



Assemblée générale

Distr. générale
29 décembre 1999
Français
Original: anglais

Cinquante-quatrième session
Point 123 de l'ordre du jour
Corps commun d'inspection

Rapport du Corps commun d'inspection sur les politiques et pratiques en matière d'utilisation des services de sociétés-conseils privées dans les organisations du système des Nations Unies

Note du Secrétaire général

Le Secrétaire général a l'honneur de transmettre à l'Assemblée générale le rapport du Corps commun d'inspection intitulé «Politiques et pratiques en matière d'utilisation des services de sociétés-conseils privées dans les organisations du système des Nations Unies» (JIU/REP/99/7).

**POLITIQUES ET PRATIQUES EN MATIÈRE
D'UTILISATION DES SERVICES
DE SOCIÉTÉS-CONSEILS PRIVÉES
DANS LES ORGANISATIONS
DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES**

Document établi par
Fatih Bouayad-Agha
Homero L. Hernández

Corps commun d'inspection



**Genève
1999**

Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
Sigles		vi
Résumé analytique, conclusions et recommandations		vii
I. Introduction	1-7	1
II. Principales conclusions	8-30	2
A. Aperçu général	8-11	2
B. Textes portant autorisation des activités	12	2
C. Politiques et procédures	13-14	3
D. Principaux domaines de compétence	15-20	3
E. Répartition géographique	21-22	4
F. Concentration des compétences (les «Cinq Grandes»)	23-24	5
G. Coopération interorganisations	25-26	5
H. Roulement et contrôle de qualité	27-30	5
III. L'expérience des différentes organisations	31-147	6
A. L'Organisation des Nations Unies, ses organes subsidiaires et les programmes apparentés	31-80	6
1. Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)	46-52	8
2. Les Volontaires des Nations Unies (UNU)	53-55	9
3. Le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR)	56-62	10
4. Le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF)	63-66	11
5. Le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP)	67-71	11
6. Le Programme alimentaire mondial (PAM)	72-80	12
B. L'Organisation internationale du Travail (OIT)	81-87	13
C. L'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) ...	88-94	14
D. L'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO)	95-101	16
E. L'Organisation mondiale de la santé (OMS)	102-106	17
F. L'Union postale universelle (UPU)	107-112	17
G. L'Union internationale des télécommunications (UIT)	113-119	18
H. L'Organisation maritime internationale (OMI)	120-124	19
I. L'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI)	125-131	20
J. Le Fonds international de développement agricole (FIDA)	132-136	21
K. L'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI)	137-141	21

L. L'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA)	142-147	22
Annexe		24
Bibliographie		34

Sigles

AIEA	Agence internationale de l'énergie atomique
BIRD	Banque internationale pour la reconstruction et le développement (Banque mondiale)
BSAI	Bureau des services d'achats interorganisations
BSCI	Bureau des services de contrôle interne
CCI	Corps commun d'inspection
CCI	Centre du commerce international CNUCED/OMC
CCQAB	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires
CCSI	Comité de coordination des systèmes d'information
CIC	Centre international de calcul
CNUEH	Centre des Nations Unies pour les établissements humains (Habitat)
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international de développement agricole
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
HCR	Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
INSTRAW	Institut international de recherche et de formation pour la promotion de la femme
OACI	Organisation de l'aviation civile internationale
OIT	Organisation internationale du Travail
OMI	Organisation maritime internationale
OMM	Organisation météorologique mondiale
OMPI	Organisation mondiale de la propriété intellectuelle
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONU	Organisation des Nations Unies
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
ONUG	Office des Nations Unies à Genève
ONUV	Office des Nations Unies à Vienne
PAM	Programme alimentaire mondial
PNUCID	Programme des Nations Unies pour le contrôle international des drogues
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
UE	Union européenne
UIT	Union internationale des télécommunications
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNITAR	Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche
UNU	Université des Nations Unies
UPU	Union postale universelle
VNU	Volontaires des Nations Unies

Résumé analytique, conclusions et recommandations

Objectifs :

Les principaux objectifs du présent rapport sont, tout d'abord, d'examiner les politiques et pratiques appliquées par les organisations du système des Nations Unies lorsqu'elles font appel aux services de sociétés-conseils privées; deuxièmement, de déterminer les avantages et inconvénients pratiques du recours à ces sociétés; troisièmement, de tirer des conclusions concernant les normes, directives et procédures appliquées à l'échelle du système dans ce domaine, compte dûment tenu des services de contrôle interne et externe comme source première de connaissances spécialisées en matière de gestion; et quatrièmement, de formuler des recommandations visant à améliorer les politiques et pratiques actuelles, le but étant de réglementer l'utilisation de ces services, en gardant à l'esprit le besoin global de réaliser des économies et de limiter les coûts. Il convient de noter que le Corps commun d'inspection (CCI) a déjà consacré un rapport à la question générale de l'externalisation (A/52/338). Le présent document ne vient pas compléter le rapport en question, mais porte sur la question spécifique du recours à des sociétés-conseils privées par les organismes des Nations Unies en tant qu'aspect de l'externalisation qui, dans une grande mesure, est régi par les mêmes principes généraux.

Les Inspecteurs sont parvenus à la conclusion qu'il était bon pour les organisations d'avoir recours à des compétences externes dans l'exécution des programmes dont elles sont chargées lorsqu'elles ne disposent pas de ces compétences elles-mêmes. Les sociétés-conseils, en particulier, aident à acquérir de l'expérience, à définir les meilleures pratiques et à introduire de nouvelles technologies. Leur contribution est particulièrement importante dans le contexte de questions telles que participation, consultation, choix entre centralisation et décentralisation, et gestion du changement.

Les sociétés-conseils donnent les meilleurs résultats lorsqu'on les engage pour mener un travail précis, pour lequel leurs clients n'ont pas les compétences voulues ou souhaitent avoir une vue plus large. Par contre, le succès de leurs efforts s'est révélé moins sûr lorsqu'on fait appel à elles parce que leurs clients manquent de ressources. En outre, les clients qui ne sont pas en mesure de formuler leurs besoins et les résultats qu'ils désirent en termes clairs et précis risquent de ne pas obtenir ce qu'ils veulent, et certainement pas au meilleur prix.

Les organisations devraient d'abord ne ménager aucun effort pour s'assurer que les compétences requises n'existent pas chez elles ou qu'il est vraiment plus économique de faire appel à des sociétés-conseils qui, en règle générale, coûtent très cher. En outre, il n'est pas nécessaire d'engager automatiquement des services externes. Parmi les possibilités de conseils internes on peut citer, par exemple, les services des vérificateurs des comptes, le CCI et, pour les services du Secrétariat de l'ONU, le Bureau des services de contrôle interne (BSCI), qui est doté d'une Division de l'audit et du conseil de gestion. Dans un nombre considérable de cas, les organisations ont pu se prévaloir de l'avis de ces institutions, sans frais, au lieu d'avoir à chercher une aide à l'extérieur.

Une question importante est de savoir si l'on a suffisamment étudié les avantages évidents, tant culturels que financiers, que l'on pourrait tirer de l'utilisation de la gamme la plus large possible de sociétés-conseils dans tous les pays et régions. Dans nombre de cas, les organisations semblent choisir les sociétés de certains pays, en partant du principe qu'elles connaissent mieux les questions de gestion moderne. Par contre, celles d'autres pays, qui ont

elles aussi de bons principes de gestion, ne sont pas utilisées aussi souvent. Les sociétés-conseils de tous les pays et régions, y compris les pays en développement, devraient se voir accorder des possibilités égales de présenter leurs soumissions pour obtenir des contrats de consultants.

Le transfert de connaissances à leur personnel devrait être l'un des principaux objectifs des organisations qui font appel à des compétences externes. S'il est vrai qu'ils n'ont formulé aucune recommandation à cet effet dans le présent rapport, les Inspecteurs souhaitent souligner qu'ils sont convaincus que les organisations participantes devraient donner au transfert des compétences toute l'importance qui lui est due dans les prescriptions du marché, mesurer ce transfert en tant qu'élément des projets, et veiller à ce que des ressources internes soient disponibles pour le faciliter.

Il semble aux Inspecteurs que, dans certains cas, les sociétés-conseils utilisent les projets pour la formation de leurs employés subalternes. Ce sont donc elles qui tirent le meilleur parti des projets que leur confient les organisations internationales pour valoriser et former leurs cadres subalternes. Pour leur part, les organisations investissent parfois dans ces services externes des ressources qu'elles auraient pu avantageusement consacrer à leurs propres employés subalternes. Le corollaire en est que ce sont les sociétés externes qui prospectent dans les universités et les établissements d'enseignement supérieur dans le monde entier pour y trouver leurs meilleures recrues, tandis que les organisations – en raison des traitements relativement plus bas qu'elles offrent et de l'absence de plans de développement des carrières bien structurés – deviennent de moins en moins concurrentielles sur les marchés du travail.

Certaines organisations semblent ne pas avoir les mécanismes voulus pour évaluer pleinement l'impact réel des sociétés-conseils sur leurs activités et programmes. Généralement, le secteur privé a été le premier et principal client de ces sociétés, avec une exception de taille, celle de certains pays développés où les organismes gouvernementaux à divers niveaux ont aussi passé d'importants contrats avec elles. Les compagnies du secteur privé faisant appel aux services de sociétés-conseils évaluent la façon dont ces dernières se sont acquittées de leur tâche de la même façon que dans tout autre domaine d'activité: en déterminant si les profits de la compagnie ont augmenté ou diminué après l'intervention des consultants. Il est beaucoup plus difficile d'évaluer l'impact des sociétés-conseils dans le secteur public – y compris les organisations internationales – dont le succès ou l'échec ne dépend pas des gains acquis et qui par conséquent ne calculent pas l'augmentation ou la baisse de bénéfices. Et pourtant il y a certains éléments qui peuvent et doivent être mesurés, comme la réduction des coûts, un meilleur fonctionnement des services et l'exécution des projets dans les délais impartis et dans les limites du budget.

Les Inspecteurs tiennent à déclarer officiellement que les informations contenues dans le présent rapport sont essentiellement tirées des vues que leur ont communiquées les responsables des organisations interrogés, ainsi que des réponses envoyées par les organisations à un questionnaire distribué par le CCI. Les conclusions contenues dans le rapport sont donc fondées, en tout premier lieu, sur des éléments provenant des organisations elles-mêmes.

S'il est vrai que les sociétés-conseils pourraient indubitablement présenter des vues intéressantes sur leur propre expérience, les Inspecteurs ne les ont pas, au stade actuel, contactées. Une fois que les relations entre les organisations participantes et les sociétés se seront affermiées, le Corps commun d'inspection pourra inscrire à son futur programme de travail un autre rapport sur le sujet, portant en particulier sur le suivi et la synthèse des recommandations contenues dans le présent rapport. Ce futur rapport requerra très certainement une consultation plus étroite avec les sociétés-conseils, en particulier celles qui se trouvent le plus

souvent engagés par les organisations du système des Nations Unies pour venir en compléter les compétences.

Recommandation 1 : Cadre directif

Les organisations participantes devraient élaborer des politiques, normes et procédures concernant le recours à des sociétés-conseils de l'extérieur, accompagnées de critères d'évaluation explicites et rationnels, et les présenter à leurs organes délibérants. Elles devraient en particulier établir des directives souples pour la sous-traitance, les études de faisabilité, les procédures et les listes récapitulatives pour les appels d'offres, les méthodes d'évaluation des sociétés à consulter éventuellement et les procédures de contrôle et de suivi. Ces directives devraient comporter les éléments suivants :

a) Il conviendrait d'étudier suffisamment les solutions autres que l'utilisation des services de sociétés-conseils externes, notamment le recours à des organes spécialisés internes compétents, équipes de travail spéciales, comités interdépartementaux, ou entités compétentes du système des Nations Unies, comme le Centre de calcul international et le Comité de coordination des systèmes d'information (CCSI) dans le domaine des technologies de l'information, et l'École des cadres des Nations Unies ou le Corps commun d'inspection dans les domaines généraux de gestion;

b) Lors de l'engagement de sociétés-conseils, il conviendrait de procéder à une analyse coûts-avantages préalable des objectifs visés par l'organisation, y compris les nouvelles compétences que doit acquérir son personnel;

c) Lorsque l'on engage des sociétés-conseils, il conviendrait de déterminer, au cas par cas, s'il y a besoin de textes spécifiques portant autorisation de cet engagement; et

d) Il conviendrait de garder à l'esprit la nécessité de disposer d'un mandat strict définissant notamment le niveau et l'ampleur des nouvelles compétences devant être transférées à l'organisation.

Recommandation 2 : Contrôle et suivi

Les organisations devraient s'assurer qu'elles disposent de compétences et de moyens internes suffisants pour contrôler d'aussi près que possible la façon dont les sociétés-conseils s'acquittent de leur tâche, y compris le transfert de nouvelles compétences en matière de gestion à l'organisation, à toutes les étapes de l'exécution du contrat, de façon à assurer que les connaissances ainsi acquises seront consignées et préservées.

Recommandation 3 : Activités consécutives

Les organisations devraient procéder à des évaluations *ex post facto* de la façon dont les sociétés-conseils se sont acquittées de leur tâche et de la mesure dans laquelle leurs recommandations sont appliquées, y compris, en particulier, les avantages acquis dans de bonnes conditions d'économie et d'efficacité et l'impact de leur travail à l'intérieur de l'organisation, et devraient communiquer à d'autres organisations, selon que de besoin, les résultats de ces évaluations (voir aussi la recommandation 4 ci-dessous).

Recommandation 4 : Coopération et coordination interorganisations

Les organisations devraient renforcer la coopération et la coordination à l'échelle du système en ce qui concerne l'utilisation des services de sociétés-conseils, notamment :

a) En établissant et en mettant en commun des fichiers de sociétés-conseils économiques et efficaces ayant une expérience du système des Nations Unies et venant d'un éventail de pays aussi large que possible; et

b) En mettant en commun les données d'expérience et les informations sur l'utilisation des services de sociétés-conseils au titre d'un point approprié de l'ordre du jour lors des réunions du CAC.

Recommandation 5 : Conflits d'intérêt

Les organisations devraient veiller à éviter les éventuels conflits d'intérêt lorsqu'ils attribuent des contrats à des sociétés-conseils ou lorsqu'ils recrutent d'anciens agents ou employés de ces sociétés, en particulier s'ils ont participé à la négociation ou à l'exécution de certains contrats.

Recommandation 6 : Sociétés régionales

En tant que mesure d'économie, il conviendrait de donner la préférence aux sociétés régionales ayant les connaissances et les qualifications voulues, lorsqu'elles sont disponibles.

Recommandation 7 : Politique de roulement

Sans préjudice de la recommandation 6 ci-dessus et d'autres considérations de rentabilité, les organisations devraient adopter une politique de roulement des sociétés-conseils de façon à assurer qu'elles tirent le meilleur parti possible de leurs rapports avec ces dernières.

Recommandation 8 : Langue et pays de publication des annonces d'appels d'offres internationaux

Il est vivement demandé aux organisations de publier les annonces d'appels d'offres internationaux dans le plus grand nombre possible de pays, aux fins d'élargir l'éventail des sociétés-conseils de toutes les régions et de tous les pays étant au courant des possibilités de contrat avec les organisations du système des Nations Unies et participant activement aux soumissions.

I. Introduction

1. Les cabinets-conseils sont le plus souvent des sociétés qui ont commencé dans la comptabilité et la vérification des comptes dans le secteur privé et se sont développées au cours des années pour devenir des géants de la consultation en matière de gestion. Nombre de ces sociétés ont un champ d'action international et certaines emploient des effectifs plus nombreux que ceux du système des Nations Unies tout entier. On peut citer en exemple les sociétés *Arthur Andersen*, *Arthur D. Little*, *Deloitte & Touche*, *PricewaterhouseCoopers*¹, *McKinsey & Co.*, etc.

2. Il y a une différence considérable entre le recours à ces sociétés et le recrutement plus traditionnel de consultants et d'experts individuels conformément aux politiques et règlements établis de chaque organisation en matière de personnel. Passer un contrat avec des sociétés-conseils consiste, dans une grande mesure, à confier des tâches ou des projets spécifiques à des sociétés de l'extérieur qui, dans nombre de cas, sont de plus grandes dimensions et possèdent davantage de ressources que les organismes des Nations Unies qui utilisent leurs services.

3. Les Inspecteurs se sont heurtés à certaines difficultés lorsqu'ils ont essayé de rassembler des informations fiables sur les sommes dépensées par les organisations du système auprès des sociétés-conseils entre 1992 et 1997. Dans certains cas, il n'a pas été possible de tirer des chiffres reçus des organisations les montants correspondant spécifiquement aux projets de consultation en gestion par opposition à d'autres tâches contractuelles comme la vérification des comptes qui, bien que souvent accomplies par les mêmes sociétés, constituent un type d'activité conceptuellement différent. Dans d'autres cas, l'information n'était pas disponible, ou pas sous la forme voulue. Le résultat en est que le présent rapport ne peut pas analyser pleinement la question de savoir si les sommes dépensées ont représenté un bon investissement, ou si elles auraient pu servir, par exemple, à améliorer les compétences du personnel interne.

4. Parmi les autres questions qui ne se sont pas prêtées à une analyse rigoureuse, on peut citer la détermination des fonctions et tâches qu'il vaut mieux exécuter à l'intérieur de l'organisation, notamment au niveau des organes directeurs, et celles qui peuvent ou doivent être confiées à des consultants ou des sociétés de l'extérieur. Une autre question, liée à la précédente, est de savoir comment les organisations déterminent objectivement et avec certitude que certaines compétences nécessaires pour un projet ou un domaine de gestion particulier que l'on envisage de confier à des sociétés privées externes n'existent pas déjà dans l'organisation elle-même ou dans le système des Nations Unies dans son ensemble.

5. D'autres problèmes ont été déterminés au cours de l'établissement du présent rapport, notamment : quels sont les avantages relatifs des consultants en gestion individuels par opposition aux sociétés de consultants internationales? Serait-il plus avantageux pour les organisations à l'avenir d'employer ces sociétés dans le seul but d'assurer une formation à la gestion de leur personnel au lieu de les engager pour analyser les structures et processus internes ou de donner des conseils sur la gestion des changements organisationnels?

6. Les Inspecteurs ont tenté de répondre au plus grand nombre possible de questions, mais se sont abstenus d'aborder tous ces problèmes – de même que ceux qui ont surgi au cours de leur analyse du sujet – dans le rapport. Dans nombre de cas, c'est aux organisations elles-mêmes

¹ Le 1er juillet 1998, les sociétés *Price Waterhouse* et *Coopers & Lybrand* ont fusionné pour former la société *PricewaterhouseCoopers*. Dans le présent rapport, cette société est mentionnée sous son nouveau nom, à moins que l'on ne veuille différencier *PricewaterhouseCoopers* des sociétés qui la composent et qui, dans le passé, ont traité avec les organismes des Nations Unies.

qu'il revient de se pencher plus avant sur les problèmes définis et les solutions proposées aux fins de trouver la solution répondant le mieux à leurs besoins.

7. Les Inspecteurs souhaitent tout spécialement exprimer leur profonde gratitude à tous ceux qui les ont aidés à établir le présent rapport.

II. Principales conclusions

A. Aperçu général

8. Les Inspecteurs ont découvert que, dans l'ensemble, les organisations engagent des cabinets de gestion dans des domaines de compétence précis pour appuyer des projets internes de modernisation pour lesquels leur personnel ne possède pas les compétences nécessaires.

9. Pratiquement toutes les organisations du système ont fait appel à des sociétés-conseils dans une plus ou moins grande mesure entre 1992 et 1997. Il n'a pas été possible d'en évaluer l'effet sur telle ou telle organisation en ce qui concerne la modernisation de la gestion, mais il semble que leur contribution se soit révélée utile, voire indispensable, pour mettre à niveau les systèmes et technologies de l'information ou les capacités de gestion pour faire face aux changements organisationnels.

10. Le tableau I à l'annexe montre les tendances des dépenses consenties par les organisations pour les projets de conseils de gestion. Mais ce tableau n'est qu'approximatif, car les chiffres rassemblés par les Inspecteurs ne sont pas toujours ventilés de façon à permettre de séparer les montants consacrés aux projets de consultation en matière de gestion de ceux consacrés à d'autres activités souvent menées par les mêmes sociétés. En outre, les organisations ne tiennent pas toutes des états se prêtant facilement à la comparaison. Et certaines d'entre elles n'ont pas été en mesure de donner des informations sous la forme établie pour l'ensemble du rapport. Les Inspecteurs ont choisi de ne pas formuler de recommandation officielle à cet effet, mais estiment qu'à l'avenir les organisations ne devraient ménager aucun effort pour tenir des états complets des dépenses sur les projets de consultation en matière de gestion afin de faciliter aux Inspecteurs leur travail de suivi et d'analyse.

11. Pour leurs projets de modernisation, les organisations comptent essentiellement sur leurs ressources humaines internes, lorsque la chose est appropriée et adéquate, avant d'engager des sociétés-conseils. Les Inspecteurs ont toutefois trouvé que ce n'était pas souvent le cas dans la pratique et que les projets de gestion exécutés uniquement par du personnel interne étaient relativement rares. Il est assez difficile de trouver le juste milieu entre, d'une part, engager des cabinets de gestion onéreux et, de l'autre, améliorer les connaissances et compétences du personnel et recruter du personnel spécialisé supplémentaire. D'autres conclusions plus précises sont énoncées dans les paragraphes qui suivent.

B. Textes portant autorisation des activités

12. Dans la plupart des cas, il existe des textes généraux ou spécifiques portant autorisation de la passation de contrats avec des sociétés-conseils de gestion, et des ressources sont affectées à cette fin. Toutefois, les Inspecteurs n'ont pas pu déterminer un schéma cohérent de contrôle de la part des organes directeurs, en particulier en ce qui concerne l'application des recommandations de ces sociétés, l'évaluation du rapport qualité-prix, ou l'impact ou l'utilité des compétences et des technologies transférées à l'organisation.

C. Politiques et procédures

13. Toutes les organisations s'inspirent d'un ensemble de politiques et de procédures, formulées sous une forme ou une autre, et généralement contenues dans leurs manuels administratifs de politiques et procédures ou des directives spécifiques régissant le recours à des experts, consultants ou fournisseurs individuels. Toutefois, les Inspecteurs n'ont pas pu s'assurer de l'utilité ou de l'adéquation de ces instruments dans les cas où les sociétés semblent avoir tiré un meilleur parti de leurs contrats de consultants que les organisations qui les ont engagées. Dans ces cas-là, qui ne sont pas si rares, les organisations semblent simplement offrir un terrain de formation au personnel subalterne des sociétés. La nécessité d'avoir des contrôles de fond et financiers plus stricts sur le travail des sociétés-conseils ne semble pas avoir un rang de priorité très élevé en tant que principe de politique dans un certain nombre d'organisations, encore que certaines d'entre elles cherchent dans la pratique à appliquer de tels contrôles comme condition préalable afin de tirer les avantages optimaux de leur association avec lesdites sociétés.

14. La plupart des organisations utilisent, par principe, des procédures d'appels d'offres internationaux pour choisir les sociétés-conseils de gestion. Un certain nombre d'entre elles publient des avis, souvent dans une seule langue, dans des journaux ou revues commerciaux. Certaines utilisaient la publication du Bureau des services d'achats interorganisations, *Mise à jour sur les achats*, qui a cessé de paraître en 1997. Le BSAI publie désormais les appels d'offres des organisations sur son site Web sur Internet.

D. Principaux domaines de compétence

15. Il existe une vaste gamme de domaines de compétence pour lesquels les organisations engagent les sociétés-conseils. Celles-ci ont le plus souvent aidé les organisations dans des projets touchant la formation, l'évaluation et l'orientation du personnel, l'évaluation et la restructuration de l'organisation, la gestion du changement, l'analyse des processus et procédures internes, et la conception et la mise au point de systèmes de gestion de l'information.

16. Des sociétés-conseils de gestion ont aidé l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA), par exemple, dans des domaines comme la technologie de l'information et les services d'appui, y compris le matériel, la maintenance et la formation, la planification et l'analyse statistique et le système de gestion des assurances de l'Agence. Cela dit, le travail de l'AIEA est bien trop technique pour la plupart des sociétés. Aux fins liées à son mandat spécifique dans le domaine de l'énergie atomique, l'AIEA fait appel à des laboratoires nationaux, c'est à dire des laboratoires parrainés par des gouvernements.

17. En raison du caractère névralgique de ses activités, l'AIEA doit se tenir au courant des dernières techniques en matière de sécurité. À cette fin, elle a engagé une société spécialisée, la *SA/C Science Application International Corporation*, qui a étudié le système de sécurité de l'AIEA pendant un mois pour en déterminer la vulnérabilité. Il s'est révélé en fin de compte qu'il était impénétrable.

18. Le Programme des Nations Unies pour le contrôle international des drogues (PNUCID) fait appel, soit à des consultants individuels, soit à de petites sociétés de deux personnes, comme *O'Hare*, qui lui a conseillé de fusionner trois services de contrôle des drogues en un seul. L'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) a engagé des sociétés-conseils comme *Arthur D. Little* pour la restructuration et *Arthur Andersen et Deloitte & Touche* pour la technologie de l'information. L'UNIDO a aussi fait appel à d'autres

sociétés pour l'information et la comptabilité, en particulier les systèmes de comptabilisation basés sur le temps passé et ceux basés sur les activités menées.

19. Plusieurs organisations engagent des sociétés pour les aider à organiser des activités de formation. L'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) offre à son personnel à tous les niveaux des cours de formation de courte durée, sur des sujets tels que l'appréciation du comportement professionnel par exemple. Le Bureau de la gestion des ressources humaines de l'ONU et le Programme alimentaire mondial (PAM) utilisent les services de la société *Mannet* de Genève pour assurer une formation à la gestion dans le cadre du processus de réforme. La *Mannet* a aussi organisé la formation concernant le Système de notation pour le compte du Bureau. Le PAM a passé des contrats avec, notamment, le Département de l'agriculture des États-Unis, l'Université du Wisconsin et d'autres entités, qui organisent la formation à la gestion, à l'informatique et au travail en groupe.

20. Les responsables de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) ont souligné qu'ils attendaient beaucoup de l'École des cadres des Nations Unies. Si cette école avait joué le rôle qu'on en attendait, les organisations n'auraient plus eu besoin de sociétés-conseils en formation. Mais cette école n'ayant pas fourni les services qu'on attendait d'elle, la FAO a dû s'adresser au marché pour obtenir l'assistance voulue, en particulier dans des domaines comme le télé-enseignement.

E. Répartition géographique

21. Nombre d'organisations cherchent à maintenir l'équilibre entre les sociétés-conseils sur la base de leur affiliation nationale. L'Organisation internationale du Travail (OIT) s'est vue obligée de faire une exception dans le cas du projet de Système intégré de gestion (SIG), qui nécessitait impérativement que l'on utilise *PricewaterhouseCoopers*, la société qui l'avait mis au point. Pour sa part, la FAO a des difficultés à trouver des sociétés-conseils qualifiées dans des pays en développement ne faisant pas encore partie du groupe des «Cinq Grandes»². L'AIEA engage des sociétés du monde entier, mais n'arrive généralement pas à recruter d'experts locaux dotés des qualifications requises pour ses projets techniques. Le PNUD utilise un système équitable de concurrence sur le marché libre pour choisir des sociétés de plusieurs pays différents, y compris, lorsqu'elles sont disponibles, des sociétés de pays en développement.

22. Le Secrétariat de l'ONU fait appel à plusieurs sociétés, dont celle le plus souvent utilisée est *PricewaterhouseCoopers* qui, entre autres, a mis au point le projet de Système intégré de gestion (SIG). En application de la résolution 52/226 de l'Assemblée générale, en date du 27 avril 1998, on s'efforce spécialement de trouver des sociétés de pays en développement pour travailler à la réforme du système d'achats et à l'externalisation, mais il en existe très peu.

F. Concentration des compétences (les «Cinq Grandes»)

23. Les Inspecteurs ont remarqué que les organisations engageaient souvent des sociétés-conseils de pays d'Europe occidentale et d'Amérique du Nord, surtout celles faisant partie des

² Ce groupe, autrefois appelé les «Six Grandes», se compose des sociétés suivantes : *Arthur Andersen*; *Coopers & Lybrand*; *Deloitte & Touche*; *Ernst & Young*; *KPMG Peat Marwick*; et *Price Waterhouse*. C'est maintenant le groupe des «Cinq Grandes» du fait de la fusion de *Price Waterhouse* avec *Coopers & Lybrand*, qui a donné naissance à *PricewaterhouseCoopers* en juillet 1998.

«Cinq Grandes». La plupart de ces sociétés opèrent dans le monde entier, y compris dans les pays en développement, où elles tablent souvent sur les compétences en gestion locales.

24. Lors d'entretiens avec les Inspecteurs, certains responsables de l'AIEA ont fait savoir qu'ils estimaient que les «Cinq Grandes» n'affectaient pas toujours leurs meilleurs éléments aux projets, ou n'accordaient pas suffisamment d'attention à leurs clients, et que, par conséquent, dans nombre de cas, les petites sociétés représentaient une valeur plus sûre. D'après certains responsables du PAM, il existait dans certains secteurs du système des Nations Unies une pratique fondée sur le principe selon lequel «on ne prête qu'aux riches». Cette pratique consiste à utiliser de grandes sociétés très chères pour impressionner les donateurs. Par contre, lorsque l'UNESCO a eu besoin d'établir d'urgence une étude sur la façon de traduire les principes en mesures concrètes dans la modernisation du programme de statistique, elle n'a pas lancé d'appel d'offres international mais a préféré engager directement l'une des «Cinq Grandes», *Coopers & Lybrand*, sur la recommandation du groupe d'experts des statistiques de la Banque mondiale. Pour sa part, l'AIEA elle-même, à la suite d'un appel d'offres, a engagé *Deloitte & Touche* pour effectuer une analyse des besoins.

G. Coopération interorganisations

25. Nombre d'organisations estiment souhaitable de coopérer entre elles, en particulier sur le terrain, où il est particulièrement avantageux pour les pays de traiter avec l'ensemble du système des Nations Unies par l'intermédiaire d'un seul organisme. Plusieurs organisations travaillent de concert au Siège et sur le terrain pour les questions de passation de marchés et d'utilisation des services de sociétés-conseils privées. Il existe un grand nombre de mécanismes officiels et officieux de coopération entre les organisations, en particulier celles se trouvant dans le même lieu d'affectation, comme Genève, New York ou Rome. Le PNUD, l'UNICEF et le FNUAP, par exemple, travaillent en coopération étroite sur le terrain, de même que l'OIT, le PNUCID et l'OMS. Le PAM communique souvent ses données d'expérience concernant les sociétés à d'autres organisations et leur demande en retour des informations sur leurs propres expériences. Dans certains cas, le PAM a envoyé du personnel dans d'autres organisations pour étudier certaines activités spécifiques.

26. De concert avec d'autres organisations, l'OIT, l'ONUDI et les Volontaires des Nations Unies ont lancé des appels d'offres communs. Au titre de l'initiative relative aux services communs du plan de réforme du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies, le Secrétariat de l'ONU, le PNUD, le FNUAP, le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) et l'UNICEF coopèrent en adressant aux sociétés des appels d'offres communs.

H. Roulement et contrôle de qualité

27. Rares sont les organisations qui ont fixé une limite quant au nombre de fois où une société donnée peut être employée. Plusieurs d'entre elles autorisent les sociétés à présenter de nouvelles soumissions pour le même contrat, sauf, par exemple, l'OMI et l'UPU. Certains responsables du PAM estiment que, pour garantir la crédibilité, il faudrait employer les sociétés par roulement. Ils sont d'avis qu'il ne faudrait jamais garder la même société plus de quatre ans. Après cette période, une organisation pourrait lancer des appels d'offres, et l'on ne devrait peut-être pas autoriser les sociétés à présenter de nouvelles soumissions. Le PNUD a une politique exigeant un processus d'adjudication tous les quatre ou cinq ans, les sociétés ayant déjà travaillé pour lui étant autorisées à se représenter si leurs services ont donné satisfaction.

28. L'AIEA ne passe des contrats que lorsque ceux-ci ont été dûment approuvés par son département juridique. L'Agence n'a jamais payé de pénalité ni n'a traité avec des sociétés qui n'avaient pas terminé le travail qui leur avait été confié. Le Centre du commerce international CNUCED/OMT (CCI) a un système de pénalité frappant les sociétés qui ne se sont pas acquittées de leurs obligations contractuelles. Le PNUD inclut dans ses contrats une clause de contrôle de la qualité qui force les sociétés à travailler sous sa direction, car leur produit est soumis à examen. Le Programme n'utilise pas de pénalités, mais ne paie pas tant que les services n'ont pas été remplis de façon satisfaisante. Les sociétés qui ne donnent pas satisfaction ou qui ne tiennent pas compte des préoccupations du PNUD ne sont pas invitées à présenter des soumissions pour les contrats futurs. Dans un cas, on n'a pas demandé à une société bien connue de présenter des soumissions pour des contrats dans une certaine région pour plusieurs raisons, notamment des doutes sur la qualité de son travail.

29. Les contrats de l'UNESCO comprennent normalement des clauses standards sur l'arbitrage. Mais elles n'ont jamais été invoquées car on a toujours trouvé une solution à l'amiable. La FAO, l'UNESCO et le PAM stipulent que, dans le cadre de leurs obligations contractuelles, les sociétés devraient assurer la formation du personnel de contrepartie.

30. La règle à l'AIEA est les sociétés ne peuvent d'aucune façon se prévaloir de son nom comme référence, ni faire connaître les travaux qu'elles effectuent pour l'Agence. Celle-ci a envoyé des rappels aux sociétés qui l'avaient fait sans autorisation. L'ONUDI, par contre, a dans certains cas autorisé cette pratique. La société *Arthur D. Little*, par exemple, a publié les travaux qu'elle avait menés concernant la restructuration de l'ONUDI.

III. L'expérience des différentes organisations

A. L'Organisation des Nations Unies, ses organes subsidiaires et les programmes apparentés

31. Pour ce qui est de sélectionner et d'engager des sociétés-conseils, le Secrétariat de l'ONU suit les règlements administratifs généraux qui s'appliquent à tous ses services, notamment les Règles de gestion financière et le Manuel de la passation des marchés. En outre, l'ONU applique les dispositions de la section II de la circulaire ST/SGB/177 du Secrétaire général, en date du 19 novembre 1992, et l'Instruction administrative ST/AI/327, du 23 janvier 1985, relatives aux contrats d'entreprise passés avec des institutions ou sociétés.

32. Il n'existe à l'Organisation aucun comité ou organe consultatif analogue pour se prononcer sur l'opportunité d'engager une société-conseil privée pour tel ou tel projet. L'ONU se fonde sur le jugement de l'administration pour déterminer s'il existe à l'intérieur de l'Organisation les compétences voulues pour le projet concerné. Lors de conversations avec les Inspecteurs, nombre de responsables ont souligné que, pour eux, la question fondamentale était de déterminer ce qui devait être accompli par le personnel et ce qui devait être fait à l'extérieur. Ils estiment qu'il importe au plus haut point d'élaborer une stratégie d'ensemble pour décider de ce qu'il serait avantageux d'externaliser.

33. Il a fallu dans plusieurs domaines de compétence faire appel à des sociétés-conseils, essentiellement pour la conception et la mise au point de systèmes de gestion de l'information, qui semblent représenter le domaine le plus important de la gestion moderne où les compétences internes sont toujours insuffisantes et où il est nécessaire d'avoir un apport de l'extérieur. Ce phénomène n'est pas limité aux organisations internationales, mais vaut également pour de vastes portions du secteur privé. Parmi les autres domaines dans lesquels l'ONU a fait appel

aux services de sociétés privées, on peut citer la formation, ainsi que l'évaluation et la restructuration de l'organisation.

34. Le projet de Système intégré de gestion (SIG) est un exemple typique de l'utilisation des services de sociétés-conseils privées dans le domaine des systèmes de gestion de l'information par les organismes des Nations Unies. Ce projet a été élaboré par *PricewaterhouseCoopers*. Le SIG est important, tout d'abord parce que de nombreuses organisations l'utilisent; ensuite, de par son volume-même; et troisièmement parce qu'il demeure à certains égards une question controversée. Sur les fonctionnaires interrogés par les Inspecteurs à l'ONU et dans d'autres organisations utilisatrices, certains estiment que le SIG est une grande réussite, tandis que d'autres ont exprimé des réserves ou pensent que le SIG ne représente pas véritablement la *nec plus ultra* de la technologie. Nombre de responsables estiment toutefois qu'abandonner le projet SIG coûterait extrêmement cher à l'ONU en temps, en argent et en prestige.

35. Le coût total du projet SIG semble varier selon les facteurs considérés. Il pourrait aller du chiffre officiel actuel de 72,9 millions de dollars des États-Unis à un chiffre beaucoup plus élevé, si l'on inclut les dépenses de personnel, les dépenses communes et d'autres coûts, y compris les dépenses d'autres organisations et programmes comme l'UNICEF.

36. Comme d'autres organisations, l'ONU fait appel à des sociétés externes pour organiser la formation de son personnel. Dans le cadre du processus de réforme, elle a engagé la *Mannet*, une société ayant son siège à Genève qui offre une formation à la gestion sur un certain nombre de sujets, notamment le Système de notation (PAS).

37. Il y a quelques années, en 1994, l'Office des Nations Unies à Genève a estimé nécessaire d'engager une société-conseil de gestion pour l'aider à restructurer le Haut Commissariat aux droits de l'homme. On a suivi la procédure habituelle : le bureau intéressé et l'administration interrogent ensemble les quatre ou cinq sociétés finalistes les plus concurrentielles. L'administration ne participe pas aux entretiens dans le cas d'un «produit spécialisé», c'est à dire une question hautement technique, car elle ne serait pas en mesure d'évaluer les spécifications. Après qu'un contrat a été mené à bonne fin, les départements intéressés évaluent les sociétés, et l'administration présente elle aussi ses observations.

38. L'ONUG a passé en revue 18 sociétés par un processus d'adjudication et a choisi la moins coûteuse, compte toujours tenu, bien entendu, du principe primordial de la compétence. La société choisie était *Price Waterhouse* – devenue à présent *PricewaterhouseCoopers* – qui a touché 1 million de dollars. L'ONUG estime que la contribution de cette société valait bien cette somme, et que l'opération dans son ensemble s'est révélée être une expérience positive et enrichissante. *Price Waterhouse* a organisé des stages et a appris aux fonctionnaires comment travailler en coopération. Cela, d'après l'ONUG, est quelque chose qu'une société peut faire, mais que l'ONU ne peut pas faire parce qu'elle n'a ni les effectifs ni l'énergie nécessaires. L'avis de l'ONUG, que partagent de nombreuses autres organisations, est que du personnel externe donne de la crédibilité aux projets. Il est bien plus facile d'adopter une ligne de conduite d'après la recommandation d'une société que d'après une proposition interne.

39. Par contre, les Inspecteurs notent que des institutions internes comme le Corps commun d'inspection ou le Bureau des services de contrôle interne auraient pu mener à bien la restructuration des services relatifs aux droits de l'homme sans frais. En fait, le CCI avait entrepris en 1994, sur la suggestion du BSCI, de mener une étude et une évaluation approfondies de ce qui s'appelait alors le Centre pour les droits de l'homme. Mais, avant que le CCI n'ait eu la possibilité d'entreprendre cette tâche, l'ONUG a décidé de la confier à une société de l'extérieur et, en fin de compte, s'est prononcé pour *Price Waterhouse*.

40. Il y a eu d'autres occasions où l'ONUGa fait appel aux services de la Division de l'audit et du conseil de gestion du BSCI. Les Inspecteurs ont été informés que les résultats de ces expériences étaient tout à fait satisfaisants.
41. L'ONU publie les appels d'offres internationaux dans la presse lorsque les sommes en jeu sont de l'ordre de plusieurs millions de dollars. À cet effet, elle utilise plusieurs journaux et revues, principalement en anglais et en français. L'Organisation ne consent pas d'effort spécifique pour établir l'équilibre entre les publications sur la base des pays dans lesquelles elles paraissent, ou entre les publications de pays développés et de pays en développement.
42. En règle générale, l'ONU emploie des sociétés représentant une vaste gamme de pays, mais peu de sociétés-conseils du tiers monde. Ces sociétés, soit n'existent pas, soit sont affiliées à de grandes sociétés-conseils, dans la plupart des cas celles du groupe dit des «Cinq Grandes».
43. Comme pratiquement toutes les autres organisations du système, l'ONU choisit les sociétés sur la base de deux facteurs, prix et qualité, exprimés dans le principe de «l'offre la moins chère techniquement acceptable». Le choix se fait normalement parmi des sociétés venant d'une gamme de pays aussi large qu'il est possible et pratique. Selon la nature des contrats, l'Organisation peut décider de ne considérer que des sociétés locales.
44. Le but étant d'attirer les sociétés les meilleures, les plus économiques et convenant le mieux, l'ONU donne aux soumissionnaires des directives et des conseils sur la façon de rivaliser pour ses contrats. Ces directives et conseils prennent notamment la forme de modules d'information, de cours d'orientation et de conférences préalables aux soumissions.
45. L'Organisation n'a pas de politique stricte sur le roulement des sociétés. Elle peut utiliser les services d'une société donnée pendant plusieurs années, selon la nature du contrat, et peut autoriser une société à présenter de nouveau ses soumissions pour le même contrat, même plusieurs fois, si ses services ont donné satisfaction.

1. Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)

46. Lorsqu'il fait appel aux services de sociétés privées, le PNUD applique son Règlement financier et ses Règles de gestion financière (règles 114.17 à 114.24). Il ne tient pas de fichier central de sociétés-conseils privées, mais chaque division utilisant des services externes tient son propre fichier. Ce sont les chefs de division qui prennent l'initiative de faire appel à des sociétés-conseils privées lorsqu'ils ne disposent pas au sein de l'organisation des compétences que requièrent les plans de travail, les plans d'audit et le budget. Les demandes portant sur des sommes allant jusqu'à 30 000 dollars sont approuvées par le chef de section ou de bureau; les demandes portant sur des sommes de plus de 30 000 dollars mais de moins de 100 000 dollars sont examinées au cas par cas, soit par un comité spécial, soit par le Comité consultatif d'examen des achats, basé au Siège, qui prend la décision de lancer ou non un appel d'offres; les demandes portant sur des sommes dépassant 100 000 dollars font l'objet d'appels d'offres et sont examinées par le Comité susmentionné.
47. Les appels d'offres internationaux sont annoncés directement à des sociétés connues dotées des compétences requises, par l'intermédiaire des missions diplomatiques, et par publicité sur Internet. Le PNUD ne publie pas d'annonces dans la presse.
48. Au siège du PNUD, presque tous les contrats sont accordés à des sociétés sur le marché local, méthode qui s'est révélée être la moins onéreuse. De même, pour les contrats dans les bureaux extérieurs, les sociétés contactées pour adjudication sont déterminées initialement sur la base de leur présence dans la région et de leur capacité. Le PNUD a subi quelques pressions de la part des pays donateurs versant des contributions volontaires aux projets pour qu'il engage des sociétés de ces pays, mais la compétence technique et la présence sur place demeurent ses principaux critères.

49. Le PNUD donne aux soumissionnaires des directives et une orientation détaillées, notamment par le biais de modules d'information et de cours d'orientation de deux jours. La société à qui le contrat est attribué suit une session de formation de cinq jours avant de commencer les travaux. Le personnel est généralement choisi par la société, une fois que le PNUD en a accepté le curriculum vitae, et peut même être inclus dans la soumission technique. Dans le cas des petites sociétés moins connues, le PNUD procède à des entretiens avec les employés proposés et, parfois, à la vérification de leurs références.

50. L'accomplissement satisfaisant des services doit avoir été certifié avant qu'il ne soit procédé au paiement, et on effectue une évaluation approfondie et confidentielle, en particulier dans le cas des cabinets d'audit sur le terrain. Les résultats de ces évaluations peuvent être communiqués à d'autres organisations à titre informel, en particulier si les services n'ont pas donné satisfaction. Selon le domaine de compétence, le PNUD accepterait d'engager un employé d'une société en suivant un processus de recrutement par concours, mais est conscient des éventuels conflits d'intérêt que cela pourrait présenter.

51. En général, le PNUD est satisfait des services des sociétés-conseils privées. Il y a eu à cela quelques exceptions. Dans un cas, une société qui n'avait pas donné satisfaction n'a pas été invitée à présenter de nouveau une soumission. Dans un autre, qui touche un projet relatif au SIG, la société choisie a abandonné le projet en raison de l'absence d'apport de la part de l'équipe du SIG.

52. Le Programme souligne que, lorsqu'on traite avec des sociétés privées, il est nécessaire d'avoir un mandat bien défini et un bon contrôle de gestion. Les sociétés ne remplacent pas la capacité de gestion interne. Le PNUD souligne également l'importance de partager les données d'expérience avec d'autres utilisateurs, voire d'employer leurs procédures de passation de contrat pour pré-sélectionner telle ou telle société car cela permet d'économiser du temps et de l'argent.

2. Les Volontaires des Nations Unies (VNU)

53. Les Volontaires des Nations Unies appliquent les Règlements financiers et Règles de gestion financière de l'ONU et du PNUD lorsqu'ils engagent des sociétés-conseils privées. Ils tiennent un petit fichier composé de noms venant d'annonces publicitaires, des résultats des appels d'offres publics et du fichier du PNUD. Ils ont dotés leur propre comité local de passation des marchés pour les contrats allant jusqu'à 100 000 dollars. Les contrats dépassant cette somme sont examinés par le Comité des marchés du PNUD au Siège. Tout engagement de société privée doit être approuvé par le Coordonnateur exécutif.

54. Les appels d'offres internationaux sont annoncés dans la presse locale et internationale, les revues techniques et sur Internet. Le choix d'une société par adjudication ouverte se fait sur la base de l'évaluation globale des spécifications de la société, sa capacité technique, ses antécédents, la vérification de ses références, les caractéristiques de son personnel et sa rentabilité. Les Volontaires des Nations Unies ne cherchent pas activement à préserver l'équilibre géographique. Dans certains cas, on attendait d'eux qu'ils engagent des sociétés du pays versant des contributions volontaires à tel ou tel projet.

55. Les VNU ont une expérience limitée des sociétés-conseils privées. Lorsqu'ils en engagent une, ils estiment qu'une bonne connaissance du système des Nations Unies et un environnement multiculturel sont des facteurs importants.

3. Le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR)

56. Le HCR engage des sociétés-conseils privées en suivant sa procédure établie en matière de passation de marchés. L'assistance externe en matière de formation représente la plus

importante des catégories de services engagés, et comprend à la fois des programmes ponctuels de formation à l'utilisation de nouveaux matériels, logiciels et procédures, et des programmes périodiques de formation à la gestion. Le HCR fait aussi appel à l'assistance externe si les cours de formation sont trop peu fréquents pour qu'il soit rentable de recruter des formateurs internes.

57. Au HCR, la Section de l'approvisionnement et du transport tient un fichier central informatisé contenant actuellement le nom d'une centaine de sociétés. Les noms qui s'y trouvent viennent des demandes d'inscription présentées directement par les sociétés, qui sont évaluées en consultation avec les utilisateurs de leurs services.

58. Bien qu'il n'y ait pas de politique établie à cet effet, le HCR cherche à assurer l'équilibre géographique entre les sociétés engagées par annonce générale d'appels d'offres. Le HCR publiait ses appels d'offres dans le bulletin du BSAI, *Mise à jour sur les achats* – qui a cessé de paraître – et continue de le faire dans le bulletin de l'ONU, *Development Business*. Il demande également aux Missions des États Membres situées à Genève de communiquer des informations sur les appels d'offres à leurs sociétés nationales. Dans certains cas, les pays donateurs ayant établi des fonds d'affectation spéciale lui ont demandé d'engager leurs sociétés nationales.

59. La Section de l'approvisionnement et du transport, le service demandeur et les fonctionnaires ayant l'expérience voulue évaluent les soumissions selon que de besoin. Les soumissions sont d'abord évaluées quant à la mesure dans laquelle elles répondent aux besoins, puis quant à leur mérite technique. Celles qui sont retenues sont évaluées quant à leur coût, mais ceci peut ne pas être un facteur déterminant. Tout contrat d'une valeur de plus de 100 000 dollars doit être approuvé par le Comité des marchés. Le Contrôleur assure la présidence du Comité, et le chef de la Section de vérification des comptes du HCR, dans le cadre du Bureau des services de contrôle interne, a une invitation permanente à assister à ses réunions.

60. La longueur de la période pendant laquelle les services d'une société sont utilisés n'est pas officiellement limitée, mais la pratique normale du HCR est de revoir les contrats ou de lancer un nouvel appel d'offres après trois ans.

61. La mesure dans laquelle le HCR participe au choix du personnel des sociétés varie selon le type de projet à exécuter. L'accomplissement satisfaisant des services doit avoir été certifié avant qu'il ne soit procédé au paiement, et une évaluation est menée une fois la tâche accomplie. Dans les cas où les services n'ont pas donné satisfaction, cette information est communiquée à d'autres organisations.

62. Le HCR fait appel à des sociétés-conseils privées pour des services qui ne sont pas nécessaires en permanence. Avant d'attribuer des marchés importants et, en particulier, avant de lancer des appels d'offres concernant le projet de réforme du HCR, les cadres supérieurs en examinent la nécessité. Le Comité des marchés peut également demander un examen des services externes proposés. Dans l'ensemble, l'expérience du HCR avec les sociétés externes a été satisfaisante.

4. Le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF)

63. L'UNICEF engage des sociétés au titre des mêmes dispositions que celles applicables à l'ONU et au PNUD. De l'avis de l'UNICEF, faire appel à des sociétés-conseils est avantageux, à condition de prendre les précautions voulues. En outre, l'interaction entre organisation et société produit d'autres bénéfices. Le personnel de l'organisation tire des enseignements des compétences apportées par les sociétés externes, tandis que celles-ci, à leur tour, tirent profit de l'expérience acquise par leurs employés subalternes.

64. Lorsqu'il engage les services d'une société-conseil, l'UNICEF demande à cette dernière d'affecter au projet du personnel doté de l'expérience voulue. Le Fonds a une entrevue avec

les experts proposés – pas seulement avec les partenaires de la société – et est prêt, le cas échéant, à refuser les services des experts, voire ceux de la société elle-même.

65. L'UNICEF fait appel à plusieurs sociétés pour ses projets. Il a utilisé *PricewaterhouseCoopers*, par exemple, mais uniquement à cause du SIG, qui a été mis au point par cette dernière. Contrairement à l'ONU, qui a payé de fortes pénalités à *PricewaterhouseCoopers* en raison de retards encourus, l'UNICEF n'a jamais payé de pénalités. Toutefois, pour adapter le SIG à ses besoins, il a investi des sommes qui ne semblent inscrites nulle part.

66. L'un des problèmes est apparemment que l'équipe du SIG de l'ONU a confié à *PricewaterhouseCoopers* de vastes responsabilités pour de nombreux aspects du projet sans, dans le même temps, développer les compétences internes. Les responsables de l'UNICEF estiment que la société devrait avoir transféré des connaissances à l'équipe du SIG. En outre, des ressources qui ont servi à payer les services d'entretien externe auraient dû être affectées à la place à l'équipe du SIG.

5. Le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP)

67. L'utilisation des services de sociétés-conseils privées par le FNUAP est régi par les règlements en matière de procédures d'achat, de politique en matière de personnel et les règlements financiers et règles de gestion financière du Fonds. Au sein du FNUAP, les divisions et unités opérationnelles tiennent leurs propres fichiers de sociétés, établis à partir de sources internationales et des recommandations d'autres organismes du système. Les divers services et divisions se réunissent lors de l'étape de l'élaboration des projets pour s'assurer que les compétences voulues n'existent pas déjà à l'intérieur de l'organisation avant d'engager des sociétés privées. La responsabilité d'approuver l'engagement de sociétés après avoir soumis la question à un comité d'examen des projets, au Comité de révision des contrats et au Comité exécutif, revient en dernier ressort aux chefs de division.

68. Le FNUAP ne publie pas d'annonces d'appels d'offres internationaux dans la presse, mais passe plutôt par les missions diplomatiques et Internet. Les soumissions choisies sont celles qui répondent de la façon la plus économique aux spécifications techniques. Dans toute la mesure du possible, le FNUAP cherche à maintenir l'équilibre entre les sociétés sur la base de leur affiliation nationale et régionale. Il coopère avec le Secrétariat de l'ONU, le PNUD, l'UNOPS et l'UNICEF en lançant des appels d'offres communs. Le PNUD, en particulier, passe des contrats avec des sociétés pour certains services pour le compte du FNUAP.

69. Le soumissionnaire retenu choisit le personnel qui sera affecté au projet. Toutefois, le FNUAP approuve les curriculum vitae des personnels clefs et parfois s'entretient avec eux. L'accomplissement satisfaisant des services doit avoir été certifié avant qu'il ne soit procédé au paiement, et l'évaluation effectuée des services peut être communiquée officiellement à d'autres organismes.

70. Le FNUAP a eu de nombreuses expériences satisfaisantes avec des sociétés-conseils privées. Sa seule expérience négative a été dans le domaine des systèmes de gestion financière.

71. Le Fonds reconnaît la nécessité d'établir des mandats et des critères d'évaluation précis et serait heureux de recevoir des directives à l'échelle du système concernant l'utilisation des services de sociétés-conseils de gestion, accompagnées de critères d'évaluation explicites et rationnels.

6. Le Programme alimentaire mondial (PAM)

72. L'utilisation des services de sociétés-conseils privées par le PAM est régie par ses Règles de gestion financière et son Manuel de la passation des marchés. Le Programme a mis en place des procédures pour guider le recrutement et l'évaluation de sociétés-conseils de gestion

privées. Il a également révisé ses Règles de gestion financière et met actuellement la dernière main à un nouveau manuel visant à rationaliser les achats d'articles non alimentaires, y compris le recrutement d'organiseurs-conseils. Bien que ne disposant pas actuellement d'un tableau d'ensemble du recrutement de consultants par les bureaux de pays et bureaux régionaux, du fait que cette information n'est pas systématiquement rassemblée, le PAM entend établir très bientôt un système approprié.

73. Le PAM inscrit les sociétés sur un fichier de fournisseurs potentiels, qu'il actualise en y ajoutant les noms recommandés par les divisions demandeuses, ceux avancés par la Sous-Division des achats et des contrats, et ceux présentés directement par une société sur un formulaire d'inscription ou par contact avec d'autres organismes des Nations Unies. Ce fichier est tenu par la Sous-Division des achats et des contrats. Si la nature du service et la valeur du contrat prévu l'exigent, le PAM publie une demande d'information en vue d'établir une liste restreinte de sociétés invitées à présenter une proposition.

74. C'est la division responsable du domaine spécifique dans lesquelles services sont requis qui prend l'initiative de la demande d'utilisation de services externes. Conformément aux nouvelles Règles de gestion financière du PAM, la responsabilité de l'approbation et de l'exécution de contrats d'une valeur allant jusqu'à 2 millions de dollars incombe à la Division des services de gestion. Le Comité des achats d'articles non alimentaires et des marchés du siège passe en revue et examine toutes les soumissions, devis et propositions reçus et avise l'autorité des achats compétente sur les contrats dont la valeur dépasse 100 000 dollars. Au cours de ce processus, on s'attache à examiner les possibilités de faire exécuter le travail demandé à l'intérieur de l'organisation.

75. Tous les marchés pour services sont ouverts à la concurrence. Les appels d'offres sont communiqués directement aux sociétés appropriées, choisies sur le fichier des fournisseurs. Ils ne sont publiés que lorsque le PAM ne connaît pas suffisamment de compagnies. Dans ce cas, le Programme publie des annonces dans la presse (en particulier, du fait de l'endroit où il est situé, dans la presse italienne). Il demande aux sociétés de présenter à la fois des propositions techniques et financières, qui sont évaluées lors d'un processus en deux temps par une équipe d'évaluation. Celle-ci applique les critères d'évaluation suivants : qualité de la proposition, présentation, qualité du personnel proposé, expérience de la société et façon dont elle s'est acquittée de ses tâches par le passé ou références. L'organisation cherche à obtenir la meilleure valeur possible, ainsi qu'une exécution optimale et le respect des délais d'exécution du projet.

76. Le Programme n'a pas de politique particulière pour maintenir l'équilibre entre les sociétés sur la base de leur taille ou de leur affiliation nationale. Elles sont habituellement choisies sur le marché international dans un climat de libre concurrence. Au siège du PAM, les sociétés sur le marché local tendent à être plus compétitives et réussissent donc mieux à obtenir des contrats. Du point de vue pratique, le PAM préfère engager de petites sociétés locales qui connaissent les coutumes, la langue et les conditions locales, ainsi que les prix du marché. Parfois, ces sociétés sont liées à l'une des «Cinq Grandes». La décentralisation des activités de passation de marchés du PAM vers les bureaux de pays pour les sommes ne dépassant pas 100 000 dollars encourage le recours à des sociétés disponibles localement. Toutefois, les efforts qu'il déploie pour engager des sociétés de pays en développement n'ont pas jusqu'ici été couronnés de succès. Dans l'expérience du PAM, il arrive parfois que les pays donateurs lient leurs donations à l'utilisation de leurs propres sociétés nationales.

77. Bien que ce soit la société externe qui choisisse les employés affectés à un projet, en général le PAM en définit les qualifications minimales, examine leur dossier et parfois les interroge et vérifie leurs références. Selon la nature des services requis, le PAM peut demander une démonstration du travail ou des produits. L'accomplissement satisfaisant des services doit

avoir été certifié avant qu'il ne soit procédé au paiement, et l'évaluation est effectuée sous la forme standard. Les informations sur l'évaluation de la façon dont la société s'est acquittée de sa tâche peuvent être communiquées à d'autres organisations sur demande spécifique.

78. Il n'y a pas de restriction quant à la longueur de la période durant laquelle il peut être fait appel aux services d'une société donnée. Toutefois, la pratique du PAM est de lancer de nouveaux appels d'offres pour les mêmes contrats lorsque la nature des services le permet. Dans la pratique, aucune société-conseil n'a été utilisée de façon continue pour un type spécifique de service pendant plus de quatre ans.

79. Dans l'ensemble, le PAM estime qu'il est nécessaire de faire appel à des sociétés externes lorsqu'il n'existe pas de compétences à l'intérieur de l'organisation ou lorsqu'une évaluation externe s'impose. Les principaux domaines dans lesquels les compétences externes sont les plus importantes sont les systèmes informatisés de gestion de l'information et la gestion du changement, en particulier du fait que peu d'administrateurs ont les compétences ou le temps nécessaire pour s'occuper de ces questions. Ce sont là des domaines dans lesquels les sociétés peuvent fournir un niveau adéquat de compétence, une spécialisation, et une optique indépendante des questions de gestion pour aider les administrateurs à réduire les délais d'exécution.

80. Le Programme serait heureux de recevoir une évaluation de l'utilisation des services de sociétés-conseils privées dans l'ensemble du système. Il préconise l'établissement de fichiers de sociétés fiables et spécialisées, que ce soit au niveau national, régional ou mondial. Néanmoins, à son avis, les organisations doivent garder leur indépendance de décision en ce qui concerne l'utilisation des sociétés externes, étant donné la grande divergence de leurs activités et de leurs besoins. Le Programme estime également qu'il faudrait étudier plus avant le fait que les organisations n'utilisent pas les ressources gratuites en matière de consultants qu'offre le système des Nations Unies.

B. L'Organisation internationale du Travail (OIT)

81. Conformément aux règles de gestion financière concernant les marchés de l'OIT, seuls le Trésorier et Contrôleur des finances, ou des responsables ayant une autorisation écrite, c'est à dire, dans la pratique, les directeurs de département ou de bureau, sont habilités à passer des contrats avec des sociétés-conseils privées au nom de l'organisation. Dans les cas où la valeur du contrat dépasse 70 000 dollars, la question est renvoyée au Comité des marchés.

82. Les départements cherchent à déterminer si les compétences voulues existent au sein de l'organisation avant de demander les services d'une société privée. La décision finale en la matière est prise par le Trésorier et Contrôleur des finances, le Bureau de programmation et de gestion et le Comité des marchés.

83. Il n'existe pas de fichier central de sociétés-conseils privées à l'OIT. Les départements ou services qui font régulièrement appel à ces services externes peuvent établir leurs propres fichiers en se fondant sur les résultats des recherches de ressources disponibles, l'évaluation des services passés et de l'accomplissement de la tâche par les comités internes, ainsi que sur les références données par d'autres services de l'OIT ou d'autres organisations avec lesquelles l'OIT partage officiellement les données d'expérience et les évaluations.

84. L'OIT emploie un processus d'appel à la concurrence et demande à un groupe d'au moins trois candidats choisis sur les fichiers départementaux, selon les besoins, ou parmi les sociétés connues ayant l'expérience voulue, de présenter leurs soumissions. Les Règles de gestion financière prévoient des appels d'offres par publication dans les journaux, mais ce n'est pas la pratique suivie actuellement. Les soumissions contiennent habituellement des offres

techniques et financières séparées. L'offre technique est évaluée selon des critères prédéterminés avant que l'on n'examine l'offre financière. La sélection finale est faite par le Comité des marchés sur la base de l'offre techniquement acceptable la moins chère.

85. La société retenue choisit parmi ses employés ceux qui assureront les services demandés. Tous les consultants font néanmoins l'objet d'un examen minutieux avant d'être recrutés, leurs références sont vérifiées et, parfois, le département qui passe le contrat s'entretient avec eux.

86. À l'exception de retards dans un contrat lié au SIG, l'OIT a en général été satisfaite des services des sociétés-conseils privées. Ses préoccupations essentielles sont de s'assurer qu'elle ne dispose pas déjà des compétences voulues à l'intérieur de l'organisation avant de passer un contrat, et qu'engager des sociétés privées répond effectivement à ses besoins de façon plus rentable, plus efficace et plus souple. La planification, le contrôle et l'évaluation sont également des éléments importants. Il convient d'établir un mandat clair, sur lequel tous les clients sont d'accord, avant de passer des arrangements contractuels, ce qui permet d'éviter des dépassements de coûts par la suite.

87. De l'avis de l'OIT, il faudrait prendre des mesures pour mieux partager l'information sur les sociétés-conseils privées entre les diverses organisations utilisatrices. Dans le même temps, il convient de respecter les besoins spécifiques de chaque organisation, et lui laisser l'indépendance et la souplesse voulues dans le choix de la société qui lui convient.

C. L'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)

88. La FAO n'a pas de politique établie spécifiquement concernant l'utilisation des services de sociétés-conseils privées. Elle applique ses procédures de passation de contrats et ses processus d'évaluation de soumissions normaux.

89. La politique générale de la FAO à cet égard est de ne faire appel à des compétences externes que pour des activités techniques très précises, pour lesquelles elle ne dispose pas de compétences internes ou, dans certains cas, pour des problèmes où elle estime qu'un avis externe indépendant est souhaitable. Il n'y a pas de méthode standard pour définir ou identifier les compétences internes disponibles, mais le recours à des sociétés-conseils privées requiert, dans la plupart des cas, l'approbation du Directeur général. Les employés des sociétés engagées doivent assurer une formation à leurs homologues de la FAO dans leur domaine de compétence, car le transfert de connaissances est un facteur majeur dans la décision initiale de faire appel à des compétences externes.

90. Le processus de sélection des sociétés est très rigoureux. L'organisation tient un fichier de fournisseurs, classés par catégorie de services fournis. Les cabinets de gestion en tant que tels ne sont pas regroupés dans une catégorie spéciale, les sociétés étant plutôt classées par type de service, comme par exemple l'analyse des systèmes informatiques. La FAO ne publie pas ses appels d'offres. Seules les sociétés inscrites sur le fichier sont invitées à présenter des soumissions. Un Comité d'achats examine la liste des soumissionnaires invités, ainsi que les critères d'évaluation des soumissions portant sur plus de 100 000 dollars. Les soumissions techniques et financières sont présentées séparément. Un groupe adjudicataire présidé par l'Inspecteur général ouvre les plis contenant les soumissions et en détermine la validité. L'unité administrative qui demande le contrat est chargée d'évaluer les soumissions et d'attribuer le marché.

91. Le personnel proposé par le soumissionnaire retenu est d'abord examiné par la FAO, qui s'entretient parfois avec lui, selon la nature du contrat. L'accomplissement satisfaisant des services doit avoir été certifié avant qu'il ne soit procédé au paiement. Il n'y a pas d'autre

évaluation officielle. La FAO communique des informations sur la façon dont la société s'est acquittée de son travail à d'autres organisations uniquement sur demande.

92. La FAO estime que l'utilisation des services de sociétés-conseils privée est onéreuse et soumet cette utilisation à des conditions strictes, ce qui rend le processus de passation de contrat extrêmement lent. Elle pense en général que – à part fournir des services techniques spécifiques – les sociétés-conseils privées peuvent être utiles pour obtenir une optique indépendante sur les questions de gestion plus larges et servir à accélérer le processus connexe de prise de décisions. Cela ne peut toutefois se faire que lorsque les administrateurs connaissent déjà très bien les problèmes abordés, qu'il existe un certain consensus sur les solutions possibles, que les décideurs sont disposés à appuyer les recommandations des sociétés-conseils externes sur les questions en jeu, et qu'il existe un mécanisme établi pour appliquer ces propositions. Si ces conditions ne sont pas remplies, l'engagement de sociétés-conseils devient une opération onéreuse dont le succès est loin d'être garanti.

93. Pour des raisons administratives pratiques - respecter les délais et éviter les frais généraux - la FAO préfère recruter des consultants individuels plutôt que des sociétés. En outre, nombre des tâches confiées à des sociétés-conseils externes peuvent en fait être effectuées en faisant appel à des compétences à l'intérieur du système des Nations Unies. En particulier, le Centre de formation de l'OIT et l'École des cadres des Nations Unies pourraient répondre aux besoins dans certains domaines de gestion, et le Centre international de calcul à ceux concernant les systèmes informatiques.

94. La FAO fait appel à une vaste gamme de sociétés, tant de pays développés que de pays en développement, dans ses bureaux régionaux situés dans plus de 80 pays dans toutes les régions du monde. Malgré ses efforts, la FAO trouve difficile dans la pratique de trouver des sociétés : tout d'abord, prospecter à la recherche de petites sociétés peu connues, en particulier dans les pays en développement, est long et laborieux; et, ensuite, nombre de sociétés multinationales traitent par l'intermédiaire de filiales locales, ce qui rend parfois difficile de distinguer entre des sociétés locales indépendantes et les filiales de sociétés multinationales. L'une des solutions à ce problème serait d'établir des fichiers communs de sociétés fiables, en particulier de pays moins développés, ce qui à terme permettrait d'assurer une répartition géographique plus large des marchés attribués.

D. L'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO)

95. Lorsqu'elle fait appel aux services de sociétés-conseils, l'UNESCO s'inspire des principes établis par ses États membres et consacrés dans son manuel sur la sélection des fournisseurs et contractants. En outre, son Conseil exécutif doit généralement approuver les budgets des projets de consultation avant qu'ils puissent être exécutés. La politique de l'organisation est de ne rechercher des compétences externes que pour compléter et renforcer ses ressources internes. Les consultants externes ne sont engagés que lorsque les compétences voulues pour la tâche à accomplir n'existent pas à l'intérieur de l'organisation.

96. Le processus d'adjudication par appel d'offres est une question de principe à l'UNESCO. Toutefois, préférence peut être donnée, pour des contrats futurs, à une société qui a donné d'excellents résultats lors d'un précédent travail accompli pour l'UNESCO ou un autre organisme des Nations Unies.

97. La capacité d'une société de transférer des connaissances au personnel et aux cadres d'une organisation revêt une importance primordiale. C'est la raison pour laquelle l'UNESCO suit une méthode pragmatique pour la sélection et l'engagement des sociétés et le contrôle de

leur travail : elle lance des appels d'offres, mène au préalable des recherches approfondies sur les sociétés-conseils et leur performance à l'intérieur et à l'extérieur du système des Nations Unies, examine les recommandations des organisations qui ont passé des contrats avec elles, la sélection des personnes considérées comme convenant le mieux au projet, le contrôle du travail de la société et le transfert de connaissances au personnel de l'UNESCO.

98. L'expérience concrète acquise par l'UNESCO avec les sociétés-conseils au cours des années est vaste et variée. Lors de conversations avec les Inspecteurs, les responsables de l'UNESCO ont déclaré que leur organisation était satisfaite du travail accompli par elles et estimaient en avoir eu pour leur argent. Dans le même temps, ils ont souligné la nécessité de disposer de personnel interne compétent pour traiter avec les consultants externes et assurer ainsi le transfert de connaissances à l'organisation afin d'éviter d'avoir à faire appel de nouveau à des compétences externes.

99. L'UNESCO a tiré parti de compétences externes dans des domaines comme la formation, les statistiques et la conception et la mise au point de systèmes de gestion de l'information. Les sociétés *Cap Gemini* et *PricewaterhouseCoopers* ont été jusqu'ici les contractants principaux. Étant donné la réduction d'effectifs à laquelle il a été procédé à l'UNESCO ces 10 dernières années, y compris des effectifs dans les secteurs des programmes techniques, le recours à des consultants de l'extérieur était, dans tous les cas, pratiquement inévitable.

100. Les Inspecteurs notent que l'UNESCO a dans certains cas pourvu des postes vacants dans son secrétariat en engageant d'anciens employés de sociétés-conseils qui avaient travaillé à ses projets. La question d'un éventuel conflit d'intérêt entre l'organisation et ses contractants principaux est une question qui, de l'avis des Inspecteurs, ne doit être négligée à aucun moment.

101. La principale leçon que l'UNESCO a tirée de l'expérience est que les sociétés-conseils sont en général très coûteuses, et qu'il convient de faire preuve de circonspection avant de les engager. Toutefois, l'un des avantages particuliers aux sociétés-conseils est leur processus de prise de décisions, qui est plus simple et plus rapide que dans les organisations du système des Nations Unies, où les procédures collégiales et démocratiques nécessitent parfois un processus ardu d'obtention de consensus qui ralentit inévitablement la prise de décisions.

E. L'Organisation mondiale de la santé (OMS)

102. L'OMS fait peu appel à des sociétés-conseils. Lorsqu'elle le fait, elle applique les dispositions des Règles de gestion financière, qui sont énoncées par son Conseil exécutif, les Règles publiées par le Directeur général et le Manuel de l'OMS.

103. L'organisation a un budget consacré aux études de gestion. Comme les autres organisations, l'OMS est dotée d'un comité de contrôle des marchés qui examine les contrats portant sur des montants dépassant 50 000 dollars. En règle générale, aucun autre texte portant autorisation n'est nécessaire, et il n'y a pas besoin de porter ces projets à l'attention de l'Assemblée mondiale de la santé.

104. En outre, l'expérience de l'OMS est unique en son genre au sein du système des Nations Unies car, depuis des années, elle a un service de consultation interne dont les effectifs sont recrutés dans le secteur privé. Ce service, d'abord connu sous le nom de Bureau de l'administration, de la gestion et de l'évaluation, est devenu par la suite le Bureau de l'audit et de la gestion administrative. Il fonctionnait comme un cabinet de gestion et a travaillé très longtemps, des années 60 aux années 90, jusqu'à ce que les crédits budgétaires qui lui étaient affectés soient coupés et que ses effectifs aient été réaffectés dans d'autres secteurs. Ce service a établi près de 200 rapports sur les questions de gestion. Normalement, il répondait aux

demandes d'évaluation présentées par les bureaux régionaux, qui prenaient en charge les frais de voyage et les indemnités journalières de subsistance.

105. Récemment, la société *McKinsey* a offert de mener une étude pour le compte de l'OMS sans frais pour l'organisation, dans le contexte du programme de longue date de cette société de mener gratuitement des études pour le compte d'institutions à but non lucratif. On estime que cette étude, à laquelle la *McKinsey* affecterait trois ou quatre consultants pour une période allant jusqu'à six mois, lui coûterait facilement 1 million de dollars. L'OMS essaie actuellement de déterminer sur quel domaine il conviendrait de faire porter cette étude.

106. À part l'étude de la *McKinsey*, qui est une occasion exceptionnelle, l'OMS a engagé des sociétés pour mener des projets dans certains domaines comme les technologies de l'information, les services de traduction, etc. Parmi les sociétés engagées on peut citer *PricewaterhouseCoopers* pour la gestion du personnel et *IBM* pour la traduction assistée. L'OMS fait aussi partie des clients du projet SIG, pour lequel son budget est d'environ 6,4 millions de dollars. En outre, elle s'est dotée d'une unité SIG avec un effectif de 10 personnes.

F. L'Union postale universelle (UPU)

107. L'UPU utilise les services de sociétés-conseils privées sur la base de ses Règles de gestion financière, qui exigent que des appels d'offres soient lancés pour tous les achats de services, avec approbation finale du Directeur général. L'UPU a recours à des cabinets de gestion privés pour des compétences professionnelles précises selon les besoins de son programme de travail.

108. L'UPU ne tient pas officiellement de fichier des sociétés. Elle a dans le passé préféré faire appel à de grandes sociétés bien connues. Toutefois, lorsque d'autres sociétés présentent des soumissions intéressantes, l'UPU retient leur nom pour les adjudications futures. Les appels d'offres internationaux sont faits par correspondance directe avec des sociétés déjà connues de l'organisation et par annonces dans la presse internationale.

109. L'UPU n'a pas de politique tendant expressément à préserver l'équilibre entre les sociétés qu'elle engage sur la base de leur affiliation nationale ou régionale. Elle n'échange pas non plus systématiquement des informations sur son expérience avec d'autres organismes.

110. Selon la nature du projet, les soumissions sont examinées, soit par le Comité des adjudications et des marchés, soit par un comité de sélection spécial. La sélection se fait après examen approfondi des propositions conformément à des critères pré-établis comme le coût, l'expérience, les atouts techniques, la qualité du personnel, etc. La priorité est généralement donnée aux soumissions techniquement solides.

111. Les dossiers des employés proposés par la société retenue sont examinés de près. L'accomplissement satisfaisant des services doit avoir été certifié avant qu'il ne soit procédé au paiement. Il n'y a pas d'évaluation postérieure, mais le directeur du projet ou tout autre responsable certifiant l'accomplissement des services aux fins du paiement peut en effectuer une officieusement. L'UPU n'envisagerait pas de nommer un employé d'une société à un poste vacant dans son secrétariat.

112. L'expérience de l'UPU concernant les sociétés-conseils privées est dans l'ensemble positive, en particulier dans les domaines de la restructuration et de la promotion de nouvelles méthodes et techniques de gestion. L'utilisation de ces sociétés devrait toutefois faire l'objet d'un processus de sélection rigoureux, y compris une analyse coûts-avantages et une évaluation approfondie de la qualité du travail fourni.

G. L'Union internationale des télécommunications (UIT)

113. L'UIT estime qu'une certaine externalisation est utile et nécessaire pour la plupart des organisations lorsque certaines connaissances spécialisées s'imposent. Elle a par conséquent engagé des sociétés-conseils privées pour compléter les compétences internes dans un certain nombre de domaines. Le plus important d'entre eux est la conception et la mise au point de systèmes de gestion de l'information, la formation, l'auto-évaluation et l'orientation, l'évaluation et la restructuration de l'organisation, la gestion du changement et l'analyse des processus et procédures internes.

114. Avant d'importer une assistance de l'extérieur, l'UIT s'assure qu'elle ne dispose pas déjà des compétences voulues chez elle. À cette fin, elle a créé un comité composé de différents services. Ce comité fait normalement une présélection sur la base des documents présentés par le bureau demandeur. Ensuite, il dresse une liste restreinte et s'entretient avec les consultants proposés avant de prendre une décision finale, laquelle doit être approuvée par le service intéressé. Si le coût estimatif du projet dépasse 10 000 francs suisses, au moins trois sociétés doivent être examinées avant la sélection. Si ce coût dépasse 100 000 francs suisses, le Comité des marchés doit lancer un appel d'offres international avant de faire sa sélection. C'est au Secrétaire général de l'UIT que revient la décision en dernier ressort.

115. Le fichier de sociétés de l'UIT est tenu par différents services, y compris ceux chargés de la technologie de l'information, de l'information, de la formation et des services relatifs au personnel. Les noms inscrits sur ce fichier viennent essentiellement des recommandations et des vérifications de références faites par d'autres organisations. En fait, l'UIT estime que la mise en commun des informations sur le sujet avec d'autres organisations de façon plus systématique et plus organisée est l'une des questions les plus importantes en ce qui concerne l'utilisation des services des sociétés-conseils. Toutefois, la coopération avec d'autres organisations ne s'étend pas pour le moment jusqu'à la publication d'appels d'offres communs.

116. Les appels d'offres internationaux sont annoncés essentiellement par correspondance directe avec les sociétés connues de l'UIT. Celle-ci ne publie pas d'annonces dans la presse.

117. L'UIT ne fait pas d'effort particulier pour maintenir l'équilibre entre les sociétés engagées sur la base de leur affiliation nationale, pas plus qu'elle ne recherche à établir un équilibre entre les sociétés de pays développés et celles de pays en développement. Tout en ayant engagé toute une variété de sociétés ces dernières années, elle n'a fait appel à aucune des «Cinq Grandes».

118. Normalement, l'UIT spécifie les personnels devant être affectés à un projet par la société retenue. Selon la société, elle peut autoriser celle-ci à désigner ces personnels. Dans tous les cas, l'organisation examine les curriculum vitae des candidats et s'entretient avec eux. L'accomplissement satisfaisant des services doit avoir été certifié avant qu'il ne soit procédé au paiement. Normalement, l'UIT évalue les services rendus sous forme de rapport, mais il n'y a pas de format standard. Les résultats de ses évaluations peuvent être communiqués à d'autres organisations sur demande. Il n'y a pas d'évaluation postérieure, mais le directeur du projet ou tout autre responsable certifiant l'accomplissement des services aux fins du paiement peut en effectuer une officieusement. Par le passé, l'UIT a nommé des employés de sociétés ayant travaillé à des projets de l'UIT à des postes vacants dans son secrétariat, mais ne le fait plus.

119. L'UIT est, dans l'ensemble, satisfaite des résultats obtenus grâce aux services de sociétés-conseils privées, en particulier en ce qui concerne l'analyse d'un système de notation. Elle estime qu'il est crucial de garder la propriété du projet. Lorsqu'elle exécute un projet, une organisation doit éviter toute tendance à se reposer trop lourdement sur la société de consultants, car cela risque d'amener cette dernière à perdre sa vision d'ensemble. En outre, il faudrait accorder une plus grande attention au suivi du projet, après le départ de la société.

H. L'Organisation maritime internationale (OMI)

120. Les politiques et procédures d'utilisation des services de sociétés-conseils privées par l'OMI sont énoncées dans son Manuel de la passation des marchés. L'OMI tient un fichier de sociétés, mis à jour régulièrement par des recherches de marché et des contacts avec l'industrie. Elle a par le passé publié des appels d'offres internationaux dans le bulletin du BSAI, *Mise à jour sur les achats*, mais celui-ci a cessé de paraître.

121. L'OMI n'a pas de politique visant expressément à maintenir l'équilibre entre les sociétés sur la base de leur affiliation nationale. Elle fait essentiellement appel à de petits consultants locaux.

122. Les soumissions sont évaluées compte tenu du mandat. Un comité des marchés prend en considération tous les aspects de la soumission avant de prendre une décision finale.

123. L'OMI examine soigneusement le personnel de la société affecté à ses projets et s'entretient avec lui. Elle doit aussi certifier que les services rendus ont donné satisfaction avant de procéder au paiement. En outre, elle évalue le travail compte tenu du mandat spécifique de la société. Elle n'envisagerait pas de nommer un employé d'une société dans son secrétariat.

124. Dans l'ensemble, l'OMI est satisfaite de ses relations avec les sociétés-conseils privées. Elle estime important de veiller à ce que l'utilisation de leurs services valorise effectivement le processus de prise de décisions de l'organisation et comble une lacune dans les talents et compétences en matière de personnel et de gestion dont elle dispose. Le processus de sélection doit être mené très soigneusement et, ce qui importe plus encore, les objectifs doivent être clairement définis avant la passation de contrats. Le suivi et l'évaluation de l'efficacité des services apportés sont aussi des éléments clés qu'il convient de renforcer.

I. L'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI)

125. Le recours de l'OMPI à des sociétés-conseils privées est régi par le règlement financier et les règles de gestion financière, aux termes desquels l'organisation est tenue de lancer des appels à la concurrence pour les contrats dépassant 20 000 francs suisses. L'approbation du Contrôleur est requise dans tous les cas.

126. L'OMPI a recours à des sociétés de l'extérieur pour apporter des avis sur des questions importantes pour les quelles on estime nécessaire de disposer du niveau de compétence technique le plus élevé possible disponible sur le marché international. Récemment, tout en utilisant les services d'une société externe pour un projet d'envergure, l'OMPI a établi une solide équipe de gestion interne en recrutant de nouveaux fonctionnaires chargés de superviser la société externe et de développer davantage les compétences internes.

127. Outre la Base de données commune des Nations Unies concernant les fournisseurs tenue par le Bureau des services d'achats interorganisations (BSAI), l'OMPI tient un fichier des sociétés-conseils. Elle applique normalement les procédures communes de passation des marchés lorsqu'elle annonce ses demandes de services de consultants, notamment en passant des annonces dans des revues, dans le bulletin *Development Business* de l'ONU et par d'autres moyens, selon l'importance et le coût potentiel de chaque demande. La page «Procurement» (passation de marchés) de l'OMPI sur son site Web, qui a été créée récemment, sert aussi à annoncer ses appels d'offres sur Internet.

128. Une équipe d'évaluation spéciale apprécie les éléments techniques et financiers des soumissions reçues. La responsabilité finale de la passation de contrats avec des sociétés privées revient au directeur de projet responsable, au Contrôleur et au Directeur général.

129. Lorsqu'elle choisit des sociétés-conseils privées, l'OMPI déploie tous les efforts nécessaires pour inviter le plus grand nombre de sociétés qualifiées du plus grand nombre de pays possible aux fins d'assurer la transparence, des prix compétitifs et une large représentation nationale. L'OMPI échange normalement des informations avec d'autres organismes des Nations Unies, soit officiellement soit officieusement, sur leurs expériences et leurs évaluations respectives du travail des sociétés engagées.

130. En raison de l'importance de la qualité, de l'expérience et de la fiabilité des membres de l'équipe proposés, l'OMPI précise généralement dans le contrat les personnes qu'elle veut voir affecter à tel ou tel projet lorsqu'elle choisit les soumissions des sociétés. En outre, le remplacement du personnel est soumis à son approbation. Elle suit de près l'exécution des contrats de consultants et certifie que les services ont donné satisfaction avant de procéder au paiement. Aux termes d'une disposition contractuelle standard, l'OMPI ne paie la dernière tranche des sommes dues pour les services rendus que si elle est satisfaite de l'ensemble de l'exécution du contrat.

131. L'OMPI a une bonne expérience des sociétés-conseils privées, probablement parce qu'elle en a limité l'utilisation à la fourniture d'avis indépendants sur des problèmes clairement définis. En outre, en avoir pour son argent est pour elle une considération d'importance primordiale.

J. Le Fonds international de développement agricole (FIDA)

132. Le FIDA fait appel à des consultants privés dans des domaines spécialisés extrêmement techniques. On peut citer le cas précis d'une étude récente sur les incidences de la mise en circulation de l'euro.

133. Le Fonds établit actuellement un fichier de sociétés-conseils en se servant d'Internet, de l'expérience d'autres organisations et d'annonces dans les revues spécialisées, en particulier l'*Economist*, l'*Accountancy* et l'*Internal Auditor*. Bien que ces revues ne soient publiées qu'en anglais, leur diffusion est très large, surtout en Afrique. En outre, le FIDA passe des annonces dans 20 revues nationales, en particulier dans les pays donateurs.

134. Tout en cherchant à élargir sa base géographique de sociétés-conseils de gestion, le FIDA engage souvent les sociétés les plus importantes et les mieux connues en raison de leur prestige. Pour les projets sur le terrain, le FIDA préfère faire appel à de petites sociétés locales parce qu'elles connaissent les conditions des marchés, la culture et les langues locales. Dans nombre de cas, le FIDA préfère engager des contractants individuels plutôt que des sociétés, ce qui lui évite de payer des frais généraux. Il est intéressant de noter que, dans l'expérience du FIDA, il est parfois arrivé que les pays donateurs lient leurs donations à l'utilisation de leurs propres sociétés nationales.

135. Le FIDA interroge généralement par téléphone le personnel proposé par les sociétés-conseils pour ses projets, souvent au titre d'un accord de prêt remboursable. Le critère d'évaluation de la façon dont tant une société de consultants que le personnel engagé par son intermédiaire se sont acquittés de leur tâche est généralement de voir si on souhaite ou non les réengager. Pour obtenir une information en retour pour ce type d'évaluation, les services d'audit interne évaluent les projets. Le FIDA doit certifier que les services ont donné satisfaction avant qu'il ne soit procédé au paiement.

136. L'expérience du Fonds concernant les sociétés-conseils privées est dans l'ensemble satisfaisante. L'une des difficultés mineures auxquelles il s'est heurté est que les sociétés ont tendance à considérer les documents de travail comme leur appartenant et ne fournissent que des rapports finals, voire seulement des résumés, à l'organisation cliente.

K. L'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI)

137. L'ONUDI a des directives sur l'utilisation des services d'experts, de consultants et de fournisseurs de services individuels. Rien ne donne toutefois à penser que l'organisation reçoit de ses organes directeurs compétents des instructions concernant spécifiquement le recours aux services de sociétés-conseils. L'organisation est favorable à ce recours dans les cas où ces sociétés apportent avec elles une approche nouvelle, axée sur les résultats, à la solution de problèmes, ou contribuent à promouvoir une attitude pragmatique à l'organisation. Si l'ONUDI préfère compter sur ses ressources internes dans toute la mesure du possible, elle reconnaît néanmoins que des experts de l'extérieur apportent une certaine crédibilité aux projets et que leurs conclusions et recommandations sont souvent plus facilement acceptées et mises en pratiques que celles d'organes internes.

138. La politique de l'ONUDI en la matière est de tenir et d'actualiser régulièrement son fichier de consultants externes, et d'appliquer ses directives relatives à la gestion des consultants au personnel interne et aux fournisseurs individuels, y compris les experts engagés pour des services consultatifs à court terme. L'organisation annonce aussi des appels d'offres internationaux dans la publication du BSAI, *Mise à jour sur les achats*, de même que dans des revues commerciales. Toutefois, ses annonces ne paraissent qu'en anglais, pratique qui, bien qu'apparemment justifiée par des contraintes budgétaires, n'est pas moins considérée comme une déficience majeure. Il convient de noter que l'ONUDI ne donne la préférence à aucune société dans une région donnée. Toute société, quelle que soit son origine, est acceptable si elle peut accomplir la tâche à un coût abordable.

139. L'ONUDI fait appel à des sociétés-conseils depuis 1992. Parmi ces sociétés, on peut citer Arthur D. Little, qui a été engagée en 1995-1996 à un coût de 800 000 dollars pour donner des avis spécialisés sur le processus de restructuration, et Arthur Anderson et Deloitte & Touche dans le domaine des technologies de l'information. L'ONUDI a aussi eu recours à d'autres sociétés pour l'information et la comptabilité, en particulier les systèmes de comptabilisation basés sur le temps passé et ceux basés sur les activités menées.

140. Avant de chercher une assistance à l'extérieur, l'ONUDI s'assure généralement qu'elle ne dispose pas déjà à l'intérieur de l'organisation de compétences appropriées ou suffisantes pour accomplir la tâche. Une importante leçon que souligne l'ONUDI est la nécessité d'une collaboration étroite sur les projets entre les sociétés externes et le personnel interne. Son expérience avec Arthur D. Little a montré, par exemple, qu'une approche participative englobant les consultants et le personnel de l'ONUDI facilitait l'identification des problèmes et l'application des recommandations.

141. La coopération de l'ONUDI avec d'autres institutions ne va pas au-delà des appels communs d'offres et de l'utilisation des services du BSAI. L'organisation ne possède pas non plus de mécanisme officiellement chargé d'évaluer la façon dont les sociétés-conseils s'acquittent de leur travail. L'expérience de l'ONUDI avec ces sociétés est, dans l'ensemble, positive, mais il y a eu des cas moins satisfaisants dans lesquels soit il n'a pas été donné suite aux rapports des consultants, soit il n'a pas été estimé que les recommandations présentées étaient assez précises et concrètes pour emporter l'approbation de l'administration.

L. L'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA)

142. Les politiques régissant le recours à des sociétés-conseils privées par l'AIEA sont soumises aux règlements financiers et règles de gestion financière et aux règlements généraux régissant la passation des marchés, y compris les règles s'appliquant spécifiquement aux adjudications. L'AIEA ne tient pas de fichier spécifique de sociétés-conseils. Toutes les sociétés auxquelles elle fait appel sont inscrites dans la base de données générale concernant les fournisseurs. L'Agence a aussi recours à la Base de données commune des Nations Unies en la matière. Le nom des sociétés contactées est déterminé d'après les informations figurant sur le formulaire d'inscription de l'appel d'offres standard et ces sociétés sont évaluées par la Section des approvisionnements.

143. C'est le directeur responsable du projet qui prend l'initiative de la demande d'engagement de sociétés externes, demande qui est examinée par la Section des approvisionnements. Lorsque le montant en jeu dépasse 70 000 dollars, le Comité d'autorisation des achats examine l'état récapitulatif des soumissions. Les demandes portant sur des sommes dépassant 150 000 dollars doivent être approuvées par le Directeur général adjoint à l'administration. La même procédure s'applique à l'évaluation des soumissions. La sélection se fait sur la base de la soumission techniquement acceptable la moins chère.

144. S'il est vrai que l'AIEA ne publie généralement pas d'annonce d'appels d'offres, elle a à l'occasion utilisé les publications *Mise à jour sur les achats* du BSAI et *Development Business* de l'ONU. Tout en n'ayant pas de politique visant spécifiquement à établir l'équilibre entre les sociétés sur une base géographique, l'AIEA a obtenu de bons résultats de toute une gamme de sociétés-conseils de par le monde, y compris de pays en développement, en se fondant pour la sélection sur le critère du moindre coût allié à la valeur technique. Certains responsables de l'Agence estiment que les «Cinq Grandes» n'affectent pas toujours leurs meilleures ressources en personnel aux projets ou n'accordent pas suffisamment d'attention aux besoins des clients et que, dans nombre de cas, il est préférable de s'adresser à de petites sociétés. Il est utile de mentionner que les pays donateurs versant des contributions volontaires à certains projets ont posé, dans certains cas, la condition expresse que l'on utilise telle ou telle société nationale.

145. Le personnel clef que la société affecte au projet est généralement approuvé préalablement à la signature du contrat. Les sous-traitants doivent aussi être approuvés par l'AIEA. L'Agence examine de près les dossiers et interroge les autres personnels choisis par la société. Elle peut aussi vérifier leurs références. Le département demandeur doit certifier que les services ont donné satisfaction avant qu'il ne soit procédé au paiement, et une évaluation officielle est établie. Les résultats de cette évaluation peuvent être communiqués à d'autres organisations, mais seulement de façon officielle et ponctuelle. Les employés de sociétés-conseils privées peuvent se porter candidats à des postes vacants à l'AIEA en suivant la procédure normale, bien que dans certains cas les contrats passés avec ces sociétés précisent un délai pendant lequel des employés essentiels de la société ne peuvent pas être recrutés par l'AIEA.

146. L'expérience qu'a l'AIEA des sociétés-conseils privées est quelque peu limitée, mais, dans l'ensemble, positive. Il va sans dire qu'on peut toujours faire mieux. La préoccupation essentielle de l'Agence est de n'employer les sociétés de l'extérieur que dans les cas où elle ne dispose pas des compétences voulues elle-même et non pour d'autres raisons, même si elle admet que le fait que les sociétés sont perçues comme étant impartiales et sont réputées s'attacher surtout à résoudre les problèmes par l'action peut contribuer à la réussite d'un projet.

147. De l'avis de l'Agence, les sociétés-conseils peuvent être des outils utiles pour des projets techniques spécifiques, en particulier dans des domaines comme les technologies de l'information et la formation spécialisée, pour lesquelles elle ne dispose pas de compétences

internes. Comme pour tous autres services acquis par une organisation, il convient d'appliquer des processus de passation des marchés rigoureux et impartiaux lorsqu'on engage de telles sociétés.

Annexe

Tableau 1
Coût des sociétés-conseils privées de 1992 à 1997, en dollars des États-Unis

Organisation	1992	1993	1994	1995	1996	1997	Total
ONUG	n.d.	n.d.	580 250	300 865	86 640	298 014	1 265 769
PNUD ¹	192 536	486 674 ²	4 378 440	3 734 177	7 418 822	3 326 410	19 537 059
VNU	–	–	–	22 100	–	160 800	182 900
HCR	297 000	599 000	2 759 000	795 000	937 000	2 448 000	7 835 000
FNUAP	379 109	190 715	163 341	221 268	372 968	796 472	2 123 873
PAM ³	n.d.	40 000	153 416	290 087	617 309	1 250 499	2 351 311
OIT ⁴	185 100	106 942	417 500	362 873	210 728	613 845	1 896 988
FAO	554 000	509 000	46 000	1 679 000	1 694 000	59 000	4 541 000
UNESCO	82 500	59 500	111 500	118 500	392 570	277 872	1 042 442
UPU	350 000	900 000	105 000	250 000	250 000	150 000	2 005 000
OMPI	–	–	–	–	80 000	985 000	1 065 000
ONUDI	260 000	24 000	–	895 000	–	–	1 179 000
AIEA ⁵	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	557 000	785 000	1 342 000

¹ Compte tenu des chiffres fournis par le Bureau de l'audit et des études de performance (y compris le recours aux sociétés-conseils pour effectuer sous contrat la vérification des comptes des bureaux extérieurs), le Bureau de l'évaluation et le Bureau des services financiers et administratifs (y compris également les services de vérification des comptes). Compte non tenu des personnes engagées à titre individuel au titre d'accords de services spéciaux et d'engagements de durée limitée pour les services d'appui.

² Y compris un montant de 65 162 dollars pour deux contrats précédemment passés avec la société R. F. Lewicki.

³ Non compris les chiffres sur le recours à des sociétés-conseils pour les activités d'audit menées par le Bureau du Directeur général/vérification des comptes. Les chiffres donnés ne sont complets que pour 1995-1997.

⁴ Les chiffres donnés représentent le recours à des consultants sur trois exercices biennaux par un groupe choisi de six départements qui font appel à des organisateurs-conseils.

⁵ L'AIEA a adopté un nouveau système d'achats informatisé en 1996. Les originaux des commandes passées avant cette date ont été enregistrés, mais on ne peut pas procéder à des recherches automatisées concernant les «sociétés-conseils privées». Pour les chiffres donnés ici, l'AIEA s'est fondée sur le Système commun de codification des Nations Unies pour déterminer les services qui auraient probablement pu être fournis par les «Six Grandes».

Tableau 2

Les sociétés-conseil privées engagées le plus souvent pendant la période 1992-1997, et le nombre de contrats passés avec chacune d'entre elles chaque année

Organi-sation	1992		1993		1994		1995		1996		1997	
	Société	Nombre de contrats	Société	Nombre de contrats	Société	Nombre de contrats	Société	Nombre de contrats	Société	Nombre de contrats	Société	Nombre de contrats
ONUG	Données non disponibles		Données non disponibles		Software Engineering Deloitte & Touche	3 1	Software Engineering ICL Sorbus	1 1	ICL Sorbus Alan Bracken Training	2 3 1	Support IT Saptex Gira S.A. KPMG	4 3 1 1
PNUD	Institute for Management and Accountability (IMAC)	1	Price Waterhouse Coopers & Lybrand Deloitte & Touche Kazibwe, Kenneth & Stiven IMAC	2 1 1 1 1	Price Waterhouse Coopers & Lybrand Deloitte & Touche Kazibwe, Kenneth & Stiven IMAC	4 3 1 1 1	Price Waterhouse Coopers & Lybrand Deloitte & Touche Kazibwe, Kenneth & Stiven IMAC	4 3 1 1 1	Price Waterhouse Coopers & Lybrand Deloitte & Touche Kazibwe, Kenneth & Stiven Ernst & Young Fogel & Associates IMAC	4 3 1 1 1 1 1	Coopers & Lybrand Price Waterhouse Deloitte & Touche The Whole Person Project IMAC	4 2 1 1 1 1
VNU							Tony Brady Associates (Dublin)	1			GTW Datentechnik (Bonn) IABG (Trier)	2 1
HCR ¹			Price Waterhouse Interworks Mannet	3 1 1	Interworks Mannet Price Waterhouse	2 2 1	Interworks Mannet	3 2	Mannet Emma Interworks	3 2 1	Interworks Emma Mannet Price Waterhouse	4 3 3 1
FNUAP	Data Transport Systems QAI Inc. DRT Systems Bldg. Dvpt. Consultants Velankani Info. Systems	2 1 1 1 1	Data Transport Systems Alda Consultancy Group Turnkey Computer Sys. HRS International Inc. Unified Communications	3 2 1 1 1 1	Data Transport Systems Marilyn Achiron Turnkey Computer Sys. Information Bulders Velankani Info. Systems IBM	5 1 1 1 1 1	Data Transport Systems Informix Software Inc. Digital Strategies Inc. Datamatics Inc. Structures Computer Sys. Goldstein, Golab, Kessler	2 1 1 1 1 1	DTI International HRS International Inc. Atkinson Koven Feinberg Avameg Comms. Fed. OEG Worldlinks	2 1 1 1 1 1	PSINET CompUSA Charles B. Hawes Paladin Consultant Inc. Sun Microsystems Fed. Infomix Software IBM Douglas Gould & Co. Robert Sullivan Kell & Associates Rebekah	1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1
PAM ²			Dynargie	1	Mannet	3	Pricewaterhouse Coopers Mannet	1 1	D.M. Griffith Mannet	1 1	D.M. Griffith Pricewaterhouse Coopers Booz Allen Hamilton Confor Informatica (Italie) Int'l Resources Group Selfin IBM Mannet Inst. of Internal Auditors	2 1 1 1 1 1 1 1 2

Organi-sation	1992		1993		1994		1995		1996		1997	
	Société	Nombre de contrats	Société	Nombre de contrats	Société	Nombre de contrats	Société	Nombre de contrats	Société	Nombre de contrats	Société	Nombre de contrats
OIT	Mannet	3	Price Waterhouse	3	Price Waterhouse	2	Price Waterhouse	4	European Training	8	Int'l Management of Dev.	4
	Price Waterhouse	2	Arthur Andersen	1	Arthur Andersen	1	European Training	1	Inst.	1	Cambridge Tech.	2
	Systems House	1	Innovatica SA (Genève)	1	Ernst & Young	1	Inst.	1	Advanced Solutions	1	Partners	1
	Tesseract	1					Optimum Alpha (Paris)	1	Price Waterhouse	1	Price Waterhouse	1
	ERISCO	1	JYACC	1					Innovatica SA (Genève)	1	Advanced Solutions	1
FAO	Price Waterhouse	2	Price Waterhouse	3	Price Waterhouse	1	Coopers & Lybrand	3	Coopers & Lybrand	2	Dynargie	1
			Buck Consultants Coopers & Lybrand	3 1					Buck Consultants Dynargie Operations	2 1	Operations	1
UNESCO	Institute of Public Admin.	2	Institute of Public Admin.	2	Institute of Public Admin.	1	Horizon Micro	5	Horizon Micro	8	Coopers & Lybrand	4
	Coopers & Lybrand	1	Coopers & Lybrand	1	Horizon Micro Coopers & Lybrand	1 1	Institute of Public Admin. Coopers & Lybrand	1 1	CEGOS Cap Gemini Coopers & Lybrand	4 2 1	Horizon Micro CEGOS Cap Gemini	3 3 3
UPU	Ernst & Young	1	Ernst & Young	1	Ernst & Young	1	Arthur D. Little	1	Arthur D. Little Ernst & Young	1 1	Arthur D. Little Ernst & Young Direct Response International	2 1 1
OMPI									CGI-IMB	1	Coopers & Lybrand	1
											Deloitte & Touche	1
											Arthur Andersen	1
											CGI-IMB	1
											ASBS	1
ONUDI	Arthur Andersen	2	Deloitte & Touche	2			Arthur D. Little	1			Development Institute Int'l	1
											Kroll	1
AIEA									Paragon Associates Inc. People Centered Learning	8 2	People Centred Learning Gartner Group UK Ltd.	3 3
									Software AG SAIC Paragon Associates Inc.	2 2 1		2 2 1

¹ Contrats de plus de 10 000 dollars passés avec les quatre sociétés les plus communément utilisées.

² Non compris les données sur le recours à des sociétés-conseils pour les activités d'audit menées par le Bureau du Directeur exécutif/vérification des comptes et non compris les sociétés dont les services ne portaient que partiellement sur des éléments de formation ou de systèmes d'information.

Tableau 3
Domaine de compétence des sociétés les plus fréquemment engagées

<i>Domaine de compétence</i>	<i>Organisation</i>	<i>Société(s)-conseil(s) privée(s)</i>
Conception et mise au point de systèmes de gestion de l'information	ONUG	ICL Sorbus, Software Engineering
	PNUD	Institute for Management and Accountability (IMAC)
	VNU	GTW Detentechnik
	FNUAP	GGI, DRT, DTS, DATAMETICS, VELANKI, ALDO, UNIFIED, SCS
	PAM	IBM, Confor Informatica, Selfin
		Innovatica, S. A. (Ginebra), Gartner Group, Cambridge Technology Partners, Systems House, GENISYS, SEMA Group, Price Waterhouse, Arthur Andersen, Advanced Solutins, Tesseract, ERISCO, Ernst & Young
	OIT	Innovatica, S. A. (Ginebra), Gartner Group, Cambridge Technology Partners, Systems House, GENISYS, SEMA Group, Price Waterhouse, Arthur Andersen, Advanced Solutions, Tesseract, ERISCO, Ernst & Young
	FAO	Price/Waterhouse/Coopers & Lybrand
	UNESCO	Cap Gemini
	OMPI	Kroll, CGI-IBM
	AIEA	Software AG
	ONUDI	Arthur Andersen, Deloitte & Touche
Formation	ONUG	Mannet, Spatex, Support IT
	PNUD	The Whole Person Project
	HCR	Interworks, Mannet
	FNUAP	Human Resources Systems, RTI, Kell & Associates, Response Management Intl., McDonald Anderson
	PAM	Mannet
	OIT	American Institute of Internal Auditors, Price Waterhouse, Optimum Alpha (Paris), JYACC, Mannet, European Training Institute, International Management of Development (MoDA), Management Centre Europe
	FAO	Dynargie Operations
	UNESCO	Institut d'administration publique, CEGOS, Horizon Micro
	UPU	Arthur D. Little
	OMPI	Development Institute Int'l
	AIEA	Gartner Group UK Ltd., PCL People Centered Learning, Paragon Associates Inc.
Évaluation et orientation du personnel	UPU	Arthur D. Little, Ernst & Young, Emma, Price Waterhouse
	AIEA	Coopers & Lybrand

<i>Domaine de compétence</i>	<i>Organisation</i>	<i>Société(s)-conseil(s) privée(s)</i>
Évaluation et restructuration de l'organisation	ONUG	GIRA
	OIT	IWARE, Lausana
	FAO	Coopers & Lybrand
	UNESCO	Coopers & Lybrand
	UPU	Arthur D. Little, Ernst & Young
	OMPI	Deloitte & Touche
	ONUDI	Arthur D. Little
Gestion du changement	HCR	Price Waterhouse
	PAM	International Resources Group
	FAO	Price Waterhouse
	UNESCO	Institut d'administration publique (voir «Formation»)
	OMPI	Arthur Andersen
Analyse des processus et procédures internes	HCR	Emma, Price Waterhouse
	VNU	Tony Brady Associates, IABG
	PAM	Coopers & Lybrand
	OIT	IWARE, Lausana
	FAO	Coopers & Lybrand
	UNESCO	Cap Gemini
Autres domaines	ONUG	Alan Bracken Training (rédaction des appels d'offres)
	PNUD	Foge & Associates, Ernst & Young (inspections, investigations)
	PAM	Bentley Jennison, Royaume-Uni (révision du Manuel de vérification interne des comptes du PAM)
	FAO	Buck Consultants (expertise actuarielle)
	OMPI	CS-SBS, Coopers & Lybrand (immobilier)
	UPU	Arthur D. Little (vérification des comptes de la publicité par la poste), Ernst & Young (vérification des frais terminaux)
	AIEA	Science Application International Corporation – SAIC (sécurité en matière d'information)

Note : On ne dispose pas des détails par catégorie pour le Secrétariat de l'ONU dans son ensemble, l'OMS, l'UIT, l'OMM et l'OMI. On ne dispose pas non plus des détails concernant l'évaluation et l'orientation du personnel pour le PNUD, le FNUAP et le PAM (voir tableau 5).

Tableau 4
Nombre de fois où les sociétés-conseils appartenant au groupe des «Six Grandes» ont été engagées pendant la période 1992-1997

<i>Société</i>	<i>1992</i>	<i>Nombre de contrats 1993</i>	<i>Nombre de contrats 1994</i>	<i>Nombre de contrats 1995</i>	<i>Nombre de contrats 1996</i>	<i>Nombre de contrats 1997</i>	<i>Nombre de contrats</i>
Arthur Andersen	ONUDI	2 OIT	1 OIT	1 ONUDI	1	. OMPI	1
Coopers & Lybrand	UNESCO AIEA*	1 FAO 5 UNESCO AIEA	1 FAO 1 UNESCO 3	5 PNUD 1 PAM FAO UNESCO	1 FAO 1 UNESCO 3 1	2 HCR 1 PAM UNESCO OMPI	1 1 4 1
Deloitte & Touche		UNESCO HCR	1 OMI 2	1 OMI AIEA**	1 AIEA 3	1 FNUAP OMPI	1 1
Ernst & Young	UPU	1 UPU AIEA***	1 OIT 1 UPU	1 1	UPU	1 UPU	1 1
KPMG	AIEA****	1	AIEA****	1			
Price Waterhouse	OIT FAO	2 PNUD 2 HCR OIT FAO	1 HCR 1 OIT 3 FAO 3 AIEA	1 PNUD 2 HCR 1 OIT 1	2 PNUD 1 OIT 4	4 PNUD 1 HCR OIT	1 1 1

N. B. : Les chiffres pour le PNUD, le FNUAP et le PAM ne tiennent pas compte du recours fréquent aux «Six Grandes» pour les services contractuels de vérification des comptes.

AIEA* Trois contrats avec Coopers & Lybrand, Deloitte & Touche, un avec Coopers & Lybrand Unternehmensberatung, GmbH (Sarrebuck) et un avec Coopers & Lybrand.

AIEA** Contrats passés avec Touche Ross.

AIEA*** Contrat passé avec Ernst & Young Case Technology GmbH.

AIEA**** Contrat passé avec KPMG Peat Marwick.

Tableau 5
Gamme des services fournis par les sociétés-conseils

<i>Conception et mise au point de systèmes de gestion de l'information</i>	<i>Formation</i>	<i>Évaluation et orientation du personnel</i>	<i>Évaluation et restructuration des organisations</i>	<i>Gestion du changement</i>	<i>Analyse des processus et procédures internes</i>	<i>Autres domaines (pour les détails, voir le tableau 3)</i>
ONUG	ONUG	PNUD	ONUG	PNUD	PNUD	ONUG
PNUD	PNUD	FNUAP	PNUD	FNUAP	VNU	PNUD
VNU	FNUAP	PAM	VNU	HCR	FNUAP	PAM
FNUAP	PAM	UPU	FNUAP	FAO	PAM	FAO
HCR	HCR	OMI	HCR	UNESCO	HCR	OMPI
OIT	OIT	AIEA	OIT	UPU	OIT	UPU
FAO	FAO		FAO	OMPI	FAO	AIEA
UNESCO	UNESCO		UNESCO	ONUDI	UNESCO	
OMI	OMI		UPU		UPU	
OMPI	OMPI		OMI		ONUDI	
AIEA	AIEA		OMPI		AIEA	
			ONUDI			
			AIEA			

Tableau 6
Publications les plus utilisées pour les annonces d'appels d'offres (1992-1997)

<i>Titre</i>	<i>Type de publication</i>	<i>Langue</i>	<i>Lieu de publication</i>	<i>Organisations utilisatrices</i>
Mise à jour sur les achats du BSAI	Cette publication a cessé de paraître à la fin de 1997 et a été remplacée par un service en ligne sur le site Web du BSAI – <i>www.iapso.org</i> « <i>Business Opportunities – Procurement Notices</i> »	Anglais Espagnol Français	Copenhague (en ligne)	ONUG VNU HCR UNESCO AIEA
<i>Development Business</i> de l'ONU	Publiée par la Banque mondiale par le Département de l'information de l'ONU, paraît deux fois par mois; informations générales et sur les abonnements, accessible en ligne sur <i>www.devbusiness.com</i>	Anglais	New York/Washington (en ligne)	ONUG HCR UNESCO AIEA
<i>The Economist</i>	Revue internationale hebdomadaire	Anglais	Londres	ONUG PAM
<i>Financial Times</i>	Quotidien international	Anglais	Londres	UPU ONUDI
<i>International Herald Tribune</i>	Quotidien international	Anglais	Paris	ONUG ONUDI
Autres publications utilisées par une seule organisation				
<i>Le Monde</i>		Français	Paris	ONUG
<i>Corriere della Sera</i>		Italien	Milan	PAM
<i>La Repubblica</i>		Italien	Rome	
<i>Sole 24 Ore</i>		Italien	Milan	
<i>Washington Post</i>		Anglais	Washington	UPU
<i>Frankfurter Allgemeine Zeitung</i>		Allemand	Francfort	
<i>Neue Züricher Zeitung</i>		Allemand	Zurich	
<i>Journal de Genève</i>		Français	Genève	

Tableau 7
**Période maximale fixée pour le recours à la même société
 et/ou pour nouvelle soumission de la même société**

<i>Organisation</i>	<i>Durée normale d'utilisation des services de la même société</i>	<i>Délai maximal requis après lequel un contrat doit faire l'objet d'un nouvel appel d'offres</i>	<i>La même société peut-elle présenter une nouvelle soumission?</i>
ONUG	Selon les besoins	Aucun	Oui (pas de limite)
PNUD	Deux ans	Deux ans (pour la vérification des comptes des bureaux locaux, renouvelable une fois, donc quatre ans)	Oui (pas de limite) (mais pour la vérification des comptes des bureaux locaux, aucun cas ne s'est présenté après quatre ans)
VNU	Un ou deux ans	Deux ans	Oui (deux ou trois fois)
FNUAP	Les contrats ne dépassent généralement pas un an mais sont renouvelables	Aucun délai fixé (voir plus haut)	Oui (selon les besoins spécifiques)
HCR	Selon les besoins	Généralement pas plus de trois ans	Oui (pas de limite)
PAM	Toute prolongation au-delà de la période prévue dans le contrat ou l'accord initial doit être justifié (pour la vérification des comptes, par la mission de vérification)	Aucun délai fixé (voir plus haut)	Oui
OIT	Selon les besoins	Aucun	Oui (pas de limite)
FAO	Selon les besoins	Aucun	Oui (pas de limite)
UNESCO	Selon les besoins	Aucun	Oui (pas de limite)
UPU	Selon les besoins	Aucun	Non
UIT	Deux ans	Aucun	Non
OMI	Selon les besoins	Aucun	Aucun contrat ne peut être renouvelé. Il peut être fait appel à la même société pour des contrats différents
OMPI	Selon les besoins	Le renouvellement des services contractuels ne s'applique pas à l'emploi de sociétés-conseils	Sans objet
ONUDI	Selon les besoins	Aucun	Oui (pas de limite)
AIEA	Les contrats sont généralement d'un an ou moins	Bien qu'elle n'y soit pas officiellement tenue, l'Agence lance en général de nouveaux appels d'offres après trois à cinq ans	Oui (pas de limite)

Bibliographie

- Kirmani, Syed S. et Warren C. Baum. The consulting profession in developing countries: a strategy for development. Document de synthèse de la Banque mondiale, No 149, janvier 1992.
- O'Shea, James et Charles Madigan. Dangerous company: the consulting powerhouses and the businesses they save and ruin. Randon House, 1997.
- Organisation des Nations Unies. Assemblée générale. Système intégré de gestion; neuvième rapport intérimaire du Secrétaire général, 8 décembre 1997 (A/52/711).
- . Assemblée générale. Rapports financiers et états financiers vérifiés, et rapports du Comité des commissaires aux comptes, 29 décembre 1997 (A/52/755).
- . Assemblée générale. Système intégré de gestion; rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, 12 mars 1998 (A/52/828).
- . Assemblée générale. Système intégré de gestion; dixième rapport intérimaire du Secrétaire général, 3 novembre 1998 (A/53/573 et Add.1).
- . Assemblée générale. Projet de Système intégré de gestion; note du Secrétaire général transmettant l'étude prospective du Système intégré de gestion réalisée par des experts indépendants, MM. Miguel Brucher (Brésil) et Colin Wooles (Canada), 11 novembre 1998 (A/53/662 et Corr.1).
- . Assemblée générale. Système intégré de gestion; huitième rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, 20 novembre 1998 (A/53/7/Add.7).
- . Assemblée générale. Rapport du Bureau des services de contrôle interne sur l'augmentation des coûts de contrat de développement du Système intégré de gestion; note du Secrétaire général, 16 février 1999 (A/53/829).
-