



Assemblée générale

Distr. générale
9 juin 2003
Français
Original: anglais

Cinquante-huitième session
Point 131 de la liste préliminaire*
Corps commun d'inspection

Rapport du Corps commun d'inspection sur l'audit de gestion sur les pratiques de l'Organisation et des fonds et programmes des Nations Unies en matière d'externalisation

Note du Secrétaire général

Le Secrétaire général a l'honneur de transmettre aux membres de l'Assemblée générale le rapport du Corps commun d'inspection intitulé « Audit de gestion sur les pratiques de l'Organisation et des fonds et programmes des Nations Unies en matière d'externalisation » (JIU/REP/2002/7).

* A/58/50/Rev.1 and Corr.1.



**Audit de gestion sur les pratiques de l'organisation
et des fonds et programmes des Nations Unies
en matière d'externalisation**

Document établi par

***Fatih Bouayad-Agha
et Wolfgang Münch***

Corps commun d'inspection



Organisation des Nations Unies, Genève
Décembre 2002

TABLE DES MATIÈRES

Sigles	iv
RÉSUMÉ ANALYTIQUE : OBJECTIFS, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	v
INTRODUCTION	1
I. PERSPECTIVE	3
A. Le concept	3
B. Principes directeurs	5
C. Secteurs d'externalisation	5
D. Importance financière	6
II. MOTIFS DE L'EXTERNALISATION	7
III. LA PHASE PRÉ-CONTRACTUELLE	10
IV. LES CONTRATS	12
V. LA GESTIONS DES CONTRATS	16

ANNEXES

1. Résolution 55/232 de l'Assemblée générale, du 23 décembre 2000, relative aux pratiques en matière d'externalisation	18
2. Contrats externalisés par les Nations Unies et leurs fonds et programmes en 1999 et 2000	20

LISTE DES TABLEAUX

1. Type d'activité et modes d'exécution	8
2. Liste des fournisseurs du Siège des Nations Unies	14
3. Liste des fournisseurs de l'Office des Nations Unies à Genève	14

SIGLES

BSCI	Bureau des services de contrôle interne
CCI	Corps commun d'inspection
CCQAB	Comité administratif pour les questions administratives et budgétaires
CESAO	Commission économique et sociale pour l'Afrique occidentale
CIC	Centre international de calcul
CMS	Comité des marchés du Siège
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
GTIA	Groupe de travail interorganisations des achats
IS	Invitation à soumissions
ONUG	Office des Nations Unies à Genève
ONUN	Office des Nations Unies à Nairobi
ONUV	Office des Nations Unies à Vienne
PAM	Programme alimentaire mondial
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets

RÉSUMÉ ANALYTIQUE : OBJECTIFS, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

OBJECTIF :

Vérifier la compatibilité des méthodes d'externalisation appliquées en 1999 et 2000 par l'Organisation et les fonds et programmes des Nations Unies avec les directives adoptées par l'Assemblée générale dans sa résolution 55/233 du 23 décembre 2000 (voir annexe I).

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

A. Depuis le rapport de 1997 du Corps commun d'inspection (CCI) sur le problème de l'externalisation dans le système des Nations Unies, les pratiques suivies en la matière par le Secrétariat des Nations Unies et par leurs fonds et programmes n'ont pas beaucoup changé, quantitativement ni qualitativement. Comme dans le passé, ces pratiques n'absorbent qu'une part relativement modeste des ressources financières de ces organisations, et les services et activités externalisés restent limités à certains domaines particuliers, comme les techniques et les systèmes de communication ou la gestion des locaux et services annexes; et les Inspecteurs n'ont rien trouvé qui puisse faire croire à d'importants changements dans l'actuel système d'externalisation des services et des activités.

B. Que ce soit du point de vue de la politique générale ou du point de vue administratif, ces pratiques sont encore celles dans une phase de transition. Parmi les faiblesses précédemment constatées par le CCI et par le Bureau des services de contrôle interne (BSCI), beaucoup restent à éliminer. De même, les nouveaux principes directeurs proposés en 1999 par le Secrétaire général et approuvés par l'Assemblée générale, bien que constituant un important cadre général d'action qui manquait jusque-là, n'ont pas été suivis par une pleine application des mesures prévues en la matière, comme les Inspecteurs ont pu le constater en étudiant les documents contractuels en la matière et en parlant avec les responsables des organisations. Les Inspecteurs en concluent donc que ces nouveaux principes de politique générale, complétés par une formulation plus précise des méthodes d'externalisation, telles qu'on les trouvera dans le présent rapport, devraient être incorporées dans les instruments de politique générale des organisations sur ce sujet.

C. De plus, les Inspecteurs ont constaté dans les contrats qu'ils ont pu examiner des dissimilitudes de forme et de fond que ne justifiait pas le caractère des travaux prévus, et cela malgré l'existence de conditions générales types en matière contractuelle. Les contrats utilisés par les divers services du Secrétariat étaient en outre différents de ceux utilisés par certains programmes et fonds. Les Inspecteurs peuvent donc conclure que les politiques et les contrats en la matière devraient comprendre des clauses types spécialement applicables à l'externalisation des tâches et reflétant les préoccupations exprimées dans la résolution 55/232 de l'Assemblée générale.

D. Une attention prioritaire devrait être donnée à l'amélioration des moyens de contrôle et de gestion des contrats externalisés, afin de veiller à ce que les fournisseurs s'acquittent de leurs obligations avec l'efficacité et le souci d'économie que l'on attend de cette méthode de travail. La présence, dans ces contrats, de critères d'efficacité et de qualité permettant d'apprécier et d'évaluer les services fournis faciliterait déjà l'évaluation des résultats, mais les Inspecteurs pensent également que des efforts de formation à l'intention des responsables des programmes où le recours à l'externalisation est le plus fréquent seraient un investissement rentable.

RECOMMANDATIONS

RECOMMANDATION 1

Principes de base à suivre en matière d'externalisation par l'Organisation et les fonds et programmes des Nations Unies

a) La direction des organismes intéressés devrait veiller à ce que les contrats d'externalisation obéissent aux règles suivantes :

b) Que les modalités d'exécution des services ou activités prévus relèvent de l'autorité du fournisseur et soient contrôlées par lui;

c) Conformément à la règle a), que le personnel s'acquittant des activités externalisées, même lorsqu'il travaille dans les locaux ou sur des lieux dépendant des organisations, reste placé sous l'autorité et la responsabilité du fournisseur et non pas des organisations;

d) À la différence des autres formes de relations contractuelles, l'externalisation concerne surtout la fourniture des services nécessaires pour répondre aux besoins internes des organisations ou de leurs programmes; mais elle pourrait s'étendre aussi, sous réserve des conditions proposées en d) ci-dessous, à la fourniture de certains biens (matériel informatique, photocopieuses et autres articles de bureau) ayant un lien avec les services externalisés en question;

e) Tout contrat d'externalisation devrait normalement reposer sur une relation professionnelle d'un an ou plus (paragraphe 17).

RECOMMANDATION 2

Services communs, exécution nationale des projets et externalisation

a) Bien que les services communs travaillant au sein du système des Nations Unies puissent théoriquement être un domaine d'externalisation, les directeurs des programmes responsables des services communs et/ou des pratiques d'externalisation devraient limiter l'utilisation pratique du terme « externalisation » aux relations contractuelles avec les fournisseurs du secteur privé;

b) De même, et bien que les relations contractuelles avec les institutions gouvernementales ou non gouvernementales des États Membres qui

portent sur l'exécution des projets et programmes de coopération technique, d'action humanitaire et autres projets puissent aussi être considérées dans une certaine mesure comme de l'externalisation, ce terme ne devrait pas être utilisé pour les activités opérationnelles au service du développement, qui devraient relever plutôt de « l'exécution nationale », du « renforcement des capacités nationales », ou du « renforcement des institutions » (paragraphe 23).

RECOMMANDATION 3

Amélioration des principes et directives applicables à l'externalisation

Le Secrétaire général devrait renforcer comme suit les principes et directives existants en matière d'externalisation.

a) Les principes de l'Assemblée générale en la matière (résolution 55/232) et les directives sur ce sujet devraient être incorporées dans les documents de politique générale tels que les manuels relatifs aux achats et les conditions générales concernant les contrats de services, y compris dans le cas des fonds et des programmes (paragraphe 25);

b) Les services et activités à externaliser devraient être précisés dans le budget-programme, et les organes compétents devraient affecter les ressources financières correspondantes aux services intéressés (paragraphe 46).

RECOMMANDATION 4

Uniformisation des méthodes en cas d'urgence

Le Groupe de travail interorganisations des achats (GTIA) devrait notamment s'efforcer, par la mise en commun de bases de données, de généraliser et d'uniformiser l'application des méthodes applicables en cas d'urgence dans tout le système des Nations Unies, en prenant pour modèle le « Supply Manual » de l'UNICEF (paragraphe 51).

RECOMMANDATION 5

Évaluation de rentabilité et d'efficacité

a) Les directeurs de programme devraient interpréter la règle de « l'offre minimum acceptable », contenue dans le Manuel des achats, comme s'étendant au principe de « l'avantage maximum par rapport au prix », et le Programme

alimentaire mondial (PAM) pourrait partager avec les autres organisations membres du GTIA les dispositions pertinentes de son Manuel des achats d'articles non alimentaires qui concernent son système d'invitation à soumissions (paragraphe 54);

b) Le GTIA devrait rechercher un accord général pour l'adoption de dispositions contractuelles types qui souligneraient l'importance de la rentabilité et de l'efficacité dans les activités externalisées, en fonction de la nature du service ou de l'activité en question, notamment pour les contrats les plus importants, et ces dispositions devraient préciser autant que possible les divers critères qui seront appliqués pour évaluer les résultats obtenus (paragraphe 58).

RECOMMANDATION 6

Amélioration des mesures de sûreté et de sécurité

a) Les facteurs sûreté et sécurité devraient faire partie des risques à évaluer pendant la période pré-contractuelle, puis de manière périodique, surtout dans le cas des contrats qui supposent la présence régulière d'un personnel important du fournisseur sur les lieux de travail des organismes intéressés;

b) Le Secrétaire général et les directeurs exécutifs des fonds et programmes devraient exiger systématiquement que les fournisseurs communiquent au Service de la sécurité et de la sûreté toute indication pertinente sur l'identité des membres de leur personnel affectés ou devant être affectés aux activités externalisées par les organisations, sous réserve des lois nationales relatives au respect de la vie privée et à la protection des données personnelles;

c) Le Service de la sécurité et de la sûreté devrait procéder à des contrôles plus rigoureux et plus réguliers sur le personnel utilisé, et des coûts

d) supplémentaires devraient être prévus à ce titre dans le budget consacré à l'activité externalisée, ou imputés au fournisseur en fonction du nombre de ses employés travaillant sur les lieux (paragraphe 62).

RECOMMANDATION 7

Exemption fiscale des Nations Unies

Le Secrétaire général devrait examiner avec les autorités nationales compétentes tous les cas où le fait d'exiger des organisations certaines taxes pour les services extériorisés serait contraire aux dispositions pertinentes de la Convention sur les privilèges et immunités des Nations Unies, et faire connaître à l'Assemblée générale les résultats de cet examen.

RECOMMANDATION 8

Système de contrôle, d'évaluation et de certification propre aux contrats externalisés

Le GTIA devrait envisager de faire connaître à ses membres les résultats de l'expérience en cours dans la Division des achats en ce qui concerne l'application de ses nouvelles méthodes pour contrôler, évaluer et certifier les résultats obtenus des fournisseurs travaillant sous contrat d'externalisation (paragraphe 73).

RECOMMANDATION 9

Programme de formation au contrôle, à la gestion et à l'évaluation des contrats

Le Secrétaire général et les directeurs exécutifs des fonds et programmes devraient prévoir dans leur budget des crédits suffisants pour préparer les chefs de programme de tous les lieux d'affectation à la surveillance et au contrôle des activités externalisées, la priorité étant donnée aux départements que leur activité entraîne particulièrement à choisir l'externalisation (paragraphe 77).

INTRODUCTION

1. Le Corps commun d'inspection (CCI) a procédé au présent audit en réponse à la résolution 25/232 de l'Assemblée générale, du 23 décembre 2000 (annexe I au présent rapport), où l'on peut lire ce qui suit au paragraphe 6 :

[L'Assemblée générale] prie le Corps commun d'inspection de procéder à un audit de gestion sur les pratiques de l'Organisation et des fonds et programmes des Nations Unies en matière d'externalisation, selon les méthodes établies, et de lui faire rapport à sa cinquante-septième session.

2. On se rappellera peut-être que le CCI avait déjà abordé la question de l'externalisation dans un rapport de 1997 intitulé « L'externalisation en tant qu'impératif de compétitivité pour les organismes des Nations Unies »¹ qui contenait une analyse détaillée des questions soulevées dans la résolution susmentionnée de l'Assemblée générale. Le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) s'était également penché sur ce sujet dans un rapport de 1997 intitulé « Examen des pratiques de l'Organisation des Nations Unies en matière d'externalisation »² dont les recommandations correspondaient à celles du rapport du CCI. Le BSCI et le CCI avaient d'ailleurs coopéré très étroitement dans la préparation de ces rapports.

3. Conformément à la résolution 52/226B de l'Assemblée générale, du 27 avril 1998, le Secrétaire général a ensuite distribué un rapport sur les pratiques en matière d'externalisation où étaient énoncés les principes directeurs devant régir le recours à l'externalisation :

« compte pleinement tenu du rapport du Corps commun d'inspection intitulé « L'externalisation en tant qu'impératif de compétitivité pour les organismes des Nations Unies » (A/52/338, annexe) et de celui du Bureau des services de contrôle interne sur l'examen de l'application des recommandations relatives à la réforme des achats (A/52/813, annexe)³ »

4. En préparant le présent rapport, les Inspecteurs ont évidemment tenu compte des politiques et directives approuvées par l'Assemblée générale dans sa résolution 54/256, du 7 avril 2000, ainsi que du rapport susmentionné présenté par le CCI en 1997, des contributions du BSCI et de l'opinion du Comité consultatif pour les questions

administratives et budgétaires (CCQAB)⁴ sur les divers rapports publiés depuis 1997 sur la question de l'externalisation.

5. Plus précisément, l'étendue, la méthodologie et le contenu même du présent audit sont inspirés de la résolution 55/232 de l'Assemblée générale, mentionnée au paragraphe 1 ci-dessus. On s'y est efforcé de déterminer si – et dans quelle mesure – les activités externalisées en 1999 et 2000 par l'Organisation et les fonds et programmes des Nations Unies se sont déroulées conformément aux principes affirmés dans cette résolution, et notamment à celui concernant les motifs, objectifs et critères en matière d'externalisation. L'étendue du présent rapport est donc limitée au Secrétariat et aux fonds et programmes des Nations Unies, et aux contrats externalisés signés ou en cours de réalisation en 1999 et 2000, comme il était prévu dans la résolution ci-dessus.

6. Ce rapport est fondé sur l'analyse des réponses à un questionnaire du CCI préparé à cette fin, ainsi que d'une étude détaillée des contrats et autres documents relatifs à plus de 100 contrats externalisés qui se trouvaient encore en vigueur en 1999 et 2000 (voir leur liste en annexe II). De plus, les Inspecteurs ont discuté leurs conclusions préliminaires avec les responsables des questions et des contrats d'externalisation au sein du Secrétariat et des fonds et programmes. Conformément enfin au cadre fixé par l'Assemblée générale, les Inspecteurs ont fait porter l'essentiel de leurs recherches sur la formation des contrats et la gestion des activités externalisées.

7. L'une des conclusions générales qui se dégagera du rapport qu'on va lire est que les organisations intéressées n'ont pas fini de s'adapter aux principes directeurs établis en la matière par la résolution susmentionnée de l'Assemblée générale, qui, comme indiqué plus haut, était fondée pour l'essentiel sur les principes généraux et les directives du Secrétaire général en la matière. Bien que les responsables de ces organisations aient déclaré dans leurs réponses au questionnaire du CCI et lors de leurs entretiens avec les Inspecteurs que leurs pratiques étaient généralement conformes aux principes formulés par l'Assemblée générale, les Inspecteurs ont constaté que la situation dans son ensemble était assez inégale, comme on le verra

¹ JIU/REP/97/5; A/52/338.

² A/51/804.

³ A/53/818, du 4 février 1999.

⁴ Voir les rapports du CCQAB (A753/942, du 6 mai 1999, et A/55/479, du 13 octobre 2000 relatifs aux pratiques en matière d'externalisation.

plus loin, en raison notamment de la brièveté relative de la période allant de la date de la résolution de l'Assemblée générale (décembre 2000) et la date à laquelle le CCI a entrepris le présent audit.

8. Ainsi, les Inspecteurs, tout en constatant une tendance générale à l'amélioration, ont à nouveau observé certaines des faiblesses que le CCI et le BSCI avaient relevées en 1997 dans les contrats et les pratiques en matière d'externalisation. En fait, et comme on le verra plus loin, la notion même

d'externalisation et sa définition restent à préciser, et les termes qui sont utilisés à ce sujet, par comparaison avec les procédures contractuelles habituelles, manquent de précision dans les documents des organisations, et notamment dans le règlement financier et les règles de gestion financière, dans les manuels des achats et dans les conditions générales en matière de contrats, ainsi que dans les invitations à soumissions. Enfin, les Inspecteurs remercient les organisations et leurs responsables en la matière pour leurs précieuses contributions au présent rapport.

I. PERSPECTIVE

9. On s'efforcera dans le présent chapitre de mettre en perspective les pratiques des Nations Unies et de leurs fonds et programmes en matière d'externalisation, en commençant par préciser cette notion de façon à parvenir à une interprétation plus ou moins générale, dans toutes les organisations, des principaux éléments constitutifs de l'externalisation et de la façon dont celle-ci peut différer ou pas, tout au moins dans le cadre des Nations Unies, de notions plus ou moins proches telles que les procédures types d'achat, les contrats de services, la sous-traitance ou les services communs. On poursuivra l'étude du sujet en le situant dans le cadre de la politique générale des organisations en matière d'achats. Enfin, on passera en revue les principaux types d'activités ou de services externalisés, en donnant une évaluation approximative de leur importance financière et de leur pourcentage par rapport au budget des organisations intéressées. Les Inspecteurs espèrent ainsi permettre aux États Membres de se faire une idée plus objective de l'importance relative de la pratique de l'externalisation.

A. Le concept

10. Le rapport susmentionné du Secrétaire général consacré aux pratiques de l'Organisation des Nations Unies en matière d'externalisation contient au paragraphe 8 la définition suivante de cette pratique :

L'externalisation consiste à conclure un contrat avec un tiers pour qu'il exécute des activités ou des services non essentiels (et, le cas échéant, à fournir des produits) que l'Organisation a précédemment assurés, qu'elle assure actuellement ou qu'elle pourrait assurer. Aux fins du présent rapport, on entend par activités et services non essentiels des activités et services d'appui comme, par exemple, la comptabilité ; l'audit (interne) ; les archives ; la librairie et la boutique de cadeaux ; l'entretien des bâtiments ; les services de nettoyage ; les services de restauration ; l'entretien des terrains et jardins ; l'interprétation ; les systèmes d'information et l'informatique ; le courrier/la valise diplomatique ; les services médicaux ; les services d'imprimerie/de publication ; le recrutement ; la sécurité ; les conseils et l'aide au reclassement du personnel ; la formation ; la traduction ; les voyages ; le transport ; l'entreposage ; et des tâches analogues.

11. Dans ce même paragraphe, le Secrétaire général exclut de la définition de l'externalisation les simples achats de marchandises ; le remplacement de personnel ou le renforcement des effectifs par du personnel non permanent ; les

relations contractuelles avec les consultants ; les contrats de travail ou les travaux ponctuels confiés à des organismes ou des sociétés. Et il ajoute que

la création et la mise en place de services communs dans les divers fonds, programmes et organismes des Nations Unies constituent une forme d'externalisation.

12. Cette définition correspond à celle qu'en donnait le CCI dans son rapport précédent sur la question, et ces précisions apportées à la notion même d'externalisation est une amélioration certaine par rapport à la situation que décrivait le BSCI dans son rapport de 1997, où il soulignait la nécessité de distinguer l'externalisation des pratiques telles que les ordres d'achat, les contrats de services spéciaux ou le renforcement des ressources humaines, dont on parle généralement comme d'autres formes d'externalisation.

13. Il convient cependant de souligner que le CCQAB, dans ses observations relatives à la politique du Secrétaire général en la matière, faisait observer que la distinction essentielle-non essentielle risquait

de donner lieu à des débats interminables et à des désaccords insolubles au sein du Secrétariat et entre les États Membres sur la question de savoir si, étant considérée comme essentielle ou non essentielle, une activité doit ou non être sous-traitée. C'est pourquoi le Comité recommande qu'on renonce à faire intervenir cette distinction⁵.

14. De plus, tous les fonds et programmes ne sont pas pleinement d'accord avec les définitions données de la question par le Secrétaire général et le CCI, et c'est notamment le cas de l'UNICEF et du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). Le PNUD, tout en concédant que ses contrats annuels avec la KPMG, firme internationale qui lui offre des services d'audit pour ses agences dans les États arabes, en Asie et dans le Pacifique, peuvent être considérés comme étant des contrats d'externalisation complète ou partielle selon la définition du Secrétaire général, considère pour sa part qu'il s'agit plutôt d'une forme de sous-traitance, vu que le travail de cette firme ne se substitue pas à la fonction interne d'audit du PNUD⁶. L'opinion du PNUD, conforme à certaines pratiques du secteur privé, est que

⁵ A/53/942, paragraphe 6.

⁶ Réponse du PNUD au questionnaire du CCI adressé aux organisations en vue du présent rapport.

l'externalisation est une relation contractuelle où une entité extérieure se charge d'exercer tout ou partie d'une fonction jusque-là exercée à l'intérieur et qui reste sous la responsabilité du service responsable.

15. Dans le monde des affaires internationales, l'externalisation peut prendre plusieurs formes, comme l'indiquent deux spécialistes du secteur privé :

... le terme « externalisation » est relativement récent, et peut s'appliquer à de nombreux types de relations commerciales entre acheteurs et fournisseurs : « co-sourcing », sous-traitance, partenariats, *joint ventures*, contrats avec tierce partie, contrats de gestion matérielle, etc. Finalement l'externalisation n'est rien d'autre qu'un moyen de faire faire quelque chose par autrui⁷.

16. Les Inspecteurs sont d'avis qu'il importe que les organisations s'entendent sur ce qui est et ce qui n'est pas de l'externalisation, vu l'importance que cela peut avoir pour la rédaction et la surveillance des contrats de ce type (par rapport aux autres modes de relations contractuelles ou aux autres formes d'achats), pour l'évaluation des résultats obtenus par rapport aux crédits consacrés aux dépenses engagées, et pour la protection des organisations contre les risques associés à cette forme de fourniture de services.

17. C'est pourquoi les Inspecteurs proposent que les contrats d'externalisation entre le système des Nations Unies et les fournisseurs du secteur privé soient identifiés sur la base des différents éléments ci-après, correspondant à la fois aux besoins de l'administration et à ceux des programmes en général :

a) Que la direction administrative du service en cause relève de la responsabilité du fournisseur et soit placée sous son contrôle (dans les contrats ordinaires, ces responsabilités incombent à l'organisation hôte);

b) Que, en conséquence du a) ci-dessus, les ressources humaines (personnel s'acquittant du service externalisé, même lorsqu'il travaille dans les locaux de l'organisation) soient responsables devant le fournisseur et non pas devant l'organisation hôte, qui, de son côté, veillera à la gestion et à l'exécution du contrat;

c) Que l'externalisation, à la différence de toutes les autres formes de relation contractuelle, concerne principalement la fourniture des services nécessaires pour faciliter l'activité interne de l'organisation ou l'aider à s'acquitter des obligations inscrites dans ses programmes; le contrat a pour but de garantir le respect de certaines normes d'efficacité et d'effectivité convenues au préalable et de nature à pouvoir être mesurées. Elle peut aussi s'étendre à la fourniture des biens (matériel informatique, photocopieuses ou articles de bureau, par exemple) qui sont nécessaires pour l'exécution des services externalisés en question, sous réserve de l'alinéa d) ci-dessous :

d) Les contrats d'externalisation devraient normalement supposer une relation professionnelle organisation/fournisseur d'une année au moins (*voir recommandation 1*).

18. Ces divers éléments, dont la liste n'est pas nécessairement complète, devraient au moins compléter la définition du contrat et mettre fin au débat sur la signification de l'externalisation. Les pratiques actuelles qui ne satisfont pas à ces quatre critères, et plus particulièrement aux deux premiers, ne peuvent donc être considérées comme de l'externalisation, mais comme des contrats d'achats ou de services ordinaires et relevant des politiques et procédures en la matière.

19. De plus, et comme il était indiqué dans le rapport précédent du CCI ainsi que dans les directives du Secrétaire général sur la question, les services communs du système des Nations Unies peuvent aussi être considérés comme une forme d'externalisation, et les critères énoncés ci-dessus devraient donc s'appliquer également à ces services, où une organisation ou entité centrale sert de fournisseur, et les autres de bénéficiaires ou de clients.

20. Cependant, dans la terminologie et la pratique des Nations Unies, l'externalisation s'entend généralement des relations contractuelles d'ordre privé avec des fournisseurs extérieurs au système. De plus, les Inspecteurs constatent que les services communs ont acquis un statut particulier et sont soumis à des règles et des directives qui ont peu de rapport avec les politiques du système en matière d'achats et d'externalisation, exception faite des cas où l'on a recours à un fournisseur extérieur pour s'acquitter d'un service commun, comme on le verra plus loin.

21. En outre, et bien que les services communs aient des fonctions parallèles à certains services

⁷ Charles L. Gay and James Essinger, *Inside Outsourcing : Managing Strategic Sourcing* (Londres, Nicholas Brealey Publishing, 2000), p. 5.

externalisés (par exemple dans le cas d'une agence de voyage, de la fourniture d'articles de bureau ou de certains services communs de l'Office des Nations Unies à Nairobi (ONUN), pour lesquels s'appliquent les mêmes critères d'efficacité et d'effectivité et les mêmes efforts d'économie, les services communs diffèrent des cas typiques d'externalisation sur plusieurs points également importants.

22. Par exemple, ni le caractère international des organisations ni les problèmes de sûreté et de sécurité n'entrent en jeu; l'appel d'offres, bien que parfois utilisé, est moins fréquent; les contrats détaillés et susceptibles d'action légale sont remplacés par des mémorandums ou des accords inter-services, même si l'organisation responsable d'un service commun externalisé appliquera normalement ses propres procédures d'externalisation commerciale; et l'organisation bénéficiaire du service consacrera moins de temps et d'efforts pour contrôler l'exécution du contrat. En outre, et comme l'a fort bien remarqué la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale, les services communs sont parfois moins onéreux que l'externalisation, en ce qu'ils offrent des possibilités de partage des frais de personnel entre les organisations. Assortie d'un système de remboursement des frais, la fourniture de services d'une organisation des Nations Unies à une autre en vertu d'un accord bilatéral relève de la catégorie des accords inter-services, ce qui est différent d'une externalisation par contrat avec le secteur privé.

23. Par ailleurs, et comme on pourra le remarquer dans l'annexe II, certaines des informations et des données communiquées par quelques organisations, et notamment par le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) et le Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat), portent sur des projets dont l'exécution était confiée par contrat à des institutions nationales dans le cadre des efforts de développement. Ces cas, excepté si des entreprises privées sont engagées pour faire le travail prévu, relèvent normalement de l'exécution nationale des projets, du renforcement des capacités nationales ou du renforcement des institutions, plutôt que de l'externalisation telle qu'elle est définie plus haut. Le mot « externalisation » ne devrait donc pas être utilisé pour les activités relatives au développement ou à l'action humanitaire, ni aux activités connexes qui ont pour but de renforcer les capacités institutionnelles des pays destinataires. Il devrait être utilisé uniquement pour les cas de relations

contractuelles avec des fournisseurs du secteur privé (*voir recommandation 2*).

B. Principes directeurs

24. Outre les règles générales et les méthodes des organisations en matière d'achats, les Inspecteurs ont passé en revue leurs règlements financiers ainsi que, dans le cas des Nations Unies, les conditions générales en vigueur pour les contrats et documents de même nature. Au terme de cet examen, ils ont pu conclure que, bien que ces documents ne fassent presque jamais mention de l'externalisation en tant que telle, ils sont néanmoins d'une valeur juridique certaine et d'une portée assez large pour pouvoir s'appliquer à l'externalisation telle que définie plus haut. Les discussions des Inspecteurs avec les représentants des organisations et les réponses à leur questionnaire leur ont montré en outre que les règles et méthodes actuellement applicables aux achats pouvaient servir en cas d'externalisation, et que l'application de ces règles et méthodes n'avait jamais posé de problème dans leur application aux cas d'externalisation.

25. Les Inspecteurs considèrent que, l'Assemblée générale ayant adopté dans sa résolution 55/232 une nouvelle politique en matière d'externalisation, précisée ensuite par les directives du Secrétaire général sur le même sujet, ces nouvelles dispositions devraient être comprises dans les instruments de politique générale des organisations, et plus particulièrement dans les manuels d'achats et les conditions générales de contrats pour services. La Division des achats des Nations Unies, dans ses observations sur une première version du présent rapport, déclarait que ces questions sont étudiées par le Groupe de travail interorganisations des achats et sont prévues dans la nouvelle version du Manuel des achats. De son côté, le PNUD prévoit de concevoir un nouveau système pour l'externalisation et des directives pour l'analyse coûts-avantages des contrats de ce genre, ainsi que d'ajouter ces éléments nouveaux à son manuel des achats sous la forme d'un chapitre consacré à l'externalisation (*voir recommandation 3 a*)).

C. Secteurs d'externalisation

26. Le classement ci-après permettra aux États Membres de se faire une idée précise des domaines où les organisations intéressées ont pratiqué l'externalisation en 1999 et 2000 :

a) **Domaines prioritaires :** Services et activités essentiels et correspondant directement aux

textes fondateurs des organisations ou à leurs objectifs statutaires (paix et sécurité, développement social et économique, opérations humanitaires, etc.);

b) **Activités de soutien :** Fonctions administratives de soutien général à la catégorie a) ci-dessus (gestion des ressources humaines et financières, techniques et systèmes d'information, agences de voyages et fourniture d'articles de bureau, audit interne, information, courrier et valise diplomatique, imprimerie et publications, etc.);

c) **Infrastructures :** Gestion des locaux et installations (entretien des bâtiments, sûreté et sécurité, cafétérias, garages, etc.);

d) **Activités commerciales :** Services des visites, librairies et vente de souvenirs, administration postale des Nations Unies, stands de presse, etc.

27. L'étude de l'information communiquée aux Inspecteurs sur une centaine de contrats externalisés qui étaient en cours d'exécution ou avaient été achevés en 1999 et 2000 (voir annexe II) montre que la plupart portaient sur des services faisant partie des groupes c) et d) ci-dessus, et quelques-uns sur des services du groupe b). Dans ce dernier groupe, les techniques d'information et les services de communication venaient en tête (18), suivis par les services d'imprimerie, de photocopie et de fourniture d'articles de bureau. Les contrats du groupe a) étaient rares, et portaient principalement sur des projets de coopération technique relevant du PNUE et de UN-Habitat. Ces résultats, comparés avec ceux du précédent rapport du CCI sur le même sujet, montrent que les principaux domaines de l'externalisation n'ont pas changé par rapport à ce qu'ils étaient il y a sept ans et restent les activités de soutien administratif et les services généraux. Cette constatation est d'ailleurs conforme à ce que l'on constate dans les organisations comparables du secteur public et du secteur privé, comme le montre le tableau 1 du chapitre suivant.

D. Importance financière

28. Les Inspecteurs se sont efforcés d'évaluer l'importance financière de l'ensemble des contrats

externalisés en 1989 et 2000 par les organisations sur lesquelles porte leur rapport, mais cela s'est avéré difficile, vu que, comme indiqué plus haut, l'externalisation n'est pas envisagée séparément des méthodes d'achat habituelles. C'est ainsi par exemple que le Comité des marchés du Siège (CMS), après avoir passé en revue 529 contrats d'achat d'une valeur totale de 1,3 milliard de dollars en l'an 2000, a fait savoir qu'il ne pouvait dire combien portaient sur des activités externalisées, vu que la plupart de ces contrats ne correspondaient pas à la définition officielle de l'externalisation.

29. La valeur totale des contrats étudiés par les Inspecteurs était de 66 millions de dollars des États-Unis pour les années 1999 et 2000. Mais, faute d'informations précises sur les contrats externalisés par opposition aux autres formes de contrats, ils n'ont pu en évaluer l'importance relative. Il paraît cependant probable que l'importance financière des contrats externalisés répondant à la définition et aux caractéristiques examinées plus haut n'est pas très importante. On notera seulement que les services externalisés par la Division des services informatiques en 1999 et 2000 étaient évalués à 21 millions de dollars des États-Unis, résultat que suivaient les contrats externalisés par la Division de la gestion des installations et des services commerciaux (11 millions de dollars). Ces deux types de services sont d'ailleurs les plus fréquemment externalisés dans les organisations comparables, ainsi que dans le secteur privé en général.

30. Dans l'ensemble, par conséquent, la pratique de l'externalisation par l'Organisation des Nations Unies et ses fonds et programmes ne semble pas différer des pratiques en vigueur dans le reste du système des Nations Unies ou dans les organisations similaires, n'est pas d'une grande importance pratique et financière, et ne représente qu'une proportion relativement modeste des activités de ces organisations et de leurs ressources financières pendant ces deux années. Cette conclusion ne doit pas cependant être considérée comme engageant les Inspecteurs sur la question de savoir si la pratique et l'importance actuelles de l'externalisation sont satisfaisantes.

II. MOTIFS DE L'EXTERNALISATION

31. Les Inspecteurs ont cherché à déterminer si les raisons données par les directeurs de programme pour justifier le recours à l'externalisation étaient conformes aux considérations fondamentales prévues au paragraphe 1 de la résolution 55/232 de l'Assemblée générale, à savoir :

a) Répondre à un besoin de compétences techniques qui font normalement défaut dans l'organisation, notamment dans des domaines spécialisés ou faisant appel à des technologies de pointe, ou se doter de la souplesse nécessaire pour faire face rapidement à des changements;

b) Faire des économies;

c) Bénéficier de prestations de meilleure qualité, d'un meilleur rapport coût-efficacité ou fournies dans des délais plus courts;

d) En cas d'activités ou de services qui ne sont pas de longue durée.

32. On trouvera dans l'annexe II au présent rapport un résumé des raisons avancées par les directeurs de programme pour recourir à l'externalisation pendant les années 1999 et 2000. La raison la plus fréquente est, de loin, la raison donnée en a) ci-dessus : s'assurer des compétences techniques qui font défaut dans leur organisation ou se doter de la souplesse nécessaire pour des services de nature changeante. Venait ensuite la raison donnée en d) : s'acquitter d'un service qui n'est ni permanent ni durable. La recherche des économies, de la rentabilité et de l'efficacité venait en troisième place. D'autres raisons étaient encore avancées : par exemple, le manque de postes inscrits au budget, la nécessité de compléter les ressources internes, la nouveauté de l'activité ou du service demandé, ou le fait que le service ou l'activité était hors de la compétence de l'organisation.

33. Ainsi, dans la plupart des cas, ces réponses semblent être en harmonie avec les directives de l'Assemblée générale. Par contre, les Inspecteurs ne souscrivent pas à l'opinion exprimée par certains directeurs de programme, selon lesquels un service nouveau tel que la préparation des salles conférence, devrait rester externalisé de façon permanente. Les motifs de l'externalisation doivent être appréciés périodiquement, à la lumière de la politique établie en la matière et des facteurs nouveaux qui se présentent, comme on le verra dans le chapitre suivant.

34. Par ailleurs, quand il a été demandé aux organisations de préciser les économies et autres avantages de l'externalisation pendant les années 1999 et 2000, leurs réponses (annexe II) ont été beaucoup moins spontanées et moins précises qu'à propos des raisons de recourir à l'externalisation. La Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEALC), la Commission économique et sociale pour l'Afrique occidentale (CESAO) et l'Office des Nations Unies à Vienne (ONUUV), par exemple, ont surtout répondu par des arguments quantitatifs sur les économies et autres avantages financiers de cette pratique. Mais des réponses aussi vagues que « efficacité administrative » peuvent difficilement être considérées comme des arguments valables s'ils ne sont pas autrement précisés.

35. L'information qu'on trouvera dans l'annexe II montre en outre que les avantages financiers de l'externalisation semblent plus importants dans des endroits tels que la région de New York et les autres lieux où les salaires du secteur privé sont inférieurs à ceux des Nations Unies. Les réponses de la CESAO et de la CEALC, par exemple, semblent le démontrer. De même, les limites budgétaires des organisations peuvent les obliger à avoir plus largement recours à l'externalisation, là aussi grâce à la réduction des frais de main-d'œuvre, qui représentent le principal chapitre des dépenses dans le soutien aux programmes et les services administratifs des organisations.

36. S'agissant de la recommandation de l'Assemblée générale tendant à « éviter les effets néfastes éventuels sur le personnel », et bien que cela puisse paraître contradictoire avec le but consistant à faire des économies, les Inspecteurs pensent que c'est là un faux problème, vu que les effets négatifs sur le personnel peuvent être réduits au minimum, et peut-être même évités, en organisant de façon satisfaisante leur affectation à d'autres fonctions ou en envisageant des suppressions de poste avant la signature des contrats, comme on le verra plus loin. Les Inspecteurs ont appris par exemple que cette méthode avait été appliquée avec succès pour l'externalisation des services de messenger au Siège, et que la CEALC avait procédé de la même façon en externalisant certains de ses services avec des résultats sensibles dans la diminution des coûts.

37. De façon plus générale, cependant, les Inspecteurs n'ont pu discerner un système qui

permettrait de choisir de façon rationnelle entre les options suivantes :

- a) Externaliser ou assurer le service en cause par les moyens internes;
- b) Appliquer un système de services communs ou une combinaison services communs-externalisation;
- c) Assurer le service par entente contractuelle avec un fournisseur du secteur privé.

Les motifs et les modalités de l'externalisation semblent fondés sur des choix pragmatiques faits par les organisations et par leurs directeurs de programme. Peut-être serait-il bon d'établir des règles empiriques pour définir les cas où les activités offrant peu de perspectives professionnelles au personnel des organisations, telles que les travaux d'entretien, pourraient automatiquement être réservées à l'externalisation.

38. Viendraient ensuite les activités administratives et techniques qui exigent la connaissance des politiques et des méthodes des organisations, et même parfois l'interprétation et l'application de leurs règlements, mais que l'on pourrait simplifier en recourant aux solutions et systèmes technologiques de l'information. Il s'agirait notamment dans ce cas de l'organisation des services communs, notamment pour les organisations qui partagent les mêmes locaux. Au Siège, par exemple, certains services de ce genre fonctionnent de cette façon (par exemple, le service des traitements et salaires, le service médical, l'assurance-maladie et l'agence de voyages), d'autres sont internalisés (par exemple, le service du recrutement, la comptabilité, l'information) et d'autres encore sont externalisés par une ou plusieurs organisations (par exemple, l'imprimerie, les publications ou l'audit interne). Le tableau 1 ci-dessous montre les possibilités qu'offrirait une approche plus rationnelle pour le choix entre ces diverses possibilités.

Tableau 1. Type d'activité et modes d'exécution

<i>ACTIVITÉS</i>	<i>MODE D'EXÉCUTION</i>	<i>AVANTAGES</i>
1. Activités statutaires/organiques	Exécution interne ou par programmes communs : exemple, le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA (ONUSIDA) appliqué sous l'autorité des Résidents coordinateurs des Nations Unies dans les pays	Activités gagnant à être exercées par des membres réguliers du personnel pour obtenir la loyauté nécessaire et la volonté de réussir, pour garantir le respect des normes et pour favoriser la mémoire institutionnelle
2. Activités administratives	Services communs du système des Nations Unies pour les organisations et autres organismes partageant les mêmes locaux, avec dans certains cas externalisation des services communs : par exemple, Centre international de calcul (CIC), agences de voyages, fourniture d'articles de bureau et matériel annexe, ou encore PNUD/Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP)/Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), réunis pour services communs au Siège.	Économies grâce au partage des frais de personnel et aux économies d'échelle, création de synergies et de méthodes normalisées au sein du système commun; application des résolutions de l'Assemblée générale sur les services communs et des dispositions pertinentes des accords inter-institutions
3. Activités d'infrastructure	Normalement externalisées, sauf certaines activités telles que la sûreté et la sécurité aux Nations Unies	Possibilités d'avancement limitées pour le personnel; insuffisance des salaires offerts par les Nations Unies pour ce type d'activités; moindre coût général de la main-d'œuvre sur le marché local.
4. Activités ou services de caractère commercial (sauf en cas de rapport avec les fonctions No 1 ci-dessus)	Normalement externalisées dans le secteur privé.	Les organisations n'ont ni compétence en la matière ni capacités ou habitudes commerciales.

39. Au PNUD, par exemple, les raisons avancées pour l'externalisation des services d'audit interne, qui sont confiés à la firme KPMG, sont les suivantes : étendre les ressources disponibles et les possibilités d'audit du PNUD, et renforcer sa réputation auprès des donateurs par le recours à une firme comptable de réputation internationale. Cependant, obtenir des services à moindre prix ne va pas sans inconvénients : le PNUD, comme d'autres clients de ces firmes, observe qu'elles emploient généralement un personnel jeune ou de niveau modeste, mal rémunéré et donc manquant de motivation, et que l'un des résultats de cet état de choses est la fréquence des changements de personnel.

40. Les services en cause consacrent du temps et des efforts à la formation ou à l'adaptation des membres du personnel du fournisseur, afin de les familiariser avec les politiques et les méthodes de l'organisation, d'où certains coûts qualitatifs et d'abord non apparents qu'il est parfois difficile de prévoir dans l'externalisation des services. Cela étant, on peut se demander si une solution du type « services communs », consistant par exemple à profiter des services et de la réputation du BSCI pour s'acquitter des mêmes services contre compensation, ne serait pas moins coûteuse que les contrats actuels du PNUD avec la firme KPMG. Quoi qu'il en soit, certains de ces problèmes pourraient être abordés dès le début, au moment de l'appel d'offres et de l'examen des soumissions.

III. LA PHASE PRÉ-CONTRACTUELLE

41. La phase précontractuelle de l'externalisation se compose normalement de l'appel d'offres et de l'examen des soumissions reçues, c'est-à-dire des étapes préparatoires à la conclusion du contrat. C'est cette phase qui donne aux organisations la meilleure occasion de répondre efficacement aux autres préoccupations exprimées dans la résolution de l'Assemblée générale. C'est aussi à ce stade que les organisations devraient définir les objectifs poursuivis par l'externalisation, préciser l'étendue et l'importance des services recherchés, les normes de qualité voulues, les moyens d'évaluer le service fourni et les critères de cette évaluation. Et c'est également pendant cette période que les parties doivent s'entendre sur les avantages attendus de l'externalisation et sur ses coûts directs et indirects.

42. De même, c'est pendant cette phase qu'il importe d'apprécier les risques qui peuvent apparaître pendant une longue relation de travail avec le fournisseur. Parmi ces risques, citons les suivants : les pertes subies par l'organisation en raison de la non-exécution du contrat ou de sa mauvaise exécution; les effets négatifs sur la sûreté de l'emploi et les possibilités de carrière du personnel des Nations Unies; le manque de fidélité ou d'engagement du personnel du fournisseur à l'égard des objectifs et des valeurs de l'organisation; les atteintes au caractère international de l'organisation ou à ses orientations générales; ou les risques pour la sûreté et la sécurité qui peuvent surgir au premier plan des inquiétudes de la communauté internationale. Enfin, l'organisation doit aussi vérifier que le partenaire éventuel n'a pas un passé douteux ou une situation financière incertaine.

43. Les principes directeurs énoncés par le Secrétaire général en matière d'externalisation, cités plus haut, où se retrouvent les mesures précédemment recommandées par le CCI et par le BSCI pour améliorer les résultats de la phase précontractuelle, répondent à la plupart des risques qui viennent d'être dits en prévoyant une suite méthodique de mesures à prendre avant le choix du partenaire, et les directeurs de programme y sont notamment invités :

- a) à étudier les autres possibilités (par exemple, le recours aux services communs);
- b) à se livrer à une analyse coûts-avantages rigoureuse;
- c) à créer une équipe d'externalisation;

- d) à calculer les coûts estimatifs;
- e) à dresser une liste suffisante de fournisseurs éventuels, éventuellement par voie de publicité ou par recours à des consultants;
- f) à évaluer les qualités et les capacités des fournisseurs possibles;
- g) à évaluer le facteur risques.

44. Les Inspecteurs ont constaté pendant leur enquête que ces principes directeurs n'étaient pas encore respectés de façon complète et constante, en raison sans doute de la période de transition qu'il a fallu depuis 1999, date de leur publication, pour les faire entrer dans les méthodes et les opérations d'externalisation. Par exemple, les organisations, quand cela leur était demandé par les Inspecteurs, n'ont pas pu ou voulu présenter la preuve écrite des analyses de rentabilité et des évaluations de risques relatives aux contrats d'externalisation pendant les années 1999 et 2000. Comme on pourra le remarquer dans l'annexe II du présent rapport, les directeurs de programme responsables des services externalisés n'avaient qu'une vague idée des avantages à en espérer, exception faite des économies de personnel et de l'utilisation de compétences absentes dans leur organisation. Les questions d'efficacité et de qualité étaient rarement mentionnées, ou peu documentées.

45. De même, les Inspecteurs n'ont pas pu savoir si le principe c) ci-dessus, relatif à la création d'équipes d'externalisation, avait jamais été appliqué au Siège ou ailleurs, ni s'il pouvait être appliqué sans porter atteinte aux fonctions prévues dans le Manuel des achats ainsi que dans le Règlement financier et les règles de gestion financière adoptées à l'intention du Comité des marchés du Siège et des Comités locaux. D'après les observations faites sur notre projet de rapport par certaines organisations, le Comité des marchés du Siège et les Comités locaux n'auraient pas compétence pour examiner les contrats d'externalisation, et cet examen devrait rester de la responsabilité des directeurs de programme intéressés, aidés par des équipes spéciales ou par des comités tels que celui utilisé par le PAM.

46. Les Inspecteurs considèrent que les principes directeurs actuellement en vigueur sur ce sujet devraient être renforcés par de nouvelles conditions à respecter pendant la phase pré-contractuelle. La

première de ces conditions serait de veiller à ce que, conformément aux méthodes habituelles de programmation et à la transparence nécessaire, la décision de recourir à l'externalisation soit indiquée dans le budget-programme, et que les fonds nécessaires aient été dégagés par l'organe compétent et attribués au service intéressé. La deuxième condition serait de faire entrer le facteur sûreté-sécurité parmi les risques à évaluer avant de conclure le contrat et compte tenu de la nature de celui-ci. Les services de sécurité devraient jouer tout le rôle voulu à cet égard, comme c'est le cas à l'ONUV, où les Inspecteurs ont pu constater que ce service est régulièrement représenté dans les Comités des marchés locaux. Enfin, le facteur risques devrait être réévalué périodiquement dans les cas où le personnel du fournisseur travaillant dans les locaux de l'organisation est en nombre important (*voir recommandation 3 b*)).

47. La troisième condition serait d'étudier attentivement le cas de chacun des fournisseurs possibles, ce qui est rendu particulièrement nécessaire à l'heure actuelle par le nombre croissant d'entreprises de toutes dimensions qui se trouvent tout à coup en situation financière difficile, voire en faillite, et qu'il s'agisse de leur aptitude à délivrer les produits ou les services demandés, de l'acceptation des conditions de paiement des Nations Unies, de leurs expériences antérieures avec le système de l'ONU, de leur situation financière, etc. Certaines organisations ont défini les critères à respecter pour l'inscription des entreprises sur leur liste de fournisseurs possibles, mais ces critères ne reçoivent pas toujours une attention régulière et détaillée, même pour ce qui est des méthodes à suivre pour vérifier l'exactitude des renseignements fournis par les fournisseurs.

48. Comme les entreprises sont en évolution constante, que ce soit dans leur structure financière, leurs ressources ou leur base géographique, leur conception de l'éthique professionnelle et leurs méthodes tendent à changer elles aussi. Aussi serait-il souhaitable de vérifier régulièrement si une entreprise qui a antérieurement présenté les garanties voulues pour travailler avec les organisations présente aujourd'hui les garanties nécessaires pour obtenir un contrat du même genre. Le fait qu'une entreprise ait déjà une certaine expérience du système des Nations Unies ne suffit pas pour satisfaire aux conditions requises. Les informations que les organisations devraient obtenir et s'efforcer de vérifier seraient notamment les suivantes : résultats comptables vérifiés pour les cinq années précédentes; difficultés judiciaires

passées et présentes; identité des autres clients principaux.

49. À cet égard, les méthodes de l'UNICEF pour évaluer la situation de ses fournisseurs en biens et en services sont un critère qui, d'après les Inspecteurs, devrait faire partie des principes directeurs des organisations pour ce qui concerne l'externalisation et les conditions d'achat. Selon le manuel des achats de l'UNICEF, « l'évaluation portant sur les fournisseurs a pour but de réduire au minimum les risques pour l'UNICEF d'avoir affaire à une entreprise instable ou en difficulté, et de conserver ainsi une liste de fournisseurs correspondant aux qualités requises ». Conformément à ces principes, les fournisseurs qui ont fait l'objet d'une évaluation et avec lesquels l'organisation continue à travailler sont réévalués tous les deux ans, sauf circonstances particulières (modification de leur situation financière, par exemple), auquel cas cette réévaluation peut se faire à tout moment. En outre, l'évaluation porte sur plusieurs aspects de l'activité des entreprises : aspect commercial, aspect financier, qualité du travail et autres facteurs pertinents.

50. Cette façon de procéder de l'UNICEF a le mérite d'être préventive et d'éviter les problèmes futurs. Au contraire, les conditions générales des Nations Unies et l'étude de plusieurs contrats à laquelle ont procédé les Inspecteurs montrent qu'il est seulement demandé au fournisseur de fournir une garantie (après la signature du contrat et que le fournisseur a commencé ses travaux) et que les Nations Unies se réservent le droit de mettre fin au contrat si le fournisseur est déclaré en faillite ou en liquidation judiciaire, ou s'il devient insolvable. Or, ces dispositions ne peuvent avoir d'effet qu'*a posteriori* et ne constituent donc pas une stratégie anti-risques.

51. Les représentants de l'ONUV ont honnêtement admis devant les Inspecteurs qu'ils n'avaient pas l'expérience de l'évaluation des fournisseurs à titre régulier; et ils ont suggéré que cette tâche soit confiée à un service centralisé de l'Organisation et de ses fonds et programmes, par exemple sous la forme d'un service commun. Les Inspecteurs seraient favorables à une initiative du GTIA pour uniformiser et généraliser l'application des mesures de protection en prenant pour modèle les dispositions consacrées à cette question dans le manuel des achats de l'UNICEF (*voir recommandation 4*).

IV. LES CONTRATS

52. Les Inspecteurs ont examiné la formulation et la portée des contrats en se fondant essentiellement sur les quatre critères prévus dans la résolution 55/232 de l'Assemblée générale : rentabilité et efficacité ; sûreté et sécurité ; respect du caractère international de l'organisation ; intégrité des procédures et méthodes. De façon générale, ils ont remarqué que la qualité et le détail des contrats qu'ils ont pu examiner variaient assez considérablement selon les organisations, et même, dans certains cas, selon les contrats d'un même service.

53. Excepté dans des cas tels que l'Office des Nations Unies à Genève (ONUG), où les contrats soumis à l'examen des Inspecteurs comportaient effectivement des soumissions d'offres et des bons d'achat, les contrats provenant des Nations Unies (exception faite des fonds et programmes) étaient plus ou moins similaires, compte tenu des différences tenant à la prestation externalisée elle-même, et les conditions générales des Nations Unies pour les contrats de services y étaient le plus souvent ajoutées en annexe, quoique faisant partie du contrat lui-même. Les contrats des fonds et programmes ne suivaient pas un modèle uniforme. Ceux du PAM étaient, de loin, les plus détaillés et les plus complets. Ces différences de détail et de contenu n'étaient pas cependant de nature à empêcher les Inspecteurs de vérifier dans quelle mesure les contrats dans leur ensemble répondaient aux quatre critères indiqués dans les paragraphes suivants.

54. **Rentabilité et efficacité :** Si l'on définit la « rentabilité » comme étant l'utilisation la plus économique ou la plus judicieuse des ressources disponibles pour produire les résultats escomptés et garantir la qualité requise, il faut bien conclure que le respect du principe de l'offre la moins dispendieuse ne répond à ce critère que de façon obscure. La règle de la meilleure valeur possible par rapport aux services escomptés, suggérée par certaines organisations, pourrait en être une version plus précise, telle qu'on la trouve énoncée par exemple dans le manuel des achats d'articles non alimentaires du Programme alimentaire mondial. Le PAM pourrait donc accepter de communiquer aux autres organisations les dispositions de son manuel relatives ce principe dans le cadre du Groupe de travail interorganisations des achats (GTAI) (*voir recommandation 5*).

55. Les contrats étudiés par les Inspecteurs cherchaient de plusieurs façons à obtenir la meilleure rentabilité. La CESAO, par exemple, prévoyait dans l'un de ses contrats (PTU/CON/04/97) que

le fournisseur prend sous sa pleine responsabilité de veiller à ce que tous les travaux et services prévus dans le contrat soient fournis par son personnel avec une efficacité et une effectivité maximum. Il emploiera un personnel qualifié, compétent et dûment formé à ces tâches, et prendra toutes les mesures raisonnablement nécessaires pour veiller à ce que ce personnel respecte les plus hautes normes de comportement moral et éthique.

56. Plus ou moins typique est la clause des contrats signés par les services des Nations Unies et le PAM où le fournisseur s'engage également à communiquer le *curriculum vitae* des membres de son personnel ou de ses principaux cadres, et où l'organisation se réserve le droit d'écarter les candidats ne correspondant pas aux conditions requises et d'appliquer des clauses de pénalité ou de mettre fin au contrat en cas d'exécution non satisfaisante ou de non-exécution. Ces conditions, complétées par le dépôt d'un bon de garantie, nécessaire pour que le fournisseur s'engage financièrement à exécuter le contrat, permettent aux organisations de compter que le fournisseur agira avec le maximum d'efficacité et d'effectivité. L'ONUG signale en outre qu'elle met au point une politique tendant à exiger des soumissionnaires qu'ils soient affiliés à l'Organisation internationale de normalisation ou à une organisation équivalente.

57. Comme il était dit plus haut, cependant, ces dispositions normalisées ou ajoutées dans les contrats ne se trouvaient pas dans tous les documents examinés, même s'il faut tenir compte du fait que leur formulation dépend dans certains cas du type de service envisagé. Par exemple, le contrat conclu par les Nations Unies avec le *Hudson Group* pour la gestion et du fonctionnement d'un dépôt de presse (PD/CO292/00) ne comprenait pas de clause d'effectivité et d'efficacité, sans doute parce que ce service n'a pas de lien direct avec le fonctionnement interne des Nations Unies. Plus généralement, cependant, on n'a trouvé ni normes ni moyens de contrôle dans les contrats, ce qui rend difficile pour les organisations, comme on le verra dans la section suivante, de surveiller et d'évaluer le travail du fournisseur en l'absence de précisions chiffrées et convenues entre les parties.

58. À cet égard, le contrat conclu par le PAM avec la société « La Tecnica » pour la fourniture de services de nettoyage (019/98MSA-05) peut servir d'exemple pour les autres organisations par la clarté de ses dispositions, non seulement sur les travaux à accomplir, mais aussi sur les normes exigées dans l'accomplissement de ces travaux et leur qualité, et parce qu'il y est prévu un système de rapports permettant de confirmer le respect de ces normes. Il semble évident que, plus l'externalisation d'un service est de nature à affecter l'activité interne de l'organisation et plus il importe de rechercher une définition claire et mutuellement acceptée des normes de qualité qui permettront d'apprécier le travail du fournisseur (*voir recommandation 5 b*)).

59. Les **questions de sûreté et de sécurité** apparaissent dans la moitié au moins des contrats, et plus particulièrement dans ceux signés par les services du Secrétariat des Nations Unies. Par exemple, l'un des contrats de l'ONUG (00/PTS-85/ED) contient une clause qui pourrait servir de modèle pour tous les contrats externalisés et en vertu de laquelle le fournisseur doit communiquer au préalable à l'ONUG l'identité et l'adresse de tous les membres de son personnel qui auront à travailler dans les locaux de l'organisation, puis, pendant les travaux, tout changement dans ce personnel. Cette clause impose aussi au fournisseur de procéder à ses propres frais aux examens médicaux des membres de ce personnel qui peuvent lui être demandés par l'ONUG, qui se réserve en outre le droit de s'opposer à l'emploi de tout membre du personnel ne répondant pas aux normes requises en matière de santé.

60. Il en va de même pour le contrat du Siège des Nations Unies relatif aux services de restauration (PD/CO139/97), où l'organisation

se réserve le droit de demander que les employés, représentants et serveurs du fournisseur soient soumis à un contrôle de leurs activités passées et de leurs antécédents auprès des forces de police

les frais y relatifs étant à la charge du fournisseur. Ce contrat comprend aussi une disposition stipulant que tous les employés du fournisseur doivent être à l'abri de l'hépatite B, de la tuberculose et de la toxicomanie, et que des tests seront organisés à cet effet conformément aux règles de l'État de New York et aux lois fédérales des États-Unis.

61. Toujours dans le même contrat, le fournisseur est tenu de contracter diverses assurances ou d'apporter la preuve qu'il est assuré dans des domaines tels que l'indemnisation des travailleurs et

la responsabilité de l'employeur, les cas d'incapacité physique, la responsabilité générale de l'employeur et/ou l'assurance automobile. Ces polices d'assurance doivent généralement indiquer les Nations Unies comme assuré collatéral et prévoir tous les risques possibles concernant les locaux des Nations Unies, y compris l'assurance en cas d'incendie.

62. L'importance qui s'attache actuellement aux questions de sûreté et de sécurité oblige à réévaluer les accords d'externalisation qui prévoient la présence régulière de nombreux membres du personnel du fournisseur dans les locaux ou les bureaux des Nations Unies. La question a notamment été soulevée par les représentants de l'ONUG et de l'ONUV, qui ont souligné le surcroît de dépenses nécessaires pour un contrôle plus régulier et plus rigoureux du personnel des fournisseurs. Les Inspecteurs trouvent souhaitable la politique préventive consistant à demander aux fournisseurs de communiquer aux organisations toutes les indications voulues sur l'identité, le domicile et le *curriculum vitae* des membres de leur personnel qui sont appelés à travailler dans les locaux des organisations, sous réserve évidemment des dispositions de la législation nationale sur le respect de la vie privée et la protection des données. Des contrôles de sécurité plus réguliers (y compris des contrôles médicaux) seraient une autre précaution souhaitable, dont le coût devrait être discuté avant la signature du contrat en même temps que les coûts des services externalisés proprement dits (*voir recommandation 6*).

63. **Respect du caractère international des organisations.** Les Inspecteurs se sont penchés à ce sujet sur la question de la répartition géographique des fournisseurs inscrits auprès des organisations et des fournisseurs ayant fourni des services externalisés en 1999 et 2000. Ils ont également contrôlé les normes de compétence et de comportement applicables au personnel, y compris en ce qui concerne le multilinguisme, ainsi que les dispositions relatives au respect des privilèges et immunités des Nations Unies, y compris leur exemption fiscale, ainsi qu'aux limites posées à l'utilisation du nom et de l'emblème des Nations Unies à des fins lucratives.

64. S'agissant de la répartition géographique, on trouvera dans les tableaux 2 et 3 des chiffres sur la provenance des fournisseurs inscrits en 2002 sur les listes de la Division des achats du Siège et de la Section des achats et des transports de l'ONUG, qui sont les deux principaux services d'achat des

Nations Unies dans le monde. Ces deux tableaux, on le remarquera, portent à la fois sur les fournisseurs de biens et les fournisseurs de services. La Division des achats du Siège signale que les pays en développement entrent pour 42 pour cent dans les achats faits par les Nations Unies en 2001. La répartition géographique des contrats accordés par les fonds et programmes a elle aussi un caractère

mondial pour toutes les formes d'achats. Un exemple typique de ce groupe d'organisations est le PAM, dont les achats de produits alimentaires en 2001 (à ne pas confondre avec l'aide alimentaire provenant des donateurs) provenaient pour 56 pour cent des pays en développement. Cependant, l'origine des produits manufacturés achetés par les organisations du système est plus difficile à préciser.

Tableau 2. Liste des fournisseurs du Siège des Nations Unies (en février 2002)

<i>RÉGION</i>	<i>NOMBRE</i>	<i>POURCENTAGE</i>
Asie-Pacifique	746	13,8
Europe centrale et orientale	129	2,4
Afrique	141	2,6
Europe occidentale	1 228	22,7
Amérique latine et Caraïbes	68	1,3
Amérique du Nord	3 087	57,2
TOTAL	5 399	100,0

Tableau 3. Liste des fournisseurs de l'Office des Nations Unies à Genève (2002)

<i>RÉGION</i>	<i>NOMBRE</i>	<i>POURCENTAGE</i>
Afrique	13	0,5
Asie-Pacifique	71	3,0
Europe centrale et orientale	45	1,9
Europe occidentale	2 151	89,7
Amérique latine et Caraïbes	7	0,3
Amérique du Nord	110	4,6
TOTAL	2 397	100,0

65. Les Inspecteurs ont cependant constaté que l'externalisation des services, par opposition aux achats de biens, concerne généralement des fournisseurs locaux ou des agences locales d'entreprises internationales. Presque tous les contrats accordés par les organisations en 1999 et 2000 sur le plan mondial (Genève, New York, Rome et Vienne) ainsi que sur le terrain (Nairobi et Commissions économiques régionales) ont été accordés à des entreprises locales, sauf dans le cas des projets de coopération technique soutenus par le PNUD et UN-Habitat en vertu d'accords nationaux et qui, comme indiqué précédemment, ne doivent pas être considérés comme externalisés. De même,

les services d'audit interne sous-traités par le PNUD ont été confiés à des partenaires locaux de la firme KPMG dans les États arabes et dans la région Asie-Pacifique.

66. Les raisons de s'adresser essentiellement aux fournisseurs locaux sont assez évidentes. Le facteur logistique et le facteur coût ne sont pas à l'avantage des fournisseurs géographiquement distants et n'ayant pas d'agence locale. Un autre facteur important est la nécessité d'être familiarisé avec les normes locales en matière de technique et de sûreté, surtout lorsqu'il s'agit de services relatifs à la gestion des bâtiments. De même encore, la

connaissance de la langue nationale peut être prise en considération. Quoi qu'il en soit, les Inspecteurs ont constaté que, bien que les appels d'offres paraissent encourager la compétition en général, la formulation des documents de soumission tendait dans certains cas à décourager les fournisseurs des pays étrangers.

67. Un exemple en est donné par le document 00/PTS-77/ED de l'ONUG, où il est exigé que toutes les entreprises candidates soient soumises à la législation suisse, fédérale et cantonale. De plus, la liste des conditions à remplir par les entreprises intéressées qui figure dans ce document joue nettement en faveur des fournisseurs locaux. Enfin, le document demande que les propositions soient soumises « exclusivement en français » et que toute correspondance ou documentation soit « impérativement » rédigée dans cette langue. De telles formules pourraient être interprétées – à tort sans doute – comme un cas de discrimination implicite contre les entreprises non locales, et même contre les entreprises suisses qui travaillent dans les régions non francophones du pays. On pourrait aussi se demander si le fait d'exiger des documents dans une seule langue ne porte pas atteinte à la politique multilingue de l'Organisation et à son caractère international. Les entreprises devraient pouvoir concourir dans toutes les langues de travail de l'Organisation, et cela devrait être indiqué de façon plus explicite dans les conditions générales de contrat et les manuels d'achats. L'ONUG, dans ses observations sur la version provisoire du présent rapport, a précisé que pour ses contrats les plus importants, où la compétition est internationale, la plus grande partie des documents sont publiés sur

son site Internet en anglais et en français, et que dans beaucoup de cas ils sont publiés en anglais avec une traduction en français sur demande.

68. Le caractère international des organisations est aussi confirmé dans certains contrats, qui exigent par exemple que le personnel du fournisseur respecte les normes de comportement applicables au personnel de l'organisation intéressée (PAM) ou que ce personnel soit multilingue (contrat du Siège relatif aux services de restauration). Les dispositions relatives aux privilèges et immunités de l'ONU et à son exemption fiscale figurent dans les conditions générales applicables aux contrats des Nations Unies, et sont généralement jointes en annexe au principal document contractuel. Ces critères sont généralement respectés, sauf dans un cas, où l'Office des Nations Unies à Nairobi signale que l'ONU doit verser au Kenya une taxe sur la valeur ajoutée (*voir recommandation 7*).

69. Respect de l'intégrité des procédures et méthodes : Les Inspecteurs n'ont trouvé aucun cas où le fournisseur aurait accepté d'être responsable du respect des procédures et méthodes internes des organisations, par opposition aux procédures et méthodes appliquées par le fournisseur lui-même dans le système qui est le sien. La plupart des contrats faisaient d'ailleurs référence au règlement financier et aux règles de gestion financière des Nations Unies, notamment à propos des conditions et procédures de paiement des Nations Unies. Par contre, les Inspecteurs ont conclu que les méthodes de contrôle appliquées par les organisations pour apprécier le travail des fournisseurs devaient être renforcées, comme on le verra ci-dessous.

V. LA GESTION DES CONTRATS

70. Alors que la plupart des contrats étaient assez bien rédigés juridiquement parlant et limitaient en effet les responsabilités des organisations envers les fournisseurs, la phase d'exécution, qui demande une surveillance systématique et efficace du travail du fournisseur, posait plus de difficultés. D'un autre côté, les Inspecteurs constatent avec satisfaction que leurs recommandations sur cet aspect des choses, qui était examiné en détail dans leur précédent rapport sur la question, ont trouvé leur place dans les principes directeurs du Secrétaire général sur les pratiques en matière d'externalisation.

71. Les paragraphes 38 et 39 de ces principes directeurs sont particulièrement à citer :

38. La responsabilité première de la gestion du contrat revient au département ou au service demandeur, qui doit contrôler en permanence l'exécution du marché. Sans un contrôle diligent de l'exécution du contrat, portant en particulier sur les résultats et les factures du fournisseur, l'externalisation perd ses principales raisons d'être – c'est-à-dire le souci de qualité et d'économie.

39. En matière de contrôle de l'exécution, le contrat doit stipuler : a) le droit pour l'Organisation d'exercer son contrôle, non seulement à des intervalles fixés par avance, mais s'il y a lieu, à tout autre moment, à sa discrétion ; b) le droit de modifier les normes de performance ; c) le droit d'obliger le fournisseur à prendre les mesures nécessaires pour corriger les déficiences constatées, ainsi que le droit de refuser des travaux non conformes ; et d) le droit d'imposer, en sus des autres sanctions, des dommages et intérêts libératoires au cas où le fournisseur ne remplirait pas ses obligations de résultat et, notamment, ne respecterait pas les délais. L'inclusion de clauses de dommage et intérêts libératoires dans les contrats est particulièrement indiquée.

72. Un contrôle continu et satisfaisant du travail des fournisseurs, tel qu'il est prévu dans la résolution de l'Assemblée générale déjà citée plusieurs fois, exige l'intervention de spécialistes des organisations dans ce domaine. Or, comme on pourra le constater dans l'annexe II, l'un des arguments fréquemment avancés par les directeurs de programme d'externalisation est le manque d'expérience ou de compétence dans les organisations. La question qui se pose est donc de savoir comment le travail du fournisseur peut être efficacement contrôlé, et même chiffré. Une possibilité à cet égard serait de demander à des consultants de procéder périodiquement à des évaluations techniques ou professionnelles. Les Inspecteurs ne sont cependant pas convaincus que

cette option soit actuellement mise en œuvre. De plus, chaque directeur de programme est responsable de plusieurs contrats à la fois, comme on a pu le constater dans la Division des services informatiques du Siège, ce qui peut rendre difficile un contrôle effectif.

73. Quand les Inspecteurs ont demandé à recevoir des copies des évaluations que les organisations avaient faites à ce sujet en 1999 et 2000, les responsables de programme des Nations Unies ont presque invariablement répondu en leur envoyant le document type d'une page intitulé *Supplier performance report* qu'ils remplissent pour les travaux externalisés et dont l'approbation est nécessaire pour rétribuer les fournisseurs. Malheureusement, ce document, qui a sans doute été conçu pour les achats en général, ne suffit pas pour contrôler et évaluer l'exécution des contrats externalisés, compte tenu en particulier des nouveaux principes directeurs sur l'externalisation. Seul le PNUD a communiqué aux Inspecteurs des documents faisant état d'évaluations périodiques de l'activité des fournisseurs, et ces évaluations exigent l'intervention des responsables qui bénéficient de ces services sur le terrain. On signalera cependant que, dans ses observations sur le texte provisoire du présent rapport, la Division des achats des Nations Unies déclare avoir conçu un système plus complet pour le contrôle, l'évaluation et l'approbation des services exécutés par des fournisseurs en vertu de contrats externalisés (*voir recommandation 8*).

74. Les Inspecteurs ont également constaté que, dans un cadre local qui ne donne pas toute l'importance voulue à l'effort et aux résultats, il semble parfois difficile d'obtenir tous les avantages à gagner des pratiques en matière d'externalisation. Il est vrai que la gestion de ces contrats ne demande pas seulement aux responsables de programme d'avoir l'esprit ouvert à de nouvelles façons de penser et de faire les choses, mais qu'il demande aussi à l'ensemble du personnel, ultimes utilisateurs des services externalisés, d'être sensibles à ces idées nouvelles et aux innovations proposées par les fournisseurs. Cela paraît particulièrement important dans les domaines qui affectent les méthodes ou les habitudes de travail du personnel, telles que les services de technique informatique.

75. La durée des contrats examinés variait selon les besoins de l'organisation demanderesse ou la nature du service en question. Dans le domaine de la gestion des bâtiments et des installations, par

exemple, la durée moyenne était de trois ans, renouvelable pour deux ans en cas de satisfaction. Il paraît logique, dans les cas où le fournisseur fait des investissements en matériel (par exemple, dans les services de restauration) de lui donner assez de temps pour rentabiliser ses investissements. Il n'en reste pas moins que, comme l'ont signalé plusieurs responsables, le temps et les moyens nécessaires pour préparer les appels d'offres et aboutir à des documents d'externalisation conformes aux nouveaux principes directeurs semblent recommander l'utilisation d'un contrat type de cinq ans avant de procéder à un nouvel appel d'offres.

76. Les Inspecteurs seraient assez d'avis que la durée du contrat et le moment choisi pour un nouvel appel d'offres soient uniquement fonction de la nature du service et des besoins des organisations. Dans les domaines en pleine évolution, tels que les techniques de l'information, des contrats annuels semblent souhaitables, parce qu'ils ont l'avantage d'élargir les choix qui s'offrent aux organisations. Dans d'autres secteurs, tels que les activités commerciales, la durée des contrats et leur renouvellement semblent devoir dépendre de la question de savoir si le fournisseur en cause est ou non capable d'atteindre les objectifs fixés d'un commun accord. Les Inspecteurs considèrent en tout cas qu'il conviendrait, pour diversifier les sources de services et limiter le risque de placer les organisations à la merci de l'une d'entre elles, que le même fournisseur ne soit pas utilisé pendant plus de dix ans, surtout si l'on se réfère à la résolution 56/235 de l'Assemblée générale, du 24 décembre 2001, qui approuve le rapport du CCI sur les politiques et les pratiques en la matière et où il est dit que

« 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. »

Ce principe de politique générale devrait être appliqué à toutes les entreprises entrant en relations contractuelles avec les organisations.

77. Une autre question déjà abordée dans le rapport précédent des Inspecteurs est la nécessité

d'améliorer la formation du personnel des organisations à la gestion des contrats externalisés, et notamment au contrôle des modifications dans le volume, l'étendue et la qualité des services fournis, ainsi que dans les factures correspondantes. Cette formation pourrait être destinée en priorité à des services tels que la Division des services informatiques et les services commerciaux, que la nécessité et la simple logique pousseront sans doute à élargir leurs relations professionnelles avec les fournisseurs du secteur privé.

78. Le Bureau du perfectionnement du personnel, qui relève du Bureau de la gestion du personnel, offre actuellement, au Siège des Nations Unies, une formation à la passation et à la gestion des marchés conformément à un module des achats du Programme de formation à la gestion des ressources humaines et financières, module qui est d'ailleurs offert, avec plusieurs autres, sous la forme d'un CD-Rom qu'on peut se procurer auprès du Bureau du perfectionnement du personnel⁸. Le Bureau des services d'achats interorganisations offre lui aussi une formation du même type. Cependant, tous les lieux d'affectation et tous les services ne peuvent pas également bénéficier de ces possibilités, et les moyens de formation semblent donc très limités.

79. Le PNUD souligne en outre la nécessité de concevoir, par exemple en utilisant le forum du Groupe de travail des achats internationaux, des directives qui s'appliqueraient à l'ensemble du système des Nations Unies, aux analyses coûts-avantages, la création d'organigrammes indiquant le système de prise des décisions, la définition de critères d'analyse et d'évaluation qualitative, et des possibilités de vérification et de validation indépendantes (*voir recommandation 9*).

⁸ Chacun de ces efforts de perfectionnement du personnel a été conçu en fonction des procédures et des pratiques du Secrétariat de l'ONU dans ce domaine [lettre du Bureau du perfectionnement du personnel au CCI, « Observations relatives à l'audit de gestion sur les pratiques de l'Organisation et des fonds et programmes des Nations Unies en matière d'externalisation, du 15 août 2002].

ANNEXE I

**RÉSOLUTION 55/232 DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE, DU 23 DÉCEMBRE 2000, RELATIVE
AUX PRATIQUES EN MATIÈRE D'EXTERNALISATION**

Résolution adoptée par l'Assemblée générale

[sur le rapport de la Cinquième Commission (A/55/532/Add.1 et Corr.1)]

55/232. Pratiques en matière d'externalisation

L'Assemblée générale,

Rappelant sa résolution 54/256 du 7 avril 2000,

Ayant examiné le rapport du Secrétaire général sur les pratiques de l'Organisation des Nations Unies en matière d'externalisation¹ et le rapport correspondant du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires²,

1. *Prie* le Secrétaire général de continuer de veiller à ce que, pour justifier le recours à l'externalisation, les directeurs de programme soient guidés par les quatre considérations fondamentales indiquées ci-après :

a) L'Organisation des Nations Unies a besoin de compétences techniques qui lui font normalement défaut, notamment dans des domaines spécialisés ou faisant appel à des technologies de pointe, ou doit se doter de la souplesse nécessaire pour faire face rapidement à des changements ;

b) Le recours à l'externalisation lui permettra de faire des économies ;

c) Elle bénéficiera de prestations de meilleure qualité, d'un meilleur rapport coût-efficacité ou fournies dans des délais plus courts ;

d) Les activités ou services à externaliser ne sont pas de longue durée ;

2. *Affirme* que, lorsqu'elle recourt à l'externalisation, l'Organisation doit prendre en considération au moins trois objectifs essentiels, à savoir :

a) Respecter le caractère international de l'Organisation ;

b) Éviter des effets néfastes éventuels sur le personnel ;

c) Garantir une gestion ou un contrôle adéquats des activités ou des services qui ont été externalisés ;

3. *Affirme également* que l'Organisation est fermement résolue à traiter de façon équitable, sur une base géographique aussi large que possible, tous les soumissionnaires, qu'il s'agisse de passation de marchés ou d'externalisation ;

4. *Prie* le Secrétaire général de continuer à envisager de recourir à l'externalisation en se fondant sur les considérations et objectifs mentionnés ci-dessus et de veiller à ce que les directeurs de programme prennent en compte tous les critères énoncés ci-après lorsqu'il s'agit de décider si une activité de l'Organisation peut ou non être entièrement, ou même partiellement, externalisée :

1 A/55/301

2 A/55/479.

a) Rentabilité et efficacité : ce critère est considéré comme le plus fondamental ; l'externalisation ne peut être envisagée que si l'on peut démontrer de façon satisfaisante qu'une activité peut être réalisée à un coût nettement moindre et au moins aussi efficacement par une partie extérieure ;

b) Sécurité et sûreté : les activités susceptibles d'avoir une incidence sur la sécurité des délégations, du personnel ou des visiteurs ne peuvent être externalisées ;

c) Respect du caractère international de l'Organisation : l'externalisation peut être envisagée lorsque le caractère international de l'Organisation ne risque pas d'être compromis ;

d) Respect des procédures : l'externalisation ne peut être envisagée s'il doit en résulter une atteinte aux procédures établies ;

5. *Prie également* le Secrétaire général de lui faire rapport à sa cinquante-septième session sur les points suivants :

a) État d'avancement de l'application des dispositions de la présente résolution et indication de la nature et de la localisation des activités externalisées, ainsi que des considérations justifiant le recours à l'externalisation ;

b) Liste des activités externalisées en 1999 et en 2000, accompagnée d'informations détaillées du même type que celles demandées à l'alinéa *a* du présent paragraphe ;

6. *Prie* le Corps commun d'inspection de procéder à un audit de gestion sur les pratiques de l'Organisation et des fonds et programmes des Nations Unies en matière d'externalisation, selon les méthodes établies, et de lui faire rapport à ce sujet à sa cinquante-septième session.

89^e séance plénière

23 décembre 2000

ANNEXE II

CONTRATS EXTERNALISÉS PAR LES NATIONS UNIES ET LEURS FONDS ET PROGRAMMES EN 1999 ET 2000

(Résumé des informations communiquées par les organisations)

<i>Activité externalisée par l'organisation</i>	<i>Fournisseur</i>	<i>Date effective du contrat</i>	<i>Raison d'externaliser</i>	<i>Coût annuel</i>	<i>Économies et autres avantages</i>	<i>Date de l'évaluation finale des services</i>
Secrétariat : Division de la gestion des installations et des services commerciaux						
Personnel pour la préparation des salles de conférence	One Source Facility, Inc.	21/04/1999	Jamais en interne	\$EU 219 148		A l'expiration du contrat
Personnel d'administration du garage	One Source Facility, Inc.	01/09/1999	Rentabilité	\$EU 74 569	Économies sur la base d'un programme pilote initial de juin 1994	A l'expiration du contrat
Direction et exploitation de la boutique de cadeaux des Nations Unies	Hudson News	08/09/1999	Travaux hors de la compétence des Nations Unies	nul	Efficacité administrative	Contrat en cours
Stand de presse	Hudson News	En cours	Travaux hors de la compétence des Nations Unies	Nul	Efficacité administrative	Contrat en cours
Restauration	Restaurant Associates	En cours	Travaux hors de la compétence des Nations Unies	Nul	Efficacité administrative	Contrat en cours
Peinture des murs et du plafond	L&L Painting	01/02/1999	Renforts du personnel intérieur face à une augmentation de la charge de travail	\$EU 275 832	Le coût est de 0,35 \$EU par pied carré dans le nouveau contrat, contre 0,76 à 0,84 précédemment, sans parler des frais généraux, jours de maladie et autres frais. Nous n'avons actuellement qu'un seul peintre, et, comme dans le cas décrit ci-dessus, quand une demande importante se présente, nous devons recourir à un fournisseur extérieur pour faire face aux besoins immédiats.	
Services de garde	One Source Facility, Inc.	21/04/1999	Pas d'expérience intérieure	\$EU 8 092 946		A l'expiration du contrat

ANNEXE II (suite)

<i>Activité externalisée par l'organisation</i>	<i>Fournisseur</i>	<i>Date effective du contrat</i>	<i>Raison d'externaliser</i>	<i>Coût annuel</i>	<i>Economies et autres avantages</i>	<i>Date de l'évaluation finale des services</i>
Fourniture d'articles de bureau	Office Depot	01/02/1999	Entreprise spécialisée dans les articles de bureau	\$EU 1,6 million par an pour le Secrétariat des Nations Unies	Fourniture immédiate d'articles de bureau	Décembre 2001
Service de voyages	American Express	01/04/1999	Nécessité de connaissances spéciales pour la vente de billets d'avion, pour une somme totale de 20 millions de \$EU (16 millions en 1999 et 20 millions en 2000)	Coût nul	Un service interne exigerait un nombre accru d'employés et n'est pas considérée suffisamment rentable	Evaluation en cours
Jardinage	Alpine the Care of Trees	10/05/2000	Renfort nécessité par le personnel intérieur pour faire face à une charge de travail accrue	\$EU 304 936	Externalisation commencée en 1992	A l'expiration du contrat
Fourniture, livraison et installation de carreaux au Siège	Consolidated Carpet	24/10/2000	Ce travail n'a pas été entièrement externalisé : le fournisseur intervient quand la surface en cause dépasse les moyens internes	\$EU 785 340	Vu que cette opération oblige le personnel à travailler continûment sur les genoux et qu'il s'agit d'un travail ardu et difficile, en cas de surface à faire dans un certain délai, il est utile et moins coûteux de recourir à une entreprise extérieure. Le premier facteur à prendre en considération pour comparer les coûts internes et externes est l'achèvement du travail sur une large surface et en peu de temps, ce que les moyens intérieurs ne permettent pas de faire.	
Entretien du mobilier	Empire State Upholstery Corp.	18/12/2000	Personnel complémentaire pour faire face à une charge de travail accrue	\$EU 98 840	Externalisation commencée en 1997	A l'expiration du contrat

ANNEXE II (suite)

<i>Activité externalisée par l'organisation</i>	<i>Fournisseur</i>	<i>Date effective du contrat</i>	<i>Raison d'externaliser</i>	<i>Coût annuel</i>	<i>Economies et autres avantages</i>	<i>Date de l'évaluation finale des services</i>
Utilisation et entretien des installations de télécommunications et de radio	E-J Electric	01/07/1996	Pas de compétences techniques dans l'organisation	\$EU 8,5 millions		Évaluation et prolongation du contrat 01/07/2001
Conception et perfectionnement du système intégré de gestion	Price Waterhouse Coopers	Premier contrat en 1991	Travaux de durée limitée. Le plan de projet approuvé par l'Assemblée générale prévoyait le recours à un fournisseur	\$EU 774 216,50		Évaluation du contrat en 1999 et prolongation la même année
Rapports et perfectionnement SIG	Datamatics America	01/02/1999	Travaux de durée limitée	\$EU 100 672		Évaluation du contrat en septembre 1999 et prolongation jusqu'au 31 décembre de la même année
Rapports et perfectionnement SIG	Logix Infotech	01/04/1999	Travaux de durée limitée	\$EU 110 880		Évaluation du contrat en septembre 1999 et prolongation jusqu'au 31 décembre de la même année
Rapports et perfectionnement SIG	Trine Aspects	01/08/1998	Travaux de durée limitée	\$EU 116 160		Évaluation du contrat en juillet 1999 et prolongation jusqu'au 31 décembre de la même année
Rapports et perfectionnement SIG	Trine Aspects	03/08/1998	Travaux de durée limitée	\$EU 126 720		Évaluation du contrat en juillet 1999 et prolongation jusqu'au 31 décembre de la même année
Rapports et perfectionnement SIG	Vital Computer	01/10/1998	Travaux de durée limitée	\$EU 181 732		Évaluation du contrat en septembre 1999 et prolongation jusqu'au 31 décembre de la même année

ANNEXE II (suite)

<i>Activité externalisée par l'organisation</i>	<i>Fournisseur</i>	<i>Date effective du contrat</i>	<i>Raison d'externaliser</i>	<i>Coût annuel</i>	<i>Economies et autres avantages</i>	<i>Date de l'évaluation finale des services</i>
Rapports et perfectionnement SIG	Interim Technology	09/02/1998	Travaux de durée limitée	\$EU 71 808		Évaluation du contrat en mars 1999 et prolongation jusqu'au 30 juin de la même année
Rapports et perfectionnement SIG	New Protocol	01/03/1999	Travaux de durée limitée	\$EU 77 376		Évaluation du contrat en août 1999 et prolongation jusqu'au 4 octobre de la même année
Activités spécialisées de PC et LAN	Decision One	01/01/1999	Connaissances techniques difficiles à trouver au sein de l'Organisation	\$EU 126 672		En cours
Services spécialisés Microsoft	Compuforce	17/05/1999	Connaissances techniques difficiles à trouver au sein de l'Organisation	\$EU 182 938		En cours
Help desk	Decision One	01/04/1998	Efficacité améliorée du service	\$EU 1 542 198	Accès à d'importantes ressources en connaissances techniques inexistantes dans l'Organisation	En cours
Assistants de soutien technique	Compuforce	Avant 1999	Connaissances techniques difficiles à trouver au sein de l'Organisation	\$EU 312 100		En cours
Assistants de soutien technique	Tech Trend	Avant 1999	Connaissances techniques difficiles à trouver au sein de l'Organisation	\$EU 142 800		En cours
Gestion du système à disques optiques	Decan	01/02/1999	Connaissances techniques difficiles à trouver au sein de l'Organisation	\$EU 869 514		En cours
Services de téléphonistes	Interim/Spherion	31/03/1998	Fourniture de services plus réguliers et plus efficaces	\$EU 213 157,99		Nouvel appel d'offres en 2001, nouveau contrat en cours d'exécution

ANNEXE II (suite)

<i>Activité externalisée par l'organisation</i>	<i>Fournisseur</i>	<i>Date effective du contrat</i>	<i>Raison d'externaliser</i>	<i>Coût annuel</i>	<i>Economies et autres avantages</i>	<i>Date de l'évaluation finale des services</i>
Services de techniciens pour utiliser et entretenir le standard Telecom	One Source Facility Services, Inc.	31/12/1998	Pas de compétences techniques dans l'organisation	\$EU 258 665		Travail désormais assuré par le personnel des Nations Unies
Services de techniciens pour utiliser et entretenir le standard Telecom	Intecom	14/01/1986	Pas de compétences techniques dans l'organisation	\$EU 904 869,77	Donne à l'administration la souplesse nécessaire pour introduire des compétences correspondant à l'évolution des techniques	Nouvel appel d'offres en 2001. Les nouveaux contrats entreront en vigueur à la fin de l'année 2001
Conception et perfectionnement du SIG	Price Waterhouse Coopers	Premier contrat en 1991	Service intermittent. Plan de projet approuvé par l'Assemblée générale prévoyant le recours à un fournisseur	\$EU 1 855 641,77		Contrat évalué et achevé en octobre 2000
Rapports et perfectionnement SIG	Trine Aspects	01/08/1998	Services intermittents	\$EU 67 760		Contrat évalué en avril 2000 et achevé le 31 juillet 2000
Rapports et perfectionnement SIG	Trine Aspects	03/08/1998	Services intermittents	\$EU 73 920		Examen du contrat en avril 2000 et prolongation jusqu'au 31 juillet 2000
Rapports et perfectionnement SIG	Datamatics America	02/01/1999	Services intermittents	\$EU 64 064		Contrat évalué en avril 2000 et achevé le 31 juillet 2000
Rapports et perfectionnement SIG	Logix Infotech	04/01/1999	Services intermittents	\$EU 86 240		Contrat évalué en avril 2000 et achevé le 31 juillet 2000
Conception et mise en œuvre du SIG	V. Link	11/01/2000	Achever le travail après le départ de Price Waterhouse Coopers	\$EU 20 400		Contrat achevé le 30 mars 2001
Conception et mise en œuvre du SIG	TIS Worldwide	11/01/2000	Acheter le travail après le départ de Price Waterhouse Coopers	\$EU 27 600		Contrat achevé le 30 mars 2001
Conception et mise en œuvre du SIG	New Tech Ventures	11/01/2000	Achever le travail après le départ de Price Waterhouse Coopers	\$EU 36 000		Contrat achevé le 30 juin 2001

ANNEXE II (suite)

<i>Activité externalisée par l'organisation</i>	<i>Fournisseur</i>	<i>Date effective du contrat</i>	<i>Raison d'externaliser</i>	<i>Coût annuel</i>	<i>Economies et autres avantages</i>	<i>Date de l'évaluation finale des services</i>
Techniciens spécialisés PC et LAN	Decision One	01/01/2000	Services specialises	\$EU 146 140		
Techniciens spécialisés Microsoft	Compuforce	17/05/2000	Transition à partir de WordPerfect	\$EU 179 008		
Help desk	Decision One	01/04/1999	Pas de personnel ONU	\$EU 1 542 198		
Assistants de soutien technique	Compuforce		Pas de personnel ONU	\$EU 209 300		
Assistants de soutien technique	Tech Trend		Pas de personnel ONU	\$EU 282 100		
Exploitation du système de disques optiques	Decan	01/02/2000	Pas de personnel ONU, travail technique spécialisé	\$EU 948 560		
Services de standardistes	Interim/Spherion	31/03/1998	Services d'efficacité supérieure	\$EU 196 052,68	Souplesse accrue pour l'administration	Nouvel appel d'offres en 2001. Nouveau contrat signé.
Services de techniciens pour l'utilisation et l'entretien du matériel de télécommunications	One Source Facility Services, Inc.	31/12/1998	Manque de personnel intérieur qualifié	\$EU 190 688,36	Souplesse accrue permettant à l'administration d'introduire des compétences en ligne avec l'évolution des techniques	Service assuré désormais par le personnel des Nations Unies
Utilisation et entretien du standard des Nations Unies	Intecom	14/01/1986	Manque de personnel intérieur qualifié	\$EU 816 295,02	Souplesse accrue permettant à l'administration d'introduire des compétences en ligne avec l'évolution des techniques	Nouvel appel d'offres en 2001. Les nouveaux contrats seront signés avant la fin de l'année 2001.
ONUG						
Travaux d'électricité	Cometel	1998-2000	Irrégularité de la charge de travail (de 3 à 22 techniciens) et insuffisance du personnel intérieur	821 856 (Sfr)	Voir raison de l'externalisation	Evaluation après chaque intervention pour approbation des travaux, établissement des factures et renouvellement du contrat

ANNEXE II (suite)

<i>Activité externalisée par l'organisation</i>	<i>Fournisseur</i>	<i>Date effective du contrat</i>	<i>Raison d'externaliser</i>	<i>Coût annuel</i>	<i>Economies et autres avantages</i>	<i>Date de l'évaluation finale des services</i>
Entretien des ascenseurs	Schindler	01/01/1999	Pas de personnel au sein de l'Organisation	541 910 (Sfr)		Evaluation après chaque intervention pour approbation des travaux, établissement des factures et renouvellement du contrat
Travaux de peinture	Prezioso	01/01/1999	Irrégularité de la charge de travail	490 576 (Sfr)		Evaluation après chaque intervention pour approbation des travaux, établissement des factures et renouvellement du contrat
Travaux sanitaires	Constantin	01/01/2000	Irrégularité de la charge de travail (0 à 9 ouvriers) et insuffisance du personnel intérieur	249 571 (Sfr)	<i>Voir raison de l'externalisation</i>	Evaluation après chaque intervention pour approbation des travaux, établissement des factures et renouvellement du contrat
Personnel temporaire pour les salles de conférence	Adecco	01/01/2000	Irrégularité de la charge de travail	300 000 (Sfr)	<i>Voir raison de l'externalisation</i>	Evaluation après chaque intervention pour approbation des travaux, établissement des factures et renouvellement du contrat

ANNEXE II (suite)

<i>Activité externalisée par l'organisation</i>	<i>Fournisseur</i>	<i>Date effective du contrat</i>	<i>Raison d'externaliser</i>	<i>Coût annuel</i>	<i>Economies et autres avantages</i>	<i>Date de l'évaluation finale des services</i>
Entretien des bâtiments	ISS	01/01/2000	Méthode plus souple et plus économique que le recours au personnel intérieur	3 150 000 (Sfr)	<i>Voir raison de l'externalisation</i>	Evaluation après chaque intervention pour approbation des travaux, établissement des factures et renouvellement du contrat
ONU						
Fourniture d'articles de bureau pour l'Office des Nations Unies à Vienne et services connexes (entreposage, livraisons en urgence, documentation statistique)	Wertpraesent	01/01/1999	Mesure d'économie : par exemple, les services externalisés sont 25% moins chers que les services intérieurs de fourniture en raison des économies en personnel, en espace et en équipement, et de l'absence d'investissement pour l'emmagasinage des articles	151 260 US\$	Economies de l'ordre de 40 000 \$EU par an	
Location de photocopieuses collectives à tous les bureaux des Nations Unies à Vienne, à l'Organisation des Nations unies pour le développement industriel (ONUDI) et à l'Organisation du Traité d'interdiction complète des essais nucléaires (OTICE) avec services correspondants	Canon	01/01/1999	Il y a dans les bureaux de l'ONU, de l'ONUDI et de l'OTICE plus de 120 photocopieuses, dont l'achat serait extrêmement onéreux. L'externalisation porte dans ce cas sur un matériel moderne, le service, l'entretien, et la réparation de ce matériel. Les coûts sont fonction de l'utilisation de chaque machine	184 000 US\$	Economies résultant de l'absence de coûts d'achat (environ 1 800 000 \$) Note : Le prix prévu dans le contrat actuel (0,22 par copie, pour un total de 16 millions de copies par an) comprend tout sauf le papier	

ANNEXE II (suite)

<i>Activité externalisée par l'organisation</i>	<i>Fournisseur</i>	<i>Date effective du contrat</i>	<i>Raison d'externaliser</i>	<i>Coût annuel</i>	<i>Economies et autres avantages</i>	<i>Date de l'évaluation finale des services</i>
Agence de voyages pour les déplacements officiels	American Express Vienna		Les Nations Unies n'ont pas avec les transporteurs les rapports qu'ont les agences mondiales telles qu'AMEX. Economies, étendue des services, efficacité	2 550 000 \$EU par an	Ristourne immédiate de 31 000 \$EU. Economies de personnel. Arrangements de réservations coûtant 12% de moins que le prix normal	Voir l'ONUDI
Fourniture d'articles de bureau pour les bureaux des Nations Unies à Vienne et les services connexes (entreposage, livraison rapide, documents statistiques)	Buero Austria	01/01/2000	Mesure d'économie : par exemple, les services externalisés sont 25% moins chers que les services intérieurs pour des raisons d'économie en personnel, en espace, en équipement et d'absence d'investissement en entreposage	145 038 \$EU	Economies de l'ordre de 40 000 \$EU par an	
Location de photocopieuses collectives à tous les bureaux des Nations Unies à Vienne, à l'Organisation des Nations unies pour le développement industriel (ONUDI) et à l'Organisation du Traité d'interdiction complète des essais nucléaires (OTICE) avec services correspondants	Canon	01/01/2000	Il y a dans les bureaux de l'ONUV, de l'ONUDI et de l'OTICE plus de 120 photocopieuses, dont l'achat serait extrêmement onéreux. L'externalisation porte dans ce cas sur un matériel moderne, le service, l'entretien, et la réparation de ce matériel. Les coûts sont fonction de l'utilisation de chaque machine	167 815 \$EU	Economies résultant de l'absence d'achats qui coûteraient environ 1 800 000 dollars Note : L'actuel contrat ATS, de 0,22 dollar par copie pour un total d'environ 16 millions de copies par an, comprend tout sauf le papier	
Agence de voyages pour les déplacements officiels	American Express Vienne	01/04/2000	Les Nations Unies n'ont pas avec les transporteurs les rapports qu'ont les agences mondiales telles qu'AMEX. Economies, étendue des services, efficacité	Chiffre d'affaires annuel de 2 550 000 \$EU	Ristourne immédiate de 26 000 \$EU. Economies de personnel. Rabais par planification des voyages résultant en une diminution des frais de 12%.	

ANNEXE II (suite)

<i>Activité externalisée par l'organisation</i>	<i>Fournisseur</i>	<i>Date effective du contrat</i>	<i>Raison d'externaliser</i>	<i>Coût annuel</i>	<i>Economies et autres avantages</i>	<i>Date de l'évaluation finale des services</i>
ONUN						
Valise diplomatique	Tabakl Freight Int Ltd.	15/07/1999		120 000 \$EU		Mai 2001
Entretien électrique et mécanique	DHL	13/07/1999		135 000 \$EU		Mai 2001
Formalités d'importation dans les aéroports et les ports de mer et services d'expédition	Urgent Cargo Handling Ltd.	15/07/1999		196 000 \$EU		Mai 2001
Installation des moyens de transmission par fax (entrée)	Grid Arendal	15/02/2000		110 456 \$EU		
Entretien électrique et mécanique	Kinetic control	01/10/2000		128 741 \$EU		
Entretien des jardins	Diani Flowers and Landscaping Ltd.	01/07/2000		166 429,06 \$EU		
Nettoyage	Profession Clean Care Ltd.	01/07/2000				
Entretien des ordinateurs	First Computers	01/12/2000		911 988,02 \$EU		
Entretien intérieur et extérieur des bâtiments	Varsani Enterprises	01/12/2000		315 173,16 \$EU		
COMMISSION ÉCONOMIQUE POUR L'AFRIQUE (CEA)						
Installations électromécaniques et entretien	ABB MIDROC Industrial Service PLC	01/10/1998	Travaux hors des compétences de la CEA	288 000 \$EU	Efficacité administrative et économies	Evaluations en cours
Installations électromécaniques et entretien	ABB MIDROC Industrial Service PLC	01/10/1998	Travaux hors des compétences de la CEA	216 000 \$EU	Efficacité administrative et économies	Evaluations en cours

ANNEXE II (suite)

<i>Activité externalisée par l'organisation</i>	<i>Fournisseur</i>	<i>Date effective du contrat</i>	<i>Raison d'externaliser</i>	<i>Coût annuel</i>	<i>Economies et autres avantages</i>	<i>Date de l'évaluation finale des services</i>
CEPAL						
Nettoyage des bureaux	EULEN	10/09/1998	Rentabilité et efficacité	126 216 \$EU	Remplacement de 45 postes des services généraux (attribués à d'autres services ou supprimés)	Juillet 2001
Services de sécurité	Wackenhut	22/02/1999	Rentabilité et efficacité	30 000 \$EU	Remplacement de trois postes des services généraux (attribués à d'autres services et/ou supprimés)	Décembre 2000
Services de messenger interne	Envia	18/06/2001	Rentabilité et efficacité	33 168 \$EU	Remplacement de six postes des services généraux (attribués à d'autres services et/ou supprimés)	À venir
COMMISSION ÉCONOMIQUE ET SOCIALE POUR L'ASIE ET LE PACIFIQUE (CESAP)						
Services de garde	Property Care Services Ltd.	01/03/2000	Première externalisation en 1975, date de l'occupation des bureaux	148 372,66 \$EU		13/11/2000
CEASO						
Soutien au personnel de bureau	Starmanship	01/11/1998	Nécessité de services supplémentaires (personnel de bureau)	180 000 \$EU	Economies de personnel	Novembre 2000
Soutien au personnel de bureau	Management Plus 01/08/2001		Nécessité de services supplémentaires (personnel de bureau)	173 000 \$EU	Economies de personnel de plus de 24 000 \$EU	Nouveau contrat
Services de sécurité	Future Security	20/10/1997	Absence de postes dans le budget	190 000 \$EU	Economies de personnel	Octobre 2000
Services de sécurité	Securitas	01/08/2001	Absence de postes dans le budget	140 000 \$EU	Economies de 50 000 \$EU	Nouveau contrat

ANNEXE II (suite)

<i>Activité externalisée par l'organisation</i>	<i>Fournisseur</i>	<i>Date effective du contrat</i>	<i>Raison d'externaliser</i>	<i>Coût annuel</i>	<i>Economies et autres avantages</i>	<i>Date de l'évaluation finale des services</i>
PNUE						
Etude de faisabilité sur l'énergie spécialisée. Définition et contrôle d'un projet énergétique	March Consulting Group	05/07/1999	GEF PD F-8 UNEP/GEF	320 000 \$EU		
Services d'experts en politique générale et en environnement fournis au Groupe spécial pour les Balkans	GAIANetwork (Finlande)	01/04/1999	Situation d'urgence environnementale au Kosovo	199 000 \$EU		06/07/2001
Entretien du système Mercure Telecom dans chaque station	GRID Arenda/UIC	01/06/1999	Service spécialisé relatif à la résolution UNEP/GC/17.38, 18.47, 19.3	255 00 \$EU		04/09/2000 et 27/02/2001
Location de bureaux pour le Bureau régional pour l'Amérique du Nord (PNUE) à Washington, D.C.	Falke	Février 2000	Déplacement du bureau PNUE/RONA de New York à Washington, D.C.	298 446 \$EU		
Services d'appui	National Water Inst Research PNUE/CERS	15/07/2000	Contribution de contrepartie du Canada	103 022 \$EU		12/10/2000 et 03/04/2001
Conception d'un réseau d'activités alternatives durables pour la promotion des techniques de propreté	ICF Consulting	21/12/2000 à 20/04/2001	Opération de promotion	278 077 \$EU		

ANNEXE II (suite)

<i>Activité externalisée par l'organisation</i>	<i>Fournisseur</i>	<i>Date effective du contrat</i>	<i>Raison d'externaliser</i>	<i>Coût annuel</i>	<i>Economies et autres avantages</i>	<i>Date de l'évaluation finale des services</i>
ONU-Habitat						
Amélioration de l'écoulement des eaux sales dans le port sur la rivière de Kalamu (Kinshasa)	Sotraben Co.	23/06/1999		518 000 \$EU		
Nettoyage du système d'écoulement des eaux sales dans le principal port sur la rivière Kalamu	Parisi Co.	23/06/1999		240 000 \$EU		
Construction d'un centre éducatif sur les questions de santé	Stad Co.	15/06/1999 et 14/06/2000	Modification du projet	266 823 \$EU		
Construction de 12 salles de classe à Erbil (nord de l'Iraq)	Rozy Co.	14/10/2000	Travaux de construction dans le nord de l'Iraq	187 799 \$EU		17/06/2001
Construction de 12,47 km de routes à Dohuk (Irak du nord)	Avan Co.	01/07/2000	Travaux de construction dans le nord de l'Iraq	580 300 \$EU		23/05/2001
Hébergement de 100 personnes déplacées intérieurement à Suleimanlya (nord de l'Iraq)	Qala Co.	15/11/2000	Travaux de construction dans le nord de l'Iraq	8 078 185 \$EU		23/05/2001
UNICEF						
Entretien d'ordinateurs	MicroAge Integration Group	01/10/1997	Manque de compétences intérieures	111 800 \$EU		Mars 2000

ANNEXE II (suite)

<i>Activité externalisée par l'organisation</i>	<i>Fournisseur</i>	<i>Date effective du contrat</i>	<i>Raison d'externaliser</i>	<i>Coût annuel</i>	<i>Economies et autres avantages</i>	<i>Date de l'évaluation finale des services</i>
Entretien d'ordinateurs	Manhattan Information System	01/06/2000	Manque de compétences intérieures	210 196 \$EU		Pas d'évaluation
Entretien d'ordinateurs	MicroAge Integration Group	28/05/1997	Manque de compétences intérieures	280 053,30 \$EU		Mars 1999
FNUAP						
Travaux d'imprimerie	Quebecor Printing (Canada)	03/03/1999	Pas de service d'imprimerie	103 077 \$EU	Compétences spécialisées	A la date d'expiration des services
Services juridiques	Greenberg Traurig (USA)	01/02/1999	Manque de compétences en négociation immobilière	70 000 \$EU	Compétences spécialisées	A la date d'expiration des services
Entreposage	IKON/IMAGE (USA)	01/11/1999	Manque de place pour emmagasiner les publications du FNUAP	69 800 \$EU	Possibilités d'entreposage	A la date d'expiration des services
Services d'inspection et d'échantillonnage	Crown Agents (UK)	Janvier 2000	Manque de main-d'œuvre et de compétences essentielles pour la distribution de contraceptifs	423 707 \$EU	Compétences spécialisées	A la date d'expiration des services
Echantillonnage	Enersol (Australia)	Septembre 1999	Manque de main-d'œuvre et de compétences essentielles pour la distribution de contraceptifs	153 000 \$EU	Compétences spécialisées	A la date d'expiration des services

ANNEXE II (suite)

<i>Activité externalisée par l'organisation</i>	<i>Fournisseur</i>	<i>Date effective du contrat</i>	<i>Raison d'externaliser</i>	<i>Coût annuel</i>	<i>Economies et autres avantages</i>	<i>Date de l'évaluation finale des services</i>
PAM						
Services d'entretien et d'hygiène au Siège	La Tecnica	Février 1999	Fourniture d'un ensemble de services : nettoyage, désinfection, entretien des jardins, lessive, nettoyage des tapis, fournitures pour toilettes, élimination des rebuts médicaux et autres (23 contrats remplacés par un seul), administration et gestion du contrat et du personnel; évaluation des services sur la base du contrat	350 000 \$EU	Le but poursuivi par l'externalisation a été atteint	Confirmation de la troisième et dernière année de contrat en février 2001
Services de reproduction des documents	Rank Xerox	Août 1997	Economies par rapport aux salaires des Nations Unies; services en collaboration avec des techniciens extérieurs; élimination des problèmes de propriété et d'usure du matériel	300 000 \$EU	Le but poursuivi par l'externalisation a été atteint	Confirmation du nouveau cycle contractuel en août 2000
Entretien du système d'information	CIC Geneva	Janvier 2000	Frais de personnel, y compris obligations à long terme (pensions de retraite, assurance médicale, etc.)	800 000 \$EU	Le but poursuivi par l'externalisation a été atteint	Pas d'évaluation : premier cycle contractuel

ANNEXE II (suite)

<i>Activité externalisée par l'organisation</i>	<i>Fournisseur</i>	<i>Date effective du contrat</i>	<i>Raison d'externaliser</i>	<i>Coût annuel</i>	<i>Economies et autres avantages</i>	<i>Date de l'évaluation finale des services</i>
HAUT COMMISSARIAT DES NATIONS UNIES POUR LES RÉFUGIÉS (HCR)						
Contrat global pour le transport de biens	Kuehne and Nagel	01/01/2002	Disposer d'un seul expéditeur pour le monde entier	5 000 000 \$EU	Amélioration de l'information, rapidité accrue des livraisons, diminution du nombre d'accidents et des coûts	Novembre 2001
Expéditions par voie aérienne à partir de Genève	Jetivia	01/01/2002	Nécessité d'un expéditeur spécialisé dans le fret aérien à partir de Genève	1 000 000 \$EU	Amélioration des livraisons, système de contrôle, diminution des coûts	Novembre 2001
Courrier	Postes suisses	01/01/2002	Courrier normal et courrier rapide	260 000 \$EU	Travail sur commande, économies	Janvier 2002
Valise diplomatique	ONUG	1997	Recours à un système postal compétitif des Nations Unies	250 000 \$EU	Arrivée rapide et sûre de la valise, diminution des coûts	Janvier 2002
Services de nettoyage	ISS	01/01/2002	Services de nettoyage n'exigeant pas l'emploi de membres du personnel du HCR	450 000 \$EU	Services satisfaisants, pas de frais de personnel	01/01/2002
TOTAL GÉNÉRAL : 66 571 608 \$EU						