



Assemblée générale

Distr. générale
10 janvier 2019
Français
Original : anglais

Soixante-treizième session

Point 135 de l'ordre du jour

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

Activités d'achat au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies

Rapport du Secrétaire général

Résumé

En application de la résolution [72/266 B](#) de l'Assemblée générale sur un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies, le Secrétaire général a élaboré le présent rapport sur les éléments touchant aux achats qui concernent les politiques et la conformité, qui relèvent de la responsabilité du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, et sur les activités opérationnelles d'achat encadrées par le nouveau Bureau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement du Département de l'appui opérationnel. Dans le présent rapport, le Secrétaire général informe également l'Assemblée de la nouvelle stratégie de gestion et des grandes priorités de l'Organisation en matière d'achat, qui sont : a) la mise en place d'une fonction achats qui soit efficace, souple, à l'écoute des clients et responsable ; b) la facilitation de l'accès aux marchés de l'Organisation des Nations Unies ; c) la professionnalisation de la fonction achat ; d) l'amélioration de la transparence et de la gestion des risques ; e) la coopération entre les entités du système des Nations Unies ; f) l'approvisionnement en ligne ; g) l'innovation et la prise en compte du programme de développement durable. En outre, comme suite à la demande formulée par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires dans son rapport du 2 mars 2017 ([A/71/823](#)), le Secrétaire général fait le point sur diverses initiatives prises par le Secrétariat et présentées à l'Assemblée générale dans ses précédents rapports sur les activités d'achat du Secrétariat.



I. Introduction

1. Le Rapport statistique annuel relatif aux activités d'achat des organismes des Nations Unies de 2017¹ montre que pour la sixième année consécutive, les achats de biens et de services ont continué d'augmenter, leur montant total s'élevant à 18,6 milliards de dollars en 2017 contre 17,7 milliards de dollars en 2016. Le Secrétariat de l'Organisation gère des opérations d'achat parmi les plus importantes et les plus complexes du système des Nations Unies, dont la valeur totale a atteint 3,2 milliards de dollars en 2016 et 3,0 milliards en 2017. En 2017, les transports aériens sont restés le principal secteur de dépenses (515 millions de dollars), devant les technologies de l'informatique et des communications (424 millions de dollars), l'alimentation et la restauration (419 millions de dollars), les carburants (399 millions de dollars) et les bâtiments et travaux publics (285 millions de dollars).

2. Au cours de la décennie écoulée, l'Organisation s'est employée à renforcer les mécanismes de contrôle et de surveillance internes, à améliorer la transparence et à gérer sa fonction achat de manière plus stratégique. Les réformes de gestion engagées par le Secrétaire général visent à optimiser la procédure d'achat, dans le cadre d'une nouvelle approche entièrement intégrée de la gestion de la chaîne logistique, sous l'autorité du Bureau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement du Département de l'appui opérationnel.

3. De plus, la mise en œuvre du nouveau modèle de gestion recevra l'appui d'une nouvelle stratégie d'achat dont les grandes priorités sont : a) la mise en place d'une fonction achats qui soit efficiente, souple, à l'écoute des clients et responsable ; b) la facilitation de l'accès aux marchés de l'Organisation des Nations Unies ; c) la professionnalisation de la fonction achat ; d) l'amélioration de la transparence et de la gestion des risques ; e) la coopération entre les entités du système des Nations Unies ; f) l'approvisionnement en ligne ; g) l'innovation et la prise en compte du programme de développement durable. La capacité de mettre sur pied une structure agile, à l'écoute des clients, s'appuyant sur des processus simplifiés et rationalisés, est au cœur du nouveau modèle de gestion. Elle est mise en place par une nouvelle instruction administrative sur les achats adoptée par le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et par une version révisée du Manuel des achats et d'autres directives opérationnelles établies par le Département de l'appui opérationnel. Le renforcement de la surveillance, des contrôles et de l'intelligence décisionnelle contribuera à la remise à plat des processus actuellement menée. Surtout, la procédure s'appuiera sur l'initiative Unité d'action des Nations Unies et tirera parti de la valeur que d'autres membres du système des Nations Unies sont en mesure d'apporter, grâce au principe de reconnaissance mutuelle.

II. Vers un système mondial de gestion de la chaîne d'approvisionnement au Secrétariat

A. Bureau intégré de la gestion de la chaîne d'approvisionnement

4. Créé en application de la résolution 72/266 B de l'Assemblée générale, le Bureau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement comprend la Division de la logistique, la Division des achats, la Division de l'appui au personnel en tenue et le Service de facilitation des opérations et de la communication. Ensemble, ces entités forment la chaîne d'approvisionnement intégrée de l'Organisation et fournissent un appui au personnel en tenue. Afin d'accélérer la fourniture des services, apporter une

¹ <https://www.un.org/public/asr>.

réponse plus efficace et globale aux besoins des clients, le Secrétaire général a décidé de regrouper les fonctions de logistique, de facilitation et d'achat en une entité unique responsable de la gestion de bout en bout de la chaîne d'approvisionnement sous la direction du Sous-Secrétaire général chargé de la gestion de la chaîne d'approvisionnement. À compter de janvier 2019, le rapprochement des équipes d'achat et de logistique devrait leur permettre de travailler plus étroitement, tout en maintenant de solides mécanismes de contrôle et la séparation des responsabilités entre les pôles commerciaux et techniques de la structure des achats. En outre, la Division de l'appui au personnel en tenue accompagnera l'ensemble de l'opération de constitution et de déploiement de forces et de remboursement des montants dus aux pays fournisseurs d'effectifs militaires ou de police ; elle sera également l'unique interlocuteur pour les questions d'appui liées aux effectifs militaires ou de police, ce qui permettra d'améliorer la qualité des échanges avec les fournisseurs de contingents ou de personnel de police.

B. Umoja-Extension 2

5. Les aspects opérationnels de la chaîne d'approvisionnement intégrée seront appuyés par les trois composantes suivantes d'Umoja Extension 2, dont le déploiement devrait être achevé d'ici à la fin de 2019 et qui renforceront l'efficacité du nouvel environnement intégré du Bureau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement :

a) Le déploiement de la composante planification et gestion des transports, suivi et traçage concernera tous les aspects de la gestion des transports dans Umoja, ce qui permettra aux équipes logistiques et d'achat de mieux visualiser et de mieux contrôler la circulation des marchandises et des chargements à l'échelle mondiale ;

b) La composante planification de la demande et du réseau d'approvisionnement offrira une plateforme intégrée unique que toutes les entités des Nations Unies pourront utiliser pour élaborer un plan de demande nette, un plan d'approvisionnement et un plan d'acquisition ;

c) Le système de gestion du personnel en tenue rendra les procédures plus efficaces, grâce à une saisie normalisée des données fondée sur des modèles, facilitera l'accès aux données centralisées, rendra les flux de procédés plus clairs et simplifiera les tâches de vérification, de contrôle et d'établissement de rapports sur les effectifs.

C. Introduction de la gestion par catégorie

6. La gestion par catégorie est une démarche stratégique qui met l'accent sur les principaux secteurs de dépenses de l'entité concernée et mobilise des équipes multifonctionnelles pour élaborer et mettre en œuvre des stratégies propres à chaque catégorie, le but étant de maximiser la valeur à long terme par l'application à chaque marché d'approvisionnement d'une approche « sur mesure » répondant efficacement aux besoins de l'entité. Ce mode de gestion s'appuie sur l'idée selon laquelle il faut organiser l'achat de biens et de services connexes en fonction des secteurs de dépenses et des points communs relevés en matière de marchés d'approvisionnement, de fournisseurs ou de caractéristiques d'utilisation.

7. Le Bureau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement met en œuvre la gestion par catégorie avec l'aide d'experts externes qui ont aidé à recenser les bonnes pratiques, dans les secteurs public et privé, pouvant être appliquées dans le contexte du Secrétariat. Aujourd'hui, de nombreuses entités mondiales privées et publiques considèrent cette gestion comme un élément essentiel de leur stratégie d'achat. Pour

être efficace, la gestion par catégorie doit s'appuyer sur des équipes multifonctionnelles qui travaillent en étroite collaboration pour améliorer les procédures d'achat, tout en maintenant leurs rapports hiérarchiques respectifs, de sorte à préserver la nécessaire séparation des tâches. Si l'analyse de la demande, l'élaboration de cahiers des charges adaptés aux besoins et la communication des prévisions restent du ressort des demandeurs, la fonction achat optimisera l'acquisition des principaux biens et services dont l'Organisation a besoin.

8. La mise en œuvre de la gestion par catégorie permet au Secrétariat de se concentrer sur les capacités du marché de l'offre et de concevoir des stratégies adaptées au marché. Elle favorise la création de valeur, l'objectif étant d'améliorer le coût total de possession, ou « coût du cycle de vie », en tenant compte des principes de qualité, d'innovation, de gestion des risques et de durabilité. Des responsabilités et des processus clairs, visant à concevoir et adopter des stratégies propres à chaque catégorie, en y associant les parties prenantes et la gestion des fournisseurs, sont mis en place.

9. Au cours des trois prochaines années, des stratégies de gestion par catégorie seront élaborées pour l'ensemble des besoins du Secrétariat. Dans le cadre de ce déploiement, il a été décidé de définir un petit nombre de catégories à titre prioritaire, qui devraient être établies d'ici à juillet 2019. Les transports aériens, les carburants, les voyages, les infrastructures de sécurité physique et les services de transit en sont quelques exemples.

10. Un mécanisme de gouvernance solide et inclusif de gestion par catégorie garantira l'efficacité des achats, le suivi des progrès et le respect des règles. Le modèle de gouvernance associé, qui précise les rôles et responsabilités des différentes parties prenantes, les indicateurs de résultats et la gestion de la performance, sera élaboré d'ici à juillet 2019.

D. Nouvelle structure de la Division des achats

11. Les fonctions d'approvisionnement ont été réorganisées de façon à être directement en phase avec l'approche de la gestion par catégorie qui sera mise en œuvre conjointement par la Division de la logistique et la Division des achats. Au 1^{er} janvier 2019, cette dernière a été restructurée pour tenir compte de cette nouvelle approche et du regroupement avec la Division de la logistique, également réorganisée dans cette optique, en application de la résolution [71/295](#) de l'Assemblée générale. Cette division compte désormais deux entités : le Service de l'appui aux technologies et aux infrastructures, chargé des catégories technologies de l'information et des communications, de la sécurité et des installations/infrastructures, et le Service des transports et des approvisionnements essentiels, chargé des activités aériennes et des transports, des carburants, des soins de santé et des denrées alimentaires. En outre, le Bureau régional d'achat d'Entebbe (Ouganda) a été renommé Section de l'appui aux achats et relèvera directement du Bureau du Directeur de la Division des achats.

12. Les fonctions de soutien technique précédemment exercées par la Division des achats, telles que l'ouverture des plis, l'intelligence décisionnelle et l'établissement des rapports opérationnels, ainsi que l'agrément et l'information des fournisseurs, ont été transférées au Service de la facilitation des opérations et de la communication, qui relève du Bureau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

13. Au 1^{er} janvier 2019, le Comité d'examen des fournisseurs a été placé sous l'autorité du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité (voir [A/72/492/Add.2](#)). Le Comité continuera d'examiner les allégations selon lesquelles des fournisseurs se seraient livrés à des pratiques interdites, telles que la

fraude ou l'exploitation et les atteintes sexuelles, ou qui n'ont pas pu remplir les exigences de performance ou d'enregistrement. Suite à la réorganisation, la Division des achats ne participera plus à la prise de décisions découlant des délibérations du Comité d'examen des fournisseurs. Le Comité et les activités d'agrément et d'information des fournisseurs ne sont plus sous la tutelle de la Division des achats, ce qui renforce la séparation des tâches et réduit par conséquent le risque d'influence sur l'examen des fournisseurs avec la diligence voulue.

III. Stratégie et priorités en matière de gestion des achats

14. Pour favoriser une prestation efficace et efficiente des services d'achat dans l'ensemble de l'Organisation, le Secrétaire général propose une nouvelle stratégie de gestion de l'approvisionnement qui s'appuie sur les grandes priorités ci-dessous.

Opérations d'achat efficaces, souples, adaptées aux besoins des clients et responsables

15. Un certain nombre de modifications des règles et des processus ont récemment été apportées avec succès, notamment le relèvement des seuils pour les achats de faible valeur et les ordres permanents afin de mieux répondre aux besoins opérationnels, et le déploiement d'Umoja dans l'ensemble du Secrétariat afin d'avoir une meilleure vue d'ensemble et un meilleur contrôle des achats à l'échelle mondiale. D'autres améliorations sont apportées, conformément aux orientations présentées par le Secrétaire général dans son rapport sur un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies : garantir à chacun un avenir meilleur (A/72/492), notamment l'extension des appels d'offres électroniques à l'ensemble du Secrétariat, la certification professionnelle obligatoire des responsables des achats, la suppression des examens des marchés effectués par les comités des marchés qui font double emploi, la révision du Manuel des achats, la publication d'une instruction administrative ayant trait expressément à la politique des achats et l'adoption de la signature et du dépôt électroniques. Le cadre de la délégation de pouvoirs en matière d'achats a été rationalisé de façon à rapprocher la prise de décision du lieu de la prestation tout en garantissant que les décisions prises au titre de cette délégation s'appuient sur une rationalisation et une simplification des processus, ainsi que sur une plus grande responsabilisation des parties prenantes.

16. Le Manuel des achats fait l'objet d'une révision visant à rendre l'Organisation plus souple et plus réactive, en tenant compte des bonnes pratiques les plus récentes en matière de passation de marchés publics. Une nouvelle instruction administrative aidera à distinguer le cadre directeur et les principes régissant les achats des procédures figurant dans la version révisée du Manuel des achats et dans les directives opérationnelles établies par le Département de l'appui opérationnel. Document « évolutif », le nouveau Manuel sera mis à jour de manière continue et pourra être consulté sur la plateforme commune du recueil des directives.

17. Un examen unique par les comités des marchés a été adopté en 2019 afin d'éliminer les doubles emplois et retards inutiles. Désormais, un examen local ne sera plus nécessaire s'il est satisfait aux critères fixés par le Comité des marchés du Siège, ce qui permettra d'accélérer la prise de décision.

Facilitation de l'accès au marché des achats de l'Organisation des Nations Unies

18. Afin d'offrir un meilleur accès à son marché des achats, l'Organisation met en œuvre depuis plusieurs années une politique globale d'information qui incite les fournisseurs à participer à ses marchés publics, au travers de séminaires et de diverses plateformes en ligne, notamment le site Web de la Division des achats, le Portail

mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies et « UN Procurement », application mobile d'information générale sur les achats, disponible sous iOS et Android. Le Secrétaire général est résolu à trouver des moyens inédits et novateurs pour ouvrir les marchés de l'Organisation aux fournisseurs le plus largement possible, notamment à ceux des pays en développement et des pays en transition, en s'attachant plus particulièrement à promouvoir la participation des petites et moyennes entreprises (comme cela est décrit plus en détail à la section V ci-après). Les chaînes d'approvisionnement étant désormais mondiales, il importe de rappeler que de nombreux fournisseurs vendent des biens ou des produits finis dont certains composants sont fabriqués dans des pays en développement et des pays en transition.

Professionnalisation des achats

19. Pour disposer de services d'achats très performants, il est nécessaire que le personnel soit motivé et doté des compétences et des connaissances voulues. La poursuite de la professionnalisation des services d'achats de l'ONU constitue donc l'une des principales priorités de la stratégie de gestion des achats de l'Organisation, et fait suite à une recommandation permanente du Comité des commissaires aux comptes, selon laquelle le personnel chargé des achats doit satisfaire à des normes de formation obligatoire. D'ici au 1^{er} janvier 2021, tous les membres du personnel chargés des achats devront être titulaires d'une certification professionnelle d'un niveau correspondant à leur grade, délivrée par une autorité approuvée et reconnue au niveau international. En outre, le nouveau Manuel des achats comprend un cadre renforcé de déontologie et de lutte contre la fraude qui doit aider à prévenir, à détecter, à décourager et à dénoncer tous cas de fraude et de corruption dans le domaine des achats, et à donner suite aux observations formulées par le Comité sur cette question.

Amélioration de la transparence et de la gestion des risques

20. Le Secrétariat a mis au point un tableau de bord permettant de visualiser des données en temps réel sous Umoja, ce qui permet à la direction de suivre l'état d'avancement des contrats en cours, notamment par pays, type de contrat, fournisseur, valeur du contrat, période de validité du contrat. Le Bureau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement continue d'étudier la possibilité de mettre en place des capacités et outils supplémentaires pour appuyer les activités d'achat en utilisant les informations d'analyse décisionnelle disponibles sous Umoja, y compris celles qui appartiennent au domaine public. L'amélioration de l'accès à des données fiables contribuera à façonner la future stratégie de gestion des achats de l'Organisation et facilitera ainsi une prise de décisions plus éclairée et plus efficace tout en renforçant la transparence. Compte tenu de la complexité d'un grand nombre d'activités d'achat menées par l'Organisation dans le monde entier et des risques qui peuvent en découler, notamment au niveau des opérations ou de la réputation, le Secrétariat continuera d'améliorer ses mécanismes de contrôle interne et sa gestion des risques selon le modèle dit des « trois lignes de maîtrise des risques », tel qu'expliqué par le Secrétaire général dans le septième rapport sur le dispositif d'application du principe de responsabilité au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies : renforcement du système dans le cadre du nouveau modèle de gestion (A/72/773).

Coopération entre les organismes des Nations Unies

21. Si de nombreuses organisations ont des besoins communs en matière de biens et de services, chacune est dotée de son propre bureau des achats pour s'acquitter de ses mandats. Bien que les entités des Nations Unies s'appuient parfois sur des contrats établis par d'autres organismes, la collaboration en matière d'achats a jusqu'à présent été limitée. Parmi les problèmes rencontrés, on peut citer les difficultés à s'accorder

sur une méthode de hiérarchisation des besoins en matière d'achats, à harmoniser les conditions générales et à parvenir à un consensus sur des spécifications qui répondent aux besoins opérationnels de chaque organisation. En outre, chaque organisation a probablement mis en place des mécanismes qui lui sont propres pour d'autres services qui exécutent des fonctions d'achat, tels que les comités consultatifs et les unités chargées de la gestion des résultats, ce qui nécessite des examens supplémentaires, crée des doubles emplois et entraîne, pour chaque opération, une augmentation de la charge administrative et un allongement des délais. En réponse à la résolution 71/243 de l'Assemblée générale, dans laquelle cette dernière a souligné que les entités du système des Nations Unies pour le développement devaient « se guider sur le principe de la reconnaissance par chacune d'elles des meilleures pratiques en matière de politiques et procédures, l'objectif étant de faciliter la collaboration agissante entre organismes et de réduire les coûts de transaction pour les gouvernements et les organismes partenaires », le Secrétaire général et les chefs de secrétariat du Programme alimentaire mondial (PAM), du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), du Fonds des Nations Unies pour les activités en matière de population (FNUAP), de l'Organisation internationale du Travail (OIT) et du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) sont convenus de reconnaître les processus administratifs de chaque entité. Cela constitue une avancée majeure pour ce qui est de renforcer la collaboration en matière d'opérations commerciales à l'échelle du système des Nations Unies et de tirer parti des contributions que d'autres organismes du système sont en mesure d'apporter. Le Secrétariat entend désormais jouer un rôle de premier plan pour accomplir des progrès en la matière.

Approvisionnement en ligne

22. Les outils d'approvisionnement en ligne, utilisés depuis plus de 30 ans dans le secteur privé pour réaliser des gains d'efficacité et des économies au niveau des coûts de transaction, sont maintenant largement utilisés aussi dans le secteur public. Le Secrétaire général a attentivement analysé les avantages et les inconvénients de l'introduction des technologies numériques dans le domaine des achats, en vue d'éviter d'éventuelles conséquences négatives pour les clients et les fournisseurs et de veiller à ce que les opérations de l'Organisation soient efficaces et conformes aux bonnes pratiques (voir la section VIII ci-après). Après avoir mis en œuvre un module d'appels d'offres en ligne à titre expérimental, la Division des achats, en consultation avec les autres organismes des Nations Unies, a l'intention d'étendre ces appels d'offres en ligne à l'ensemble de l'Organisation et d'introduire un système de commande par catalogue en ligne, qui pourrait être hébergé sur le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies pour faciliter le traitement direct des commandes par les bureaux extérieurs.

Innovation et alignement sur le Programme de développement durable

23. L'ONU, vu l'ampleur de ses opérations d'approvisionnement et son mandat, a la capacité d'inciter les marchés à innover et à contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable.

24. À l'appui de l'objectif de développement durable n° 12 et de la cible 12.7 (Promouvoir des pratiques durables dans le cadre de la passation des marchés publics), les entités des Nations Unies ont réfléchi à des initiatives interinstitutions visant à établir des directives et à se conformer à des pratiques en matière d'achat qui respectent les principes sociaux, économiques et environnementaux du développement durable.

25. Dans sa résolution 72/219, l'Assemblée générale a en outre chargé le Secrétariat de mettre en œuvre son plan d'action visant à intégrer des pratiques de développement durable dans la gestion des opérations et des installations du Secrétariat de l'ONU (A/72/82), en complément de mandats précédents concernant expressément des missions. Le plan d'action est actuellement mis en œuvre conformément aux dispositifs réglementaires existants. Le Siège, les commissions régionales et les missions sont plus ou moins avancés dans la mise en place de leurs systèmes de gestion de l'environnement visant à réduire les risques et à tirer le meilleur parti des ressources, en mettant l'accent sur la gestion des déchets et de l'eau, ainsi que sur la création d'installations qui tiennent compte des initiatives relatives à l'efficacité énergétique et aux énergies renouvelables. Le Bureau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement est déterminé à apporter un appui à ces efforts.

26. L'objectif général est de donner aux clients les moyens de travailler d'une manière qui leur permette de réduire au minimum les incidences environnementales, sociales et économiques négatives de leurs activités et d'exercer une influence positive sur la réalisation des objectifs de développement durable, notamment au moyen de solutions innovantes.

IV. Fourniture de services d'achat efficaces et efficaces au Siège et dans les pôles et les bureaux extérieurs

A. Rapprochement des pouvoirs et des normes de transparence en matière d'achats

27. Conformément au nouveau modèle de gestion, le Secrétaire général a rationalisé la délégation des pouvoirs pour aligner ceux-ci avec les responsabilités. Dans le cadre de ce nouveau système, le Secrétaire général a directement délégué des pouvoirs illimités en matière d'achats, en deçà de plafonds, aux responsables d'entité qui, à leur tour, ont délégué des pouvoirs aux chefs d'administration et à des fonctionnaires chargés des achats qualifiés pour assurer une bonne gestion des fonds publics. Le renforcement de la délégation de pouvoirs aux responsables d'entité doit faire l'objet d'une évaluation des capacités, pour vérifier que l'entité concernée est dotée des systèmes, du personnel et des procédures de contrôle interne appropriés pour exercer la délégation de pouvoirs en matière d'achats de manière responsable.

28. Afin d'assurer l'emploi le plus rationnel des ressources, de réaliser des économies d'échelle et de bénéficier d'une expertise technique et commerciale de pointe pour les achats de biens et services à haut risque, d'un coût élevé ou intrinsèquement complexes, considérés comme des biens et services stratégiques², ces achats seront effectués en s'appuyant sur l'appui opérationnel central³ délégué au Secrétaire général adjoint au Département de l'appui opérationnel. C'est également ce département qui, au niveau central, aura le pouvoir de signer les lettres d'attribution, puisque l'Assemblée générale a décidé que les activités impliquant une interaction étroite avec les États Membres devaient rester au Siège.

29. La Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité surveillera et évaluera l'exercice des pouvoirs délégués en matière d'achats ainsi que la séparation des tâches. En menant ses activités, elle fera en sorte

² Les biens et services stratégiques sont ceux qui bénéficient d'une gestion centralisée, par exemple d'économies d'échelle, c'est à dire ceux à haut risque, très complexes ou fortement standardisés, notamment l'aviation, les rations alimentaires, le carburant et les produits pharmaceutiques.

³ Voir A/72/492, par. 47.

que les dirigeants auxquels des pouvoirs sont délégués reçoivent les directives, les outils et la formation dont ils ont besoin pour dûment exercer les pouvoirs délégués. Dans les cas où ces pouvoirs délégués ont été retirés, suspendus ou limités par le Secrétaire général sur l'avis du Secrétaire général adjoint au Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, le Département de l'appui opérationnel aidera l'entité concernée à renforcer ses capacités jusqu'à ce qu'elle soit capable d'exercer les pouvoirs qui lui ont été délégués de manière responsable. L'engagement de la responsabilité personnelle sera renforcé au moyen de l'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires, qui sera examinée périodiquement par le Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires et le Secrétaire général.

B. Planifications de missions

30. Il est prévu d'intégrer davantage les fonctions de planification en simplifiant et standardisant les processus de gestion de la chaîne d'approvisionnement, y compris les arrangements d'achat, sous la direction du Bureau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement et en étroite coordination avec la Division des activités spéciales du Département de l'appui opérationnel. Les modalités pratiques de cette étroite coordination, qui sont en cours d'élaboration, prévoiront la pleine participation des spécialistes des achats à toutes les étapes du processus de planification intégrée, de façon à trouver et à fournir des solutions d'achat sur mesure en temps voulu. La planification intégrée assurera un appui structuré et rationalisé aux niveaux mondial, régional et local, prévoyant notamment la possibilité de coopérer avec l'équipe de pays des Nations Unies afin de garantir une prise de décisions optimale en matière d'achats et d'identifier les capacités d'appui appropriées pour les nouvelles missions.

C. Tendances de l'appui mondial aux achats du Secrétariat

31. Des études récentes menées par la Division des achats ont montré que la plupart des dépenses d'achat du Secrétariat se faisaient dans le cadre de contrats établis par la Division des achats et le Bureau régional d'achat, désormais connu sous le nom de Section de l'appui aux achats. Les préposés aux achats des missions effectuent principalement des achats de gré à gré ou des achats locaux d'un montant relativement faible. On note toutefois que la majorité des préposés aux achats (56 %) sont en poste dans les missions. Quant aux autres, 27,1 % sont en poste à la Division des achats, et 16,9 % dans les bureaux hors Siège, les tribunaux et les commissions régionales. D'autres données montrent qu'en 2017, le volume moyen des achats par préposé a varié de 134 000 dollars à quelque 1,8 million de dollars dans les différentes missions de maintien de la paix et missions politiques spéciales sur le terrain et de 914 000 dollars à 6,8 millions de dollars dans les bureaux hors Siège, les tribunaux et les commissions régionales.

32. Le Secrétaire général estime qu'il serait possible, à l'avenir, de regrouper efficacement davantage d'activités d'achat en dehors des missions, où les risques pour la sécurité sont généralement plus élevés. À la suite de l'analyse périodique des fonctions et du rôle de la Section de l'appui aux achats ainsi que des données obtenues sous Umoja, le Bureau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, en consultation avec les clients et les autres parties prenantes, cherche à rationaliser davantage les services d'achats que doit fournir la Section et ainsi à améliorer l'utilité de cette dernière pour ses clients, par exemple en regroupant les dépenses supplémentaires pour réaliser des économies d'échelle et obtenir des remises sur quantité.

Section de l'appui aux achats (anciennement Bureau régional d'achat d'Entebbe)

33. Dans sa résolution 72/266 B, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui soumettre des propositions visant à renforcer le rôle des centres régionaux d'achat, notamment la Section de l'appui aux achats d'Entebbe (Ouganda), dans le cadre du présent rapport sur les achats.

34. L'intégration de la Section de l'appui aux achats au Bureau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement est conforme à la résolution 70/286 de l'Assemblée générale et tient compte de la recommandation du Comité des commissaires aux comptes (A/71/5 (Vol. II), chap. I, par. 248). La Section de l'appui aux achats est à même de renforcer son rôle pour mieux servir les missions et les bureaux de ses clients dans la région, réaliser des économies et réduire les risques liés au processus d'achat. Depuis sa création en 2010, elle a élargi sa clientèle, travaillant également avec des petits bureaux qui ne sont pas dotés de capacités professionnelles ou spécialisées en matière d'achats⁴. L'intégration de la Section au Bureau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement offre également la possibilité d'élargir les services d'appui aux achats et de les fournir non plus seulement à des clients chargés du maintien de la paix mais aussi à d'autres entités du Secrétariat présentes dans la région, telles que le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, l'Office des Nations Unies à Nairobi et la Commission économique pour l'Afrique.

35. À ce jour, la Section de l'appui aux achats a établi 88 contrats-cadres régionaux et 375 marchés propres à une mission, respectant les montants maximums autorisés, d'un montant total respectivement de 421,3 millions de dollars et de 607,7 millions de dollars. Outre les 12 contrats-cadres régionaux et les 29 marchés propres à une mission établis en 2017-2018, au cours des cinq premiers mois de 2018-2019, la Section a établi 10 contrats-cadres régionaux et 16 marchés propres à une mission, d'un montant de 13,6 millions de dollars. Elle vise à établir 28 contrats-cadres régionaux supplémentaires et 42 marchés propres à une mission avant le 30 juin 2019.

36. Une campagne d'information renforcée menée par la Section de l'appui aux achats pour promouvoir une plus grande participation des fournisseurs des pays en développement et des pays en transition s'est soldée par l'agrément de 5 325 nouveaux fournisseurs entre le 1^{er} juillet 2010 et le 30 novembre 2018. Outre l'organisation, au cours de la même période et dans 16 pays, de 40 séminaires à l'intention des entreprises sur les relations d'affaires avec l'Organisation, 24 % des marchés attribués l'ont été à des fournisseurs qui avaient reçu une aide de la Section concernant le service d'agrément des fournisseurs.

⁴ L'Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour, la Mission des Nations Unies au Soudan du Sud, le Bureau d'appui des Nations Unies en Somalie, la Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo (MONUSCO), la Force intérimaire de sécurité des Nations Unies pour Abyei, la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine, la Mission des Nations Unies pour l'organisation d'un référendum au Sahara occidental et le Bureau de l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour le Burundi comptent parmi les clients et les missions bénéficiaires de la Section de l'appui aux achats. Celle-ci fournit des services complets d'achat au Bureau de l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour le Burundi, ainsi qu'à la Base d'appui d'Entebbe et à l'Équipe d'appui – Plateforme logistique de la MONUSCO à Entebbe. En outre, la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali, la Force intérimaire des Nations Unies au Liban, le Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des Tribunaux pénaux et le Service de la lutte antimines de l'ONU utilisent régulièrement les contrats établis par la Section de l'appui aux achats. La Section fournit également un appui en matière d'achats au Bureau de la coordination des affaires humanitaires. Depuis le 1^{er} janvier 2019, elle fournit un appui en matière d'achats au Bureau régional des Nations Unies pour l'Afrique centrale et au Bureau des Nations Unies pour l'Afrique de l'Ouest et le Sahel et à la Commission mixte Cameroun-Nigéria.

37. Conformément à la résolution 69/273 de l'Assemblée générale et comme suite à l'examen de la structure optimale définie pour les ressources, la Section dispose depuis le 1^{er} juillet 2017 de sa propre unité administrative à comptabilité autonome dans Umoja, et notamment de son propre tableau d'effectifs et d'allocation budgétaire.

D. Formules d'attribution des marchés de services de transport aérien à long terme

38. À la suite du premier projet pilote d'invitation à soumissionner, mis en œuvre en 2014/15 à l'appui de la Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo, le Secrétariat a mené à bien avec succès deux autres appels d'offres selon la même formule : l'un pour la fourniture de services de transport de fret moyen à lourd à la Mission des Nations Unies au Soudan du Sud (MINUSS) (contrat attribué en 2017), l'autre, plus récemment, pour la fourniture de services complets de transport aérien à l'appui de l'Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour (contrat attribué en 2018).

39. Les trois invitations à soumissionner pour lesquelles le processus a été mené à terme à ce jour ont clairement montré qu'elles pouvaient faire davantage jouer la concurrence internationale s'agissant des services de transport aérien fournis aux Nations Unies, les offres reçues ayant été plus nombreuses et plus variées que celles habituellement reçues dans le cadre de la procédure classique d'appel d'offres pour des besoins similaires.

40. Par rapport aux précédents appels d'offres concernant sa flotte d'aéronefs, les trois invitations à soumissionner se sont révélées avantageuses pour l'Organisation, en permettant à celle-ci de renforcer ses capacités techniques et de faire des économies. De plus, la solution découlant de l'application de cette nouvelle formule présente divers avantages opérationnels, comme la réduction du temps d'immobilisation des aéronefs et l'amélioration des capacités de recherche et de sauvetage et d'évacuation sanitaire secondaire 24 heures sur 24 grâce à la vision nocturne.

41. D'un point de vue commercial, la méthode des invitations à soumissionner suppose de modifier les dispositions contractuelles et le modèle de calcul des coûts (en particulier pour prendre en compte le coût du carburant), de sorte qu'ils correspondent davantage aux normes et meilleures pratiques suivies dans le secteur, ce qui les rend plus intéressants pour les acteurs du marché et permettent à l'Organisation d'élargir sa base de fournisseurs.

42. En raison de l'augmentation du nombre de réponses reçues, ainsi que du volume et de la relative complexité des informations demandées aux soumissionnaires, le temps nécessaire à l'examen des dossiers de soumission est en moyenne plus long que pour les appels d'offres. On peut raisonnablement prévoir que ces délais diminueront à mesure que l'Organisation se familiarisera avec ces modalités et rationalisera le processus d'examen et les documents y afférents.

43. Comme l'a demandé l'Assemblée générale dans sa résolution 69/273, le Secrétariat travaille en étroite collaboration avec le secteur privé pour veiller à ce que la procédure d'invitation à soumissionner pour la passation de marchés de transport aérien soit appliquée de façon transparente. En 2019, le Bureau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement procédera à un examen de la formule de l'invitation à soumissionner pour les services de transport aérien afin de tirer des enseignements de l'expérience acquise dans ce domaine et de trouver des moyens d'affiner encore le processus ou de réaliser des économies supplémentaires.

V. Prospection de fournisseurs sur les marchés mondiaux

44. Conformément à la stratégie de gestion des achats, la Division des achats continue de considérer comme hautement prioritaire l'élargissement de l'accès à l'offre de marchés publics de l'ONU, en particulier aux fournisseurs des pays en développement et des pays en transition. L'organisation de séminaires à l'intention des entreprises demeure un moyen important de promouvoir les marchés publics de l'Organisation et de trouver de nouveaux fournisseurs (voir tableau ci-dessous).

Séminaires organisés par le Secrétariat à l'intention des entreprises de 2016 à 2018

<i>Année</i>	<i>Type de pays</i>	<i>Nombre de séminaires</i>	<i>Nombre de fournisseurs</i>	<i>Séminaires organisés conjointement avec d'autres organismes</i>
2016	Pays en développement/en transition	24	3 054	8
	Pays industrialisés	18	1 136	9
Total, 2016		42	4 190	17
2017	Pays en développement/en transition	26	2 624	5
	Pays industrialisés	10	857	6
Total, 2017		36	3 481	11
2018	Pays en développement/en transition	28	2 481	10
	Pays industrialisés	12	830	5
Total, 2018		40	3 311	15

45. Les séminaires à l'intention des entreprises sont organisés en consultation avec les États Membres qui ont exprimé leur intérêt pour l'accueil d'un séminaire et qui fournissent des locaux pour l'héberger et invitent des fournisseurs potentiels. La Division des achats a également organisé des formations à l'intention de fonctionnaires d'États Membres, à la demande des pays, pour faciliter l'enregistrement des fournisseurs des pays concernés. Le Bureau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement prévoit de diversifier ses activités de sensibilisation, en organisant par exemple des formations sur la façon de répondre aux appels d'offres officiels et élaborant un questionnaire (« Prêt à fournir ») pour aider les fournisseurs à savoir si leur entreprise est prête à travailler avec l'ONU.

46. Étant donné le caractère international de l'Organisation, le Secrétaire général encourage tous les fournisseurs à répondre à ses offres de marché public. Le nombre de fournisseurs enregistrés auprès du Secrétariat via le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies augmente de façon constante. Il ressort des statistiques du Portail pour la période allant du 16 novembre 2013 à la fin de 2017 qu'environ 67 % des fournisseurs enregistrés auprès des organismes des Nations Unies venaient de pays en développement et de pays en transition. Le nombre de fournisseurs d'Afrique de l'Est a considérablement augmenté, passant de 3 252 à 20 258 entre la fin de 2013 et la fin de 2017. Sur la même période, le nombre de fournisseurs d'Amérique latine a été multiplié par 12, passant de 1 223 à 14 680. Selon les données du Portail, quelque 112 500 fournisseurs étaient enregistrés auprès du Secrétariat en 2017, dont environ 72 % venaient de pays en développement et de pays en transition. Le nombre de fournisseurs enregistrés auprès du Secrétariat a encore augmenté, passant à environ 148 500 en décembre 2018.

47. Toutefois, les achats effectués auprès de fournisseurs de la région de l'Asie et du Pacifique et de la région de l'Amérique latine et des Caraïbes restent relativement peu nombreux. À cet égard, le Secrétaire général propose que l'Assemblée générale étudie la possibilité de créer un nouveau type de centre régional d'achat, consacré à l'information, aux savoirs et au renforcement des capacités, qui offrirait aux fournisseurs de chaque région une assistance immédiate, traitant leurs demandes d'inscription au Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies, diffusant des informations sur les marchés publics, clarifiant les procédures et pratiques de l'Organisation en matière d'appels d'offres et organisant des formations à l'intention des fournisseurs potentiels. Ce bureau régional pourrait également servir de point de contact pour les fournisseurs de la région qui souhaitent obtenir des conseils rapidement.

48. Compte tenu des incidences financières de la création de ces centres régionaux d'appui, le Secrétaire général propose de recenser les locaux existants qui pourraient être utilisés à ces fins et éventuellement partagés avec d'autres organismes des Nations Unies. L'Organisation pourrait ainsi lancer cette initiative à titre expérimental en réduisant les ressources nécessaires.

VI. Supervision et contrôle de conformité – formation et professionnalisation du personnel des services d'achats

A. Professionnalisation du personnel

49. Au cours de la période considérée, la Division des achats a continué d'offrir des formations en ligne aux membres du personnel occupant des fonctions liées aux achats, par l'intermédiaire de sa Plateforme de formation en ligne aux achats⁵. Le personnel du Secrétariat chargé des achats est tenu de suivre les modules de formation de base et de niveau intermédiaire disponibles sur la plateforme – une obligation dont s'acquitte pleinement la Division des achats, à l'exception des nouveaux membres du personnel, qui disposent d'un délai de six mois pour suivre ces formations. Celles-ci, qui sont ouvertes à tous les fonctionnaires de l'ONU et de ses entités apparentées, contribuent grandement à renforcer les capacités de l'Organisation en matière de gestion des achats et des marchés. Au 31 octobre 2018, 11 889 certificats de formation individuelle avaient été délivrés à 4 168 utilisateurs de 101 entités apparentées. Depuis 2007, la Division des achats assure une formation présentielle de base dont ont bénéficié 1 360 fonctionnaires au total au niveau mondial.

50. En ce qui concerne les formations professionnalisantes externes, 39 fonctionnaires de la Division des achats et des missions ont reçu un certificat du Chartered Institute of Procurement and Supply depuis 2011, tandis que 75 fonctionnaires suivent actuellement une formation de niveau 4 ou niveau 5 en vue d'obtenir respectivement le diplôme ou le diplôme avancé. La Division continue en outre d'offrir au personnel des perspectives de perfectionnement dans divers domaines de spécialisation.

51. En juin 2018, la Division des achats a dispensé une formation sur le trucage de soumissions, en collaboration avec l'Organisation de coopération et de développement économiques, afin de sensibiliser davantage le personnel chargé des achats et des fonctions connexes à la fraude. Y ont participé le Sous-Secrétaire général aux services centraux d'appui, le Directeur de la Division des achats et des fonctionnaires du Secrétariat du Comité des marchés du Siège, du Bureau des services

⁵ Voir <https://procuretrainingcampus.dfs.un.org/login/index.php>.

de contrôle interne (BSCI), du Département de l'appui aux missions et de la Division des achats.

52. Le Secrétariat a récemment lancé « l'école de la gestion de la chaîne d'approvisionnement »⁶, un service de formation en nuage utilisable sur appareil mobile qui offre des formations à la gestion de la chaîne d'approvisionnement ainsi qu'à la recherche de fournisseurs et aux achats, aux fonctions de direction, à la gestion, aux finances et à l'analyse, entre autres.

53. La Division des achats révisé actuellement son programme de professionnalisation et s'emploie à faire en sorte que tous les fonctionnaires chargés des achats obtiennent une certification professionnelle. Il s'agit là d'un élément essentiel de la stratégie de l'Organisation en matière d'achats, qui contribue à la bonne exécution de cette fonction. À ces fins, la Division continuera de demander régulièrement des fonds pour maintenir son programme de professionnalisation.

54. Dans le cadre de la professionnalisation de l'ensemble du personnel chargé des achats, la Division des achats reste déterminée à donner suite à la recommandation du Comité des commissaires aux comptes demandant que l'Administration continue de s'efforcer d'offrir des perspectives de carrière aux fonctionnaires préposés aux achats (A/70/5 (Vol. I), chap. II, par. 142). À ce titre, elle poursuit ses consultations avec la direction du Bureau des ressources humaines en vue de créer une catégorie « gestion de la chaîne d'approvisionnement » dans le cadre du programme Jeunes administrateurs, au sein de la catégorie d'emplois « administration ». Le Bureau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement nouvellement créé œuvrera également en ce sens pour promouvoir le recrutement de professionnels talentueux et de premier plan aux classes P-1 et P-2 afin de favoriser l'amélioration continue des achats, de la logistique, de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, de la gestion des marchés et d'autres fonctions connexes. Durant les deux prochaines années, il fera également porter ses efforts sur l'élaboration d'un plan de carrière pour le personnel chargé des achats et les autres agents chargés de la chaîne d'approvisionnement.

B. Contrôles internes et gestion des risques

55. La Division des achats maintient son solide dispositif de contrôle interne et continue de l'améliorer à titre prioritaire. La formation et la professionnalisation du personnel chargé des achats sont au cœur de ce dispositif car elles contribuent à atténuer le risque d'erreur et d'irrégularité.

56. Au cours de la période considérée, la Division des achats a également renforcé les contrôles internes importants suivants :

a) Séparation des tâches. À la suite du déploiement d'Umoja, la Division des achats a maintenu la séparation des tâches entre les entités requérantes et les entités responsables des achats, principalement par : i) la mise en place de contrôles régissant les procédures d'approbation dans la solution elle-même ; ii) le respect des politiques et procédures qui régissent la fonction des achats, telles que la participation aux conférences des soumissionnaires et autres réunions avec les fournisseurs. Le Département de l'appui opérationnel continue de séparer les fonctions d'achat des fonctions de demande d'achat, des comités d'examen et de gestion des marchés après leur attribution, y compris des fonctions d'inspection et de réception ;

b) Contrôle de conformité. Dans le cadre de visites d'assistance en matière d'achat, la Division des achats a donné des conseils aux bureaux hors Siège et a évalué

⁶ Elle délivre notamment des certifications à l'issue d'une formation au modèle SCOR (Supply Chain Operations Reference).

la conformité de leur pratique avec les politiques et procédures en vigueur, ainsi qu'avec les lignes directrices relatives aux bonnes pratiques en matière d'achat dans le secteur public. Les problèmes systémiques ont été portés à la connaissance des agents et des responsables concernés, et des observations et recommandations leur ont été communiquées. L'application de ces recommandations a fait l'objet d'un suivi par le Département de l'appui aux missions et la Division des achats de manière à garantir un meilleur respect des règles. Au total, 13 visites ont été effectuées en 2017 et 2018, ainsi que des examens annuels de conformité. Dans le cadre du nouveau modèle de gestion, le suivi et l'évaluation des fonctions d'achat seront désormais assurés par la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité (Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité), en consultation avec le Département de l'appui opérationnel. Cette séparation entre les opérations, d'une part, et les fonctions d'élaboration de politiques et d'évaluation du respect des règles, d'autre part, est conforme aux recommandations du BSCI et du Comité des commissaires aux comptes (voir par. 34 ci-dessus) ;

c) Atténuation des conflits d'intérêts. Tout fonctionnaire participant au processus d'achat est tenu d'alerter le Bureau de la déontologie et un superviseur responsable des achats de tout conflit d'intérêts potentiel découlant de sa relation, ou celle de sa famille immédiate, avec un fournisseur.

C. Comité d'examen des adjudications

57. Le Comité d'examen des adjudications permet aux soumissionnaires non retenus qui ont participé à un processus de passation des marchés concurrentiel ayant donné lieu à une adjudication de plus de 200 000 dollars de contester cette dernière. Cette disposition s'applique aux marchés attribués par la Division des achats et, à compter du 1^{er} janvier 2016, par l'Office des Nations Unies à Genève, l'Office des Nations Unies à Nairobi et l'Office des Nations Unies à Vienne. Le Comité donne des avis indépendants sur le bien-fondé de la contestation au Secrétaire général adjoint chargé du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité.

58. De juin 2016 à septembre 2018, le Secrétaire du Comité d'examen des adjudications a reçu 10 plaintes relatives à une adjudication, dont six ont été rejetées au motif qu'elles ne remplissaient pas les critères d'examen. Dans deux des cas jugés irrecevables, le Comité a déterminé que les offres présentées par les fournisseurs avaient été correctement et convenablement évaluées au regard des critères établis dans l'invitation à soumissionner ; dans un cas, le Comité a considéré que le simple fait d'être en désaccord avec le processus de sélection ou la décision d'attribution ne suffisait pour contester cette dernière ; dans un cas, le fournisseur avait contesté un point de procédure ; dans un cas, le fournisseur s'était plaint d'une autre entreprise ; dans un cas, le fournisseur avait déposé une plainte alors qu'il n'avait pas soumissionné. Les quatre autres plaintes n'étaient pas recevables car, dans deux cas, elles découlaient d'un appel d'offres lancé par la MINUSS et l'Organisation de l'aviation civile internationale ; dans un cas, elle avait été retirée par le fournisseur après que celui-ci eut reçu des commentaires plus détaillés sur son offre ; dans un cas, la procédure d'attribution était toujours en cours.

59. À l'heure actuelle, le Comité d'examen des adjudications peut être saisi pour des appels d'offres lancés par le Siège, les bureaux hors Siège et la Section de l'appui aux achats. Dans la perspective de l'extension de cette procédure aux appels d'offres lancés par d'autres sites, la Division des achats a établi des matériaux didactiques pour mieux préparer les préposés aux achats, interlocuteurs des soumissionnaires, à répondre rapidement aux questions et demandes d'explication de ces derniers. Depuis septembre 2015, 83 fonctionnaires, pour la plupart de la Division des achats et du

Bureau régional d'achat, ont suivi la formation sur la séance de bilan à l'intention des fournisseurs non retenus. Il est important de n'envisager d'élargir la vocation du Comité que lorsque ce dispositif de dialogue avec les soumissionnaires sera pleinement opérationnel dans les autres sites, notamment ceux des missions. L'objectif est également, avant de procéder à toute extension de la sorte, de réexaminer le mandat du Comité à la lumière de l'expérience acquise à ce jour et de la mise en œuvre des réformes de la gestion voulues par le Secrétaire général.

VII. Coopération avec d'autres organismes des Nations Unies

Initiative Unité d'action des Nations Unies

60. Le Secrétariat s'attache à explorer de nouvelles possibilités de coopération avec d'autres organismes des Nations Unies en vue de dégager des gains d'efficacité et de tirer parti des compétences disponibles dans l'ensemble du système. Dans l'esprit de l'initiative Unité d'action des Nations Unies, le Réseau achats du Comité de haut niveau sur la gestion étudie divers domaines de coopération potentiels, notamment l'harmonisation des procédures, la gestion des fournisseurs au moyen du Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies et la professionnalisation du personnel chargé des achats. De temps à autre et lorsque c'est dans l'intérêt de l'Organisation, le Secrétariat s'appuie sur les accords à long terme établis par d'autres organismes des Nations Unies. Des solutions de premier ordre pour les procédures d'appel d'offres en ligne et d'autres outils techniques sont également étudiés, en tenant compte de ce qui a été fait dans d'autres organismes des Nations Unies.

Cellule commune d'expédition Secrétariat/Programme alimentaire mondial

61. La mise sur pied de la cellule commune d'expédition Secrétariat/PAM est en suspens. Bien que le PAM dispose des compétences nécessaires pour gérer ses besoins logistiques, ces mêmes compétences ne correspondent pas pleinement aux besoins complexes du Secrétariat, en particulier pour ce qui est du maintien de la paix. Il est apparu que les besoins du Secrétariat étaient sensiblement différents de ceux du PAM, que les deux entités n'utilisaient pas les mêmes voies d'expédition et ne s'approvisionnaient pas sur les mêmes segments du marché, et que le PAM n'avait pas d'expérience en matière de transport de matériel appartenant aux contingents. Il est ressorti d'une évaluation comparative des options possibles pour le transport complexe de matériel appartenant à l'ONU que les procédures d'achat du Secrétariat pouvaient faire davantage jouer la concurrence internationale et réduire les coûts.

62. Le Secrétariat a examiné avec attention d'autres possibilités de coopération avec des entités du système des Nations Unies. Parmi les possibilités récemment explorées pouvant présenter un intérêt, on peut citer les accords de transport à long terme de l'UNICEF (avec la participation de la FAO, du PNUD, de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, du FNUAP, du HCR, de l'UNOPS et de l'UNRWA). Dans ce contexte, une première analyse a fait apparaître l'existence de similitudes opérationnelles, et le Secrétariat est en contact avec l'UNICEF pour examiner le cadre régissant l'acheminement des marchandises en vue de procéder à une phase d'essai.

63. Parallèlement à ces efforts, la Division des achats cherche toujours à conclure des contrats-cadres pour l'acheminement des marchandises à l'appui des opérations du Secrétariat dans le monde entier et est en passe d'achever l'invitation à soumissionner à cette fin. D'autres entités du système pourront, en cas de besoin, se servir des contrats en question.

Achats groupés de véhicules

64. À la suite de la récente opération d'achats groupés entreprise par la Division des achats au nom des entités des Nations Unies, des contrats ont été conclus avec différents constructeurs automobiles ou avec leurs concessionnaires pour plusieurs types de véhicule de transport de personnes (par exemple, des familiales, des métis, des berlines, des bus et des utilitaires). Les prix payés dans le cadre de ces contrats sont avantageux, et un service après-vente complet est prévu dans la plupart des pays et pour toute la durée de vie des véhicules. Une clause prévoyant un service après-vente complet a également été ajoutée à tous les contrats relatifs aux autres types de véhicule conclus par la Division, afin de permettre aux missions et à d'autres entités d'obtenir auprès de fournisseurs officiels des pièces de rechange, des outils et de la documentation technique et de bénéficier de formations et d'un appui technique.

65. L'établissement des contrats dans le cadre des procédures d'achats groupés a permis de tirer de précieux enseignements. Dans un premier temps, l'harmonisation des besoins des diverses parties s'est avérée longue et ardue, car il a fallu concilier des priorités concurrentes et éviter de donner la préférence à telle ou telle marque afin de véritablement procéder à une mise en concurrence internationale efficace. Après l'examen des propositions, il est apparu que, du fait que les types de carburant et les quotas d'émissions variaient d'un pays à l'autre et que d'autres considérations commerciales entraient en jeu, aucun constructeur automobile n'était en mesure de proposer une marque ou un modèle de véhicule qui puisse être utilisé dans tous les pays où étaient présentes des entités du système des Nations Unies. En outre, des fournisseurs s'attendaient à ce que les entités du système donnent suite aux contrats établis, ce que toutes n'ont pas pu faire. Les besoins du Secrétariat étaient les plus importants, constituant à peu près un tiers de l'ensemble des besoins toutes entités confondues, ce qui a non seulement permis de faire jouer la concurrence, mais aussi de faire bénéficier l'ensemble du système des économies d'échelle réalisées du fait du Secrétariat.

66. Enfin, les achats groupés ne s'arrêtent pas à l'établissement des contrats. Les achats des diverses entités font l'objet d'un suivi constant, une tâche loin d'être aisée compte tenu de la structure d'achat décentralisée de la plupart des entités du système. La Division des achats se retrouve donc sans idée précise du degré d'efficacité des procédures et du volume total des achats effectués par les entités du système, éléments qui sont nécessaires pour évaluer les rabais sur volume, les économies et les gains d'efficacité. En outre, ces tâches requièrent des ressources supplémentaires, qui n'avaient pas été prévues dans le cadre du projet.

VIII. Incidences des éléments nouveaux sur les achats du Secrétariat

A. Approvisionnement en ligne

67. Depuis mars 2015, la Division des achats teste une plateforme électronique pour publier les dossiers d'appel d'offres et recevoir les soumissions des fournisseurs. Ce projet pilote se limitait au départ à des demandes de prix concernant les besoins relatifs à l'informatique et aux communications, mais il porte désormais aussi sur les demandes de prix, les appels d'offres et les demandes de propositions pour les besoins informatiques, les besoins logistiques, les transports et les besoins institutionnels publiés par la Division des achats, l'Office des Nations Unies à Genève et le Centre de services mondial.

68. Dans le cadre de ce projet pilote, les responsables des achats dans ces trois entités avaient organisé au total 1 290 appels d'offres par voie électronique, suscitant 16 031 soumissions de la part de 6 540 fournisseurs de 144 pays. Au total, 2 033 fournisseurs de 102 pays en développement ou en transition ont soumissionné par voie électronique, nombre qui devrait augmenter sensiblement une fois que la phase pilote sera achevée et que tous les appels d'offre du Secrétariat se feront au moyen de cette plateforme.

69. La Division des achats constate avec satisfaction que la plateforme d'approvisionnement en ligne est rationnelle, efficace, conviviale et fiable. Au cours de la phase pilote, personne parmi les principales parties prenantes (responsables des achats, requérants et fournisseurs) n'a signalé de problème majeur. Par ailleurs, la soumission des offres par la plateforme s'est révélée plus sûre que par d'autres méthodes (télécopie, coursier, courrier ou remise en main propre). Les réponses des fournisseurs au questionnaire qui leur a été envoyé après les appels d'offres corroborent cette conclusion, les fournisseurs ayant jugé la plateforme « très conviviale », voire « extrêmement conviviale ».

70. Compte tenu des essais approfondis et des résultats positifs obtenus, la Division des achats informatisera l'ensemble des appels d'offres du Secrétariat à compter de 2019, des exceptions pouvant néanmoins être faites en cas de besoin. Les appels d'offres en ligne font gagner du temps à l'Organisation et aux soumissionnaires et réduisent la charge administrative et les coûts qu'ils doivent supporter. Ils permettent également d'éviter les problèmes généralement associés aux moyens traditionnels d'envoi des offres et des soumissions, c'est-à-dire les services postaux ou de coursier, et ceux liés à l'envoi de documents volumineux par télécopie. Une évaluation des plateformes disponibles et des possibilités d'intégration (à Umoja, par exemple) est en cours et sera bientôt achevée. Cette évaluation a pour objectif principal de garantir que toutes les entités peuvent accéder à cette solution et que celle-ci bénéficie d'une solide fonction d'appui et qu'elle est conforme aux politiques de chaque entité en matière d'achat.

B. Innovation et alignement sur le programme de développement durable

Innovation en matière d'achat

71. Dans le cadre du réseau de fournisseurs du Comité de haut niveau sur la gestion, le Secrétariat contribue activement à trois priorités essentielles en matière d'innovation dans les achats, dont les effets devraient être éminemment positifs, à savoir :

a) Le regroupement/l'externalisation des achats. L'externalisation des achats et le regroupement plus poussé des achats des différentes entités du système des Nations Unies offrent la possibilité de réaliser d'importantes économies. Il faudra étudier la question de savoir quels achats regrouper et s'il convient d'externaliser l'ensemble des achats ou d'en confier certaines parties au secteur privé ou à d'autres entités des Nations Unies, l'objectif étant de gagner en efficacité et en efficacité. En 2019, il sera procédé à un examen des types d'achat pouvant être externalisés et des entités concernées au premier chef, des catégories et segments de marché visés et des méthodes à appliquer ;

b) L'informatique cognitive au service des achats. Grâce à l'informatique cognitive, des outils tels que l'exploration de données, la reconnaissance des formes, les analyses prévisionnelles et le traitement automatique du langage naturel peuvent être utilisés pour faciliter tous les aspects de la procédure d'achat et favoriser une

prise de décisions plus éclairée. En 2019, les outils et les techniques déjà utilisés dans les entités des Nations Unies et dans le secteur privé seront recensés, leur définition établie et leur champ d'application défini ;

c) La gestion des fournisseurs. L'ONU doit établir des relations plus dynamiques et plus stratégiques avec les fournisseurs afin d'encourager l'innovation et l'excellence et s'intéresser en particulier aux contrats qui incitent à la bonne performance et encouragent la mise au point d'approches novatrices. Cela pourrait donner lieu à la mise au point conjointe de biens et de services novateurs et à l'établissement de partenariats stratégiques avec le secteur privé et faire naître pour l'Organisation des droits de copropriété intellectuelle. En 2019, des domaines pertinents seront sélectionnés et quelques initiatives seront choisies à titre d'essai ; des dispositifs et des indicateurs clefs de performance, des mesures d'incitation et des procédures seront arrêtées.

Achat de techniques novatrices

72. Plus de 90 grandes entreprises de 20 pays ont participé à la troisième foire aux technologies de l'ONU organisée en coopération avec le Gouvernement espagnol les 23 et 24 octobre 2017 au Centre Informatique et communications des Nations Unies à Valence, lors de laquelle étaient présentés des produits et des services concernant cinq domaines ayant un intérêt technique pour les opérations sur le terrain. Les propositions de 13 entreprises ont présenté un intérêt particulier pour le Secrétariat. Certains projets pilotes exigeaient des moyens trop importants et se sont révélés trop onéreux par rapport à leur valeur ajoutée perçue, si bien qu'il faudra examiner d'autres moyens d'intégrer ces nouvelles technologies. Dans le cas d'un produit, une période d'essai limitée a été ouverte. Pour accélérer l'adoption de nouvelles technologies, la Division des achats s'emploie à mettre en place de nouvelles modalités visant à intégrer dûment à la procédure le recensement, la mise à l'essai et l'application de nouvelles technologies et d'autres éléments essentiels ayant trait au coût complet de possession, tout en tirant parti de l'évolution rapide du marché. Les évaluations prévues au titre de ces nouvelles procédures, qui consistent notamment à procéder à une analyse plus large dans le cadre du processus de normalisation et de mise à l'essai, permettront à l'Organisation d'adopter de nouvelles technologies plus rapidement et en toute connaissance de cause.

Achats et alignement sur le programme de développement durable

73. Afin de mieux adapter ses activités aux objectifs de développement durable, le Secrétariat s'engage à ajuster sa fonction d'achats stratégiques au service du développement durable. Il s'efforcera en particulier d'aider des clients de l'ensemble du système à atteindre les objectifs environnementaux fixés dans le cadre de leur système de gestion de l'environnement et à investir dans des installations économes en ressources et dans des domaines tels que la gestion des déchets et des ressources en eau, l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables.

74. Ce faisant, le Secrétariat s'attend à ce que ses activités d'achat favorisent autant que possible le développement durable, notamment en dégagant des gains d'efficacité et en faisant des économies à long terme ; en exploitant davantage de ressources locales de façon plus responsable afin d'éliminer les effets néfastes de la pollution et des déchets ; en réduisant les substances dangereuses et en atténuant leurs effets préjudiciables sur la santé humaine et sur l'environnement ; en favorisant le développement économique et social, en montrant ainsi au marché qu'il est nécessaire d'offrir des solutions durables et d'encourager et de faciliter l'innovation dans le domaine des produits et des services.

IX. Conclusion

75. Le Secrétaire général est déterminé à mettre au point une fonction d'achats efficace, souple et réactive à laquelle les entités feront appel, non pas parce qu'elles seront tenues d'y recourir, mais parce qu'elle leur apportera une aide précieuse dans l'exécution de leurs mandats. Le nouveau Bureau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement proposera des modalités d'approvisionnement différentes adaptées aux diverses situations, y compris en encourageant les fournisseurs à innover, en améliorant les procédures, en gérant et en atténuant les risques liés à la chaîne d'approvisionnement, en renforçant les capacités afin que les compétences nécessaires pour soutenir et faciliter les procédures de gestion de la chaîne d'approvisionnement soient disponibles, et en établissant un solide cadre de gestion de la performance pour mesurer, surveiller et gérer la chaîne d'approvisionnement et en garantir l'efficacité. Avec le soutien constant des États Membres, le Secrétaire général ne doute pas que les réformes de la gestion dans le domaine des achats seront porteuses de changements bénéfiques pour l'Organisation et celles et ceux que nous servons.

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