>MINUSMA et FISNUA : recommandation en cours d'application</p>	<p>À titre provisoire, la MINUSCA a créé une feuille de calcul pour suivre et planifier les livraisons.</p> <p>La MINUSMA a pris des mesures pour renforcer la planification des livraisons dans le cadre du plan de la demande pour 2021/22.</p> <p>La FISNUA continue d'améliorer la coordination avec les parties prenantes afin d'accroître l'efficacité de l'application des règles Incoterms aux livraisons et de la</p>

<i>Recommandation</i>	<i>État d'application au 15 octobre 2021</i>	<i>Observations de l'administration/mesures prises</i>
		gestion des itinéraires de livraison et du calendrier des livraisons.
11. La MINUSCA devrait recenser les articles excédentaires et les signaler au Centre de services mondial en temps utile.	Recommandation en cours d'application	Les sections techniques ont été priées d'examiner tous les articles à rotation lente.
Recommandation importante		
Réponse : acceptée		
Gestion de la performance et des risques		
12. Le Département de l'appui opérationnel devrait établir des indicateurs clefs de performance pour mesurer et suivre la performance de la fonction de planification de la chaîne d'approvisionnement et élaborer un plan pour mesurer les résultats obtenus et en rendre compte.	Recommandation en cours d'application	Le Service de la facilitation des opérations et de la communication a élaboré des indicateurs clefs de performance qui relèvent du dispositif de gestion de la performance de la chaîne d'approvisionnement et qui sont en cours d'examen.
Recommandation importante		
Réponse : acceptée		
13. La MINUSCA devrait élaborer des indicateurs clefs de performance pour suivre les résultats de la planification de sa chaîne d'approvisionnement.	Recommandation en cours d'application	La MINUSCA élabore un plan pour mettre en place les cibles et les valeurs de référence des indicateurs clefs de performance comme demandé par le Département de l'appui opérationnel.
Recommandation importante		
Réponse : acceptée		
14. La MINUSCA et la MINUSMA devraient élaborer des inventaires des risques et gérer les principaux risques liés à la gestion de la chaîne d'approvisionnement.	Recommandation en cours d'application	La MINUSCA est en train d'établir une version révisée de l'inventaire des risques liés à la chaîne d'approvisionnement et la MINUSMA examine les risques liés à la gestion de la chaîne d'approvisionnement.
Recommandation importante		
Réponse : acceptée		

^a Les recommandations importantes concernent les risques dont l'administration doit s'occuper rapidement. L'inaction risquerait d'avoir des incidences graves ou assez graves pour l'Organisation.