



# Assemblée générale

Distr. générale  
26 décembre 2012  
Français  
Original : anglais

## Soixante-septième session

Point 129 de l'ordre du jour

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

## Activités d'achat de l'Organisation des Nations Unies

### Rapport du Secrétaire général

#### *Résumé*

Dans son précédent rapport sur les activités d'achat de l'Organisation des Nations Unies (A/64/284), le Secrétaire général donnait des éléments d'information sur la mise en œuvre des mesures de réforme des achats qu'il avait proposées dans ses rapports A/60/846/Add.5 et Corr.1 et A/62/525. Les additifs au rapport décrivaient plus en détail les dispositions relatives à la gouvernance des achats à l'Organisation des Nations Unies (A/64/284/Add.1) et les pratiques responsables en matière d'achat (A/64/284/Add.2) et mettaient en évidence les progrès accomplis et les problèmes restant à régler.

Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a fait des observations sur le rapport du Secrétaire général (A/64/284) et sur les mesures de réforme dans son rapport à l'Assemblée générale (A/64/501). Dans sa résolution 65/261, l'Assemblée a prié le Secrétaire général de lui présenter un rapport détaillé et actualisé sur les activités d'achat pour examen durant la première partie de la reprise de sa soixante-septième session. Elle a également décidé d'examiner plus avant les rapports mentionnés dans la résolution durant la première partie de la reprise de sa soixante-septième session.



## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction .....	3
II. Renforcement des mécanismes de contrôle interne des services d'achats .....	4
A. Gouvernance .....	4
B. Informatique .....	9
C. Déontologie, intégrité et conflits d'intérêts .....	10
D. Formation et professionnalisation des membres du personnel .....	11
III. Optimisation des procédures d'acquisition et de gestion des achats .....	12
A. Principales initiatives concernant les achats .....	12
B. Principe du meilleur rapport qualité-prix .....	15
C. Gestion des fournisseurs et invitations à soumissionner .....	16
D. Marchés passés en partenariat avec d'autres organismes du système des Nations Unies : principe de « Unis dans l'action » dans le domaine des achats .....	20
IV. Gestion stratégique des achats de l'Organisation .....	21
A. Umoja .....	21
B. Accroître les possibilités d'attribuer des marchés aux fournisseurs des pays en développement ou en transition .....	22
C. Réseau Achats du Comité de haut niveau sur la gestion .....	22
D. Achats responsables : réflexion nécessaire .....	23
V. Conclusions et recommandations .....	24
Annexes	
I. Volume des achats pour la période 2007-2011 .....	25
II. Postes consacrés aux achats et valeur des vons de commande par rapport au nombre de postes approuvés pour la période 2007-2011 .....	26
III. Analyse coûts-avantages de la création du Bureau régional d'achat .....	27
IV. Mise en œuvre des indicateurs de résultats .....	31
V. Affrètement de vols (contrats à long terme) : changements apportés au mécanisme de mise en concurrence .....	33

## I. Introduction

1. Le volume des achats effectués par le Secrétariat de l'ONU a considérablement augmenté, comme l'illustre l'annexe I, passant de 2 134 442 778 dollars en 2007 à 3 468 829 320 dollars en 2011, soit une progression de 63 % qui s'explique par l'expansion des opérations de maintien de la paix, le plan-cadre d'équipement et la mise en œuvre d'Umoja. L'annexe I montre que le volume des achats effectués au Siège a augmenté de 72 %, passant de 972,8 millions de dollars en 2007 à 1,668 milliard en 2011. Le volume des achats des opérations de maintien de la paix a progressé de 62 %, passant de 931,4 millions de dollars en 2007 à 1 505,5 millions de dollars en 2011.

2. Les ressources n'ont toutefois pas progressé en proportion de l'augmentation du volume des achats. De fait, les services des achats ont dû s'acquitter du surcroît de travail avec des ressources en baisse, comme le montrent les statistiques relatives au personnel présentées à l'annexe II pour la période 2007-2011, même s'ils ont amélioré les mécanismes de contrôle interne. Les effectifs de la Division des achats ont augmenté de 11,5 %, tandis que le volume des achats connaissait une hausse de 72 %. Parallèlement, les effectifs des services des achats dans les missions ont augmenté de 13 %, tandis que le volume des achats progressait de 61 %.

3. La Division des achats a continué à s'attacher à appliquer une démarche plus stratégique afin de répondre aux besoins des utilisateurs finaux. Pour cela, elle a pris les mesures suivantes :

- Apport de changements structurels, notamment avec la création, à titre expérimental, d'un Bureau régional d'achat;
- Mise en place de contrats-cadres mondiaux, complexes et d'un montant élevé, essentiels au fonctionnement des missions;
- Examen stratégique et amélioration des mécanismes d'application des principes de responsabilité et de délégation de pouvoir et renforcement des mécanismes de contrôle interne;
- Diversification des sources d'approvisionnement, notamment en offrant de meilleurs débouchés aux fournisseurs des pays en développement et des pays en transition sur le plan économique;
- Adaptation des systèmes informatiques en prévision de la mise en service d'Umoja;
- Organisation d'un programme de formation complet assorti d'une certification.

4. La Division des achats a appliqué les mesures susmentionnées, tout en veillant au respect des mécanismes de contrôle interne et des principes d'équité, de transparence et d'intégrité.

## **II. Renforcement des mécanismes de contrôle interne des services d'achats**

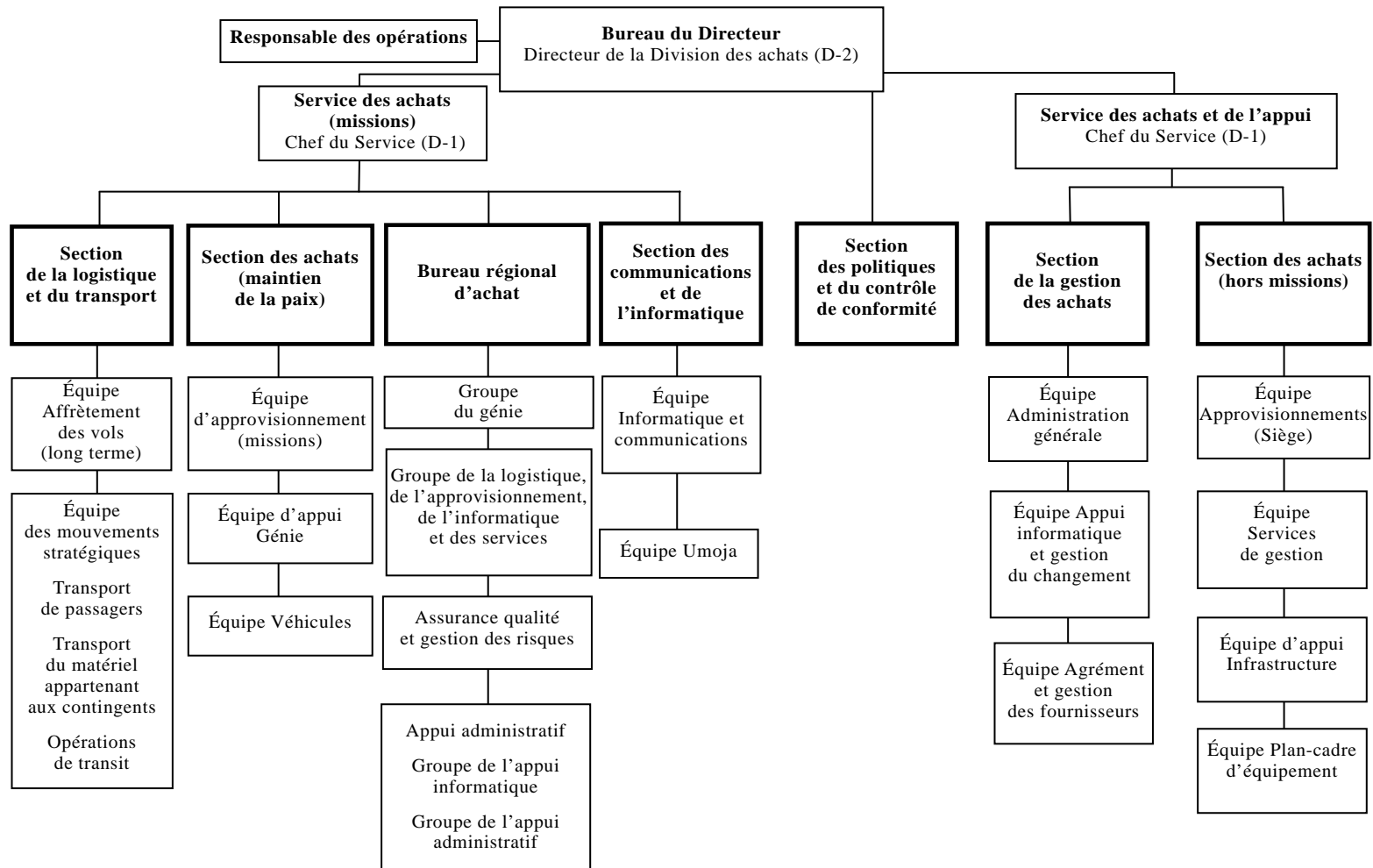
### **A. Gouvernance**

#### **Restructuration de la Division des achats**

5. La Division des achats a été réorganisée comme indiqué dans le rapport précédent (A/64/284) et sa structure a continué d'évoluer afin de mieux répondre aux besoins des utilisateurs. La nouvelle structure est entrée en vigueur le 16 juillet 2012 et est présentée dans la figure I. Les travaux engagés au titre du plan-cadre sont sur le point de s'achever; l'équipe qui s'occupait du plan-cadre d'équipement a été rattachée à celle chargée de l'appui en matière d'infrastructure, permettant ainsi de disposer d'une vue d'ensemble en ce qui concerne les contrats relatifs aux installations au Siège.

6. Comparés à la situation décrite dans le rapport antérieur, les besoins relatifs à l'informatique et aux communications ont augmenté de façon notable et sont devenus plus complexes. La poursuite de la mise en œuvre d'Umoja signifie que la demande de services de consultants et de produits informatiques s'est accrue et la Division des achats prévoit que les besoins dans ce domaine deviendront de plus en plus complexes. Étant donné que les achats de biens et services informatiques ont augmenté de 43 % en cinq ans et que la tendance à la hausse devrait se poursuivre, la Division des achats a ajouté une section de l'informatique et des communications à son organigramme afin de répondre à la progression de la demande.

Figure I  
Organigramme de la Division des achats



## **Bureau régional d'achat (Entebbe, Ouganda)**

### *Création du Bureau régional d'achat*

7. Comme indiqué dans le rapport du Secrétaire général sur les dispositions relatives à la gouvernance des achats au sein de l'Organisation des Nations Unies (A/64/284/Add.1), la Division des achats a créé, à titre expérimental, un Bureau régional d'achat à Entebbe, lequel a ouvert ses portes le 15 juillet 2010. Le Bureau fait partie intégrante de la Division des achats et relève du Chef du Service des achats (missions). Les achats traités par le Bureau régional sont soumis à un examen par le Comité des marchés du Siège et sont approuvés par le fonctionnaire dûment habilité, ainsi que cela est le cas pour tous les achats au Siège.

8. Le Bureau régional a réussi à faire des économies d'échelle en regroupant les commandes des missions en Afrique de l'Est et en Afrique centrale<sup>1</sup> et des missions politiques spéciales, par exemple en ce qui concerne le ciment, les produits d'entretien et l'infrastructure de réseau. Il a établi des plans d'achat communs qui ont facilité la conclusion d'accords-cadres régionaux et ont rendu les services d'achats plus efficaces grâce à un effet de synergie. Le Bureau a également permis aux missions de se concentrer sur la fourniture de services.

### *Effectifs*

9. Le Bureau régional est modulable et son personnel a été recruté grâce à des postes vacants dans les missions de maintien de la paix et à la cession de deux postes provenant de la Division des achats. Il est dirigé par un fonctionnaire de classe P-5 et comprend 24 postes, qui ont tous été pourvus, la stabilité qui règne dans le lieu où il est implanté ayant favorisé l'opération. Les recrutements ont eu une incidence zéro sur les coûts. On trouvera à l'annexe II le nombre total de postes dans les services d'achats pour la période 2007-2011.

### *Activités d'achat*

10. Entre 2010 et 2012, le Bureau régional d'achat a conclu 30 contrats-cadres régionaux, d'un montant de 206 578 090 dollars, dans le cadre de plans d'achat communs, et 74 contrats propres aux missions, d'un montant de 243 441 153 dollars (voir tableau 1). Neuf des contrats-cadres régionaux et 51 des contrats propres aux missions ont été passés avec des fournisseurs régionaux.

---

<sup>1</sup> Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour, Mission des Nations Unies au Soudan du Sud, Bureau d'appui de l'ONU pour la Mission de l'Union africaine en Somalie, Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo, Force intérimaire de sécurité des Nations Unies pour Abyei, Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en République centrafricaine, Bureau des Nations Unies au Burundi, Mission des Nations Unies en République centrafricaine et au Tchad.

Tableau 1  
Contrats établis par le Bureau régional d'achat

Année	Contrats-cadres régionaux		Contrats propres à des missions	
	Nombre de contrats	Valeur (dollars É.-U.)	Nombre de contrats	Valeur (dollars É.-U.)
2010	–	–	13	66 420 330
2011	13	88 606 035	19	5 753 623
2012	17	117 972 055	42	171 267 200
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>206 578 090</b>	<b>74</b>	<b>243 441 153</b>

### Formation

11. Le Bureau régional offre aux membres de son personnel la possibilité de se former et d'évoluer dans leur carrière et dispose ainsi de spécialistes des achats hautement qualifiés et compétents. Il assure à son personnel une liaison directe avec la Division des achats et lui permet de bénéficier des conseils de celle-ci, ce qui facilite le renforcement des qualifications et du savoir-faire. Les membres du personnel approfondissent également leur expérience dans le cadre des achats qu'ils effectuent pour le compte de plusieurs missions. En tant que centre régional d'excellence, le Bureau a organisé des stages de formation à l'intention du personnel des missions.

### Séminaires destinés aux fournisseurs et inscription des fournisseurs

12. Soucieux d'augmenter le nombre de fournisseurs avec lesquels il travaille dans la région, le Bureau régional a organisé plus d'une dizaine de séminaires. Au début d'octobre 2012, il a inscrit 564 fournisseurs auprès de la Division des achats, dont 376 issus de pays en développement et de pays en transition. Il a donné l'occasion aux fournisseurs de bénéficier d'une aide dispensée dans ses locaux sur les formalités d'inscription au Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies.

13. On trouvera à l'annexe III une analyse coûts-avantages du Bureau régional d'achat. La phase expérimentale ayant donné de bons résultats, la Division des achats a élargi les services du Bureau à Entebbe à toutes les missions de maintien de la paix en Afrique de l'Ouest<sup>2</sup>. Il est donc recommandé que l'Assemblée générale prenne note du fait que le Bureau régional d'achat à Entebbe fait partie intégrante de la Division des achats.

### Délégation de pouvoir et principe de responsabilité

14. Comme suite à la recommandation du Comité des commissaires aux comptes [voir A/63/5 (Vol. I)] et compte tenu de l'inflation, des résultats d'une enquête de satisfaction menée auprès des utilisateurs et du fait que le dernier examen du

<sup>2</sup> Mission des Nations Unies au Libéria, Opération des Nations Unies en Côte d'Ivoire, Mission des Nations Unies pour l'organisation d'un référendum au Sahara occidental, Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en Guinée-Bissau, Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en Sierra Leone, Bureau régional des Nations Unies pour l'Afrique centrale et Bureau des Nations Unies pour l'Afrique de l'Ouest.

plafond de la délégation de pouvoir avait eu lieu en 1996, le Sous-Secrétaire général aux services centraux d'appui a décidé, le 13 août 2008, de porter à 500 000 dollars la délégation de pouvoir accordée au Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions. Le 1<sup>er</sup> octobre, la délégation de pouvoir accordée au Directeur de la Division des achats a également été portée à 500 000 dollars [et à 300 000 dollars dans le cas des achats régis par la règle de gestion financière 105.16 (dérogations aux procédures formelles d'appel à la concurrence)]. L'expérience a montré que 1 425 dossiers avaient ainsi pu être expédiés plus rapidement, ce qui a permis de satisfaire la demande des utilisateurs plus rapidement, les missions ayant pu confier l'examen des dossiers aux comités locaux des marchés, plus proches du terrain, tout en garantissant l'application des mécanismes de contrôle interne et en obtenant le meilleur rapport qualité-prix.

15. Le relèvement des plafonds fixés pour la délégation de pouvoir s'est accompagné d'un renforcement des contrôles internes, notamment en raison de l'obligation faite à la Division des achats de rendre compte des dépenses engagées au titre de la règle de gestion financière 105.16, de l'établissement de rapports mensuels sur les achats de biens essentiels, de la communication d'une information trimestrielle sur les dossiers présentés a posteriori, des examens entrepris par le Comité d'examen des avenants aux contrats relevant du plan-cadre d'équipement dont la valeur est comprise entre 500 000 et 5 millions de dollars, et du suivi systématique des procédures d'achat et des questions connexes au moyen de notes adressées aux diverses parties prenantes conformément aux recommandations du Comité des marchés du Siège.

16. Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2012, le plafond de la délégation de pouvoir accordée au Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions a été porté à 500 000 dollars, tout comme pour les fonctionnaires en poste dans les missions qui bénéficient d'une délégation de pouvoir de la part de ce dernier; celui de la délégation de pouvoir accordée aux sections des achats dans les missions a été porté de 75 000 dollars à 150 000 dollars, ce qui dénote un relèvement du montant des dossiers à partir duquel les comités locaux des marchés sont saisis. Cela permet d'obtenir des gains d'efficience puisque les comités locaux se concentrent sur les dossiers plus stratégiques et de valeur plus élevée. La délégation de pouvoir s'accompagne de procédures détaillées qui garantissent la transparence et le respect des contrôles internes. Les obligations relatives à la communication de l'information ont été renforcées, ce qui permet de suivre et de maîtriser les risques.

17. Dans le cadre de l'amélioration des contrôles internes relatifs à la gestion des ressources matérielles et du renforcement du respect du principe de responsabilité, le Sous-Secrétaire général aux services centraux d'appui veille, dans le cadre de la procédure de nomination, à ce que les membres du personnel appelés à exercer des fonctions d'achat disposent des qualifications techniques voulues, comme prévu par la circulaire du Secrétaire général ST/SGB/2005/7.

### **Contrôle de la conformité**

18. Avec la création de la Section des politiques et du contrôle de conformité en 2008, la Division des achats s'est dotée d'un solide programme de contrôle de la conformité qui lui permet de garantir le respect du Règlement financier et des règles de gestion financière en ce qui concerne les activités d'achat au Siège et dans les missions, notamment dans le cadre de visites d'assistance, de conseils, des



conférences des chefs des services des achats et d'examen des pratiques et procédures de la Division au Siège. Parallèlement au présent rapport, l'attention est appelée sur le fait qu'au paragraphe 30 de sa résolution 66/265, l'Assemblée générale a prié le Bureau des services de contrôle interne de lui rendre compte des résultats et des recommandations issues de l'évaluation approfondie des activités d'achat. Au moment de l'établissement du présent rapport, les constatations et recommandations n'existaient encore que sous forme d'ébauche et devraient être prêtes à la mi-janvier 2013. La Division des achats sera alors en mesure d'établir un additif au présent rapport dans lequel elle communiquera ses vues sur les mesures envisagées pour faire suite aux constatations et recommandations.

### **Comité des marchés du Siège**

#### *Circulaire administrative sur les comités d'examen des marchés*

19. Le Comité des marchés du Siège fait partie intégrante du mécanisme de contrôle interne qui régit les procédures d'achat et joue le rôle d'organe consultatif chargé des dossiers dont le montant dépasse un certain seuil. Le Secrétaire général adjoint à la gestion a publié une instruction administrative (ST/AI/2011/8) aux fins de définir les attributions des comités des marchés mis en place au Siège et dans les bureaux hors Siège, les commissions régionales et les autres bureaux et missions de l'Organisation. L'instruction administrative prévoit également de plafonner à 5 millions de dollars la délégation de pouvoir accordée aux bureaux hors Siège.

20. Le Comité des marchés du Siège examine dans les meilleurs délais les dossiers qui lui sont soumis par la Division des achats (y compris ceux qui portent sur les missions) et fait part de ses décisions selon une procédure accélérée si on lui en fait la demande, y compris en organisant des réunions impromptues. En cinq ans, il a ramené la durée moyenne de traitement des dossiers de 8,35 jours à 5,44 jours, en partie grâce à la modernisation de son système informatique.

## **B. Informatique**

21. La Division des achats continue de collaborer avec l'équipe Umoja afin de rassembler les procédures et les fonctionnalités de divers systèmes informatiques dans un nouveau progiciel de gestion intégré, mais a aussi mis en œuvre plusieurs autres initiatives informatiques. Les modifications apportées à ProcurePlus et à Mercury, système utilisé dans les missions, ont permis de mieux suivre les dépenses consacrées aux achats, d'ajouter une fonction de suivi des dépenses et de la durée des contrats et de disposer d'informations trimestrielles sur les contrats exclusifs, ce qui facilite l'exécution des tâches au Secrétariat et renforce les contrôles internes.

22. Soucieuse de renforcer encore la communication de l'information et les contrôles internes et en attendant qu'Umoja entre pleinement en service en 2015, la Division des achats s'attache à améliorer ses systèmes informatiques en recourant au minimum à des fournisseurs extérieurs.

23. On trouvera ci-après une liste des initiatives informatiques entreprises par la Division des achats :

a) **Indicateurs de résultats.** Conformément à la recommandation formulée par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires au paragraphe 11 de son rapport (A/64/501), la Division des achats s'est dotée

d'indicateurs de résultats, tenant compte pour ce faire des pratiques de référence en vigueur dans le domaine des achats et de la nécessité de prêter une plus grande transparence à ses activités afin de permettre de mieux évaluer l'efficacité. Le Secrétaire général est conscient de l'importance des indicateurs de succès, même s'il est malaisé de mesurer exactement le travail du personnel des achats du fait de la complexité des fonctions, de la difficulté qu'il y a à mesurer la qualité et de l'interdépendance des parties prenantes. On trouvera à l'annexe IV une description des principaux indicateurs de résultats et de l'état d'avancement de la mise en œuvre. À ce stade, la Division des achats applique huit indicateurs qui ont trait à des gains d'efficacité en ce qui concerne la passation des marchés et la diversification des fournisseurs et élabore actuellement 13 autres indicateurs. La mise en œuvre des indicateurs restants est tributaire de l'entrée en service d'Umoja;

b) **Application mobile.** Dans le cadre de l'amélioration de l'information mise à la disposition des fournisseurs et de l'accent mis sur le souci du client par la Division des achats, une application mobile fonctionnant sous Android, iOS et BlackBerry a été mise à la disposition des fournisseurs dans le monde entier. Cette application donne accès en temps réel à des informations relatives aux marchés et aux sources d'approvisionnement, telles que les demandes de manifestation d'intérêt, les séminaires destinés aux fournisseurs, les avis d'appel d'offres, les statistiques, les soumissions et l'attribution des marchés. Elle permet aux fournisseurs de mettre en commun et de transférer l'information dans le cadre de leur entreprise. L'application a été lancée de façon économique puisque la Division a tiré parti des ressources humaines et des moyens de traitement existants et que les activités de développement ont été peu onéreuses;

c) **Passation de marchés en ligne.** La plupart des opérations de la Division des achats sont informatisées, mais la procédure d'appel d'offres est encore fortement tributaire du papier, les offres étant reçues par la poste ou par télécopie. La Division envisage de se doter d'un système de passation des marchés en ligne en 2013 afin de bénéficier des avantages suivants : augmentation de la concurrence puisque les fournisseurs pourront soumettre leurs offres de façon plus efficace et moins onéreuse; intensification de la collaboration et du partage des données; centralisation du stockage des offres électroniques, ce qui facilitera l'accès aux documents, l'intégrité des documents étant garantie au moyen de droits d'accès et la sécurité améliorée au moyen de pistes d'audit. De plus, avec la passation de marchés en ligne, les fournisseurs n'auront plus à se préoccuper des risques de retard liés à l'acheminement; le système entraînera peut-être aussi une réduction des besoins d'impression et d'archivage. Il convient de noter que le logiciel de passation de marchés en ligne sera compatible avec Umoja sans cependant en faire partie et qu'il sera relié au Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies.

## C. Déontologie, intégrité et conflits d'intérêts

24. De nombreuses mesures et procédures ont été adoptées afin d'aider les membres du personnel des Nations Unies qui travaillent avec les fournisseurs à agir avec probité et à respecter les règles de déontologie. On citera notamment la création du Bureau de la déontologie, l'imposition de restrictions concernant l'emploi après la cessation de service, l'entrée en vigueur du dispositif de transparence financière concernant les fonctionnaires, la mise en œuvre de la

politique de tolérance zéro en ce qui concerne les dons et autres faveurs, l'application de la politique de protection des fonctionnaires qui signalent des pratiques répréhensibles et l'établissement du Code de conduite des fournisseurs des Nations Unies.

25. Les changements ci-après ont également été apportés :

a) **Définition des conflits d'intérêts.** Le Secrétaire général a approuvé une nouvelle définition du terme « conflit d'intérêts », qui a été promulguée à l'alinéa m) de l'article 1.2 du Statut du personnel (ST/SGB/2012/1);

b) **Système indépendant de contestation des adjudications.** Pour renforcer les mesures de contrôle interne et encourager le respect de la déontologie, l'intégrité, l'équité et la transparence dans les activités d'achat, un système indépendant de contestation des adjudications a été mis en place avec la création, à titre expérimental, du Comité d'examen des adjudications au Siège en novembre 2010. Le Comité permet aux soumissionnaires d'un appel d'offres de demander que telle ou telle décision d'adjudication soit soumise à un examen; il rend un avis indépendant sur le bien-fondé des réclamations au Secrétaire général adjoint à la gestion, qui prend la décision administrative finale. On trouvera dans l'additif au présent rapport (A/67/683/Add.1) des éléments d'information sur la mise en œuvre du projet pilote et sur les recommandations relatives à sa prorogation.

## **D. Formation et professionnalisation des membres du personnel**

### **Analyse des besoins de formation**

26. L'un des éléments les plus notables de la réforme des achats est la mise en place d'une formation continue pour les fonctionnaires chargés des activités d'achat et la professionnalisation de la fonction achats dans l'Organisation. En 2007, la Division des achats a lancé un programme de formation d'une semaine divisé en quatre parties et consacré aux grands principes des achats dont ont bénéficié 1 366 fonctionnaires : 181 au Siège, 844 dans les missions, 309 dans les bureaux extérieurs et 32 dans les centres d'information des Nations Unies. Le programme, qui est obligatoire pour les fonctionnaires des achats, a également été proposé aux fonctionnaires exerçant des fonctions liées aux achats, telles que les demandeurs de biens et de services.

27. Le Secrétaire général note avec satisfaction que la formation a donné de bons résultats et a offert à des spécialistes des achats pluridisciplinaires un point de comparaison qui les a aidés à mieux respecter les règles, procédures et principes régissant les achats de l'Organisation partout dans le monde.

28. La Division des achats a mis au point une base de données centralisée dans laquelle elle rassemble les renseignements relatifs aux cours obligatoires. Elle suit également les coûts associés à la formation externe.

29. Comme suite aux recommandations issues d'une évaluation approfondie des besoins de formation, le Secrétariat s'est doté en 2009 d'un programme de formation en trois phases. La première phase a été lancée en 2010 avec la mise en service du centre de formation en ligne, qui offre des cours sanctionnés par un examen et la délivrance d'un certificat dans les quatre domaines suivants : déontologie et

intégrité, rapport qualité-prix optimal, grands principes des achats et présentation du Manuel des achats.

30. Plus de 3 400 fonctionnaires se sont inscrits à ces cours et l'obtention du certificat est devenue obligatoire pour les fonctionnaires des achats et est aussi une condition préalable à l'entrée en fonctions ou à l'obtention d'une délégation de pouvoir des fonctionnaires appelés à exercer une responsabilité fiduciaire. À ce jour, 3 304 fonctionnaires des Nations Unies ont obtenu le certificat : 2 603 dans les missions, 225 dans les bureaux hors Siège, 323 au Siège et 153 dans d'autres organismes.

31. La Division des achats poursuit la mise en œuvre des deuxième et troisième phases du programme, l'idée étant que les fonctionnaires soient certifiés dans le domaine qui est le leur. La deuxième phase sera axée sur l'organisation de cours destinés aux demandeurs de biens et services, au personnel des achats et aux responsables des marchés dans les domaines suivants : planification des achats et stratégie de passation des marchés, établissement des besoins, élaboration des critères d'évaluation technique et commerciale, problèmes contractuels liés aux marchés et gestion des marchés. La troisième phase a déjà été lancée avec la création d'un espace de formation spécialisée, qui permet au personnel de suivre des cours spécialisés en ligne et d'obtenir une certification professionnelle décernée par un institut de formation accrédité au niveau international.

#### **Effets des activités de formation**

32. Il est impossible de mesurer les effets des initiatives de formation et de professionnalisation de façon quantitative ou concrète, mais il est manifeste qu'elles ont aidé à renforcer les mécanismes de contrôle interne et permis à l'Organisation d'atténuer les risques et les conséquences du manque d'efficacité et de réduire le nombre de violations des principes déontologiques et autres. Les activités de formation ont également bénéficié à des membres du personnel nouvellement recrutés en dehors de l'Organisation.

### **III. Optimisation des procédures d'acquisition et de gestion des achats**

#### **A. Principales initiatives concernant les achats**

##### **Contrats-cadres**

32. Comme suite au rapport détaillé du Secrétaire général sur les activités d'achat de l'Organisation des Nations Unies (A/64/284), le Secrétariat continue de veiller à ce que la sélection des fournisseurs soit fondée sur une analyse des coûts tenant compte du cycle de vie, et à ce qu'une plus grande attention soit prêtée, le cas échéant, aux frais d'expédition estimatifs, en vue de réduire aussi les délais de livraison et, partant, les frais de stockage.

33. En 2011, 73 % du budget des achats des missions ont été affectés à des contrats établis par la Division des achats, soit une augmentation par rapport au taux de 63 % enregistré en 2007. Cela reflète la décision de la Division des achats de s'orienter, conformément à la stratégie globale d'appui aux missions, vers un rôle plus stratégique en établissant davantage de contrats-cadres et en permettant ainsi

aux fonctionnaires du Siège chargés des achats de s'occuper des achats stratégiques, les fonctionnaires des missions chargés des achats pouvant quant à eux s'occuper des achats essentiels effectués sur place aux fins des opérations.

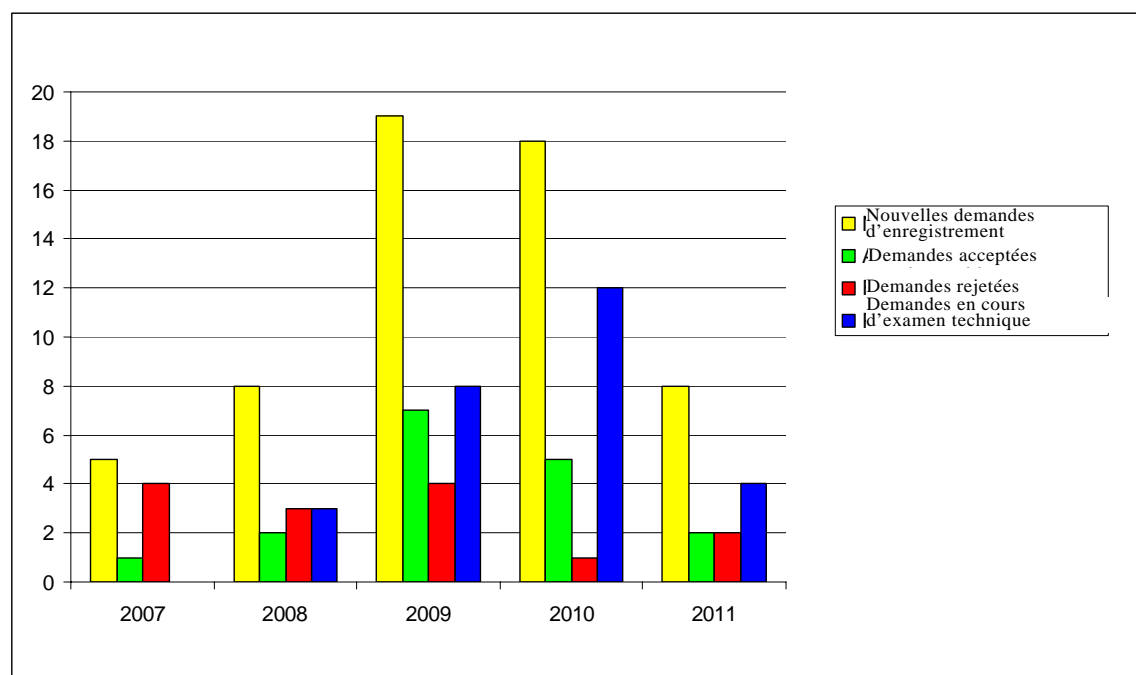
### Nouveaux éléments concernant les affrètements aériens

34. Conformément à la stratégie globale d'appui aux missions, la Division des achats a établi en septembre 2012, en coordination avec le Département de l'appui aux missions, un contrat d'affrètement de gros porteurs long courrier pour la relève des contingents. Des économies ont été réalisées grâce à une réduction des coûts du déploiement, obtenue en effectuant des transports de façon séquentielle. En outre, des gains d'efficacité ont été obtenus grâce à une réduction du nombre de vols à vide.

35. La Division des achats continue de s'efforcer d'étoffer son répertoire d'exploitants de vols affrétés pour mieux tirer parti de la concurrence. Entre 2007 et 2011, 58 nouvelles demandes d'enregistrement d'exploitants de vols affrétés ont été reçues, dont 17 ont été jugées commercialement et techniquement recevables (voir fig. II). En outre, la Division des achats organise régulièrement des séminaires d'information à l'intention des soumissionnaires, pour leur donner des conseils pratiques sur la manière de présenter des offres techniquement acceptables.

Figure II

### Enregistrement d'exploitants de vols affrétés, évolution 2007-2011



36. La Division des achats, en coordination avec le Département de l'appui aux missions, cherche à obtenir l'avis éclairé de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) en vue de rationaliser la transition de l'appel d'offres à l'invitation à soumissionner pour la passation de marchés dans le domaine du transport aérien. Ce projet vise à faire en sorte que les meilleures pratiques

mondiales soient examinées et prises en compte par la Division des achats. Ses résultats devraient notamment concerner l'étendue des besoins, les critères d'évaluation, la matrice des prix, l'analyse comparative, etc. L'objectif ultime est non seulement d'assurer de façon équitable et transparente à l'utilisateur final une prestation de services rapide, mais aussi de faire en sorte que l'Organisation obtienne le meilleur rapport qualité-prix (voir annexe V).

### **Stratégie globale d'appui aux missions et approche régionale**

37. Afin de résoudre les problèmes que l'Organisation a rencontrés ces dernières décennies en apportant aux opérations de maintien de la paix un appui logistique, administratif, informatique et technique, le Département de l'appui aux missions a engagé et mis au point une stratégie globale d'appui aux missions, que l'Assemblée générale a approuvée dans sa résolution 64/269. Il s'agit d'une initiative de réforme stratégique lancée au Secrétariat pour faciliter une mobilisation plus rapide et la viabilité des missions de maintien de la paix et des missions politiques spéciales, en vue de protéger et de renforcer les processus de paix vitaux mandatés par le Conseil de sécurité. La création du Centre de services régional d'Entebbe, ainsi que le transfert de certaines fonctions au Centre de services à Brindisi (Italie) et à Valence (Espagne) afin de faciliter la proximité et l'adéquation aux besoins des fonctions d'appui aux missions dont celles-ci dépendent de façon décisive et qui doivent être adaptées aux conditions locales, sont des éléments centraux de cette stratégie. Il convient de noter que la Division des achats continue de remplir les principales fonctions de passation de marchés à l'appui des missions de maintien de la paix; néanmoins, conformément à la stratégie globale d'appui aux missions, la Division des achats a décidé de créer, à titre expérimental, le Bureau régional des achats, également situé à Entebbe, ce qui correspond à l'approche régionale adoptée par le Département de l'appui aux missions. Ainsi, tant le Bureau régional des achats que le Centre de services régional bénéficient de la proximité géographique, dont bénéficient également les réunions trimestrielles du Comité directeur du Bureau régional des achats. Les réunions de ce comité directeur, qui dirige le processus d'approbation pour la planification des acquisitions conjointes, se tiennent en même temps que les sessions du Comité directeur du Centre de services régional. Le Bureau régional des achats a réussi à réduire les coûts grâce aux économies d'échelle qu'il a réalisées en regroupant les besoins des missions d'Afrique de l'Est et d'Afrique centrale dans un plan des achats conjoint qui vise à établir des contrats-cadres au niveau régional et à améliorer ainsi l'efficacité de la passation de marchés. Les autres avantages du Bureau régional résident dans une meilleure capacité de considérer les questions stratégiques, d'assurer un suivi détaillé des résultats et de veiller à la bonne administration des ressources au Siège.

### **Souci du client**

38. Le Département de la gestion a réalisé diverses enquêtes destinées à évaluer la satisfaction des clients, dans lesquelles 85 % des personnes interrogées étaient affectées à des missions. Ces enquêtes ont démontré que les missions souhaiteraient davantage de souplesse et un meilleur respect des délais en ce qui concerne les achats. En conséquence, le Bureau des services centraux d'appui a pris plusieurs mesures, dont certaines sont exposées dans le présent rapport, notamment le relèvement effectué en 2008 des plafonds applicables aux pouvoirs délégués en matière d'achats, une mise à jour importante du Manuel des achats réalisée en

consultation avec les missions et les organismes présents sur le terrain, l'introduction de cours de formation en ligne sur les achats, ou encore la mise en place de l'outil de suivi des demandes de fournitures de biens ou de services. En septembre 2011, le Bureau des services centraux d'appui a organisé, en coopération avec le Département de l'appui aux missions, un atelier de suivi à l'intention d'un groupe de chefs de mission en vue d'identifier les procédures ou mécanismes pouvant être améliorés et de répondre ainsi à certaines des préoccupations exprimées par ce même groupe de clients. Il a notamment été décidé, en conséquence, de créer un groupe de travail chargé de mettre au point une politique de gestion des marchés à l'intention des missions, d'établir une surcapacité technique temporaire à la Base de soutien logistique des Nations Unies, de prévoir des procédures opératoires standard uniques pour l'agrément et la gestion des fournisseurs des missions, conformément aux pratiques du Siège, ou encore d'harmoniser dans la mesure du possible l'acquisition de matériel de sécurité. En outre, par suite de l'atelier, la Division des achats, en liaison avec le Département de l'appui aux missions, a introduit sous Mercury une fonctionnalité d'alerte automatique d'expiration des marchés en vue d'améliorer la gestion des marchés dans les missions.

## **B. Principe du meilleur rapport qualité-prix**

39. L'article 5.12 du Règlement financier de l'ONU dispose que les principes généraux ci-après sont dûment pris en considération dans l'exercice des fonctions d'achat de l'Organisation :

- a) La recherche du rapport qualité-prix optimal;
- b) L'équité, l'intégrité et la transparence;
- c) La mise en concurrence internationale effective;
- d) L'intérêt de l'Organisation.

Le rapport qualité-prix optimal correspond à l'optimisation des coûts et de la qualité d'un produit sur toute sa durée de vie utile eu égard aux besoins de l'utilisateur, aux facteurs de risque potentiels et à la disponibilité des ressources.

40. Afin de déterminer, conformément à l'alinéa b) de la règle 105.15, quelle soumission satisfait le mieux aux conditions énoncées dans le cahier des charges, la Division des achats utilise une méthode d'évaluation pondérée des propositions reçues en réponse aux invitations soumissionnées. La méthode d'évaluation pondérée, qui est appliquée par de nombreux États Membres et organisations internationales, est exposée en détail dans le *Manuel de pratique des achats (Procurement Practitioner's Handbook)* de l'Organisation des Nations Unies.

41. Le principe du meilleur rapport qualité-prix s'applique à toutes les méthodes de passation des marchés, y compris, conformément aux alinéas a) et b) de la règle financière 105.15, aux appels d'offres et aux invitations à soumissionner. Les appels d'offres concernent généralement les achats de simples biens, dont les caractéristiques sont bien définies et stables, ce qui permet d'utiliser des critères de conformité. L'appel d'offre n'est généralement pas considéré comme applicable si les ressources nécessaires comportent un élément de service. Ainsi, conformément à l'alinéa a) de la règle financière 105.15, le marché est passé avec le soumissionnaire

qualifié dont l'offre satisfait pour l'essentiel aux conditions énoncées dans le cahier des charges et est jugée la moins coûteuse pour l'Organisation. La procédure d'invitation à soumissionner doit être seulement utilisée pour les achats de biens ou de services ou l'exécution de travaux dont les caractéristiques qualitatives ou quantitatives ne peuvent être définies avec suffisamment de précision pour permettre de recourir à la procédure d'appel d'offres et d'utiliser les critères de conformité. Ainsi, conformément à l'alinéa b) de la règle financière 105.15, lorsqu'une invitation formelle à soumissionner a été lancée, le marché est passé avec le soumissionnaire qualifié dont la soumission, tout bien considéré, satisfait le mieux aux conditions énoncées dans le cahier des charges.

42. Normalement, les poids relatifs accordés aux critères commerciaux et techniques sont respectivement de 40 % et 60 % mais d'autres taux peuvent être envisagés en fonction de la complexité des besoins et si les circonstances le justifient. Il convient de noter que la Division des achats a publié en mars 2009 des indications supplémentaires sur l'utilisation de la méthode d'évaluation pondérée. En outre, la Division des achats ne cesse d'offrir aux responsables des achats des cours de formation et des conseils sur l'application du principe du meilleur rapport qualité-prix.

## C. Gestion des fournisseurs et invitations à soumissionner

### Séminaires à l'intention des entreprises

43. Poursuivant ses efforts de promotion des possibilités de passation des marchés à des fournisseurs des pays en développement et des pays en transition, la Division des achats a augmenté le nombre de séminaires qu'elle organise dans ces pays à l'intention des entreprises. La Division a un représentant présent sur le lieu du séminaire pour aider les fournisseurs à s'inscrire sur le Portail mondial des fournisseurs des organismes des Nations Unies. En conséquence, le nombre de fournisseurs provenant de ces pays qui sont agréés par la Division des achats n'a cessé d'augmenter au fil des ans, comme le montre le tableau 2 ci-dessous.

Tableau 2

### Nombre de séminaires réalisés à l'intention des entreprises et de nouveaux fournisseurs agréés, 2007-2011

	2007	2008	2009	2010	2011
Nombre de séminaires organisés à l'intention des entreprises (dans les pays en développement et les pays en transition)	18	22	27	35	35
Nombre de nouveaux fournisseurs agréés (dans les pays en développement ou en transition où ont été organisés les séminaires à l'intention des entreprises)	26	37	92	170	212

44. Tous les séminaires organisés à l'intention des entreprises sont annoncés sur le portail des communautés de pratique afin que tous les fonds, programmes et organismes spécialisés des Nations Unies (Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), Programme alimentaire mondial, Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, Organisation mondiale de la Santé, etc.) en soient avertis.



Environ 28 % des séminaires qui ont eu lieu depuis 2009 ont été organisés conjointement avec d'autres entités des Nations Unies.

45. Les séminaires organisés à l'intention des entreprises en collaboration avec les États Membres jouent un rôle à part entière dans la diffusion d'informations sur les activités de passation des marchés de l'Organisation (voir tableau 3 ci-dessous).

Tableau 3

**Ensemble des séminaires organisés à l'intention des entreprises par l'ONU, 2008-2011**

	2008			2009			2010			2011		
	D	I	Total	D	I	Total	D	I	Total	D	I	Total
Nombre de séminaires	22	3	25	27	14	41	35	8	43	35	16	51
Nombre de fournisseurs présents	799	46	845	1 353	454	1 807	2 316	426	2 742	2 133	855	2 988
Nombre de fournisseurs par séminaire (moyenne)	35	9	30	50	32	44	66	53	64	61	53	59
Nombre de séminaires organisés conjointement avec d'autres organismes	6	—	6	14	5	19	4	1	5	11	5	16

*Abréviations* : D, séminaires organisés à l'intention des entreprises dans les pays en développement et dans les pays en transition; I, séminaires organisés à l'intention des entreprises dans les pays industrialisés.

**Rationalisation de la procédure d'enregistrement des fournisseurs**

46. À l'heure actuelle, le Secrétariat a un cadre décentralisé et de multiples fichiers de fournisseurs. La base de données principale de la Division des achats compte environ 8 000 fiches, dont une fraction seulement figure sur le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies, qui est géré à Copenhague par le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets. Il existe en outre une série d'autres fichiers de fournisseurs, non reliés au précédent, aux bureaux des Nations Unies à Genève, Vienne et Nairobi, dans les commissions régionales, ainsi que dans différentes missions de maintien de la paix et missions politiques spéciales. On estime qu'au total, environ 100 000 fournisseurs sont enregistrés et que ce nombre comporte de nombreux doublons d'une base de données à l'autre, ces bases de données étant gérées indépendamment les unes des autres. Dans le cadre d'un dispositif révisé, qui fait partie des processus devant être approuvés dans le cadre du projet Umoja, toutes ces bases de données distinctes seront regroupées en une seule base globale gérée par le Bureau des services centraux d'appui.

47. Comme indiqué au paragraphe 19 du rapport du Secrétaire général (A/64/284), une procédure d'agrément des fournisseurs rationalisée, qui comprend quatre niveaux, est entrée en vigueur en 2008. Les critères d'agrément révisés, surtout en ce qui concernent le niveau 1, sont favorables aux petites entreprises locales des pays en développement ou en transition, car ils offrent aux fournisseurs de ces pays la possibilité de sélectionner un seuil d'agrément qui correspond à leurs capacités financières et opérationnelles. Grâce à cette approche, les fournisseurs aux

ressources limitées peuvent accéder à des marchés à faible risque et d'un montant peu élevé en passant par une procédure d'agrément simplifiée. En conséquence, le nombre des fournisseurs agréés par la Division des achats a sensiblement augmenté depuis 2009 (voir tableau 4 ci-dessous). Parmi les fournisseurs agréés et acceptés par la Division des achats, les agréments du seuil 1 représentaient 71 % du total, ce qui est conforme à l'objectif d'attirer des petites entreprises locales des pays en développement ou en transition.

Tableau 4  
**Évolution de l'agrément des fournisseurs, 2007-2011**

	2007	2008	2009	2010	2011
Nombre de fournisseurs agréés dans les pays en développement ou en transition	70	83	160	251	258
Pourcentage	20,59	22,93	26,36	26,65	32,58
Nombre de fournisseurs agréés dans les pays industrialisés	270	279	447	691	534
<b>Total</b>	<b>340</b>	<b>362</b>	<b>607</b>	<b>942</b>	<b>792</b>

48. Il ressort des données du Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies que sur un total de 13 047 demandes d'agrément engagées en 2011, 7 607 (58 %) n'ont pas été menées à terme par les fournisseurs. Afin de faciliter l'établissement des demandes d'agrément et en prévision de la mise en œuvre d'Umoja, la Division des achats a commencé à appliquer un nouveau mécanisme en collaboration avec le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies. Ce mécanisme remplace l'actuelle structure d'agrément à quatre niveaux par une nouvelle structure qui comprend un « agrément de base » et des « conditions supplémentaires (niveau 1/niveau 2) », des documents supplémentaires n'étant exigés que des fournisseurs qui sont pressentis pour des marchés d'une valeur supérieure à 40 000 dollars. On prévoit que cette nouvelle simplification des niveaux d'agrément permettra d'attirer davantage de fournisseurs, surtout dans les pays en développement et les pays en transition.

49. Afin de faciliter la mise en place d'un mécanisme d'agrément commun, harmonisé et simplifié pour tous les organismes membres du Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies, le Secrétariat dirige l'exécution d'un projet de réforme de l'agrément des fournisseurs qui bénéficie du financement du Comité directeur sur l'harmonisation des pratiques commerciales du Comité de haut niveau sur la gestion. Le projet devrait être achevé d'ici à septembre 2013, après quoi une procédure simplifiée pour l'agrément de base sera appliquée par tous les organismes membres du Portail mondial. En disposant d'une base de données globale intégrée, le Secrétariat améliorera la sélection des fournisseurs.

50. L'introduction de la procédure simplifiée et normalisée facilitera davantage la mise à jour et le transfert de données relatives à un nombre de fournisseurs compris entre 30 000 et 50 000 dans le Portail mondial. Cela permettra de transférer toutes les données relatives aux fournisseurs du Secrétariat du Portail mondial vers le registre principal des fournisseurs d'Umoja et de créer une base de données relative aux fournisseurs unique pour l'ensemble du Secrétariat.

### **Mise à jour du Système commun de codification des Nations Unies**

51. Afin de permettre aux fournisseurs de mieux identifier les possibilités qu'offrent les marchés des Nations Unies, il a été décidé que la Classification normalisée des produits et services des Nations Unies serait appliquée en remplacement du Système commun de codification des Nations Unies. Cette modification a été réalisée dans le Portail mondial parce que le système en vigueur était peu pratique et ne reflétait pas avec précision les biens et services disponibles sur le marché. La Division des achats travaille actuellement avec le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies à la programmation du Portail compte tenu de ce changement.

### **Comité d'examen des fournisseurs et Comité de haut niveau chargé de l'examen des fournisseurs**

52. Pour faire en sorte que les cas de fournisseurs ne respectant pas les conditions requises et affichant de mauvais résultat persistants soient pris en considération et que des mesures appropriées soient prises en ce qui concerne leur statut de fournisseurs agréés auprès de la Division des achats, l'Organisation a créé le Comité d'examen des fournisseurs. Le Comité est un organe interne du Bureau des services centraux d'appui, qui est chargé d'examiner a) les demandes d'agrément des fournisseurs lorsque la détermination de l'admissibilité ou du respect des critères d'agrément appelle un examen complémentaire ou une approbation spéciale et b) les affaires de suspension, de radiation et de réinscription des fournisseurs, sauf celles qui relèvent de la compétence du Comité de haut niveau chargé de l'examen des fournisseurs.

53. Dans sa résolution 61/246, l'Assemblée générale a pris note du rapport du Secrétaire général sur la réforme des achats (A/60/846/Add.5 et Corr.1). Conformément aux paragraphes 28 et 29 de ce rapport, le Comité de haut niveau chargé de l'examen des fournisseurs a été créé le 15 juin 2009; il est présidé par le Directeur du Bureau de la déontologie et bénéficie d'un appui administratif de la Division des achats. Le Comité a été mis en place à titre d'essai pour une période initiale d'un an, qui a ensuite été prorogée. Ce comité a pour mission de fournir des avis indépendants au Secrétaire général adjoint à la gestion à propos des sanctions proposées en cas d'allégation de fraude, de corruption ou de comportement non conforme aux règles déontologiques de la part de fournisseurs agréés par le Secrétariat. En 2010, le Comité a été saisi de deux affaires; il a cependant estimé que l'une d'elles sortait du cadre de sa compétence et, dans l'autre, il a jugé que les preuves étaient insuffisantes pour qu'il puisse faire une recommandation. Dans plusieurs autres cas, des avis indépendants ont été demandés directement au Bureau de la déontologie et celui-ci les a donnés.

54. En 2011, le Comité de haut niveau sur la gestion a recommandé que les organismes du système des Nations Unies envisagent de conformer leurs pratiques au cadre institutionnel de décision type des organismes du système des Nations Unies concernant les sanctions à l'encontre des fournisseurs. Ce cadre est constitué de principes directeurs (considérations de politique générale) à adopter et à appliquer conformément aux dispositions réglementaires de chaque organisme. L'Organisation est en train de modifier le mandat du Comité de haut niveau chargé de l'examen des fournisseurs en consultation avec le Bureau des affaires juridiques et le Bureau des services de contrôle interne en vue de le conformer au cadre institutionnel de décision type; cette modification devrait prendre effet en 2013.

**D. Marchés passés en partenariat avec d'autres organismes du système des Nations Unies : principe de « Unis dans l'action » dans le domaine des achats**

55. Comme l'a demandé l'Assemblée générale dans la résolution 61/246, le Secrétariat participe aux activités du Réseau Achats du Comité de haut niveau sur la gestion en vue d'intensifier de façon cohérente la collaboration et la coordination. Après s'être livré à une analyse approfondie des politiques et des pratiques des organismes des Nations Unies, le groupe de travail du Réseau Achats sur l'harmonisation des pratiques d'achat a établi un document intitulé « Achats effectués en commun par les organismes des Nations Unies au niveau des pays », dans lequel sont distinguées les différentes formules suivantes :

- a) Utiliser les accords ou marchés à long terme (également désignés sous les termes de contrats-cadres) en vigueur passés avec d'autres organismes des Nations Unies;
- b) Établir de nouveaux accords à long terme pouvant être utilisés par plusieurs organismes des Nations Unies;
- c) Recourir aux services des achats d'autres organismes des Nations Unies;
- d) Acheter des biens ou services auprès d'un autre organisme des Nations Unies.

56. Ces formules pourraient être considérées comme des variantes dans le cadre du « concept de l'organisme chef de file ». Si les deux dernières formules concernent surtout des achats effectués au niveau des pays par de petits bureaux de pays à capacité d'achat nulle ou limitée, les deux premières intéressent davantage le Secrétariat.

57. Pour les articles courants achetés en grandes quantités, le Secrétariat établit des accords à long terme qui sont disponibles pour les autres organismes des Nations Unies sur le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies. Le Secrétariat utilise les contrats à long terme établis par d'autres organismes seulement lorsque le volume de ses propres achats est faible en comparaison des quantités achetées par ces autres organismes, comme c'est le cas des contraceptifs (Fonds des Nations Unies pour la population) et des vaccins spéciaux (UNICEF).

58. D'une manière générale, les accords à long terme en vigueur sont établis seulement sur la base du besoin estimé de l'organisme qui conclut l'accord. Il est indispensable d'harmoniser les besoins en établissant des spécifications communes, ce qui permet d'agréger les quantités achetées et d'exercer une plus grande pression commerciale. Le Corps commun d'inspection a recommandé en 2001, dans une note concernant la réforme des achats dans le système des Nations Unies, d'effectuer conjointement les achats de biens et de services courants. En conséquence, le Réseau Achats du Comité de haut niveau sur la gestion a engagé un projet visant à examiner les possibilités d'une collaboration dans le domaine des achats de véhicules pour le compte de divers organismes, dont le Secrétariat, le PNUD, le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets, l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient, la FAO et l'UNICEF.

59. Divers bureaux hors Siège et commissions régionales ont entrepris des activités d'achat en commun en vue de réduire le coût de biens et services courants. Par exemple, les organismes du système des Nations Unies basés à Genève ont établi le Groupe des activités communes d'achat, qui s'emploie à réduire pour tous les organismes participants le coût de biens et services couramment requis. Sur la base des estimations de 2010, le Groupe a réalisé 40 millions de dollars d'économies en collaborant à plus de 14 projets d'achat.

60. Reconnaissant les bons résultats des initiatives d'achat en commun au niveau local et prenant en considération la demande formulée par l'Assemblée générale d'améliorer le niveau de la collaboration entre les organismes des Nations Unies, l'Équipe de gestion du changement a recommandé, dans son plan de réforme, d'étendre les activités d'achat en commun à tous les sites pour assurer un bon rapport coût-efficacité. Un groupe de travail a été créé au Siège de l'ONU et chargé d'examiner plus avant les possibilités de collaboration. Dans un premier temps, les organismes ont présenté des considérations générales sur les accords à long terme pouvant être utilisés par les entités des Nations Unies à New York.

61. Dans sa résolution 61/246, l'Assemblée générale a demandé au Secrétaire général de lui faire rapport sur la gestion des achats et de lui présenter dans son rapport une analyse des mécanismes de contrôle interne mis en place par les organismes des Nations Unies et les différences entre ces mécanismes et ceux de la Division des achats. Comme indiqué dans le rapport de 2007 sur les activités d'achat des Nations Unies (A/62/525), la Division des achats a réalisé une étude des dispositifs de contrôle interne de quatre organismes du système qui offrent des perspectives de bonne collaboration avec le Secrétariat. Les résultats de cette étude montrent que, s'il y a des variations mineures dans la façon de gérer certains aspects de la passation des marchés, les mécanismes de contrôle interne actuels des organismes en question sont, de manière générale, le reflet de ce que le Secrétariat a lui-même mis en place.

## **IV. Gestion stratégique des achats de l'Organisation**

### **A. Umoja**

62. La mise en place du nouveau progiciel de gestion intégré, appelé Umoja, se traduira par une amélioration, une harmonisation et une modernisation fondamentales des actuels processus d'exécution des tâches et processus métier liés aux activités d'achat du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies. En premier lieu, le progiciel Umoja regroupera toutes les activités d'achat sous un seul système informatique. Le processus d'acquisition, saisi dans le cadre de la gestion des stocks, sera étroitement intégré dans Umoja avec les systèmes d'engagements financiers. En outre, la Division des achats aura la responsabilité stratégique de gérer le fichier des fournisseurs pour toutes les entités de l'Organisation, et celles-ci pourront plus amplement recourir aux contrats-cadres grâce à la meilleure visibilité procurée par Umoja.

## B. Accroître les possibilités d'attribuer des marchés aux fournisseurs des pays en développement ou en transition

63. Les achats de biens et services effectués de 2007 à 2011 par la Division des achats et les missions auprès de fournisseurs de pays en développement ou en transition pour les services du Siège et des missions de maintien de la paix sont résumés dans le tableau 5.

Tableau 5

### Volume des achats effectués auprès des fournisseurs de pays en développement ou en transition, en regard du volume total des achats, 2007-2011

(En dollars des États-Unis)

	<i>Achats effectués auprès de fournisseurs de pays en développement ou en transition</i>		<b>Total des achats</b>
	<i>Montant</i>	<i>Pourcentage</i>	
2007	993 594 945	52,18	<b>1 904 258 090</b>
2008	1 472 406 822	46,41	<b>3 172 271 966</b>
2009	1 411 132 862	40,45	<b>3 488 416 446</b>
2010	1 568 045 091	49,87	<b>3 144 515 529</b>
2011	1 735 600 216	54,69	<b>3 173 746 133</b>

64. Bien que le volume annuel des achats varie en fonction du nombre et de la nature des ressources nécessaires à l'appui des mandats et des activités de l'Organisation, les chiffres représentés au tableau 5 montrent que, sur la période de cinq ans considérée, les activités menées par l'Organisation pour établir des contacts avec des fournisseurs de pays en développement ou en transition ont donné de bons résultats.

## C. Réseau Achats du Comité de haut niveau sur la gestion

65. Le Réseau Achats du Comité de haut niveau sur la gestion continue d'œuvrer dans l'intérêt commun des entités du système des Nations Unies par la voie des groupes de travail qu'il a établis dans les domaines de l'harmonisation, de la gestion des fournisseurs, du développement professionnel, de l'accès aux fournisseurs et des achats responsables. Le Secrétariat a participé aux activités des groupes de travail, à l'exception du groupe chargé des achats responsables, et a contribué aux actions menées dans ces domaines. Parmi les réalisations du Réseau Achats, on peut notamment citer le modèle de cadre de sélection des fournisseurs, les directives destinées aux entités organisant pour le compte de plusieurs organismes des séminaires à l'intention des fournisseurs, la table des matières normalisée des manuels des achats des organismes des Nations Unies, des analyses des règlements financiers, dispositions réglementaires et manuels des achats des organismes des Nations Unies, des rapports d'enquêtes effectuées auprès d'utilisateurs du Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies, notamment les fournisseurs, et un répertoire des programmes de formation dans le domaine des achats offerts dans le système des Nations Unies.

## D. Achats responsables : réflexion nécessaire

66. Selon la définition donnée par le Comité de haut niveau sur la gestion, les activités d'achat responsables intègrent des conditions, des spécifications et des critères qui ne contrarient pas et qui favorisent la protection de l'environnement, le progrès social et le développement économique, par la recherche de l'efficacité, par une amélioration de la qualité des biens et services et, en dernière analyse, par une optimisation des coûts.

67. À cet égard, le Secrétaire général prend note du fait que le Corps commun d'inspection, dans la recommandation 10 de son rapport intitulé « Profil environnemental des organismes des Nations Unies », a demandé aux chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies d'établir des politiques et des directives internes en matière d'achats responsables qui tiendraient compte des conditions locales du pays hôte et des besoins des bureaux extérieurs.

68. Eu égard au rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (A/64/501), au rapport susmentionné du Corps commun d'inspection et au paragraphe 96 du document final de la Conférence des Nations Unies sur le développement durable intitulé « L'avenir que nous voulons » (annexe de la résolution 66/288 de l'Assemblée générale), dans lequel les États Membres engageaient le système des Nations Unies à améliorer la gestion des installations et des opérations, en tenant compte des pratiques de développement durable, en s'appuyant sur les efforts existants et en encourageant la maîtrise des coûts, le Secrétariat a pris note des initiatives ci-après, lancées par d'autres organismes des Nations Unies : le Réseau Achats, avec l'appui d'ONU durable (dirigé par le Programme des Nations Unies pour l'environnement pour promouvoir la viabilité environnementale à l'Organisation des Nations Unies), a engagé une initiative dans le cadre de laquelle ont été lancés des projets de sensibilisation et de mise au point d'instruments dans le domaine des achats responsables. En outre, le PNUD a adopté le principe des achats responsables en tant que moyen de promouvoir le développement durable, ce qui atténue le risque de violer par mégarde les droits de l'homme et les droits des travailleurs et celui de conséquences défavorables pour l'environnement, tout en favorisant les entreprises locales, l'équilibre entre les sexes et l'autonomisation des femmes, l'élimination de la pauvreté et la gouvernance. Un élément essentiel de l'initiative du PNUD en faveur des achats responsables est le continuum « vert » – une stratégie visant à réduire l'impact des achats de biens et services sur l'environnement en augmentant progressivement la part des biens et services jugés préférables pour l'environnement.

69. Au cours de la décennie écoulée, l'UNICEF s'est elle aussi davantage attachée à conformer ses activités d'achat au principe des achats responsables. En application des conditions générales relatives à ses achats, l'UNICEF effectuera des inspections des usines de ses fournisseurs. Outre l'application de dispositions interdisant la participation de sociétés qui produisent des mines antipersonnel ou qui exploitent le travail des enfants, l'UNICEF procède à des évaluations de la gestion des achats et de l'écoviability des activités de ses fournisseurs.

70. À ce jour, l'Assemblée générale n'a pas approuvé l'application de critères relatifs aux achats responsables. Le Secrétariat a incorporé, dans les conditions générales des contrats, des aspects sociaux comme le respect obligatoire de la Convention relative aux droits de l'enfant, des dispositions antimines et des

dispositions contre l'exploitation sexuelle. Le Secrétariat n'y inclut cependant pas de critères contraignants relatifs à l'environnement. En ce qui concerne les appels à la concurrence portant sur des matières dangereuses, le Secrétariat exige que les fournisseurs veillent à la sécurité sanitaire et environnementale, que les déchets soient gérés de façon appropriée dans les pays hôtes et que les dispositions relatives à l'environnement établies par le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions soient respectées.

71. Dans le contexte du présent rapport, le Secrétaire général estime qu'il est nécessaire de prendre en considération, pour toutes les opérations relatives aux achats, les questions environnementales ci-après en appliquant une approche fondée sur le cycle de vie : rationalisation des conditionnements, réduction et gestion des déchets, efficience énergétique et utilisation efficace des ressources en eau et réduction des émissions de gaz à effet de serre, à condition que cela ne devienne pas un obstacle à la participation des pays en développement ou en transition aux activités d'achat de l'Organisation des Nations Unies. La prise en considération de ces éléments réduirait beaucoup l'impact écologique de l'Organisation des Nations Unies dans les pays où celle-ci est déployée et contribuerait, par l'exemple ainsi donné, à une meilleure interaction avec les communautés locales ainsi qu'à une meilleure appréciation par celles-ci de la question. Le Secrétaire général continuera de tenir l'Assemblée générale informée des initiatives proposées dans le domaine des achats responsables.

## V. Conclusions et recommandations

72. Le Secrétaire général reconnaît l'importance des activités d'achat pour faire en sorte que les ressources des contribuables mondiaux soient dépensées de façon équitable et transparente; il reconnaît aussi qu'il importe que les fonctionnaires de l'Organisation chargés des achats soient formés à cet effet. La Division des achats a continué de mettre en œuvre la réforme et s'efforce de se conformer aux meilleures pratiques mondiales dans le domaine des achats du secteur public. Ce faisant, elle a veillé à s'acquitter de ses obligations fiduciaires de façon ouverte et transparente. Elle a fait des progrès sensibles en ce qui concerne l'agrément des fournisseurs dans les pays en développement et les pays en transition. Des progrès sensibles ont également été faits dans divers domaines comme ceux des contrôles internes, de la régionalisation, de la gouvernance ou de la formation; des problèmes subsistent, surtout compte tenu des conditions économiques actuelles. La mise en place, à titre d'essai, du Bureau régional des achats d'Entebbe a beaucoup amélioré la prestation des services aux utilisateurs finals. La mise en service du progiciel Umoja améliorera également les capacités, les moyens, les mécanismes et les procédures de la fonction d'achat. La mise en œuvre de ces réformes exigera cependant des efforts non négligeables car Umoja représentera une transformation paradigmatique des activités d'achat de l'Organisation des Nations Unies.

73. L'Assemblée générale est invitée à prendre note du présent rapport.



## Annexe I

## Volume des achats pour la période 2007-2011

(En dollars des États-Unis)

	Commandes	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Total des achats<sup>a</sup> (A+B+C)</b>	<b>Nombre</b>	<b>33 762</b>	<b>30 485</b>	<b>31 654</b>	<b>29 917</b>	<b>30 611</b>
	<b>Montant</b>	<b>2 134 442 778</b>	<b>3 332 720 728</b>	<b>3 717 369 614</b>	<b>3 370 627 438</b>	<b>3 468 829 320</b>
A. Division des achats	Nombre	3 947	4 191	4 317	3 524	3 170
	Montant	972 837 033	1 740 212 928	2 025 856 747	1 733 377 108	1 668 179 748
B. Missions	Nombre	16 688	17 387	17 569	17 466	17 512
	Montant	931 421 058	1 432 059 038	1 462 559 699	1 411 138 422	1 505 566 386
C. Bureaux extérieurs, tribunaux et commissions						
Commission économique pour l'Afrique	Nombre	320	378	515	619	831
	Montant	7 778 645	7 830 328	9 412 104	10 599 151	14 496 307
Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes	Nombre	1 267	985	459	330	409
	Montant	10 215 458	5 843 537	7 843 473	6 927 141	15 538 290
Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique	Nombre	2 357	727	903	601	690
	Montant	10 128 277	7 496 361	13 936 690	8 262 897	8 876 775
Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale	Nombre	298	164	266	200	181
	Montant	4 775 804	3 081 457	2 944 998	1 905 852	2 894 045
Tribunal pénal international pour le Rwanda	Nombre	421	377	316	186	327
	Montant	8 542 364	9 884 000	10 293 826	2 843 932	13 391 237
Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie	Nombre	506	350	411	287	248
	Montant	29 860 340	29 522 738	31 173 860	48 184 477	5 256 925
Office des Nations Unies à Genève	Nombre	4 403	3 358	3 579	2 377	2 309
	Montant	80 123 573	64 411 741	104 252 709	88 202 510	110 217 950
Office des Nations Unies à Nairobi <sup>b</sup>	Nombre	1 857	1 379	1 543	3 022	3 774
	Montant	56 372 191	16 033 748	33 253 130	44 960 912	111 504 056
Office des Nations Unies à Vienne	Nombre	1 698	1 188	1 776	1 305	1 160
	Montant	22 388 036	16 344 852	15 842 377	14 225 036	12 907 602
<b>Total partiel C</b>		<b>230 184 688</b>	<b>160 448 762</b>	<b>228 953 168</b>	<b>226 111 909</b>	<b>295 083 187</b>

<sup>a</sup> Les données portent sur l'année civile.<sup>b</sup> Les données relatives à l'Office des Nations Unies à Nairobi englobent les achats du Programme des Nations Unies pour les établissements humains et du Programme des Nations Unies pour l'environnement.

## Annexe II

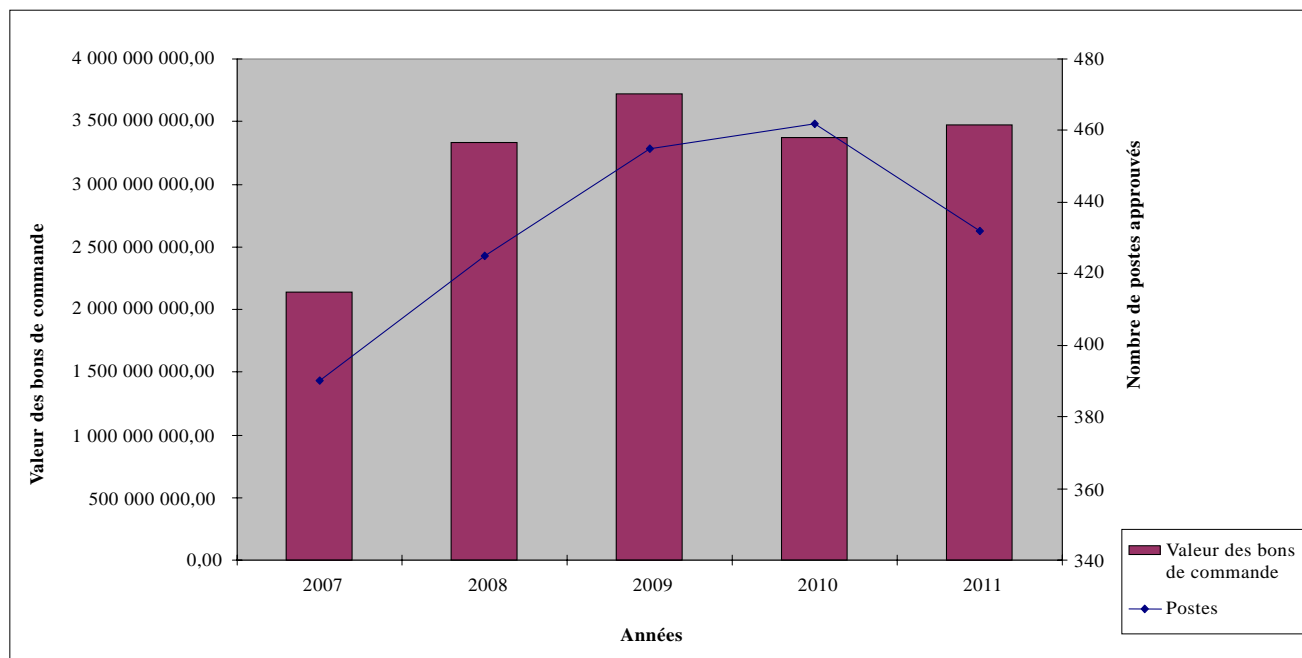
### Postes consacrés aux achats et valeur des bons de commande par rapport au nombre de postes approuvés pour la période 2007-2011

#### A. Postes consacrés à la fonction achats

	2007	2008	2009	2010	2011
A. Division des achats	121	126	138	145	135
B. Missions	192	222	238	239	217
C. Bureaux extérieurs, tribunaux et commissions	77	77	79	78	80
Bureau régional d'achat					
<b>Total</b>	<b>390</b>	<b>425</b>	<b>455</b>	<b>462</b>	<b>432</b>

#### B. Valeur des bons de commande par rapport au nombre de postes approuvés

(En dollars des États-Unis)



## Annexe III

### Analyse coûts-avantages de la création du Bureau régional d'achat

1. Une analyse coûts-avantages a été entreprise afin de recenser l'incidence économique et qualitative du Bureau régional d'achat. Elle établit une comparaison entre les coûts directs des achats et les frais de fonctionnement des services des achats dans les missions et ceux du Bureau régional.

#### Économies réalisées

2. Le Bureau régional permet aux missions de bénéficier d'économies d'échelle, car il centralise les besoins dans un plan d'achat commun et il établit des contrats-cadres régionaux. Depuis sa création, il a réussi à économiser 26 337 192 dollars par rapport aux marchés passés à l'échelon local et aux dépenses administratives y afférentes.

#### Réduction des dépenses administratives

3. Non seulement le Bureau régional a permis de faire des économies en ce qui concerne les achats eux-mêmes, mais les dépenses administratives ont également baissé, comme décrit ci-après.

#### a) Meilleure utilisation des ressources

4. Les ressources en personnel ont été mieux utilisées puisque le nombre de demandes présentées par les missions afin d'acheter des biens analogues a été réduit. Par comparaison, le fait que le personnel du Bureau régional centralise les achats pour le compte de plusieurs missions alors que les membres du personnel de telle ou telle mission ne s'occupent que des commandes de ladite mission a permis de réduire les dépenses administratives, le montant des économies étant estimé à 1 214 450 dollars par an.

5. La procédure de décision a également été rationalisée et accélérée puisque seul le Comité des marchés du Siège a à connaître des dossiers relevant du Bureau régional d'achat alors que les dossiers présentés par les missions sont examinés par les comités locaux des marchés et par le Comité des marchés du Siège.

#### b) Aide apportée aux missions nouvellement créées ou en cours d'élargissement

6. Le Bureau régional a aidé la Mission des Nations Unies au Soudan du Sud (MINUSS) et la Force intérimaire de sécurité des Nations Unies pour Abyei (FISNUA) à monter en puissance pendant leur phase de démarrage en facilitant la passation de marchés, ces missions n'ayant pas eu à attendre le déploiement de fonctionnaires des achats à titre temporaire ni à supporter les dépenses y afférentes.

#### c) Congé de repos et de récupération

7. Entebbe étant un lieu d'affectation dans lequel les familles sont autorisées, les fonctionnaires recrutés sur le plan international n'ont pas droit au congé de repos et de récupération. Cela signifie que le Bureau régional bénéficie des services de neuf

membres du personnel pendant 40 jours de plus chaque année. L'Organisation économise ainsi 80 676 dollars par an puisqu'elle n'a pas à payer les prestations liées au congé de repos et de récupération aux fonctionnaires dont les postes ont été cédés au Bureau par les missions.

8. L'Organisation économise également 21 579 dollars par an puisqu'elle n'a pas à assumer le coût du transport aérien des fonctionnaires recrutés sur le plan international entre leur lieu d'affectation et le lieu désigné aux fins du congé de repos et de récupération.

**d) Frais généraux**

9. À nombre de fonctionnaires égal, les traitements et prestations versés aux membres du personnel du Bureau régional sont moins élevés que ceux versés aux fonctionnaires de la Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo et de l'Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour, 612 344 dollars et 545 937 dollars de moins par an respectivement.

**e) Renforcement des achats au niveau régional**

10. Le Bureau régional continuera de répondre à la majorité des besoins communs aux missions dans le cadre d'un plan d'achat commun, ce qui permettra d'obtenir des gains d'efficacité, de faire des économies d'échelle et de réduire la dépendance des missions vis-à-vis des activités d'achat administrées à l'échelon local.

11. Parallèlement, le Bureau régional aidera les missions à regrouper des besoins communs qui font actuellement l'objet de contrats propres à telle ou telle mission de façon à normaliser et uniformiser les procédures et à en assurer le suivi, et à établir des contrats-cadres régionaux. Cela permettra de renforcer les contrôles internes tout en accélérant les opérations.

12. On peut récapituler les avantages offerts par le Bureau régional d'achat comme suit :

- a) Amélioration de la nouvelle structure de gouvernance entre le Département de la gestion et le Département de l'appui aux missions;
- b) Réduction des coûts de transaction récurrents;
- c) Appui efficace, souple et de qualité proposé en temps opportun aux missions;
- d) Obtention d'économies et suppression de certaines dépenses administratives;
- e) Augmentation des économies d'échelle dans le cadre de la centralisation des besoins et de la réduction des frais généraux des missions;
- f) Augmentation des débouchés pour les marchés locaux et meilleure utilisation de ces marchés;
- g) Accélération des achats de biens et services pour le compte des nouvelles missions et des missions en expansion dans la région en raison du renforcement de la stabilité;

h) Renforcement de la normalisation des procédures d'achat et mise en œuvre des pratiques de référence;

i) Réduction du nombre de postes laissés vacants en raison d'un taux d'attrition élevé lié à l'éloignement de certains lieux d'affectation et aux conditions éprouvantes qui y règnent;

j) Renforcement des contrôles internes par suite de l'uniformisation de l'interprétation et de l'application des règles et politiques et de la normalisation des besoins;

k) Renforcement des capacités du personnel dans le cadre d'activités de formation, notamment dans les domaines de la planification, de l'examen des besoins, de la prévention de la fraude, de la déontologie et de l'intégrité;

l) Fourniture de capacités d'achat aux nouvelles missions, telles que la MINUSS, la FISNUA et le Bureau d'appui de l'ONU pour la Mission de l'Union africaine en Somalie.

### Montant total des économies annuelles

(En dollars des États-Unis)

<i>Description</i>	<i>Montant</i>
Économies au titre des frais généraux . . . . .	612 344
Dépenses non engagées au titre du congé de repos et de récupération. . . . .	80 676
Économies liées à une meilleure utilisation des ressources . . . . .	1 214 750
Économies liées à la non-utilisation des moyens de transport aérien pour transporter les fonctionnaires dans les lieux désignés aux fins du congé de repos et de récupération . . . . .	21 579
Plan d'achat commun : économies réalisées par rapport au budget. . . . .	10 044 000
<b>Total . . . . .</b>	<b>11 973 349</b>

### Autres économies<sup>a</sup>

(En dollars des États-Unis)

<i>Description</i>	<i>Montant</i>
Plan d'achat commun : économies réalisées par rapport à des commandes passées individuellement. . . . .	973 893
Contrats propres aux missions : économies réalisées par rapport au budget. . . . .	15 319 300
<b>Total . . . . .</b>	<b>16 293 193</b>

<sup>a</sup> Économies réalisées par rapport à des achats ponctuels.

13. Compte tenu des avantages susmentionnés, la Division des achats a élargi, en concertation avec le Département de l'appui aux missions, les services du Bureau régional d'achat à Entebbe à toutes les missions de maintien de la paix et à toutes

les missions politiques spéciales présentes en Afrique de l'Ouest<sup>a</sup>. Ces missions ont participé à la réunion du Groupe de pilotage régional des achats en octobre 2012.

14. Le Bureau régional continuera à mettre en œuvre des contrats-cadres régionaux et des contrats propres à des missions dans le cadre de plans d'achat communs, tandis que la Division des achats au Siège administrera tous les contrats-cadres mondiaux et les contrats de services maritimes et aériens.

---

<sup>a</sup> Mission des Nations Unies au Libéria, Opération des Nations Unies en Côte d'Ivoire, Mission des Nations Unies pour l'organisation d'un référendum au Sahara occidental, Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en Guinée-Bissau, Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en Sierra Leone, Bureau régional des Nations Unies pour l'Afrique centrale et Bureau des Nations Unies pour l'Afrique de l'Ouest.

## Annexe IV

### Mise en œuvre des indicateurs de résultats

#### Indicateurs déjà mis en œuvre

<i>Titre</i>	<i>Description</i>
K004 – Délai de présentation au Comité des marchés du Siège	Nombre moyen de jours ouvrables entre l'établissement du dossier et sa présentation au Comité des marchés du Siège
K006 – Délai d'établissement du bon de commande ou du contrat	Nombre moyen de jours ouvrables entre l'établissement de l'appel d'offres et l'établissement du bon de commande ou du contrat
K008 – Délai d'établissement du bon de commande (ne relevant pas d'un marché existant)	Nombre moyen de jours ouvrables entre la réception de la demande de fourniture de biens ou de services et l'établissement du bon de commande (ne relevant pas d'un marché existant)
K009 – Délai d'établissement du bon de commande (dans le cadre d'un marché existant)	Nombre moyen de jours ouvrables entre la réception de la demande de fourniture de biens ou de services et l'établissement du bon de commande (dans le cadre d'un marché existant)
K010 – Dossiers concernant des marchés exclusifs	Pourcentage de dossiers ayant trait à des fournisseurs exclusifs
K011 – Dossiers renvoyés par le Comité des marchés du Siège	Pourcentage de dossiers renvoyés au moins une fois par le Comité des marchés du Siège
K014 – Diversification des fournisseurs	Pourcentage de fournisseurs issus de pays en développement, de pays en transition et de pays les moins avancés
K015 – Dossiers présentés a posteriori au Comité des marchés du Siège	Nombre de dossiers présentés a posteriori au Comité des marchés du Siège

#### Indicateurs de résultats en attente de mise en œuvre

<i>Titre</i>	<i>Description</i>
K001 – Délai d'établissement du plan de sélection des fournisseurs	Nombre moyen de jours ouvrables entre la réception de la demande de fourniture de biens ou services et la signature du plan de sélection des fournisseurs, par section

<i>Titre</i>	<i>Description</i>
K002 – Délai de publication de la demande d'appel d'offres ou de l'invitation à soumissionner	Nombre moyen de jours ouvrables entre la définition des prestations à fournir et des spécifications et la publication de la demande d'appel d'offres ou de l'invitation à soumissionner
K003 – Délai de sélection des fournisseurs	Nombre moyen de jours ouvrables entre la fin de l'évaluation technique et l'achèvement de l'évaluation financière des soumissions
K005 – Délai de traitement des dossiers par le Comité des marchés du Siège	Nombre moyen de jours ouvrables entre la présentation d'un dossier au Comité des marchés du Siège et la décision rendue par le Comité <sup>a</sup>
K012 – Taux d'exécution	Pourcentage de demandes de fourniture de biens ou services qui aboutissent
K013 – Taux de réponse des fournisseurs	Pourcentage de fournisseurs sélectionnés qui ont répondu à l'appel d'offres <sup>b</sup>
K016 – Dossiers conformes aux délais fixés	Pourcentage du nombre total de dossiers qui cadrent avec les délais fixés dans le plan de sélection des fournisseurs
K017 – Degré de satisfaction des demandeurs de biens ou services	Moyenne des réponses données par les demandeurs ayant répondu aux enquêtes de satisfaction
K018 – Traitement des dossiers d'inscription des nouveaux fournisseurs	Pourcentage des dossiers d'inscription des nouveaux fournisseurs qui ont été agréés, rejetés ou qui sont encore en cours d'examen <sup>c</sup>
K019 – Efficacité des activités d'information menées auprès des fournisseurs	Pourcentage de fournisseurs qui ont présenté un dossier d'inscription après avoir participé à un séminaire organisé par la Division des achats, par pays
K020 – Délai de traitement des dossiers d'inscription des fournisseurs	Nombre moyen de jours ouvrables nécessaire à la délivrance ou au refus de l'agrément après le dépôt d'un dossier sur le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies <sup>c</sup>
K021 – Agrément des fournisseurs	Pourcentage de fournisseurs ayant été agréés dans un délai inférieur à 6 semaines, dans un délai compris entre 6 et 10 semaines et dans un délai supérieur à 10 semaines <sup>c</sup>

<sup>a</sup> Exige la mise en œuvre d'une fonction de signature électronique des minutes du Comité des marchés du Siège dans le système e-CC par le Sous-Secrétaire général aux services centraux d'appui.

<sup>b</sup> Exige que tous les acheteurs consignent la réponse donnée par chacun des fournisseurs conviés à participer à l'appel d'offres.

<sup>c</sup> Exige l'apport de modifications au Portail mondial, qui seront fonction de la disponibilité des fonds.



## Annexe V

### **Affrètement de vols (contrats à long terme) : changements apportés au mécanisme de mise en concurrence**

1. Comme indiqué dans le rapport du Secrétaire général sur les opérations aériennes de l'ONU (A/65/738), le Département de l'appui aux missions et la Division des achats du Département de la gestion ont entrepris de remplacer la procédure d'appel d'offres par une invitation à soumissionner, l'idée étant de disposer d'une plus grande marge de manœuvre et d'obtenir un meilleur rapport qualité-prix en ce qui concerne les moyens et services aériens.

2. Les appels d'offres, modalité actuellement utilisée, présentent les problèmes ci-après :

- Dépendance vis-à-vis de certains types d'appareils sur certains trajets;
- Dépendance vis-à-vis de certains types d'appareils du fait de l'insuffisance des infrastructures d'appui au sol;
- Offres émanant d'un trop petit nombre de fournisseurs;
- Écarts entre la structure des coûts figurant dans les documents d'appel d'offres et les contrats et les pratiques optimales.

3. Le passage à l'invitation à soumissionner atténuera ces problèmes et intensifiera la concurrence entre les fournisseurs : ceux-ci pourront en effet proposer des solutions et non plus se contenter de répondre à un ensemble limité de critères. Cela permettra aussi d'élargir la base sur laquelle est opérée la sélection des fournisseurs, puisque des critères de performance seront prévus et que les fournisseurs seront encouragés à innover, qu'il s'agisse des types d'appareils, de l'emploi, du déploiement, des moyens de secours et de l'appui. L'Organisation compte également que la flotte aérienne sera plus polyvalente et de meilleure qualité et que les moyens aériens seront mieux exploités. L'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) a pour mission de présenter les paramètres essentiels à l'efficacité opérationnelle, ce qui aura pour effet de réduire les coûts d'affrètement.

4. L'OACI devrait mettre la dernière main aux documents relatifs à la nouvelle formule en janvier 2013 et les présenter à la direction, sous réserve de la teneur des apports du Département de l'appui aux missions et de ses propres apports.