

---

# MANUEL DU PRACTICIEN DES ACHATS DES NATIONS UNIS

---



Photos (énumérées de haut à gauche):

© iStock, © iStock, © iStock, © iStock,  
© UN Photo/Martine Perret, © GettyImages,  
© ONUCI/Patricia Esteve, © UN Photo/Kibae Park,  
© GettyImages, © UNICEF/UNI81199/Pirozzi,  
© UN Photo/Mark Garten, © iStock, © iStock.

Publié par le Comité de haut niveau  
sur la gestion des Nations Unies, Réseau d'achats.

© Copyright HLCM-PN, October 2017.

Tous les droits sont réservés. Imprimé au Danemark.

# Table des matières

<b>Préface</b>	<b>4</b>
<b>Chapter 1 Les achats dans les organismes du système des Nations Unies</b>	<b>5</b>
1.1 Organismes du système des Nations Unies	5
1.2 Les achats de l'ONU en tant qu'outil pour faire progresser les objectifs politiques de l'ONU5	
1.3 Principes directeurs	8
1.4 Règlement financier et règles de gestion financière (FRR) et procédures d'achat	11
1.5 Réforme des achats de l'ONU	13
1.6 Les achats en tant que profession des Nations Unies	16
<b>Chapter 2 L'éthique dans les achats</b>	<b>19</b>
2.1 Introduction	19
2.2 Codes de conduite	19
2.3 Le principe de gérance	20
2.4 Concepts et principes éthiques	20
2.5 Risques éthiques et mesures pour les gérer	23
2.6 Domaines de risque potentiels dans le cycle des achats	25
2.7 L'éthique au niveau organisationnel	27
2.8 L'éthique au niveau du fournisseur	31
<b>Chapter 3 Gestion des risques</b>	<b>35</b>
3.1 Introduction	35
3.2 Risques liés aux achats	36
3.3 Processus de gestion des risques	36
3.4 Avantages de la gestion des risques	44
3.5 Risque et gestion des risques dans le processus d'achats	44
<b>Chapter 4 Stratégie d'achats de l'organisation</b>	<b>52</b>
4.1 Objectifs de la stratégie d'achats	52
4.2 Révision du mandat et de la stratégie de l'organisation	55
4.3 Comment élaborer une stratégie d'achats	56
4.4 Examiner les dépenses d'achats de l'organisation	58
4.5 Analyse de la fonction et des capacités d'achats de l'organisation	66
4.6 Détermination des objectifs stratégiques en matière d'achats	67
4.7 Élaboration et mise en œuvre de stratégies à l'échelle de l'organisation	70
4.8 Mesure des résultats	71
<b>Chapter 5 Planification du processus d'achats</b>	<b>76</b>
5.1 Planification opérationnelle des achats	76
5.2 Définition des besoins	80
<b>Chapter 6 Processus d'achats</b>	<b>96</b>
6.1 Études de marché	96
6.2 Stratégie d'achats	99

6.3	Sollicitation	109
6.4	Évaluation	115
6.5	Examen et approbation de l'attribution du contrat	123
6.6	Contrat	125
<b>Chapter 7 Gestion des contrats</b>		<b>137</b>
7.1	Introduction à la gestion des contrats	137
7.2	Conditions favorables à la gestion des contrats	137
7.3	Surveillance et contrôle de l'exécution des contrats	138
7.4	Gestion des modifications	143
7.5	Recours	146
7.6	Règlement des différends	149
7.7	Gestion financière/paiement	151
7.8	Achèvement et clôture du contrat	152
<b>Chapter 8 Achats d'urgence</b>		<b>155</b>
8.1	Situations d'urgence	155
8.2	Urgences et achats	156
<b>Chapter 9 Coopération</b>		<b>160</b>
9.1	Coopération avec les organisations des Nations Unies	160
9.2	Méthodes alternatives de coopération	164
<b>Chapter 10 Portail mondial des achats de l'ONU</b>		<b>166</b>
10.1	À propos du Portail mondial des achats de l'ONU	166
10.2	Fonctionnalités de l'UNGM pour le personnel des achats de l'ONU	166
<b>Chapter 11 Sanctions à l'encontre des fournisseurs</b>		<b>168</b>
11.1	Pratiques proscrites	168
11.2	Le modèle de cadre (MDC) pour la prise de sanctions à l'égard des fournisseurs	170
<b>Chapter 12 Logistique</b>		<b>173</b>
12.1	Processus de planification logistique	174
12.2	Choix du mode de transport	176
12.3	Emballage	177
12.4	Incoterms 2010	181
12.5	Assurance pendant le transport	186
12.6	Documents d'expédition	188
12.7	Réception des consignations	190
12.8	Restrictions à l'exportation ou à l'importation de biens	190
<b>Chapter 13 Achats en ligne</b>		<b>192</b>
13.1	Introduction	192
13.2	Outils et applications d'achats en ligne	193
13.3	Appel d'offres en ligne	194
<b>Chapter 14 Achats durables</b>		<b>199</b>
14.1	Achats durables	199

14.2	Pacte mondial des Nations Unies	223
	<b>Glossaire</b>	<b>226</b>

# Préface

Le Manuel du praticien des achats de l'ONU (PPH) a été préparé par le « *Groupe de travail sur le perfectionnement professionnel* », formé par le Réseau des achats du Comité de haut niveau sur la gestion (HLCM-PN) des Nations Unies.

Le PPH est disponible en format électronique sur le site Web du Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies [www.ungm.org](http://www.ungm.org).

## Objet

L'objet de ce manuel est d'atteindre les objectifs suivants :

- Fournir aux praticiens des achats de l'ONU un point de référence commun pour les bonnes pratiques en matière d'achats au sein du système des Nations Unies.
- Décrire les principes directeurs, les politiques, les procédures et les pratiques classiques et communs qui régissent les activités d'achat de l'ONU.
- Soutenir les efforts de réforme et d'harmonisation des achats en cours au sein du système des Nations Unies en fournissant des exemples de bonnes pratiques et des principes et procédures partagés.
- Établir une plate-forme commune de connaissances pour la formation et le développement continu des capacités en matière d'achats.

## Public cible

Les publics cibles du PPH sont les suivants :

- Praticiens des achats dans les organisations du système des Nations Unies
- Formateurs, facilitateurs et participants aux programmes de renforcement des capacités en matière d'achats
- Demandeurs, clients et utilisateurs finals qui font partie du processus d'achat de l'ONU

## Références

Les contributions pour chaque chapitre proviennent d'institutions spécialisées, d'organisations et d'experts en matière d'achats au sein du système des Nations Unies et, le cas échéant, également de :

- Manuels des achats existants des diverses organisations des Nations Unies.
- Pratiques d'achat connues dans les organisations du système des Nations Unies.
- Programmes de formation et de certification en matière d'achats.

## Réerves

Dans le système des Nations Unies, les achats sont régis par le règlement financier et les règles de gestion financière en vigueur dans chaque organisation des Nations Unies. Ces règlements et règles peuvent différer dans les détails d'une organisation à l'autre. De même, les politiques, pratiques et procédures d'approvisionnement propres à l'organisation peuvent varier.

Le PPH tente de recueillir, d'organiser et de présenter ce qui est considéré comme de bonnes pratiques et procédures d'approvisionnement communes, sans remettre en question ou contester les règlements, règles et politiques propres à l'organisation. L'idée est de rapprocher les différences organisationnelles et de donner une vue d'ensemble des différentes façons dont les achats sont pratiqués au sein du système des Nations Unies, en se concentrant sur ce qui est commun et partagé plutôt que sur ce qui est différent et exclusif.

Par conséquent, les auteurs considèrent le PPH comme un *manuel descriptif et complémentaire des bonnes pratiques en matière d'achats* au sein du système des Nations Unies plutôt que comme un document prescriptif ou normatif remettant en question les manuels, politiques et procédures d'achat propres à chaque organisation.

## Chapter 1

# Les achats dans les organismes du système des Nations Unies

Ce chapitre couvre les sujets suivants :

1.1	Organismes du système des Nations Unies	5
1.2	Les achats de l'ONU en tant qu'outil pour faire progresser les objectifs politiques de l'ONU5	
1.3	Principes directeurs	8
1.4	Règlement financier et règles de gestion financière (FRR) et procédures d'achat	11
1.5	Réforme des achats de l'ONU	13
1.6	Les achats en tant que profession des Nations Unies	16

### 1.1 Organismes du système des Nations Unies

Les « organismes du système des Nations Unies » (ONU) comprennent une grande variété d'unités organisationnelles (centres, agences, organisations, commissions, programmes, etc.) avec des structures institutionnelles et fonctionnelles différentes. Les organes principaux et les organes subsidiaires du Secrétariat de l'ONU sont inclus dans le budget ordinaire de l'ONU, tel qu'autorisé par l'Assemblée générale. Cependant, d'autres institutions du système des Nations Unies ont leur propre budget ordinaire ou sont financées uniquement par des contributions volontaires. Ces deux dernières catégories possèdent d'ailleurs une certaine autonomie.

Les organisations au sein du système des Nations Unies varient aussi considérablement par leur taille et leurs activités. Si toutes les organisations consacrent une certaine part de leur budget aux achats administratifs pour établir et gérer leurs bureaux (mobilier de bureau, papeterie, etc.), leurs activités d'achat diffèrent en raison de leur mandat et de leurs objectifs politiques au sein du système des Nations Unies.

L'objectif des activités d'achat au sein du système des Nations Unies est d'acquérir des biens, des services et des travaux en temps voulu tout en respectant les principes directeurs suivants :

- Meilleur rapport qualité-prix
- Responsabilité, intégrité et transparence
- Équité et concurrence efficace
- Intérêt supérieur des organisations des Nations Unies concernées

Si toutes les organisations du système des Nations Unies ont convenu des principes directeurs susmentionnés, leurs régimes d'achat individuels sont régis par le règlement financier et les règles de gestion financière en vigueur dans chaque organisation, qui peuvent différer dans le détail. Les différents règlements et règles se traduisent souvent par des ensembles de politiques, procédures et pratiques d'achat différents, propres à chaque organisation et à son mandat.

### 1.2 Les achats de l'ONU en tant qu'outil pour faire progresser les objectifs politiques de l'ONU

La Déclaration du Millénaire<sup>1</sup> et les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD)<sup>2</sup> étaient en vigueur de 2000 à 2015 et constituaient un cadre pour les objectifs plus larges des différentes organisations du système des Nations Unies. Les OMD ont fixé des objectifs mesurables et universellement reconnus pour lutter contre l'extrême pauvreté et la faim, prévenir les maladies mortelles et étendre l'enseignement primaire à tous les enfants, entre autres priorités de

<sup>1</sup> Résolution de l'Assemblée générale des Nations Unies (A/RES/55/2) : Déclaration du Millénaire des Nations Unies, 8 septembre 2000

<sup>2</sup> Objectifs du Millénaire pour le développement des Nations Unies sur <https://www.un.org/fr/millenniumgoals/>



développement. Pendant 15 ans, les [OMD ont permis de progresser](#) dans plusieurs domaines importants : réduction de la pauvreté monétaire, accès à l'eau et à l'assainissement, réduction de la mortalité infantile et amélioration considérable de la santé maternelle. Ils ont également lancé un mouvement mondial en faveur de la gratuité de l'enseignement primaire, incitant les pays à investir dans les générations futures. Plus important encore, les OMD ont fait d'énormes progrès dans la lutte contre le VIH/sida et d'autres maladies traitables, comme le paludisme et la tuberculose.

En septembre 2015, lors d'un sommet historique des Nations Unies, les dirigeants du monde entier ont adopté les [17 nouveaux objectifs de développement durable](#)<sup>3</sup> (ODD ou Objectifs) de l'[Agenda 2030 pour le développement durable](#)<sup>4</sup> qui sont officiellement entrés en vigueur le 1er janvier 2016. Les ODD s'appuient sur le succès des OMD. Ainsi, au cours des quinze prochaines années, les pays mobiliseront leurs efforts pour mettre fin à toutes les formes de pauvreté et lutter contre les inégalités et le changement climatique, tout en veillant à ce que personne ne soit laissé pour compte. Les nouveaux ODD sont uniques en ce sens qu'ils appellent à l'action de tous les pays, pauvres, riches et à revenu intermédiaire, pour promouvoir la prospérité tout en protégeant la planète. Ils reconnaissent que l'élimination de la pauvreté doit aller de pair avec des stratégies qui favorisent une croissance économique durable et répondent à toute une gamme de besoins sociaux, dont l'éducation, la santé, la protection sociale et les possibilités d'emploi, tout en luttant contre le changement climatique et en œuvrant à la protection de l'environnement. Les 17 objectifs sont interdépendants, ce qui signifie que le succès de l'un influe sur le succès des autres. Ainsi, faire face à la menace des changements climatiques a des répercussions sur la façon dont nous gérons les ressources naturelles fragiles ; parvenir à l'égalité des sexes ou améliorer la santé contribue à éradiquer la pauvreté ; et promouvoir la paix et des sociétés inclusives réduira les inégalités et contribuera à la prospérité économique.

Bien que les ODD ne soient pas juridiquement contraignants, les gouvernements sont censés en assumer la responsabilité et établir des cadres nationaux pour la réalisation des 17 objectifs. Les organismes des Nations Unies utiliseront également les ODD comme cadre pour élaborer leurs propres plans, buts et objectifs stratégiques.

### Les Objectifs de développement durable

Objectif 1	Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes partout dans le monde
Objectif 2	Éliminer la faim, parvenir à la sécurité alimentaire et à une meilleure nutrition et promouvoir une agriculture durable
Objectif 3	Assurer une vie saine et promouvoir le bien-être de tous à tous les âges
Objectif 4	Assurer une éducation inclusive et équitable de qualité et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie pour tous
Objectif 5	Parvenir à l'égalité des sexes et l'autonomisation de toutes les femmes et de toutes les filles
Objectif 6	Assurer la disponibilité et la gestion durable de l'eau et de l'assainissement pour tous
Objectif 7	Garantir à tous l'accès à une énergie abordable, fiable, durable et moderne

<sup>3</sup> Objectifs de développement durable sur <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/>

<sup>4</sup> Résolution de l'Assemblée générale des Nations Unies A/RES/70/1 - Transformer notre monde : l'Agenda 2030 pour le développement durable



Objectif 8	Promouvoir une croissance économique soutenue, inclusive et durable, le plein-emploi productif et le travail décent pour tous
Objectif 9	Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation inclusive et durable et favoriser l'innovation
Objectif 10	Réduire les inégalités à l'intérieur des pays et entre eux
Objectif 11	Rendre les villes et les établissements humains inclusifs, sûrs, résilients et durables
Objectif 12	Établir des modes de consommation et de production durables
Objectif 13	Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs effets
Objectif 14	Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable
Objectif 15	Protéger, restaurer et promouvoir l'utilisation durable des écosystèmes terrestres, gérer de façon durable les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser la dégradation des terres et enrayer la perte de biodiversité
Objectif 16	Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et inclusives pour le développement durable, assurer l'accès à la justice pour tous et mettre en place des institutions efficaces, responsables et inclusives à tous les niveaux
Objectif 17	Renforcer les moyens de mise en œuvre et revitaliser le Partenariat mondial pour le développement durable

**Figure 1 - Les objectifs de développement durable**



Chaque organisation du système des Nations Unies a un certain mandat pour contribuer à la réalisation des ODD. Alors que l'ONU mène des opérations de maintien de la paix dans les zones touchées par la guerre, certaines organisations se concentrent spécifiquement sur la protection des droits humains des enfants, l'autonomisation des femmes, la lutte contre le VIH/sida, la faim, le développement des

capacités, etc. Chacun de ces mandats individuels se traduit par le développement de programmes et projets propres au mandat. Pour mettre en œuvre et réaliser ces programmes et projets, les organisations ont besoin de biens, services et travaux spécifiques.

Les achats de l'ONU sont une fonction essentielle dans la réalisation de ces mandats organisationnels et, dans certains cas, ils sont considérés comme un modèle pour le développement des capacités des gouvernements bénéficiaires. En plus de soutenir efficacement les programmes dans chacun des domaines susmentionnés, les achats peuvent prendre en compte certains de ces objectifs lors de l'achat de certains biens ou services, ainsi que pour la sélection de leurs fournisseurs. Par exemple :

- Les organismes des Nations Unies peuvent élaborer des politiques visant à accroître les possibilités offertes aux catégories prioritaires de fournisseurs. Ces politiques varient d'une organisation à l'autre, mais les plus fréquentes consistent à limiter le nombre de fournisseurs d'un même pays et à offrir plutôt des possibilités aux fournisseurs de divers pays, y compris ceux basés dans les pays ou régions où l'ONU met en œuvre ses projets. Dans la plupart des cas, ces politiques offrent à la catégorie de fournisseurs concernée des possibilités de soumission élargies, mais elles n'accordent aucune préférence dans le processus d'évaluation.
- Les organismes des Nations Unies peuvent chercher à appuyer l'accent mis par les ODD sur la réduction de la pauvreté, l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes, la viabilité environnementale et l'éducation des enfants en stipulant des clauses à cet effet dans les documents de sollicitation, et en assurant une meilleure représentation sur les listes restreintes de fournisseurs qui respectent ces objectifs. Par exemple, les clauses contractuelles qui interdisent le travail des enfants et préviennent l'exploitation ou les abus sexuels.
- Les organismes des Nations Unies peuvent accepter de mettre en œuvre des programmes avec des fonds qui incluent des contraintes sur l'origine des fournisseurs ou des fournitures (par exemple, une aide bilatérale liée, ainsi que la plupart des prêts et subventions multilatéraux au développement). De telles offres devraient généralement être examinées pour s'assurer que les fonds peuvent toujours être gérés conformément aux principes généraux de passation des marchés autrement appliqués, et que les activités de passation de marchés subséquentes apporteront une solution économique et efficace au besoin pour lequel elles ont été proposées.
- L'ONU promeut activement la bonne gouvernance dans les États membres, en accordant une attention particulière aux processus d'achat et à l'assistance technique. L'ONU est consciente qu'elle doit aussi donner l'exemple en pratiquant la bonne gouvernance.

### 1.3 Principes directeurs

Dans le domaine des achats, les principes directeurs sont fondés sur le concept de gérance.

#### **Gérance**

Les organisations des Nations Unies sont les gérants de tous les fonds publics qui ont été fournis en toute confiance par les peuples et leurs gouvernements pour atteindre les objectifs convenus de l'ONU. Une proportion importante de ces fonds est utilisée dans le cadre de processus d'approvisionnement officiels, pour lesquels il existe de nombreuses parties prenantes, comme les citoyens, les fournisseurs ou les bénéficiaires. Ces parties prenantes doivent avoir l'assurance que les fonds sont utilisés correctement.

Dans le passé, lorsque la plupart des fonds étaient alloués aux budgets administratifs ordinaires et consacrés aux besoins institutionnels de l'organisation, l'obligation redditionnelle en matière d'achats était pratiquement la même que celle de la direction générale. Cependant, comme les fonds sont fournis à des fins spécifiques en dehors de l'administration quotidienne de l'institution elle-même - aide humanitaire, maintien de la paix, développement durable, etc. - le nombre de parties prenantes a augmenté et la visibilité et l'examen ont été renforcés à mesure que l'impact des fonds sur la vie quotidienne des personnes touchées a considérablement augmenté.

Les agents d'approvisionnement sont les gardiens des principes de l'approvisionnement. Ils doivent s'assurer que les fonds qui leur ont été confiés sont dépensés de manière professionnelle, correcte,

équitable, opportune et transparente. (Pour plus d'informations, voir le chapitre 2 : Éthique dans les achats)

### Principes directeurs

Bien que toutes les organisations se soient entendues sur les quatre principes suivants en matière d'approvisionnement, il existe parfois des variations mineures dans le libellé de la description des principes de chaque organisation.

- Meilleur rapport qualité-prix
- Responsabilité, intégrité et transparence
- Équité et concurrence efficace
- Intérêt supérieur de l'organisation des Nations Unies concernée

Le Règlement financier et les règles de gestion financière (FRR), les directives et les politiques et procédures d'achat propres à chaque organisation offrent, dans une certaine mesure, un cadre juridique et normatif complet à respecter pour les achats. Cependant, de temps à autre, il peut y avoir des zones grises et des instructions contradictoires dans ce cadre juridique. Dans de telles situations, les principes de la passation des marchés servent de lignes directrices générales à l'appui de tout jugement professionnel devant être porté. Les acheteurs peuvent, à n'importe quel stade du processus d'achat, procéder à une auto-évaluation de l'affaire spécifique ou des décisions prises et vérifier si les opérations d'achat recommandées sont pleinement conformes à l'esprit de ces principes.

### Meilleur rapport qualité-prix

Le meilleur rapport qualité-prix implique de sélectionner des offres qui présentent la combinaison optimale de facteurs tels que la qualité appropriée, les coûts du cycle de vie (une analyse précise de tous les coûts impliqués), les délais de livraison et d'autres paramètres qui peuvent inclure des avantages sociaux, environnementaux ou d'autres objectifs stratégiques qui répondent aux besoins de l'utilisateur final. Le meilleur rapport qualité-prix ne signifie pas nécessairement l'option du prix initial le plus bas, mais plutôt le meilleur rendement du capital investi, compte tenu des critères d'évaluation et des exigences de qualité précisés dans les documents de sollicitation. Le principe du meilleur rapport qualité-prix devrait inspirer et guider le choix de la meilleure stratégie de passation de marchés et devrait être appliqué à l'étape de l'attribution pour choisir l'offre qui répond effectivement aux exigences énoncées.

Afin de respecter le principe du meilleur rapport qualité-prix, les processus de sollicitation d'offres et de sélection d'un contractant devraient :

- Maximiser la concurrence
- Minimiser la complexité des processus de sollicitation, d'évaluation et de sélection
- Assurer une évaluation impartiale et complète des offres sollicitées
- S'assurer de choisir le contractant dont l'offre présente le plus haut degré de réalisme et dont les performances sont les plus susceptibles de répondre aux spécifications, à l'expression des besoins ou aux termes de référence de l'unité opérationnelle
- Dans la mesure du possible, veiller à ce que la société en retire le plus grand bénéfice social et environnemental possible

### Responsabilité, intégrité et transparence

La responsabilisation en matière d'approvisionnement signifie que les acheteurs doivent assumer toutes les responsabilités et tous les engagements qui leur ont été attribués ; livrer les extrants (dont ils ont la responsabilité) dans les délais et aux coûts prescrits et selon les normes de qualité requises ; agir conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière (FRR) ; soutenir leurs subordonnés, assurer la supervision, prendre la responsabilité des tâches déléguées et assumer personnellement la responsabilité de leurs propres erreurs et de celles de leur unité opérationnelle, au besoin. Cela doit être étayé par un système de classement qui documente le processus d'approvisionnement, les signatures sur les documents clés tels que les spécifications, les documents d'appel d'offres, les rapports d'évaluation et les approbations, avec des justifications claires des décisions prises, laissant ainsi une piste de vérification claire des actions et des décisions prises.

Les unités opérationnelles sont également chargées de protéger l'intégrité du processus d'approvisionnement et de maintenir l'équité dans le traitement réservé par l'organisation à tous les

soumissionnaires. L'intégrité consiste donc à faire preuve du respect des valeurs fondamentales de l'ONU dans les activités et les comportements quotidiens. Cela peut inclure d'agir sans tenir compte d'un intérêt personnel, de résister aux pressions politiques indues dans la prise de décisions et les mesures prises, de ne pas abuser du pouvoir ou de l'autorité, de respecter les décisions qui sont dans l'intérêt de l'organisation, même si elles sont impopulaires, et de prendre rapidement des mesures en cas de comportement non professionnel, non éthique et corrompu. (Pour plus d'informations, voir le chapitre 2 : Éthique dans les achats)

Un système d'approvisionnement *transparent* comporte des règles et des mécanismes clairs pour assurer le respect de ces règles (spécifications impartiales, publicité ouverte des besoins, sélection ouverte et équitable des fournisseurs invités, critères d'évaluation objectifs, documents de sollicitation normalisés, information égale pour toutes les parties, confidentialité des offres, annonce des attributions de marchés, etc.) Les dossiers peuvent être inspectés par les vérificateurs, le cas échéant, et les fournisseurs non retenus peuvent être informés des forces et des faiblesses de leurs propres offres. La transparence garantit que tout écart par rapport à un traitement juste et équitable est détecté très tôt, ce qui rend ces écarts moins susceptibles de se produire et/ou minimise leurs conséquences. Elle protège ainsi l'intégrité du processus et l'intérêt de l'organisation.

Il existe deux degrés de transparence : le contrôle interne et le contrôle externe. Le contrôle interne constitue la transparence au sein de l'ONU, comme le fait d'être ouvert et transparent face aux examens effectués par les auditeurs internes. Le contrôle externe implique la transparence en dehors de l'ONU, comme l'examen par les États membres, la presse, les auditeurs externes ou d'autres observateurs externes.

### **Équité et concurrence efficace**

Une concurrence exercée de manière équitable et transparente est au cœur de l'approvisionnement à l'ONU. Pour que la concurrence soit efficace, elle doit se prémunir contre la collusion et être exercée sur la base de règlements, de règles et de procédures clairs et appropriés qui sont appliqués de manière cohérente à tous les fournisseurs potentiels. Le processus d'approvisionnement devrait être mené de manière à donner à toutes les parties intéressées, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation, l'assurance que le processus est équitable. Il incombe donc aux unités opérationnelles d'assurer à la communauté des fournisseurs l'accès le plus large possible aux possibilités de marchés de l'ONU par le biais de procédures d'achat ouvertes et concurrentielles, d'une large publicité sur les sites Web pertinents, de spécifications impartiales, de critères d'évaluation clairs et non ambigus, etc.

Une concurrence efficace, c'est aussi fournir une solution appropriée aux besoins de l'organisation en matière de quantité, de qualité et de rapidité d'exécution, au juste prix. Elle exige que le coût global de la transaction pour l'organisation, dans la conduite du processus d'approvisionnement, soit réduit au minimum dans l'intérêt du budget global de l'organisation. L'économie dans le processus de passation des marchés doit protéger les intérêts du détenteur du budget, tandis qu'une concurrence efficace garantit que les intérêts de l'utilisateur final sont respectés.

### **Intérêt supérieur de l'organisation**

L'objectif ultime de l'approvisionnement est d'ajouter de la valeur à l'organisation en remplissant son mandat, ses buts et ses objectifs. Les trois autres principes contribuent à ce principe, mais ce dernier inclut également des concepts tels que :

- La promotion du bien public tel que spécifié dans le mandat de l'organisation
- La préservation de l'image et de la réputation les plus hautes, ainsi que de l'intérêt le plus élevé de l'organisation, grâce à l'exécution du processus de passation de marchés en pleine conformité avec le Règlement financier et les règles de gestion financière (FRR)
- Le respect de l'intérêt des parties prenantes

### **Conflits potentiels entre les principes directeurs**

Si l'ensemble de ces principes fournit un cadre commun à l'appui des achats de l'ONU, les principes individuels peuvent entrer en conflit dans certaines situations, nécessitant une expérience professionnelle et de gestion, ainsi que du jugement, pour parvenir à un juste équilibre. Quelques exemples sont fournis ci-dessous :

- Dans une opération d'achat particulière, par exemple, lors de situations d'urgence humanitaire, le principe de faire ce qui est dans « l'intérêt supérieur de l'organisation » peut prévaloir sur le principe de la concurrence efficace. En fait, les organisations impliquées dans les secours d'urgence sont souvent confrontées aux limites des procédures qui ont été établies à l'origine pour contrôler les achats de bureau standard, et ont donc jugé nécessaire d'élaborer des procédures mieux adaptées aux situations d'urgence imprévues. Pour ce faire, il faut déroger à certains processus standard pour permettre une action urgente. Il est essentiel que les mesures prises dans de telles circonstances et les raisons qui les ont motivées soient bien documentées. Les agents d'approvisionnement devraient supposer que ces décisions seront examinées et vérifiées après coup, et s'assurer qu'elles résisteront à un examen minutieux. (Pour plus d'informations, voir le chapitre 8 : Approvisionnement d'urgence)
- L'intérêt de l'organisation peut également amener l'ONU à prendre explicitement en considération des facteurs qui sont par ailleurs étrangers à l'achat immédiat, tels que la répartition géographique, le soutien aux petites et moyennes entreprises, le soutien aux entreprises appartenant à des femmes, la viabilité environnementale, la réduction du travail des enfants et de la production de mines terrestres, etc. Cela peut nécessiter des ressources et efforts supplémentaires pour qualifier les fournisseurs potentiels.
- L'objectif de l'ONU d'élargir la participation aux sollicitations, en incluant notamment les groupes défavorisés, peut tirer profit de lots réduits pour accroître l'intérêt local. Cela peut nécessiter l'utilisation de ressources d'approvisionnement supplémentaires pour des études de marché actives, incluant une sensibilisation à la recherche de fournisseurs potentiels appropriés qui ne figuraient pas auparavant sur la liste, et l'évaluation des offres supplémentaires. Cela devrait être accepté comme faisant partie du processus normal.
- L'appel d'offres ouvert à la concurrence pour une organisation internationale peut entrer en conflit avec l'utilisation économique des ressources administratives et l'efficacité de l'exécution des sollicitations dans un délai raisonnable. Les organisations peuvent y remédier par des procédures de présélection, en vertu desquelles plus la valeur prévue du marché est élevée, plus le nombre de soumissionnaires inscrits sur la liste restreinte est élevé. Outre la présélection, l'annonce des appels d'offres devrait être faite simultanément de manière ouverte et internationale afin de respecter le principe de l'ouverture à la concurrence.
- La concurrence ouverte peut entrer en conflit avec la pratique recommandée d'établir des partenariats stratégiques à long terme. Le principe de la concurrence est normalement compris comme un argument en faveur du lancement d'un appel d'offres concurrentiel pour chaque besoin, ce qui risque d'entraîner des perturbations lors du changement de fournisseur. Certains organismes des Nations Unies ont conclu que leur Règlement financier et leurs règles de gestion financière (FRR) les autorisent à conclure des contrats cadres sur une base non exclusive, à la suite d'un appel à la concurrence. Cela permet d'assurer un approvisionnement ininterrompu à des prix compétitifs, et de développer une assurance qualité et des relations de travail plus étroites.
- La transparence dans la passation des marchés de l'ONU peut nécessiter des efforts supplémentaires avec la préparation de documents de sollicitation dotés de critères détaillés pour l'évaluation et le processus d'appel d'offres. Les principes d'équité et de concurrence exigent également une large publicité pendant une période minimale, ce qui augmente les coûts et le temps de préparation des fournisseurs. Bien que cela aboutisse à un processus transparent et équitable, cela peut aller à l'encontre de l'efficacité.

Les fonctionnaires chargés des achats et ceux qui exercent ou appuient la fonction d'achat sont dans une position de confiance particulière et doivent respecter des normes élevées de professionnalisme pour être en mesure de satisfaire aux exigences susmentionnées.

#### 1.4 Règlement financier et règles de gestion financière (FRR) et procédures d'achat

Le Règlement financier et les règles de gestion financière (FRR) de chaque organisation fournissent le cadre du contexte administratif dans lequel s'inscrit la passation des marchés, comme le précisent leurs procédures de passation de marchés respectives. Le FRR précise les principales lignes directrices en matière d'approvisionnement, les types d'instruments d'approvisionnement et les évaluations, ainsi que

la primauté de l'appel d'offres concurrentiel tout en reconnaissant les situations dans lesquelles cela n'est peut-être pas dans le meilleur intérêt de l'organisation. Le FRR varie d'une organisation à l'autre, et les nuances sont importantes pour le travail dans chaque organisation. Le FRR prévoit la délégation des pouvoirs afin d'accroître la réactivité opérationnelle de la fonction d'approvisionnement, tout en exigeant la séparation des tâches pour assurer le contrôle et la responsabilisation à l'égard de l'utilisation correcte (ou inappropriée) des pouvoirs et des ressources disponibles.

Bien que les organismes des Nations Unies partagent les mêmes principes généraux en matière d'achats et disposent de nombreux processus et procédures similaires, leurs procédures d'achat respectives peuvent différer en ce qui concerne les niveaux de délégation de pouvoirs, les seuils monétaires, les processus d'approbation, etc. Les différences sont progressivement réduites et de plus en plus harmonisées, dans la mesure du possible, dans le cadre du processus de réforme des achats de l'ONU « Unis dans l'action ».

### **Contenu du FRR**

Le Règlement financier et les règles de gestion financière (FRR) ainsi que les procédures de passation des marchés (que certains organismes ont rassemblés dans des manuels et des directives sur la passation des marchés) précisent les procédures de sollicitation pour la fourniture de biens, de services ou de travaux. Ils comprennent des méthodes appropriées d'évaluation et de sélection des lauréats, et d'attribution des contrats potentiels. Le FRR énonce clairement le principe de la sélection par appel d'offres concurrentiel. Il indique également les conditions qui pourraient justifier de renoncer au processus d'appel d'offres concurrentiel en faveur de la passation de marchés directs, lorsque cela est jugé dans l'intérêt de l'organisation, à condition que la justification soit étayée par des preuves claires que l'appel d'offres ne constituerait pas une solution efficace. Le FRR peut permettre à un organisme des Nations Unies de procéder à des achats en collaboration, c'est-à-dire sur la base de sollicitation et d'arrangements, tels qu'un contrat-cadre, établi par une autre organisation des Nations Unies. (Pour plus d'informations, voir le chapitre 6 : Processus d'approvisionnement et le chapitre 9 : Coopération)

Le FRR varie d'un organisme à l'autre, et les nuances sont importantes pour le travail dans chacun d'eux. Le FRR prévoit la délégation des pouvoirs afin d'accroître la réactivité opérationnelle de la fonction d'approvisionnement, tout en exigeant la séparation des tâches pour assurer le contrôle et la responsabilisation à l'égard de l'utilisation correcte (ou inappropriée) des pouvoirs et des ressources disponibles.

Les différences ont été réduites grâce au processus de réforme des achats de l'ONU « Unis dans l'action » et à d'autres initiatives d'harmonisation.

### **Pas d'engagement financier sans disponibilité budgétaire**

Le Règlement financier et les règles de gestion financière ainsi que les procédures de passation des marchés stipulent que le processus de passation des marchés ne doit commencer qu'une fois qu'une demande d'achat approuvée et budgétée a été reçue. Néanmoins, les organisations confrontées à des exigences particulières dans les opérations sur le terrain tolèrent souvent le lancement de procédures internes d'achat, y compris la publication des sollicitations, avant la réception officielle d'une demande d'achat approuvée et budgétée. Dans de telles circonstances exceptionnelles, chaque fois que des appels d'offres sont lancés avant la confirmation de la disponibilité du budget, les fournisseurs potentiels devraient toujours être informés que la sollicitation est faite « en prévision » du besoin et que l'approvisionnement ne sera lancé que lorsque l'autorisation complète aura été reçue. Bien que la signature du contrat éventuel et la création d'un engagement financier correspondant doivent clairement attendre la réception de la demande d'achat approuvée et budgétée, la préparation interne des spécifications et des documents de sollicitation pourrait être considérée comme faisant partie de la planification des achats. Néanmoins, l'émission des documents de sollicitation avant la confirmation du budget exige toujours une décision et une approbation spécifiques de la part de la direction.

### **Séparation des tâches**

Les organismes des Nations Unies ont généralement mis en place une structure administrative fondée sur la répartition (ou, dans certains cas, la séparation) des responsabilités en matière d'achats. Cette structure reconnaît généralement que le demandeur, le contrôleur budgétaire, l'acheteur, le destinataire et le payeur doivent être des autorités distinctes, afin d'assurer un équilibre des pouvoirs organisationnel approprié et de permettre la spécialisation dans leurs domaines professionnels

respectifs. L'objectif principal est de réduire les possibilités de fraude et de corruption et de mettre l'accent sur la responsabilisation de tous les intervenants clés dans le processus d'approvisionnement.

### Délégation de pouvoirs

Comme indiqué dans leurs règlements financiers et règles de gestion financière respectifs, les directeurs exécutifs des organismes des Nations Unies peuvent déléguer des pouvoirs à certains membres du personnel pour mettre en œuvre les activités d'achat. Ces délégations visent à réduire les goulets d'étranglement administratifs et à accroître la réactivité en rapprochant le pouvoir décisionnel de l'activité. Les délégations de pouvoirs en matière de finances et d'achats présentent un intérêt pour la passation des marchés, bien que seule la délégation de pouvoirs en matière d'achats soit examinée ici. La délégation de pouvoirs en matière d'achats autorise l'attribution et/ou la signature d'un contrat et/ou l'émission d'un paiement après confirmation que les procédures correctes ont été suivies. En exerçant ce pouvoir, le membre du personnel devient responsable de l'action et potentiellement financièrement responsable de l'erreur (mauvaise conduite). Les délégations se font généralement à l'un des niveaux suivants et les seuils pour chaque niveau se trouvent dans le manuel des achats de chaque organisme des Nations Unies :

NIVEAU	DELEGATIONS JUSQU'A UN NIVEAU MAXIMUM...
1	De menues dépenses pour les petits achats
2	Pour lequel des procédures d'appel d'offres s'appliquent
3	Ne nécessitant pas d'examen par le Comité d'examen des marchés de l'organisme
4	Exigeant un examen par le Comité d'examen des marchés de l'organisme
5	D'une plus haute autorité financière dans les programmes de très grande envergure avec du personnel expérimenté

Toutes les organisations des Nations Unies n'utilisent pas tous les niveaux.

## 1.5 Réforme des achats de l'ONU

### Introduction

Les achats à l'ONU ont subi d'importantes transformations depuis le lancement des réformes en 1999. Les principales questions prises en considération dans le cadre de la réforme des achats de l'ONU figurent dans plusieurs documents officiels de l'ONU, notamment la résolution A/RES/54/14 du 22 novembre 1999. La résolution précise l'orientation que les initiatives de réforme des achats doivent suivre afin de renforcer les principes de transparence, d'efficacité et d'efficience tout en reflétant pleinement le caractère international de l'ONU.

### Initiatives de réforme

Parmi les initiatives de réforme spécifiques, mentionnons :

- Accroissement des possibilités offertes aux fournisseurs des pays en développement et des pays en transition ; participation accrue des fournisseurs de tous les États membres en général ; amélioration de la communication avec les fournisseurs ; et amélioration du système d'enregistrement des fournisseurs.
- Des processus d'approvisionnement plus transparents, ouverts, impartiaux et rentables, fondés sur des appels d'offres concurrentiels.
- Utilisation accrue des moyens de communication électroniques modernes pour diffuser/recevoir des informations sur les demandes de propositions, les invitations à soumissionner et les demandes d'expression d'intérêt.
- L'assurance que les soumissions reçues par voie électronique ne sont pas compromises.



- Transparence accrue des décisions en matière d'achats et respect du principe de la séparation des responsabilités des fonctionnaires chargés de la demande d'achat et de son approbation.
- Meilleure utilisation de la planification des acquisitions.
- Professionnalisme accru des spécialistes de l'approvisionnement grâce à une meilleure formation et à une certification officielle en matière de qualifications essentielles.
- Amélioration de la coopération et adoption de règles et de règlements communs.
- Soutien accru sur le terrain.
- Responsabilisation renforcée grâce à une plus grande délégation de pouvoirs.
- Définition des conflits d'intérêts et mise en œuvre d'une politique de tolérance zéro en matière de cadeaux et de marques d'hospitalité.
- Mise en place de programmes de transparence financière à l'intention du personnel chargé des achats.
- Introduction de systèmes indépendants de contestation de l'approvisionnement.

## Groupes de travail

La réforme des achats est appuyée au plus haut niveau et mise en œuvre tant au niveau organisationnel qu'au niveau interinstitutionnel.

En 1976, un groupe de hauts responsables des achats de différents organismes des Nations Unies s'est réuni à Genève et a formé le Groupe de travail des achats interorganisations (IAPWG). En avril 2007, ce groupe de travail informel a été officialisé sous l'égide du Comité de haut niveau sur la gestion (HLCM) du Conseil des chefs de secrétariat (CCS). Il est maintenant connu sous le nom de Réseau achats du Comité de haut niveau sur la gestion (HLCM PN ou HLCM Procurement Network). À l'heure actuelle, des représentants de 40 organismes des Nations Unies sont membres du Réseau achats. Ces organisations sont représentées par leurs directeurs des achats et/ou leurs adjoints, qui participent activement aux réunions semestrielles du Réseau achats. Ensemble, ces représentants sont responsables des 17,5 milliards de dollars (2016) que l'ONU dépense chaque année pour soutenir ses activités et programmes dans plus de 170 pays.

Le Réseau achats du Comité de haut niveau sur la gestion a pour objet de promouvoir l'importance stratégique de la gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement dans l'exécution des programmes et la prestation des services, de manière transparente et responsable. Il compte quatre groupes de travail qui ont pour objectifs le perfectionnement professionnel du personnel chargé des achats, la gestion stratégique des fournisseurs, l'harmonisation des processus et pratiques de l'ONU en matière d'achats et l'intégration de modalités d'intervention responsables dans les activités d'achat du système des Nations Unies. La majorité des organisations membres du Réseau achats sont également membres du Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies (UNGM), qui est le portail commun des achats des organisations du système des Nations Unies (pour plus d'informations, voir le chapitre 10 : UNGM)

Le programme de travail du Réseau achats du Comité de haut niveau sur la gestion favorise l'efficacité et l'efficacité de la fonction achats au sein du système des Nations Unies grâce à des accords de collaboration en matière d'achats, à la simplification et à l'harmonisation des pratiques d'achat, et en encourageant le professionnalisme du personnel chargé des achats. Par le biais du partage de l'information et des connaissances, le Réseau achats favorise les possibilités d'achat auprès des fournisseurs potentiels des pays en développement et des pays en transition, et soutient, dans la mesure du possible, le renforcement des capacités d'achat dans les pays où les organismes des Nations Unies travaillent.

## Réalisations

Les travaux du Réseau achats du Comité de haut niveau sur la gestion ont permis d'obtenir les résultats suivants :

- Mise en place et amélioration continue du Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies (UNGM) : notamment, réforme et simplification du processus d'enregistrement des fournisseurs ; facilitation de l'échange d'informations sur les fournisseurs sanctionnés ; intégration avec les systèmes d'appel d'offres en ligne et de planification des ressources des agences des Nations Unies et création d'un centre

de connaissances global à l'intention des parties prenantes extérieures comme du personnel des Nations Unies.

- Élaboration et mise en œuvre d'un modèle de cadre pour la prise de sanctions à l'égard des fournisseurs, incluant une fonction de repérage des fournisseurs dans l'UNGM.
- Élaboration de directives pour les achats communs des Nations Unies au niveau des pays (disponibles dans plusieurs langues des Nations Unies) et de matériels de formation correspondants.
- Accord sur les meilleures pratiques pour le partage des contrats cadres entre les agences des Nations Unies (disponible dans plusieurs langues des Nations Unies).
- Standardisation de la table des matières des manuels des achats de l'ONU.
- Amélioration de la coopération entre les agences des Nations Unies au niveau du siège grâce à la création et au renforcement d'équipes de passation de marchés en commun.
- Identification des biens et services clés pour l'approvisionnement collaboratif ; par exemple, pour les véhicules, l'expédition de fret et l'assurance des marchandises.
- Facilitation de l'accès des fournisseurs aux opportunités d'affaires offertes par l'ONU, en particulier pour les entités des pays en développement et des pays en transition : par le biais d'activités de séminaires d'affaires coordonnées ; en améliorant la disponibilité de l'information en ligne et en favorisant les partenariats avec les chambres de commerce et les agences commerciales, etc.
- Développement d'outils d'achats durables ; directives, guides et formation.
- Compilation et partage régulier des aperçus des possibilités de formation en matière d'achats, à des fins de référence pour les praticiens des achats de l'ONU.
- Élaboration et mise à jour de la présente publication, « Manuel du praticien des achats de l'ONU ».

Afin d'harmoniser leurs activités d'achat, de nombreux organismes des Nations Unies ont mis en place des initiatives officielles de collaboration en matière d'achat. L'Équipe commune pour les achats (CPT) de la FAO, du FIDA et du PAM, les trois institutions ayant leur siège à Rome, a été créée en 2010. Les trois organisations fonctionnent selon des règles et des procédures harmonisées pour les appels d'offres conjoints de biens, de travaux et de services de leurs sièges portant sur des achats communs. Leurs responsables des achats se réunissent régulièrement pour mettre à jour le plan d'appel d'offres du CPT et discuter des initiatives conjointes du CPT. Les appels d'offres conjoints sont également répartis entre les trois organismes et menés selon les procédures de passation des marchés de l'organisme chef de file.

À Genève, le Groupe des activités communes d'achat (Groupe ACA) dirige les efforts de simplification et d'harmonisation des pratiques d'achat au sein des organisations internationales basées à Genève, dans le but d'accroître l'efficacité et l'efficience des activités d'achat des Nations Unies. Le but du Groupe ACA est de mettre en place des pratiques commerciales plus efficaces, plus cohérentes et plus performantes et de réduire le coût des biens et services communément requis pour tous ses membres en raison des contrats d'achat en volume.

Le Groupe ACA est un exemple réussi de stratégie d'approvisionnement menée par un groupe et fondée sur les objectifs partagés de mise en commun de l'expérience et des recherches effectuées, d'échange des pratiques exemplaires et de collaboration à des projets d'approvisionnement. Le Groupe ACA atteint ces objectifs grâce à :

- La promotion auprès des organisations membres de la standardisation des politiques d'approvisionnement, normes, procédures et programmes de formation en matière d'achats.
- La réalisation d'économies d'échelle en regroupant les besoins en matière d'achats à Genève.
- La promotion de la standardisation des biens, travaux et services utilisés par les institutions ayant leur siège à Genève.
- L'amélioration de l'efficience et de l'efficacité des opérations d'achat en permettant aux organisations membres de tirer parti des résultats des activités d'achat des autres membres.

Au niveau des pays, de nombreux organismes des Nations Unies ont également créé des équipes d'achat communes. Pour obtenir de plus amples renseignements sur ces efforts de collaboration, veuillez consulter le Centre de connaissances à l'adresse [www.ungm.org](http://www.ungm.org).

Le Corps commun d'inspection (CCI) a établi plusieurs rapports sur des questions transversales d'harmonisation et de coordination des achats au sein du système des Nations Unies. Ces rapports du CCI et leurs recommandations ont apporté d'importantes contributions au Réseau achats du Comité de haut niveau sur la gestion pour améliorer la profession et les pratiques en matière d'achats au sein du système des Nations Unies.

## 1.6 Les achats en tant que profession des Nations Unies

### Introduction

L'approvisionnement est une profession reconnue à l'échelle internationale. Au sein du système des Nations Unies, elle est passée d'une simple fonction d'achat administrative de « back-office » à une fonction de plus en plus reconnue comme une fonction professionnelle « à valeur ajoutée », soutenant la réalisation des principaux objectifs et résultats des organisations membres. En outre, les achats sont devenus une fonction stratégique au sein d'un nombre croissant d'organisations. Les fonctionnaires chargés des achats et ceux qui exercent ou appuient cette fonction sont dans une position de confiance particulière et sont tenus de respecter des normes élevées de professionnalisme. Le développement des compétences et qualifications professionnelles et éthiques des fonctionnaires des achats de l'ONU est reconnu comme un élément important du processus de réforme des achats de l'ONU.

Les fonctionnaires chargés des achats travaillent dans un environnement complexe. Ils sont soumis à la pression des utilisateurs finaux à la recherche d'une réponse rapide ou d'une solution technique spécifique, à celle des fournisseurs à la recherche d'invitations ou de contrats, à celle des représentants des donateurs ou du public à la recherche d'explications sur l'utilisation des fonds, et à celle de quiconque pense détecter un manque de transparence ou une autre faiblesse dans le processus.

Les compétences professionnelles et le présent Manuel du praticien contiennent les connaissances techniques et procédurales communes de base attendues des fonctionnaires des achats de l'ONU, qui doivent être complétées par une connaissance spécifique des règlements, règles et procédures de chaque organisation.

Le professionnalisme accru des fonctionnaires des achats de l'ONU est à la base d'une plus grande délégation des pouvoirs et de la responsabilisation qui en découle, qui sont au cœur du processus actuel de réforme des achats de l'ONU. L'effort actuel de formation et de certification est un élément important à cet égard, de même que les efforts accrus de formation de chaque organisation des Nations Unies.

### Programmes de formation et de certification du personnel

Afin de professionnaliser davantage leur personnel chargé des achats, de nombreux organismes des Nations Unies ont mis au point leurs propres programmes de formation et de certification en matière d'achats qui comprennent une formation en ligne, des cours en interne et la participation à des programmes de formation conçus par d'autres organismes. Ces programmes de formation portent sur des sujets tels que :

- Planification des acquisitions
- Questions contractuelles en matière d'achats et de gestion des contrats
- Logistique humanitaire et gestion de la chaîne d'approvisionnement humanitaire
- Gestion des risques dans les achats
- Suivi de la gestion de la chaîne d'approvisionnement
- Contrats cadres
- Éthique en matière d'approvisionnement
- Achats durables
- Gestion et administration des contrats

### Formation et certification assurées par le PNUD

Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) propose des programmes spécialisés de formation et de certification en matière d'achats au personnel du système des Nations Unies, des organisations non gouvernementales, des institutions internationales de financement du

développement et de leurs emprunteurs, ainsi qu'aux fonctionnaires des gouvernements<sup>5</sup>. Les cours officiels de certification des achats suivants sont proposés :

- Certificat d'introduction aux marchés publics, niveau 2 - Accrédité CIPS
- Certificat avancé en passation de marchés publics, niveau 3 - Accrédité CIPS
- Diplôme en marchés publics stratégiques, niveau 4 - Accrédité CIPS

Les cours de certification du PNUD sont accrédités par le Chartered Institute of Procurement and Supply (CIPS), ce qui<sup>6</sup> garantit le respect des normes de qualification internationales reconnues. Tous les cours de certification du PNUD/CIPS aux niveaux introduction (niveau 2), avancé (niveau 3) et diplômant (niveau 4) sont adaptés pour illustrer les règles, politiques, procédures et meilleures pratiques communes de l'ONU et des marchés publics. A la fin des cours, les participants reçoivent un certificat cosigné par le PNUD et le CIPS, ce qui signifie que ceux qui obtiennent des qualifications dans ce programme obtiennent également des crédits et des qualifications académiques reconnus, assortis des droits permettant la poursuite des études au sein du système de qualification CIPS. Le programme PNUD/CIPS permet également de bénéficier de tous les avantages de l'adhésion au CIPS tels que l'accès aux bases de données de connaissances et la participation à des communautés et réseaux professionnels.

Les participants aux formations qui réussissent dans le cadre du programme PNUD/CIPS peuvent continuer à suivre les programmes de qualification professionnelle de niveau supérieur proposés directement par le CIPS. Ces programmes sont légèrement plus orientés vers les achats du secteur privé dans les pays développés, mais offrent une qualification progressive et complète ultérieure dans le domaine de la gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement :

- Diplôme professionnel en achats et approvisionnement (CIPS niveau 6)
- Diplôme avancé en achats et approvisionnement (CIPS niveau 5)
- Diplôme en achats et approvisionnement (CIPS niveau 4)
- Certificat avancé en opérations d'achats et d'approvisionnement (CIPS niveau 3)
- Certificat en opérations d'achats et d'approvisionnement (CIPS niveau 2)

Le portail de connaissances du Chartered Institute of Purchasing and Supply (CIPS) offre un accès à l'expertise, à l'expérience, aux connaissances et aux ressources nécessaires pour soutenir les activités de gestion des achats et de l'approvisionnement. Le personnel de l'ONU peut accéder à ce portail à l'adresse [www.ungm.org](http://www.ungm.org).

Le PNUD offre également des cours de formation plus génériques, spécialisés et/ou transversaux portant sur des sujets spécifiques relatifs aux Nations Unies et aux marchés publics et sur les exigences de qualification. Les cours suivants sont proposés régulièrement dans 15 lieux de formation différents à travers le monde. Ces cours comprennent :

- Gestion des contrats et des relations avec les fournisseurs
- Élaboration d'une stratégie d'approvisionnement
- Gestion de la chaîne d'approvisionnement dans les organisations humanitaires
- Gestion des risques dans la passation de marchés de services de construction
- Négociations efficaces en matière de projets et d'approvisionnement
- Passation de marchés et gestion des vacataires
- INCOTERMS 2010 - Comment utiliser les termes du commerce international dans les marchés publics
- Travail d'équipe efficace en matière de programmes et d'achats
- Introduction aux marchés publics durables
- Lutte contre la corruption et éthique dans les achats
- Marchés publics durables

## **Le Centre international de formation de l'OIT**

Le Centre international de formation de l'OIT propose des programmes de formation à la gestion des achats axés sur les compétences. Les ateliers de formation couvrent toutes les catégories d'achats - biens, travaux et services, conformément aux normes suivantes : Les directives de la Banque mondiale sur les marchés publics, la loi type de la Commission des Nations Unies pour le droit commercial

---

<sup>5</sup> [www.training.undp.dk](http://www.training.undp.dk)

<sup>6</sup> Le CIPS est une association professionnelle qui s'occupe des questions liées aux achats et à la gestion de la chaîne d'approvisionnement, basée au Royaume-Uni. [www.cips.org](http://www.cips.org)

international (CNUDCI), l'Accord sur les marchés publics et/ou les directives de l'UE sur les marchés publics et autres dispositions régionales. Le Centre propose des cours de formation sur les achats dans les domaines suivants :

- Gestion de la chaîne d'approvisionnement : logistique, polices d'assurance et Incoterms
- Gestion des achats de biens, de prestations matérielles et de services de conseil
- Gestion des achats de biens et de services de conseil
- Passation de marchés de prestations matérielles
- Gestion de la passation des marchés de travaux
- Politiques de partenariat public-privé : cadre juridique et conditions de concurrence
- Gestion avancée des contrats
- Achats durables : considérations sociales, économiques et environnementales
- Audit des marchés publics et systèmes de prévention et de détection de la fraude et de la corruption
- Approvisionnement en ligne
- Gouvernance du secteur public : cadres juridiques et institutionnels pour les audits des marchés publics
- Gestion des finances publiques
- Gestion des achats dans le secteur public

Enfin, l'UNOPS propose un cours de formation sur les achats responsables, qui est élaboré en partenariat avec le CCI-OIT et le PNUE, et basé sur le guide « Acheter pour un monde meilleur » (disponible sur [www.ungm.org](http://www.ungm.org)). Le cours peut être dispensé sous forme de formation en présentiel et est également disponible en ligne pour tous les praticiens des achats de l'ONU sur [www.ungm.org](http://www.ungm.org).

## Chapter 2

# L'éthique dans les achats

Ce chapitre couvre les sujets suivants

2.1	Introduction	19
2.2	Codes de conduite	19
2.3	Le principe de gérance	20
2.4	Concepts et principes éthiques	20
2.5	Risques éthiques et mesures pour les gérer	23
2.6	Domaines de risque potentiels dans le cycle des achats	25
2.7	L'éthique au niveau organisationnel	27
2.8	L'éthique au niveau du fournisseur	31

### 2.1 Introduction

Le processus d'achats de l'ONU comprend un large éventail d'activités allant de la planification des achats au suivi et à la gestion des contrats. Tous les praticiens des achats doivent se conformer aux normes et responsabilités éthiques strictes qui s'appliquent aux activités d'achats, afin de protéger l'intégrité, l'équité et la transparence du processus d'achats. La discipline de l'éthique se rapporte aux concepts de bonne et de mauvaise conduite, aux obligations et aux devoirs moraux, à un système de valeurs et de principes moraux et à la moralité. La plupart des principes liés aux achats, c'est-à-dire l'équité, l'intégrité, la transparence et la responsabilisation, sont fondés sur l'éthique.

Les praticiens des achats doivent donc maintenir un niveau d'intégrité irréprochable dans toutes les relations commerciales, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de leur organisation des Nations Unies. L'éthique doit être respectée dans toutes les relations avec les partenaires de l'organisation, les donateurs, les gouvernements et le grand public, et le comportement éthique doit être encouragé tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Les fonctionnaires chargés des achats ne doivent jamais utiliser leur autorité ou leur fonction à des fins personnelles et doivent s'efforcer de maintenir et de renforcer la réputation de l'ONU à tout moment. Les normes professionnelles de déontologie applicables au personnel de l'ONU sont énoncées aux Articles 100 et 101 de la Charte des Nations Unies, dans le Statut et Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies, ainsi que dans les Règlements et règles financières (RRF). En outre, chaque fonctionnaire, en signant le serment professionnel, s'engage à « régler sa conduite personnelle en ayant exclusivement en vue les intérêts de l'Organisation des Nations Unies ».

### 2.2 Codes de conduite

Les organisations et les professions cherchent souvent à traiter la question des normes de conduite par l'adoption de codes de conduite. Les codes de déontologie professionnelle sont généralement rédigés en termes conceptuels généraux plutôt qu'en termes situationnels ou descriptifs précis. Ils laissent place à l'interprétation et peuvent souvent sembler ambigus. Les professionnels des achats ne peuvent se contenter de respecter à la lettre la loi ou de se conformer aux termes précis d'un code de conduite, mais doivent plutôt s'inspirer de l'esprit de la loi et du concept plus large que le code vise à exprimer. L'une des raisons pour lesquelles de nombreuses organisations adjudicatrices évitent les codes détaillés et spécifiques est qu'ils peuvent donner l'impression que tout ce qui n'est pas spécifiquement interdit est permis ou que tout ce qui n'est pas spécifiquement traité est sans importance.

Peu importe les efforts déployés par les décideurs, ils ne pourront jamais préciser dans les lois, les codes, les règlements, les règles ou les autres exigences écrites tout ce qu'un acheteur doit savoir sur ce qui est permis ou approprié, et ce qui est interdit ou à éviter. Il est donc nécessaire que les acheteurs comprennent ce que le code, la loi ou la règle vise à accomplir.

Les principaux règlements et règles du système des Nations Unies en matière de déontologie et de normes de comportement figurent dans la circulaire du Secrétaire général intitulée « *Statut et droits et devoirs essentiels des fonctionnaires des Nations Unies* » (ST/SGB/2002/13), ainsi que dans les « *Normes de conduite de la fonction publique internationale* » (janvier 2002) et, comme indiqué ci-dessus, dans le Serment professionnel des Nations Unies qui peut être consulté à l'adresse <https://www.un.org/fr/ethics/>.

En outre, les règles et règlements en matière de passation des marchés découlent des Règlements et règles financières (RRF) respectifs de chaque organisation des Nations Unies, qui énoncent clairement qu'il faut tenir compte des principes suivants dans l'exercice des fonctions achats : intérêt supérieur de l'organisation concernée ; meilleur rapport qualité-prix ; responsabilité, intégrité et transparence ; équité et concurrence effective.

Bien que les vacataires n'aient pas le statut de fonctionnaires de l'ONU, lorsqu'ils travaillent dans le cadre d'activités liées à l'ONU, ils doivent se conformer au Code de conduite des fournisseurs de l'ONU qui se trouve à l'adresse [www.ungm.org](http://www.ungm.org) et dont il est question à la section 2.7 ci-dessous.

### 2.3 Le principe de gérance

Selon le Concise Oxford English Dictionary, un intendant est « *une personne employée pour gérer les biens d'autrui* ». Lorsque l'intendant est un membre du personnel de l'ONU, dépenser l'argent provenant des États Membres de l'ONU et de diverses autres sources publiques est une forme particulière de gérance, dont la responsabilité est confiée aux fonctionnaires internationaux chargés des achats. C'est une immense responsabilité, et ces fonds ne devraient être dépensés que conformément aux règles et règlements de chaque organisation des Nations Unies. Il ne devrait y avoir aucune dérogation à ces règles pour répondre aux besoins d'un membre du personnel en particulier.

Tous les fonctionnaires de l'ONU sont tenus de faire preuve de la plus grande loyauté à l'égard de l'ONU, de sa Charte, de ses règlements et de ses règles, cette loyauté devant l'emporter sur leurs préférences et leurs gains personnels respectifs. Cette exigence est simple et inflexible. Toutefois, il n'est pas toujours facile de respecter les normes élevées de responsabilité professionnelle attendue des membres du personnel de l'ONU. Cela requiert des membres du personnel de l'ONU qu'ils fassent preuve d'une clarté de jugement au quotidien, en veillant à ce que leurs pratiques professionnelles et leurs relations extérieures soient conformes à l'esprit et à la lettre des règles et règlements prescrits, ainsi qu'aux normes éthiques plus larges et plus difficiles à définir.

Les fonctionnaires des achats de l'ONU peuvent être confrontés à des pressions très concurrentielles. La pression exercée pour satisfaire aux exigences de délais d'exécution plus courts, d'une meilleure qualité et de prix plus bas dans la réalisation des achats peut entrer en concurrence avec la pression exercée pour qu'ils remplissent leurs obligations avec la plus grande responsabilité et conformément aux normes éthiques les plus strictes. C'est donc à chaque fonctionnaire des achats de l'ONU qu'il incombe au premier chef d'assurer ses fonctions selon les normes les plus élevées de professionnalisme et dans le respect des valeurs, objectifs et intérêts de l'organisation. Cela signifie que l'acheteur doit adhérer aux principes d'équité, d'impartialité, de transparence et de gérance, éviter les conflits d'intérêts et toute irrégularité ou perception à cet égard, et respecter et appliquer les politiques, règles et procédures pertinentes de l'organisation.

### 2.4 Concepts et principes éthiques

Les normes professionnelles de déontologie, quelle que soit l'organisation, se caractérisent typiquement et notamment par les engagements suivants :

- Loyauté et respect des règlements et des règles
- Intégrité
- Impartialité, équité et transparence
- Confidentialité
- Prévention de l'apparence d'irrégularité
- Diligence raisonnable



## Loyauté et respect des règles et règlements

Les fonctionnaires des achats de l'ONU sont chargés d'appliquer les normes les plus strictes en matière de loyauté et de discrétion. Lors de la signature du « Serment professionnel », les membres du personnel de l'ONU promettent :

*« . . d'exercer en toute loyauté, discrétion et conscience les fonctions qui m'ont été confiées en tant que fonctionnaire international de l'Organisation des Nations Unies, de m'acquitter de ces fonctions et de régler ma conduite en ayant exclusivement en vue les intérêts de l'Organisation des Nations Unies, sans solliciter ni accepter d'instructions d'aucun gouvernement ou autre autorité extérieure à l'Organisation, en ce qui concerne l'accomplissement de mes devoirs ».*

Il est donc important que les fonctionnaires chargés des achats à l'ONU veillent à :

- Maintenir les décisions qui sont dans l'intérêt de l'organisation, même si elles sont impopulaires.
- Comprendre les règles et règlements relatifs à leur profession et à leur organisation.
- Comprendre pourquoi les règlements et les règles sont nécessaires et pourquoi ils doivent être respectés.
- Interpréter et appliquer les règles conformément à leur intention.
- Être en mesure de s'acquitter de leurs responsabilités en matière d'achats de façon efficace et efficiente tout en respectant les règles pertinentes.

Les exceptions autorisées aux exigences devraient être réduites au minimum et être pleinement justifiées et documentées. Si un règlement ou une règle doit être réexaminé(e) ou modifié(e), l'acheteur devrait suivre le processus approprié pour soumettre la révision recommandée par les voies établies et inclure une documentation complète pour expliquer et justifier la modification proposée. Au cours de ce processus, les règlements, règles et procédures en vigueur doivent être respectés. L'acheteur doit exécuter les tâches réglementées de façon uniforme, conformément aux procédures spécifiées, et assumer un rôle de leadership pour aider ses collègues et les parties prenantes à les comprendre et à les suivre.

## Intégrité

Les fonctionnaires des achats de l'ONU sont tenus de respecter des normes supérieures d'intégrité et de valeurs morales. Le Conseil consultatif de la fonction publique internationale définit l'intégrité comme « l'une des normes de conduite fondamentales, sinon primordiales », qui est « soulignée à l'Article 101 de la Charte des Nations Unies, et explicite ou implicite dans les articles correspondants des instruments fondamentaux des institutions spécialisées ». Son rapport explique :

*« Le concept d'intégrité consacré par la Charte des Nations Unies englobe tous les aspects du comportement d'un fonctionnaire international, y compris des qualités telles que l'honnêteté, la sincérité, l'impartialité et l'incorruptibilité. Ces qualités sont aussi fondamentales que celles de compétence et d'efficacité, également inscrites dans la Charte... »*

Les différences culturelles, y compris la nationalité, l'origine ethnique, l'industrie ou la profession, doivent être mises de côté. Les principes génériques d'intégrité qui vont au-delà de ces différences et qui les transcendent doivent pouvoir prévaloir, en particulier en ce qui concerne les transactions commerciales effectuées par les fonctionnaires des achats de l'ONU. , Pour un acheteur intervenant sur le marché international, l'intégrité signifie croire que la confiance du public est si importante qu'elle ne peut être compromise. L'acheteur doit donc faire preuve d'intégrité en :

- Prenant des décisions sans tenir compte d'un gain personnel.
- Résistant à la pression politique dans la prise de décision.
- Veillant à ce qu'il n'y ait pas d'abus de pouvoir ou d'autorité officielle.
- Représentant les valeurs de l'ONU dans ses actions quotidiennes, en faisant notamment preuve d'impartialité, d'équité et d'honnêteté.
- Prenant des mesures rapides et efficaces pour faire face aux comportements non professionnels ou contraires à l'éthique.

## Impartialité et équité

Dans un rapport du Conseil consultatif de la fonction publique internationale, l'« impartialité » est définie comme une exigence essentielle. Le rapport précise que :

*« L'impartialité implique l'objectivité, l'absence de parti pris, la tolérance, la retenue, en particulier lorsque des différends ou des conflits d'ordre politique ou religieux surgissent. Les opinions et convictions personnelles du fonctionnaire demeurent inviolables, mais il n'a pas la liberté d'une personne privée de « prendre parti », d'entrer en conflit en tant que partisan ou d'exprimer publiquement ses convictions sur des questions controversées, soit seul, soit en tant que membre d'un groupe. Tout comme la pratique de l'impartialité renforcera le secrétariat, les cas répétés de partialité ou de parti pris causeront un préjudice grave à l'organisation ».*

Dans un contexte d'impartialité et d'équité, l'acheteur devrait mettre de côté tous les préjugés personnels et organisationnels et appliquer les mêmes normes d'évaluation à tous les fournisseurs (traitement égal). Par exemple, si un fournisseur demande des renseignements supplémentaires, tous les fournisseurs devraient recevoir ces mêmes renseignements en même temps. Ou, si une offre est disqualifiée au cours du processus d'évaluation et que le marché est attribué à l'offre suivante au prix le plus bas, la raison de la disqualification de l'offre la plus basse doit être appliquée de façon uniforme à l'évaluation de toutes les offres. L'équité implique d'être raisonnable et impartial et de traiter les fournisseurs de l'ONU avec une courtoisie professionnelle et commerciale, et dans le strict respect des politiques et procédures régissant la conduite de la transaction.

## **Transparence**

La transparence signifie une visibilité sans entrave. Étant donné que les marchés publics impliquent l'utilisation de fonds publics et l'obligation de rendre compte de leur utilisation, la transparence peut s'avérer primordiale dans toutes les activités de passation de marchés. Toutes les transactions font l'objet d'un examen minutieux, mais toutes les organisations ne font pas l'objet d'un tel examen au niveau de l'ONU. Par conséquent, les fonctionnaires chargés des achats doivent toujours se comporter de manière à ce qu'aucun examen minutieux ne nuise à l'ONU, à ses dirigeants, aux organisations membres, au personnel ou aux programmes.

Il existe deux degrés de transparence : le contrôle interne et le contrôle externe. Le contrôle interne constitue la transparence au sein de l'ONU, comme les examens effectués par les auditeurs internes. Il vise à vérifier le respect des normes de l'ONU par les responsables de l'application des normes de l'ONU. Il permet à une organisation de déterminer s'il y a des problèmes à régler en matière de transparence et lui fournit des recommandations sur les mesures à prendre. Le contrôle externe implique la transparence en dehors de l'ONU, comme l'examen par les États membres, la presse, les auditeurs externes ou d'autres observateurs externes. Il fait référence à l'idée que presque tout le monde peut observer les activités de l'ONU et constater comment l'ONU conduit ses affaires.

Ce n'est que lorsqu'il s'agit vraiment d'un élément de nature confidentielle, comme des données exclusives appartenant à un fournisseur ou des propositions en cours d'évaluation avant l'attribution du contrat, que la confidentialité doit avoir la priorité sur la transparence. Il est toutefois essentiel qu'un processus global transparent soit maintenu. Les acheteurs devraient toujours se comporter et s'acquitter de leurs fonctions en gardant à l'esprit que leur travail peut faire l'objet d'un examen public.

## **Confidentialité**

La confidentialité doit faire l'objet d'une attention particulière dans les achats de l'ONU en raison de la nature délicate des informations qui sont traitées dans les processus d'achat, telles que la fixation des prix des produits, les stratégies de commercialisation, etc. Une violation de la confidentialité des données traitées dans le processus d'achat pourrait conduire à discréditer l'ONU et susciter la méfiance des gouvernements, partenaires ou fournisseurs. Le concept de confidentialité est mentionné à plusieurs reprises dans le Code de conduite décrit dans les Normes de conduite dans la fonction publique internationale 2001 ; ST/SGB/2002/13, règle 1.2 (i) et V, 35. Il précise que :

*« La divulgation d'informations peut compromettre gravement l'efficacité et la crédibilité de l'organisation. Les fonctionnaires internationaux sont chargés d'exercer leur pouvoir discrétionnaire dans toutes les affaires officielles. Ils ne doivent pas divulguer des informations confidentielles sans autorisation. Les fonctionnaires internationaux ne devraient pas non plus utiliser à des fins privées des informations qui n'ont pas été rendues publiques et qui leur sont connues en raison de leur position officielle. La cessation de service ne les dégage pas de ces obligations ».*

La confidentialité peut sembler être en contradiction directe avec le concept de transparence, mais, dans ce contexte, cela signifie que si la manière dont le processus global de passation des marchés est

mené doit être claire et transparente, les véritables données propriétaires doivent rester confidentielles.

### **Prévention de l'apparence d'irrégularité**

Dans le secteur privé, les apparences sont tempérées par les volontés ou les normes des dirigeants de l'organisation. Le comportement des employés est jugé en fonction de la légalité et de la satisfaction des propriétaires ou des clients. Toutefois, les responsables des achats du secteur public international doivent se conformer à des normes plus conservatrices. Les fonctionnaires des achats de l'ONU doivent être constamment conscients de la manière dont leurs actions apparaissent aux yeux d'observateurs extérieurs, et ils doivent toujours se comporter de manière à ce qu'elles ne puissent être perçues comme inappropriées.

Il ne suffit pas d'avoir un comportement correct au sens « technique », il faut aussi éviter l'apparence même d'une irrégularité. Toutes les sociétés n'ont pas les mêmes normes ou traditions pour déterminer ce qui est considéré comme approprié et ce qui ne l'est pas. Il est important de reconnaître les différences culturelles dans les apparences et de prévoir, dans les termes les plus conservateurs, ce qui pourrait être perçu comme une conduite inappropriée. Cette dimension supplémentaire de l'apparence d'irrégularités impose une nouvelle responsabilité aux professionnels des achats. Ce que les gens pensent du comportement de l'acheteur peut être à l'origine de scandales importants, fondés sur des malentendus et des informations erronées qui peuvent nuire à l'efficacité d'une organisation dans la réalisation de sa mission. Dans un environnement international, les dommages peuvent être immenses et avoir des effets durables sur la crédibilité de l'organisation.

### **Diligence raisonnable**

La diligence raisonnable, dans le contexte des achats de l'ONU, consiste à s'acquitter des tâches avec soin et minutie et à éviter les pratiques ou techniques négligentes. La diligence raisonnable exige que toutes les activités des acheteurs soient menées d'une manière qui va au-delà de l'effort minimal. Par exemple, les acheteurs diligents de l'ONU devraient :

- Vérifier les références des fournisseurs potentiels.
- Élaborer des critères d'évaluation impartiaux.
- Analyser soigneusement les offres reçues.
- Éviter de traiter les choses de manière superficielle pour des raisons de commodité.

## **2.5 Risques éthiques et mesures pour les gérer**

Parmi les risques éthiques courants dans le processus de passation des marchés, mentionnons : les conflits d'intérêts, la fraude, la corruption, la coercition et la collusion. Chacun de ces types de risques éthiques est expliqué ci-dessous.

### **Conflit d'intérêts**

En matière d'achats, le risque de conflit d'intérêts est un risque lié à l'éthique particulièrement courant. Un conflit d'intérêts peut être défini comme un conflit direct ou mutuellement exclusif entre les intérêts de l'ONU et les intérêts privés ou personnels d'un fonctionnaire des achats de l'ONU. Il y a conflit d'intérêts lorsque les intérêts privés d'un membre du personnel, tels que des relations professionnelles extérieures ou des avoirs financiers personnels, interfèrent ou semblent interférer avec le bon exercice de ses fonctions ou obligations professionnelles en tant que fonctionnaire de l'ONU. Dans le contexte des achats, un conflit d'intérêts peut surgir en rapport avec des intérêts privés tels que des investissements et avoirs personnels, des activités politiques ou autres activités extérieures, un emploi après le départ à la retraite ou la réception d'un cadeau qui peut placer le fonctionnaire dans une situation d'obligation.

Enfin, un conflit d'intérêts peut survenir lorsqu'un membre du personnel semble bénéficier, directement ou indirectement, ou semble permettre à des tiers, y compris sa famille, ses amis ou une personne qu'il cherche à avantager, de bénéficier des décisions qu'il prend.

Il existe trois types de conflits d'intérêts pouvant survenir dans le contexte des achats.

- Conflit d'intérêts réel : lorsqu'un membre du personnel est à même d'être influencé par ses intérêts personnels dans l'exercice de ses fonctions.

- Conflit d'intérêts perçu : lorsqu'un membre du personnel est à même de donner l'impression d'être influencé par ses intérêts dans l'exercice de ses fonctions.
- Conflit d'intérêts potentiel : lorsqu'un membre du personnel est à même d'être influencé à l'avenir par ses intérêts personnels dans l'exercice de ses fonctions.

Dans le contexte des achats, un fonctionnaire des achats de l'ONU devrait :

- Déclarer avec effet immédiat tout conflit d'intérêts potentiel.
- Ne pas utiliser les informations obtenues dans l'exercice de ses fonctions professionnelles à des fins de profit personnel.
- Divulguer et se défaire de l'intérêt financier en cause.
- Se retirer de tout processus d'achats où il/elle pourrait avoir un intérêt conflictuel.

### **Déclaration**

Il est de bonne pratique que les fonctionnaires participant au processus de passation des marchés, y compris ceux qui participent aux comités d'ouverture des plis, aux comités d'évaluation ou aux comités des marchés, signent, avant de s'acquitter de leurs fonctions, une déclaration d'absence de conflit d'intérêts. L'honnêteté, la sincérité, l'impartialité et l'incorruptibilité doivent toujours être appliquées chaque fois qu'un conflit d'intérêts, ou l'apparence d'un conflit d'intérêts, survient dans le cadre de la passation de marchés.

### **Cadeaux et pourboires**

Une situation de conflit d'intérêts à laquelle les fonctionnaires des achats de l'ONU sont souvent confrontés est celle de l'acceptation ou non de cadeaux de la part de fournisseurs, de partenaires ou de gouvernements. Offrir des cadeaux aux clients est une pratique très courante dans le secteur privé. C'est une stratégie marketing basée sur le sens universel de la réciprocité : si nous recevons quelque chose, nous nous sentons obligés de donner quelque chose en échange, c'est-à-dire qu'il n'existe pas de « repas gratuit ». Les fournisseurs offrent souvent différents types de cadeaux, par exemple des produits périssables, des marques d'hospitalité, des cours de formation gratuits ou des invitations à des présentations, des foires commerciales, et parfois des dons en nature, etc. qui sont liés à l'activité de l'organisation des Nations Unies concerné.

Il n'est pas toujours facile d'identifier les cadeaux masqués. Un fournisseur peut, par exemple, offrir gratuitement des activités de formation qui peuvent être considérées comme bénéfiques pour l'organisation. Toutefois, un examen très attentif de l'impact de l'acceptation de tels cadeaux devrait être entrepris. Est-ce que le fait de recevoir le cadeau profiterait à une entreprise plutôt qu'aux autres ? L'acceptation serait-elle équitable pour les concurrents ?

Il peut être difficile de juger comment se comporter dans une situation particulière et quelle serait l'action appropriée. L'acceptation de cadeaux, de distinctions honorifiques ou d'autres marques de reconnaissance peut avoir une incidence sur l'indépendance et l'impartialité d'un acheteur. De telles situations peuvent compromettre à la fois son intégrité et la réputation de l'ONU. L'acceptation d'un cadeau peut également créer un conflit de loyauté ou susciter des attentes chez le donateur.

La majorité des organisations des Nations Unies ont adopté une « politique de tolérance zéro » à l'égard des comportements contraires à l'éthique et des pratiques corrompues, notamment les pots-de-vin, l'extorsion, la coercition, la fraude et la collusion. Dans l'application de cette politique, la plupart des organisations des Nations Unies interdisent à leur personnel de recevoir des cadeaux ou d'autres avantages susceptibles d'inciter ou d'être perçus comme incitant le fonctionnaire à prendre toute mesure autre qu'indépendante ou impartiale. La façon dont la politique est appliquée aux cadeaux et autres émoluments est décrite ci-dessous :

### **De la part des gouvernements**

En règle générale, le personnel de l'ONU ne peut accepter aucune distinction honorifique, décoration, faveur, rémunération ou cadeau provenant de sources gouvernementales. Toutefois, si le refus d'un cadeau imprévu peut causer de l'embarras à l'organisation des Nations Unies, il peut être accepté au nom de l'organisation, puis signalé et confié au Secrétaire général ou au Directeur exécutif de l'organisation, selon le cas.

## De sources non gouvernementales

Les distinctions honorifiques, faveurs, dons ou rémunérations provenant de sources non gouvernementales peuvent être autorisés avec l'approbation préalable du Secrétaire général, mais cette approbation ne sera accordée que dans des cas exceptionnels.

## De toute source ayant ou cherchant une relation contractuelle

Le fait d'accepter des cadeaux d'une personne ou d'une entité faisant affaire avec l'ONU ou cherchant à établir une relation contractuelle avec l'ONU constitue un conflit d'intérêts. Un membre du personnel de l'ONU ne peut rien accepter de telles sources. Il n'y a pas d'exception à cette règle.

## Offrir ou promettre des cadeaux

Lorsque des personnes échangent des cadeaux dans le cadre professionnel, ils peuvent être perçus comme des faveurs accordées afin d'influencer l'exercice du jugement professionnel. Un fonctionnaire de l'ONU ne peut rien offrir de valeur, notamment des cadeaux, des faveurs ou d'autres avantages personnels, à d'autres fonctionnaires ou à des tiers si, ce faisant, il cherche à influencer les actions officielles du bénéficiaire. Offrir des cadeaux tels qu'un cadeau d'anniversaire est acceptable s'il n'y a aucune attente d'action officielle en retour.

Les acheteurs devraient prendre les mesures suivantes afin d'éviter les problèmes d'éthique liés aux cadeaux et gratifications, ou à d'autres types de distinctions honorifiques :

- Veiller à ce que tous les fournisseurs et entrepreneurs qui travaillent avec l'ONU soient au courant de la politique stricte de l'ONU en matière de cadeaux.
- Refuser toute offre de repas, de billets, de frais de voyage ou autres marques d'hospitalité de la part de fournisseurs de l'ONU. Il est interdit de les accepter.
- Enregistrer et se défaire des cadeaux qui arrivent inopinément et qui ne peuvent pas être retournés conformément à l'instruction administrative ST/AI/2010/1. Guide à l'intention du personnel de l'ONU.
- S'abstenir de distribuer des cartes de visite, des brochures ou tout autre type de sollicitation commerciale au nom d'une entité externe.
- Ne jamais prendre possession d'un cadeau accepté au nom de l'organisation des Nations Unies pour un usage personnel.
- Ne jamais accepter d'argent comptant offert en cadeau à titre officiel par une personne ou une entité, pour quelque raison que ce soit.

Certaines organisations des Nations Unies peuvent avoir leurs propres directives en matière de cadeaux, et les fonctionnaires chargés des achats à l'ONU sont chargés de connaître et d'appliquer celles qui sont propres à leur organisation.

## 2.6 Domaines de risque potentiels dans le cycle des achats

Les fonctionnaires chargés des achats sont exposés à un certain nombre de risques lorsqu'ils traitent avec des fournisseurs dont les pratiques commerciales peuvent être différentes de celles de l'ONU. Les situations qui constituent des dilemmes éthiques peuvent survenir dans n'importe quel type d'activité d'achats, mais elles auront un impact plus important sur les achats de grande valeur ou à risque élevé. Quelle que soit la valeur de l'activité d'achats, les normes les plus élevées de comportement éthique doivent toujours être maintenues pour assurer la probité du processus d'achats.

Certains domaines de risque potentiels liés à l'éthique dans le cycle d'achats sont énumérés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1 - Domaines de risque potentiels

DOMAINE DE RISQUE	EXPLICATION ET EXEMPLES
Budgétisation	L'absence d'un contrôle budgétaire approprié, par exemple lorsque tous les fonds ne sont pas affectés à un objectif spécifique, peut fournir les fonds nécessaires pour que la fraude et la corruption se produisent.

DOMAINE DE RISQUE	EXPLICATION ET EXEMPLES
<b>Politique d'approbation financière</b>	En l'absence de vérifications régulières et de contrôles de gestion stricts, une personne peut faire une utilisation frauduleuse de ses propres niveaux d'autorité ou une utilisation abusive de ceux d'une autre personne.
<b>Besoin perçu</b>	Les exigences peuvent être inventées ou falsifiées.
<b>Élaboration des spécifications</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les spécifications peuvent être rédigées de façon à favoriser un fournisseur en particulier.</li> <li>• Des éclaircissements sur les spécifications peuvent n'être fournis qu'à un seul des soumissionnaires au cours du processus d'appel d'offres.</li> </ul>
<b>Critères d'évaluation</b>	Les critères d'évaluation peuvent être rédigés ou modifiés après réception des offres pour favoriser un fournisseur particulier.
<b>Préqualification</b>	Ce processus peut être utilisé pour limiter le champ de la concurrence afin de donner un avantage à un fournisseur privilégié.
<b>Appel d'offres/recherche de fournisseurs</b>	Ce processus peut être utilisé pour donner l'illusion d'une concurrence là où elle n'existe pas vraiment en invitant des entreprises dont on sait qu'elles sont insatisfaisantes ou inéligibles à soumissionner, ou en n'envoyant pas en même temps les spécifications complètes à tous les soumissionnaires.
<b>Évaluation des offres</b>	À ce stade, la fraude se produit principalement lorsque des critères d'évaluation objectifs n'ont pas été convenus à l'avance. Cela peut également se produire lorsque le personnel technique est en mesure d'utiliser ses connaissances spécialisées pour induire en erreur d'autres membres de l'équipe d'évaluation.
<b>Négociation</b>	Les fournisseurs privilégiés peuvent être assistés ou recevoir des informations utiles pendant les négociations.
<b>Attribution du contrat</b>	<p>Les fournisseurs peuvent trouver des possibilités de fraude soit par des actes délibérément frauduleux, soit du fait de l'incompétence de l'acheteur.</p> <p>Le personnel des achats pourrait fractionner artificiellement l'attribution des marchés pour rester sous le seuil organisationnel d'examen par le comité des marchés ou pour attribuer davantage de marchés à des fournisseurs privilégiés.</p>
<b>Modifications apportées aux spécifications après l'adjudication</b>	Permettre aux fournisseurs d'augmenter leurs profits en facturant davantage pour les spécifications révisées.
<b>Commande et réception des marchandises</b>	<p>En voici quelques exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permettre la livraison incomplète de marchandises ou la non-exécution selon les spécifications</li> <li>• Rédaction de faux bordereaux d'entrée de marchandises</li> <li>• Commande délibérément excessive</li> <li>• Laisser les stocks se raréfier de sorte que les commandes urgentes à un prix plus élevé devront être traitées</li> </ul>
<b>Certification des factures</b>	Surfacturation délibérée, antidatation des commandes pour permettre de bénéficier des changements de prix, paiement en double, défaut d'insistance ou de contrôle sur les rétentions.
<b>Organisation décentralisée des achats</b>	Délégations à un grand nombre de personnes, ce qui rend difficile l'exercice d'un contrôle et d'une prise de conscience totale de ce qui se passe dans les unités décentralisées par la fonction centrale des achats. Bien que la décentralisation puisse souvent améliorer l'efficacité et réduire les coûts, elle peut aussi accroître les risques de corruption.

## Signes avant-coureurs potentiels de pratiques contraires à l'éthique

Il existe des signes typiques qui peuvent indiquer ou mettre en garde contre des pratiques contraires à l'éthique. Ce sont notamment les suivants :

- Dérogation aux procédures appropriées
- Mauvaise tenue des dossiers : dossiers et documents manquants
- Style de vie extravagant de l'acheteur
- Résistance à la vérification et réticence à déléguer
- Traitement exclusif du fournisseur par une seule personne
- Secret contre confidentialité
- Style de gestion dictatorial
- Rencontres inutiles avec les fournisseurs
- Réticence des fournisseurs à présenter des soumissions

Il existe des forces internes et externes qui peuvent constituer des obstacles à la prise de décisions éthiques. Les forces externes comprennent les pressions politiques, le respect des normes du groupe, le fait d'accomplir ce qui est récompensé dans l'organisation et d'agir conformément à ce qui a été demandé. Les forces internes comprennent l'opportunisme personnel et la cupidité, la peur des représailles et de l'intimidation, l'ignorance éthique et l'aveuglement.

Voici un modèle de prise de décision éthique en six étapes que le personnel de l'ONU devrait prendre en considération lorsqu'il doit prendre des décisions éthiques.

- Évaluez la situation, établissez les éléments connus, fiez-vous à votre intuition et faites les vérifications nécessaires
- Testez l'éthique. Quels sont les enjeux et les questions éthiques ?
- Aidez les personnes touchées. Qui sont les parties prenantes et comment peuvent-elles être affectées par la situation ?
- Identifiez-la ou les règles. Assurez le respect des codes de conduite de l'organisation
- Demandez des conseils et obtenez des directives, si nécessaire
- Défendez l'éthique. Prenez la meilleure décision possible et agissez. Veillez à ce que la résolution soit juste et équitable pour toutes les parties prenantes

Outre le processus en six étapes décrit ci-dessus, le personnel de l'ONU devrait également examiner si la décision est conforme aux politiques, procédures et directives de son organisation et si elle est acceptable en vertu des lois et règlements applicables. Il devrait également veiller à ce que la décision soit conforme aux principes et valeurs universels que son organisation a adoptés et qu'elle réponde à la définition du droit, de l'équité, de la transparence et de l'impartialité donnée par le fonctionnaire.

Le personnel de l'ONU n'a pas à prendre seul ces décisions difficiles. Chaque organisation des Nations Unies dispose de nombreuses ressources, y compris un Bureau ou une Unité de la déontologie, pour aider le personnel à traiter les questions de cet ordre qui peuvent se poser dans l'exercice de ses fonctions. Il est toujours préférable de demander conseil lorsque la situation n'est pas claire et qu'il y a des raisons de s'inquiéter sur le plan éthique.

## Meilleures pratiques

Afin d'essayer de prévenir les comportements contraires à l'éthique, les bonnes pratiques lors des activités d'achats en cours consistent pour les acheteurs à :

- Refuser les réunions avec les soumissionnaires en tête-à-tête (deux membres du personnel de l'ONU doivent toujours être présents).
- Ne travailler que pendant les heures ouvrables normales.
- Inviter les fournisseurs dans des salles de réunion et non dans des bureaux individuels.
- Établir un ordre du jour et des procès-verbaux pour toutes les réunions avec les fournisseurs.

## 2.7 L'éthique au niveau organisationnel

Il existe également des signes avant-coureurs au niveau de l'organisation qui montrent des faiblesses potentielles dans les pratiques éthiques. Certains d'entre eux sont inclus ci-dessous :

- Aucune communication des attentes



- Trop de confiance dans les employés clés
- Absence de procédures d'autorisation appropriées, trop d'exceptions
- Changements dans la structure organisationnelle
- Tendance à la gestion de crise
- Mauvaise conception/aucune conception du système, les processus ont simplement « évolué » au fil du temps
- Personnel comptable inexpérimenté ou laxiste dans ses fonctions.

### **Outils et mécanismes organisationnels pour prévenir et détecter les pratiques contraires à l'éthique**

Outre le fait que chaque membre du personnel de l'ONU assume la responsabilité de son comportement éthique et suit les meilleures pratiques, il existe également certains outils et mécanismes organisationnels qui permettent de prévenir et détecter l'apparition de pratiques contraires à l'éthique, comme indiqué ci-dessous.

### **Responsabilité de la direction**

La direction devrait maintenir les normes d'intégrité les plus élevées dans ses activités quotidiennes. Là où la haute direction se comporte malhonnêtement, la corruption et la fraude s'étendront à tous les niveaux. La responsabilité de la direction est d'établir les normes d'intégrité les plus élevées et d'être un exemple à suivre pour tous les membres de l'organisation. Les dirigeants devraient également signaler aux employés les comportements corrects et tracer la ligne de démarcation entre les comportements acceptables et inacceptables.

La direction est également responsable en dernier ressort des opérations et des actifs placés sous son autorité. Il lui incombe, et c'est dans son intérêt, de veiller à ce que l'organisation dispose des procédures et des systèmes de contrôle nécessaires pour assurer une sécurité maximale et minimiser le risque de corruption et de fraude.

### **Code d'éthique**

Il est essentiel que toutes les organisations des Nations Unies consignent très clairement dans un code de conduite ou un code d'éthique le type de comportement attendu des membres du personnel ainsi que ce qui est considéré comme inacceptable. Il est également important que les organisations promulguent et appliquent leur code d'éthique afin de promouvoir un climat de comportement éthique.

### **Procédures organisationnelles**

Pour prévenir la fraude et la corruption, une organisation doit mettre en place les procédures organisationnelles suivantes :

<b>PROCEDURES</b>	<b>NOTAMMENT</b>
<b>Examen rigoureux de préembauche</b>	Les antécédents de tous les candidats à un emploi devraient être vérifiés avant qu'ils ne soient employés et qu'on ne leur accorde l'accès aux locaux et aux actifs.
<b>Classification et protection de l'information</b>	Une "politique du bureau rangé", des classeurs sécurisés pour tous les employés, un nombre suffisant de déchiqueteuses de papier, l'élimination sécurisée de tous les déchets de papier.
<b>Normes de sécurité des données</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des procédures devraient être mises en place pour toutes les ressources informatiques.</li> <li>• Les instructions sur les normes minimales devraient être appliquées.</li> </ul>
<b>Rapports d'incidents</b>	Tous les employés devraient être responsables d du signalement des pertes et des incidents de sécurité. Tous les incidents, aussi mineurs soient-ils, doivent être signalés.

## Politiques et procédures en matière de personnel

Des politiques et procédures équitables, ouvertes et efficaces en matière de personnel réduisent l'exposition de l'organisation à la fraude. Les organisations des Nations Unies devraient tenir compte des facteurs suivants dans leurs politiques et procédures relatives au personnel :

POLITIQUES ET PROCEDURES	FACTEURS A CONSIDERER
Descriptions de poste	Les responsabilités en matière de sécurité devraient figurer dans les contrats et les descriptions de poste.
Éducation et formation	<ul style="list-style-type: none"><li>• La formation de sensibilisation peut clarifier ce que l'on entend par conduite éthique, raccourcis et fraude.</li><li>• Les programmes de formation peuvent être appuyés par des brochures sur l'éthique des affaires et les politiques de sécurité de l'organisation, des bulletins d'information comprenant des rapports sur les fraudes découvertes et les leçons apprises, ainsi que des films et des vidéos.</li><li>• La formation d'intégration des nouveaux employés devrait également porter sur la sécurité.</li></ul>
Enquêtes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Règles d'organisation pour la conduite d'enquêtes sur des cas présumés ou signalés de fraude ou d'atteinte à la sécurité, incluant l'obligation pour les employés de participer à de telles enquêtes.</li><li>• Les infractions pénales ou les motifs de mesures disciplinaires devraient être portés à l'attention de l'ensemble du personnel.</li></ul>

## Contrôles comptables

L'intégrité des systèmes comptables est un élément essentiel de la prévention de la fraude. Les contrôles devraient garantir que les détails de tous les actifs et équipements entrant et sortant de l'organisation sont enregistrés sur des documents numérotés en série ou des enregistrements informatiques, et que des copies des documents enregistrant les mouvements sont conservées en toute sécurité. L'utilisation des contrôles numériques doit être maximale.

Les niveaux de pouvoir d'approbation des opérations comptables devraient être clairement définis et faire l'objet de vérifications régulières. Chaque système devrait définir qui sera tenu responsable des pertes, des erreurs et de toute dissimulation. Les domaines de responsabilité devraient être identifiés et appliqués. Les livres et registres devraient être protégés de la même manière que tous les actifs de l'organisation.

## Séparation des tâches

C'est le moyen le plus fondamental et l'un des plus efficaces de prévenir la fraude puisqu'il élimine la possibilité d'une « boucle fermée », c'est-à-dire qu'une seule personne ait le pouvoir de budgétiser, provisionner, commander et payer. Chaque transaction devrait être divisée en un certain nombre d'étapes et personne ne devrait jamais avoir l'autorité nécessaire pour s'occuper de toutes les étapes. Toutes les responsabilités en matière d'achats doivent être séparées (y compris la sélection des fournisseurs) des activités de décaissement et de comptabilité afin de s'assurer que le processus d'achats est équitable et transparent.

## Systèmes de contrôle

Les systèmes de contrôle des achats protègent les acheteurs et fournisseurs honnêtes des fausses accusations de malhonnêteté et les encouragent à travailler honnêtement et efficacement. Ils permettent également de prévenir et détecter la corruption. Il est souvent difficile de trouver le bon équilibre entre un contrôle insuffisant et excessif, et de nombreuses organisations ont des systèmes de contrôle qui sont soit trop restrictifs, soit trop laxistes. Un système de contrôle efficace et bien équilibré

doit être souple, permettant ainsi aux acheteurs et fournisseurs honnêtes de fonctionner efficacement, tout en minimisant les risques de malhonnêteté.

### **Contrôles dans la passation des marchés**

Les procédures de passation des marchés devraient figurer dans un manuel fourni à tous les membres du personnel participant à la passation des marchés. Les procédures, pouvoirs, responsabilités et sanctions en cas de non-respect des procédures devraient être clairement définis. Lors de l'établissement de la stratégie pour une activité d'achats particulière, les facteurs suivants doivent être pris en compte :

- Le seuil au-dessus duquel les contrats et les commandes doivent être mis en concurrence doit être clairement défini et appliqué.
- Dans la mesure du possible, les commandes au comptant, à court terme ou d'urgence devraient être évitées.
- Les contrats à prix coûtant majoré devraient être évités dans la mesure du possible, mais si cela n'est pas possible, il convient de prendre des précautions particulières pour vérifier les dépenses du fournisseur.

### **Politique d'approbation financière**

La politique sur l'approbation financière des opérations d'achats devrait être clairement communiquée à tout le personnel concerné. Les conséquences des abus devraient être définies. Les niveaux d'approbation ne devraient pas être fixés à un niveau artificiellement bas mais à un niveau réaliste suffisant pour permettre aux employés de faire leur travail efficacement.

Les conditions générales des contrats et les formulaires standard devraient être inclus dans tous les documents de sollicitation ainsi que dans tous les contrats et bons de commande. Des formulaires standard pour la passation des marchés devraient être élaborés.

### **Contrôle des biens et services reçus**

Comme cela a été décrit plus haut, il existe plusieurs risques potentiels liés à l'éthique dans le cycle des achats. Le contrôle de la réception et de l'entreposage des biens est un aspect essentiel de l'élimination des possibilités de fraude. Diverses mesures peuvent être prises pour éviter ces risques. L'organisation des Nations Unies devrait disposer d'un système vérifiable de réception et de vérification de la qualité et la quantité des biens reçus. Des procédures devraient être mises en place pour signaler et enregistrer les variations dans les quantités de et les défauts de qualité, notamment en cas de dommages ou de casse. Lorsque les quantités sont importantes, l'organisation devrait mettre en œuvre un système d'échantillonnage afin de vérifier la conformité de la cargaison expédiée par le fournisseur. Le personnel de l'ONU chargé de la réception des biens devrait être dûment formé à l'inspection de la qualité des matériels reçus.

De plus, seuls les biens ou services accompagnés d'un bon de commande ou d'un contrat autorisé peuvent être acceptés. L'organisation des Nations Unies doit disposer d'un système permettant de vérifier que les biens ou services reçus correspondent à des commandes légitimes en cours. Il s'agit de faire correspondre le numéro du bon de commande saisi dans le cadre de l'opération de réception avec les enregistrements contenus dans le système des achats de l'organisation.

Les organisations des Nations Unies devraient également surveiller périodiquement et systématiquement leurs fournisseurs pour s'assurer que leurs performances réelles répondent aux attentes. Les rapports sur les performances comprennent : le pourcentage de livraison dans les délais, l'exactitude des expéditions, la qualité des produits et le coût d'exécution par rapport aux prévisions de coûts initiales.

Toute zone d'entreposage gérée par une organisation de l'ONU doit être sécurisée et accessible uniquement au personnel autorisé qui a reçu une carte d'accès spéciale. L'organisation devrait également disposer d'un registre électronique des articles entreposés et retirés de l'installation de stockage, et des vérifications ponctuelles devraient être effectuées périodiquement. Un fonctionnaire désigné par l'ONU devrait être chargé du suivi des stocks des articles fréquemment utilisés afin de s'assurer qu'ils sont achetés régulièrement et que les achats de dernière minute ne sont pas nécessaires.

## 2.8 L'éthique au niveau du fournisseur

### Code de conduite, déclarations de l'ONU et conditions générales d'un contrat

Il est fondamental que les organisations des Nations Unies encouragent un comportement éthique dans la chaîne d'approvisionnement. Le Code de conduite des fournisseurs des Nations Unies (voir chapitre 2 Éthique dans les achats) a été élaboré à partir des valeurs fondamentales énoncées dans la Charte des Nations Unies et a été approuvé sans réserve par toutes les organisations de l'ONU. Tous les fournisseurs qui souhaitent faire affaire avec une organisation des Nations Unies doivent adhérer à ce code de conduite.

Les organisations des Nations Unies attendent également de tous leurs fournisseurs qu'ils adhèrent aux principes du Pacte mondial des Nations Unies (voir section 14.3), issus de la Déclaration universelle des droits de l'homme, de la Déclaration de l'Organisation internationale du travail (OIT) relative aux principes et droits fondamentaux au travail, de la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement et de la Convention de l'Organisation des Nations Unies U contre la corruption. Les fournisseurs sont tenus d'aviser l'ONU s'ils soupçonnent eux-mêmes que des fournisseurs d'intrants dans leurs processus pourraient contrevenir à l'un des engagements contenus dans ces documents.

En outre, les fournisseurs ont l'obligation de respecter les conditions générales de l'organisation des Nations Unies qui font partie intégrante de tout contrat de l'ONU (voir chapitre 6 sur les achats) et contiennent des dispositions spécifiques sur les mines, le travail des enfants, l'exploitation sexuelle et les droits fondamentaux des travailleurs. De plus, l'ONU s'est engagée à ne faire affaire qu'avec les fournisseurs qui partagent ses valeurs de respect des droits humains fondamentaux, de justice sociale, de dignité humaine et de respect de l'égalité des droits des hommes et des femmes. Le tableau ci-dessous énumère les types de questions abordées dans le Code de conduite des fournisseurs.

1	Relations avec les fournisseurs	12	Santé et sécurité
2	Promotion des principes du Code de conduite	13	Mines
3	Sous-traitance	14	Environnement
4	Liberté d'association	15	Produits chimiques et matières dangereuses
5	Travail forcé	16	Eaux usées et déchets solides
6	Travail des enfants	17	Émissions dans l'atmosphère
7	Discrimination	18	Minimisation de la production de déchets, maximisation du recyclage
8	Horaires de travail	19	Corruption
9	Rémunération	20	Conflit d'intérêts
10	Droits de l'homme	21	Cadeaux et marques d'hospitalité
11	Harcèlement, traitement cruel ou inhumain	22	Restrictions applicables après la cessation de service

## Comportement contraire à l'éthique du personnel et des fournisseurs de l'ONU

Les cas de fraude, de pots-de-vin, de corruption, de coercition et de collusion peuvent impliquer à la fois le personnel de l'ONU et les fournisseurs. Ces différents types de comportements contraires à l'éthique sont décrits ci-dessous, ainsi qu'au chapitre 11, Sanctions à l'encontre des fournisseurs.

### Fraude

La fraude est un acte ou une omission, y compris une fausse déclaration, qui induit ou tente d'induire en erreur une partie, sciemment ou imprudemment, en vue d'obtenir un avantage financier ou autre ou d'éviter une obligation. En ce qui concerne la passation des marchés, ce type de pratique peut être utilisé afin d'influencer le processus de sélection concurrentiel ou l'exécution d'un contrat. Il existe quatre scénarios courants de fraude dans le domaine des achats :

- La personne responsable de l'achat escroque son employeur.
- Les fournisseurs escroquent leurs clients.
- Les fournisseurs et les acheteurs collaborent en vue d'escroquer l'employeur de l'acheteur.
- L'acheteur réalise un gain personnel aux frais du fournisseur.

Un exemple de fraude dans le domaine des achats serait le cas d'un fonctionnaire de l'ONU, ou de plusieurs fonctionnaires travaillant ensemble, qui établit un compte fictif de société ou de fournisseur dans les fichiers ou les systèmes de l'organisation des Nations Unies et s'efforce ensuite de voler l'organisation par des contrats, factures et/ou paiements frauduleux.

### Pots-de-vin/Corruption

Les pots-de-vin et la corruption impliquent la pratique d'offrir, de donner, de recevoir ou de solliciter, directement ou indirectement, quoi que ce soit de valeur pour influencer les actions d'une autre partie. Un pot-de-vin peut consister en de l'argent comptant ou des faveurs personnelles immédiates, une promesse de paiement ultérieur, ou toute autre chose que le destinataire peut considérer comme précieuse. Un exemple de corruption dans le processus des achats serait qu'un fournisseur offre de l'argent ou toute chose de valeur à un acheteur ou à un demandeur en échange de la fourniture des spécifications et/ou du budget disponible pour un appel d'offres, avant que l'offre ne soit lancée. En ayant cette information à l'avance, le fournisseur dispose d'un avantage sur les autres fournisseurs dans la préparation de son offre.

Il existe deux types courants de corruption :

APPROCHE	NOTAMMENT
Directe	<ul style="list-style-type: none"><li>• Espèces versées à l'acheteur pour régler ses dettes personnelles ou versées à un tiers au profit de l'acheteur.</li><li>• Chèques payés directement à l'acheteur ou à des membres de sa famille ou payés à des entreprises dans lesquelles l'acheteur a un intérêt.</li><li>• Chèques payés pour régler les dettes personnelles de l'acheteur.</li><li>• Actions et options sur actions.</li><li>• Biens ou services gratuits ou à prix réduit.</li></ul>
Indirecte	<ul style="list-style-type: none"><li>• Emploi d'un membre de la famille de l'acheteur ou emploi de l'acheteur à titre de consultant.</li><li>• Offres futures similaires.</li><li>• Information privilégiée qui profitera à l'acheteur.</li><li>• Menaces de chantage ou de violence.</li><li>• Frais de déplacement et dépenses prises en charge pour assister à des présentations ou visiter les usines des fournisseurs.</li><li>• Invitation à des événements de divertissement.</li></ul>

## Coercition

La coercition est un acte ou une omission qui porte atteinte ou nuit, ou menace de porter atteinte ou de nuire, directement ou indirectement, à une partie, ou à ses biens, pour influencer indûment ses actions. Par exemple, un fournisseur pourrait utiliser les connaissances qu'il possède concernant un fonctionnaire de l'ONU pour le faire chanter afin que ce dernier assure indûment ses fonctions d'acheteur, en vue de lui octroyer un avantage indu. Cela peut prendre la forme d'une prise de connaissance préalable des détails d'un appel d'offres à venir, ou de l'obtention de biens ou de services d'une qualité inférieure à celle acceptée par l'organisation.

## Collusion

La collusion désigne un stratagème ou un arrangement entre deux parties ou plus, conçu pour atteindre un but inapproprié, y compris influencer de façon inappropriée les actions d'une autre partie. En ce qui concerne la passation des marchés, la collusion entre deux fournisseurs pourrait être conçue de manière à établir des prix à des niveaux artificiels et non concurrentiels. Il peut également s'agir d'un arrangement entre un fournisseur et un fonctionnaire de l'ONU pour manipuler le processus d'achats en limitant la liste des fournisseurs ou en restreignant la concurrence à une zone géographique donnée. Les pratiques pourraient comporter des commissions illicites ou des pots-de-vin dont bénéficieraient à la fois le fournisseur et le fonctionnaire de l'ONU.

Un exemple de collusion entre deux fournisseurs ou plus est la « fixation des prix et la soumission concertée » dans le but de supprimer et d'éliminer la concurrence sur les contrats. L'entente sur les prix est une entente en vertu de laquelle un ou plusieurs soumissionnaires conviennent de ne pas présenter d'offre, tandis que la soumission concertée est une entente en vertu de laquelle deux soumissionnaires ou plus conviennent de présenter des soumissions qui ont été convenues au préalable entre eux. Ces stratagèmes entrent généralement dans l'une ou plusieurs des catégories suivantes :

- **Suppression d'offres** : Un ou plusieurs fournisseurs qui devraient autrement soumissionner, ou qui ont déjà soumissionné, conviennent de s'abstenir de le faire ou de retirer une offre soumise antérieurement afin que l'offre du concurrent gagnant désigné soit acceptée.
- **Soumission complémentaire** : Un accord entre fournisseurs par lequel au moins l'un d'entre eux accepte de soumettre une offre qui est soit trop élevée pour être acceptée, soit contient des conditions spéciales qui ne seront pas acceptables pour une organisation de l'ONU. Ces soumissions sont conçues pour donner l'apparence d'un véritable appel d'offres concurrentiel.
- **Rotation des offres** : Les fournisseurs présentent des soumissions, mais acceptent d'être à tour de rôle le soumissionnaire le moins disant.
- **Sous-traitance** : Les fournisseurs s'engagent à ne pas soumissionner ou à présenter une offre qui ne sera pas retenue en échange de contrats de sous-traitance avec le soumissionnaire retenu.

## Conséquences de la non-conformité

L'intégrité consiste à faire les choses correctement, même si personne ne vous observe. Nous attendons du personnel qu'il soit honnête et qu'il adopte un comportement correct, approprié et éthique mais cela implique que vous devez vous attendre à être pris si vous commettez une faute. S'il est établi que vous avez enfreint des règles, des règlements, des politiques, des normes, des circulaires, des textes administratifs ou des lois locales, vous pourriez faire l'objet de mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'à la rétrogradation, la perte de privilèges, le renvoi sans préavis ou la résiliation de votre contrat ou même, selon l'infraction, le renvoi devant les autorités locales en vue d'éventuelles poursuites pénales.

## Signalement d'un acte répréhensible et protection contre les représailles

### Obligation de signaler

Si vous remarquez quelque chose, signalez-le. Qu'est-ce que cela implique ? La direction doit maintenir une culture de la porte ouverte et de la prise de parole, où les fonctionnaires et autres membres du personnel peuvent lui faire part de leurs préoccupations de toute nature, sans crainte d'être sanctionnés s'ils le font. Si vous constatez ou soupçonnez qu'un fonctionnaire de l'ONU ou tout autre membre du

personnel, un vendeur, un fournisseur, un partenaire, un fonctionnaire du gouvernement, une ONG ou toute autre personne agit ou a agi de manière inappropriée (ou si vous recevez des informations crédibles d'un tiers qui vous portent à croire à l'existence d'une activité inappropriée, harcèlement, fraude ou corruption, par exemple), vous avez l'obligation de signaler la faute présumée sans crainte de représailles ou de châtement.

Parlez-en à votre supérieur ou, si cela vous pose problème de soulever cette question avec lui, parlez-en à un autre responsable. À défaut, le Bureau de l'audit et des investigations dispose d'une permanence téléphonique à cette fin ; le personnel qui signale des actes répréhensibles peut rester anonyme (sauf dans les cas de harcèlement au travail ou d'abus de pouvoir, car la victime doit s'identifier). Enfin, la plupart des organisations des Nations Unies ont créé un Bureau de la déontologie auquel il est possible de s'adresser pour obtenir des conseils et des directives en toute confidentialité. Les membres du personnel de l'ONU devraient se familiariser avec les politiques et procédures de leur propre organisation en matière d'éthique dans les achats.

### **Protection contre les représailles**

Les organisations des Nations Unies promeuvent activement la « signalement d'une irrégularité », ce qui signifie que le personnel est encouragé à se manifester, à s'exprimer en toute franchise et à faire part de ses préoccupations de bonne foi en cas de faute, fraude, corruption, harcèlement, abus de pouvoir, discrimination ou autre acte répréhensible. L'ONU est en faveur d'un environnement ouvert dans lequel ces rapports de bonne foi sont considérés comme une action positive, parce que vous protégez ainsi l'intérêt supérieur de l'organisation. En fait, en vertu de la disposition 1.2(c) du Règlement du personnel de l'ONU :

*« Les membres du personnel ont le devoir de signaler toute infraction aux règlements et règles de l'Organisation aux fonctionnaires chargés de prendre les mesures appropriées, et de collaborer aux audits et enquêtes dûment autorisés. Les membres du personnel ne doivent pas faire l'objet de représailles pour s'être conformés à ces obligations ».*

Vous êtes ainsi encouragés à signaler de bonne foi tout acte répréhensible sans crainte de représailles ou de vengeance ; vous ne pouvez être puni pour avoir rempli votre obligation. Il est conseillé aux dirigeants de soutenir cette culture de la porte ouverte et de la prise de parole, où le personnel n'hésite pas à faire part de ses préoccupations. Le Bureau de la déontologie est habilité à protéger le personnel, les sous-traitants, les stagiaires et les Volontaires des Nations Unies (VNU) contre les représailles pour avoir signalé de bonne foi une faute ou pour avoir collaboré à des audits ou enquêtes dûment autorisés. Et souvenez-vous que les représailles constituent elles-mêmes une faute. Si vous pensez avoir fait l'objet de représailles ou de menaces de représailles parce que vous avez signalé une faute ou collaboré à un audit ou à une enquête, contactez le Bureau de la déontologie de votre organisation pour obtenir des conseils et des directives en toute confidentialité.

### **Conclusion**

Comme ce chapitre la clairement illustré, il existe de nombreuses possibilités de conduite contraire à l'éthique au cours des différentes étapes du processus d'achats. Il est important que toutes les parties concernées, l'organisation, le personnel de l'ONU (en particulier le personnel chargé des achats) et les fournisseurs, fassent tous un effort concerté pour garantir un processus d'achat équitable et transparent. La formation est également importante pour tout le personnel de l'ONU et essentielle pour les nouveaux membres du personnel qui rejoignent l'organisation. Les organisations devraient également exiger du personnel qu'il suive périodiquement des cours de recyclage sur l'éthique, afin de mettre l'accent sur l'importance d'un comportement éthique pour l'environnement de travail et la crédibilité de l'organisation. Le personnel devrait également se familiariser avec la politique relative à l'éthique propre à l'organisation à laquelle il appartient ainsi qu'avec les autres documents connexes.

## Chapter 3

# Gestion des risques

Ce chapitre couvre les sujets suivants

3.1	Introduction	35
3.2	Risques liés aux achats	36
3.3	Processus de gestion des risques	36
3.4	Avantages de la gestion des risques	44
3.5	Risque et gestion des risques dans le processus d'achats	44

### 3.1 Introduction

Toutes les organisations font face à des facteurs internes et externes qui créent de l'incertitude quant à leur capacité à atteindre leurs objectifs. L'effet de cette incertitude sur les objectifs d'une organisation est le « risque ». Le risque ne peut être entièrement évité, ni dans le monde des affaires ni dans le secteur public. Il fait plutôt partie de l'environnement de travail normal dans lequel évoluent les organisations.

Les organisations des Nations Unies ont des mandats qui impliquent de multiples partenaires, des contextes humanitaires et de développement difficiles et une portée géographique étendue. Cet environnement complexe dans lequel travaillent les organisations des Nations Unies est intrinsèquement risqué ; il est donc essentiel que les risques soient reconnus, et réduits ou atténués à un niveau acceptable. L'objectif général d'une organisation des Nations Unies devrait être de créer une compréhension commune en matière de sensibilisation aux risques, d'intelligence des risques et de gestion des risques, et d'en promouvoir une approche cohérente.

Parce qu'une plus grande attention a été accordée au risque au cours des dernières années, une norme internationale ISO 31000:2009(E) a été élaborée, qui fournit des principes et des lignes directrices sur la gestion du risque. La définition formelle du risque dans la norme internationale est « l'effet de l'incertitude sur les objectifs ».<sup>7</sup>

La norme internationale recommande que « *les organisations élaborent, mettent en œuvre et améliorent de façon continue un cadre dont le but est d'intégrer le processus de gestion du risque dans la gouvernance, la stratégie et la planification, la gestion, la production de rapports, les politiques, les valeurs et la culture globales de l'organisation. La gestion des risques peut s'appliquer à l'ensemble d'une organisation, à ses nombreux domaines et niveaux, à tout moment, ainsi qu'à des fonctions, projets et activités spécifiques* ». <sup>8</sup>

Selon les grands principes de la norme internationale, la gestion des risques :

- Crée et protège la valeur
- Fait partie intégrante de tous les processus organisationnels
- Fait partie de la prise de décision
- Traite explicitement de l'incertitude
- Est systématique, structurée et opportune
- Est fondée sur les meilleures informations disponibles
- Est transparente et inclusive
- Est dynamique, itérative et réactive au changement
- Facilite l'amélioration continue de l'organisation<sup>9</sup>

<sup>7</sup>ISO 31000:2009 (F) disponible sur <https://www.iso.org/fr/iso-31000-risk-management.html>

<sup>8</sup>ISO 31000:2009 (F) disponible sur <https://www.iso.org/fr/iso-31000-risk-management.html>

<sup>9</sup>ISO 31000:2009 (F) disponible sur <https://www.iso.org/fr/iso-31000-risk-management.html>



## 3.2 Risques liés aux achats

En ce qui concerne les achats, le risque est défini comme l'exposition aux pertes résultant de l'incertitude. Le processus d'achats comporte, à chacune de ses étapes, de multiples risques et conséquences spécifiques (voir la section 3.5 ci-dessous). La gestion de ces risques relève de la responsabilité professionnelle de chaque acheteur.

Le risque peut, dans une certaine mesure, être géré. Certaines mesures de gestion des risques sont fondées sur la qualité du processus d'achats qui s'applique pour l'ensemble des activités, tandis que d'autres mesures peuvent viser des risques particuliers inhérents à certaines catégories d'achats. Comprendre les principales catégories de risques rencontrés dans le processus d'achats aide à évaluer les risques et à élaborer et mettre en œuvre des mesures visant à les atténuer. Les domaines d'impact des risques principaux en matière d'achats sont :

- Le coût total
- Le calendrier de livraison
- La qualité des biens et services fournis

Les domaines d'impact des risques secondaires sont, par exemple :

- Les performances de l'organisation
- La réputation professionnelle de l'acheteur
- Les conséquences politiques : l'image de l'organisation<sup>10</sup>

La gestion des risques doit être intégrée à toutes les pratiques et à tous les processus de l'organisation. La gestion des risques est un processus logique et systématique qui devrait être utilisé au moment de la prise de décision, afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience des performances. Les risques devraient être pris en compte dès les premières étapes de la planification des achats. Au cours du processus de définition des besoins, d'élaboration des spécifications et d'étude de marché, le responsable des achats et les autres membres du personnel concernés devraient élaborer un plan pour identifier, analyser, évaluer et traiter les risques. En outre, les responsabilités en matière de gestion des risques devraient être attribuées et communiquées au personnel concerné afin qu'il puisse en répondre. Dans de nombreux cas, l'identification précoce des risques entraîne des révisions des spécifications et des documents contractuels<sup>11</sup>

## 3.3 Processus de gestion des risques

Selon la norme ISO 33000 (E), la gestion des risques implique « des activités coordonnées pour diriger et contrôler une organisation en matière de risques ». <sup>12</sup> Elle vise à atténuer l'impact du risque en réduisant :

- La probabilité qu'il se produise, et/ou
- Les conséquences/l'impact

La probabilité et les conséquences des risques peuvent être atténuées par une planification proactive, une surveillance et d'autres mesures appropriées.

Que ce soit en général ou dans un cas particulier, les acheteurs devraient identifier et analyser tous les facteurs de risque qui sont susceptibles de survenir pendant la durée d'un projet, puis décider de la réponse la plus appropriée à apporter en termes de gestion pour chaque risque ou combinaison de risques. Le processus de gestion des risques comporte plusieurs étapes qui sont décrites plus en détail ci-dessous.

- Établir le contexte
- Identifier les risques
- Analyser les risques
- Évaluer les risques et les classer par ordre de priorité
- Surveiller et examiner les risques

---

<sup>10</sup>PNUD - Planification de la gestion des risques, 2016

<sup>11</sup>PNUD - Planification de la gestion des risques, 2016

<sup>12</sup>ISO 31000:2009 (F) disponible sur <https://www.iso.org/fr/iso-31000-risk-management.html>

## Établir le contexte

Afin de gérer les risques, l'organisation doit d'abord établir le contexte dans lequel elle fonctionne. Pour ce faire, il convient de bien comprendre ses buts, ses objectifs, ses valeurs, ses politiques et ses stratégies, cerner les besoins de ses parties prenantes et analyser les contextes externes et internes qui auront une influence sur les risques auxquels l'organisation est exposée. Le contexte externe est l'environnement externe dans lequel l'organisation évolue et comprend les facteurs culturels, sociaux, politiques, juridiques, réglementaires, économiques et environnementaux, etc. Le contexte interne comprend la gouvernance, la structure organisationnelle, les rôles et responsabilités, les politiques, les objectifs et stratégies, les systèmes d'information, le goût et la culture du risque, etc.

Une fois que l'organisation a pris les mesures décrites ci-dessus, elle doit ensuite élaborer des critères pour évaluer l'importance du risque. Ces critères permettent à l'organisation de classer les différents risques et de décider s'ils sont acceptables ou non. À ce stade, il est également essentiel de définir la probabilité et les conséquences des risques potentiels, comment sera déterminé le niveau de risque et quand il deviendra nécessaire de mettre en œuvre des mesures d'atténuation des risques.<sup>13</sup>

## Identifier les risques

Cette étape du processus de gestion des risques consiste à identifier les différentes sources de risque et leur impact potentiel. Ce processus devrait donner lieu à l'élaboration d'un ensemble complet de risques fondés sur les événements qui pourraient influencer sur l'aptitude de l'organisation ou sur sa capacité à atteindre ses objectifs. L'organisation devrait identifier les risques qu'elle contrôle et ceux qu'elle ne contrôle pas. Il est également essentiel à ce stade d'examiner les conséquences/l'impact que chaque risque pourrait avoir sur l'organisation.

En ce qui concerne les achats, il existe différentes approches pour l'identification des risques, telles que les registres des risques, les listes de contrôle standard simples et les méthodes techniques et scientifiques. Un registre des risques identifie certains domaines de gestion clés tels que la gestion de la sécurité, la gestion du temps, la gestion de la qualité, la gestion de la portée et la gestion des communications. Le journal dresse ensuite la liste des risques potentiels qui peuvent survenir dans chaque domaine de gestion. Un exemple de gestion de la sécurité serait : les dommages causés au personnel et aux locaux de l'ONU en raison de l'insécurité dans la zone du projet ; l'impossibilité d'apporter l'équipement essentiel pour le projet en raison des demandes de pots-de-vin des acteurs non étatiques ; et les attentes économiques irréalistes dans la communauté.

## Sources de risques

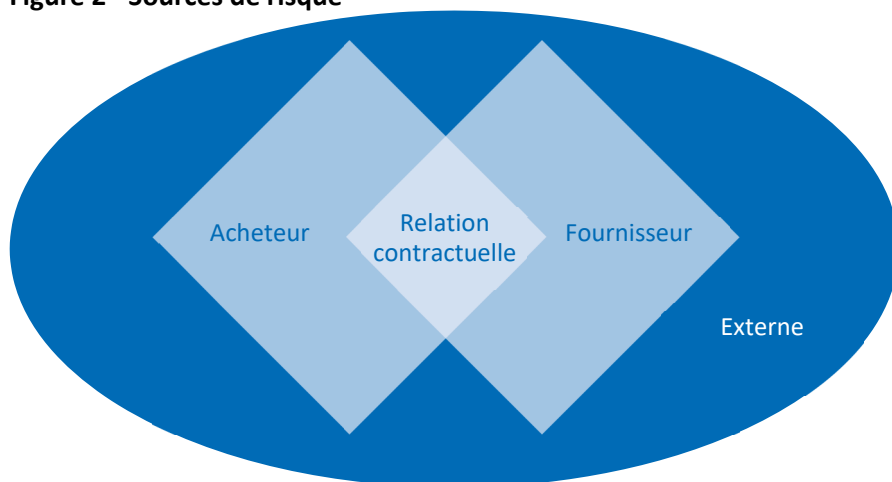
Une gestion efficace des risques exige des acheteurs et des fournisseurs qu'ils identifient, analysent et évaluent les risques auxquels ils sont confrontés, qu'ils planifient comment y faire face et qu'ils négocient et attribuent la responsabilité de leur gestion. Les acheteurs et les fournisseurs doivent comprendre et accepter la responsabilité de ces activités. En réduisant les coûts globaux et l'incertitude, et en améliorant la gestion du processus d'achats et les résultats, une gestion efficace des risques profite au client, à l'acheteur et au fournisseur, et améliore leurs relations.

Les risques qui pèsent sur la passation des marchés peuvent provenir de plusieurs sources différentes, à savoir :

---

<sup>13</sup>ISO 31000:2009 (F) disponible sur <https://www.iso.org/fr/iso-31000-risk-management.html>

**Figure 2 - Sources de risque**



**Les facteurs de risque sous le contrôle de l'acheteur, par exemple :**

- Identification correcte des besoins et planification adéquate
- Élaboration d'exigences et de spécifications complètes
- Compétence et expérience du personnel chargé des achats
- Contrôles budgétaires et disponibilité des ressources
- Efficacité et efficacité des processus d'achats

**Les facteurs de risque sous le contrôle du fournisseur, par exemple :**

- Contrôle correct de la quantité et de la qualité des produits offerts
- Solidité et viabilité financières
- Expérience, expertise et compétences des employés
- Capacités et disponibilité des équipements et des installations

**Les facteurs de risque découlant de la relation contractuelle, par exemple :**

- Forme du contrat
- Adéquation des conditions générales du contrat (Conditions générales et particulières)
- Exigences de livraison
- Conditions de paiement
- Responsabilité des dommages, du retard de livraison, de l'inexécution

**Facteurs de risque externes échappant au contrôle du fournisseur et de l'acheteur, qui doivent être identifiés, par exemple :**

- Risques liés au marché ou à l'ensemble du secteur
- Stabilité politique
- Conditions météorologiques dans les contrats de construction ou de transport
- Évolution des taux d'intérêt, d'inflation et de change
- Sûreté et sécurité

Les facteurs de risque généralement sous le contrôle de l'organisation acheteuse comprennent également la complexité du projet. Des projets très complexes peuvent rendre objectivement difficile la spécification des exigences, soit parce que les conditions ne sont pas entièrement connues, soit parce que le besoin est susceptible de changer, pour des raisons politiques ou autres. Les risques peuvent être réduits par la participation précoce des acheteurs à l'équipe de projet et par un examen régulier des besoins. Dans certains cas, comme les grands travaux de génie civil, cela peut nécessiter des dispositions contractuelles appropriées qui tiennent compte des incertitudes particulières en cause.

Lorsque l'organisation acheteuse n'effectue pas correctement la planification des projets ou des achats, cela peut se traduire par des résultats plus négatifs et provoquer des frictions dans les relations entre collègues. La meilleure façon de réduire les risques consiste à faire participer les responsables des achats dès le début de la phase de planification des activités concernées, afin de s'assurer que les exigences en matière d'achats sont correctement intégrées.

Les facteurs de risque sous le contrôle du fournisseur sont généralement liés aux qualifications de l'entreprise et de son personnel, à sa capacité de production, à sa solidité et sa capacité financières, ainsi qu'à sa capacité à livrer et à gérer l'offre.

Différents aspects de la relation contractuelle entre l'organisation et le fournisseur peuvent présenter des risques pour le succès de l'opération d'achat ainsi que pour le projet lui-même. Les facteurs de risque liés aux relations contractuelles comprennent les niveaux de prix, les calendriers de paiement, la clarté des modalités, le caractère adéquat de l'assurance, les exigences de qualité et la propriété intellectuelle.

En outre, la fraude, la corruption et le manque de professionnalisme peuvent intervenir à n'importe quel stade du processus d'achat, ce qui peut entraîner la perte de ressources organisationnelles et financières en raison d'une fourniture inappropriée (de biens, de services ou de travaux), nuisant ainsi gravement à l'image de l'organisation. Les risques de fraude et de corruption doivent être plus particulièrement pris en compte au stade de la conclusion du contrat. Parmi les principales mesures d'atténuation de ces risques, mentionnons les suivantes :

- Processus transparent
- Concurrence
- Séparation des fonctions
- Règles et procédures claires
- Documents standard
- Formation professionnelle du personnel
- Systèmes de contrôle efficaces
- Responsabilisation

La concurrence, la transparence et la séparation des fonctions sont à la base de l'atténuation des risques, car elles aident l'organisation à détecter les comportements frauduleux ou corrompus. La haute direction doit informer clairement le personnel que les comportements contraires à l'éthique ne seront pas tolérés. La formation, les systèmes, les pouvoirs et les contrôles mis en place aideront les membres du personnel à assurer correctement leurs fonctions d'acheteurs (voir le chapitre 2 - L'éthique dans les achats).

Les facteurs externes peuvent inclure des questions politiques (décisions gouvernementales, modifications législatives, etc.), économiques (fluctuations des taux de change, du prix des produits de base, des taux d'inflation et d'intérêt), de sécurité, de catastrophes naturelles, ainsi que des questions sociales et environnementales qui ont un impact négatif sur la société. Parmi les facteurs externes les plus fréquents figurent les processus décisionnels des organisations des Nations Unies et des gouvernements partenaires qui sont utilisés pour approuver les activités et leurs budgets. Bien que les facteurs politiques et budgétaires échappent généralement au contrôle de l'acheteur, il convient, pour réduire le risque d'approvisionnement tardif, de lancer le processus d'achats avec un délai de mise en œuvre suffisant. Il convient également d'inclure les mises en garde appropriées aux fournisseurs éventuels lorsqu'une sollicitation est formulée avant réception d'une autorisation, en s'assurant que cela ne donnera lieu à aucun engagement contraignant avant que l'autorisation appropriée ne soit obtenue.

Toutes les personnes impliquées dans le processus d'achats devraient se considérer comme des « gestionnaires de risques » et être conscientes des risques potentiels à chaque étape du cycle d'achats, tant dans la planification que dans la réalisation de leurs activités.

### **Analyser les risques**

À ce stade, les risques sont analysés sous deux angles, probabilité et conséquences/impact, afin de déterminer comment ils devraient être gérés. Cette phase permet de mettre l'accent sur les risques qui méritent une attention particulière et sur les mesures d'atténuation des risques qui peuvent être nécessaires pour y faire face.

Il existe des risques distincts à chaque étape du processus d'achats. L'analyse des risques devrait faire partie de chaque étape de la planification des achats et être régulièrement mise à jour. Dans l'analyse du risque en matière d'achats, il faut répondre à trois questions fondamentales :

- Quelle est la probabilité que le risque se produise ?
- Quelles sont les conséquences/l'impact probables du risque ? et
- Quel est le niveau de risque ?

La détermination de la vraisemblance (probabilité) qu'un risque se concrétise peut être exprimée sous forme de fréquence au cours d'une période donnée (nombre d'occurrences) ou de probabilité que le risque se concrétise dans un certain délai (c.-à-d. dans 1, 2 ou 3 ans). Par exemple, si la probabilité est mesurée en fonction d'un événement survenant au cours des trois prochaines années, elle est alors exprimée comme dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 1 - Détermination de la vraisemblance/probabilité**

NIVEAU	DESCRIPTION	EXEMPLE
A	Très probable	Fortement susceptible de se produire au cours des 3 prochaines années
B	Probable	Susceptible de se produire au cours des 3 prochaines années
C	Possible	Survenue possible au cours des 3 prochaines années
D	Peu probable	Peu susceptible de se produire au cours des trois prochaines années

Il est également important de mesurer les conséquences ou l'impact d'un risque. Les conséquences peuvent être décrites comme mineures, modérées, majeures et graves. Le tableau ci-dessous illustre la façon dont les conséquences pourraient être mesurées :

**Tableau 2 - Détermination des conséquences**

NIVEAU	DESCRIPTION	EXEMPLE
1	Mineures	Problème de sécurité limité, perte financière moyenne
2	Modérées	Problème de sécurité possible, assistance extérieure requise, perte financière élevée
3	Majeures	Problème de sécurité pour le personnel et les actifs du projet, poursuite du projet compromise, perte financière importante
4	Sévères	Décès, clôture du projet, pertes financières considérables

L'impact du risque peut être mesuré par la probabilité qu'un événement indésirable se produise et par les conséquences induites s'il se produit. Aux fins de la planification, l'impact du risque pourrait être le même pour les dommages mineurs résultant d'un événement récurrent hautement probable, et les dommages majeurs résultant d'un événement rare. Mais les deux situations seraient gérées de manière différente. Par exemple, l'événement hautement probable pourrait éventuellement être rendu moins fréquent par l'amélioration des procédures et des pratiques professionnelles, alors que l'assurance (ou l'auto-assurance) des dommages causés par l'événement rare pourrait être une solution pratique si elle peut être combinée avec une catégorie de risques similaires.

L'approche la plus souvent utilisée pour prendre des décisions sur le niveau de risque est qualitative. Le personnel des achats utilise son expérience, son jugement et son intuition pour prendre des décisions. Le niveau de risque est déterminé à partir de la relation entre la probabilité et les conséquences/l'impact, comme l'indique le tableau ci-dessous.

**Figure 3 - Niveau de risque**

Probabilité	Impact			
	Mineur	Modéré	Majeur	Sévère

<b>Très probable</b>	Moyen	Élevé	Critique	Critique
<b>Probable</b>	Faible	Moyen	Élevé	Critique
<b>Possible</b>	Faible	Moyen	Élevé	Élevé
<b>Peu probable</b>	Faible	Faible	Moyen	Moyen

#### Définitions de la probabilité :

Très probable - La concrétisation du risque est considérée comme certaine

Probable - La concrétisation du risque est considérée comme probable

Possible - La concrétisation du risque est considérée comme possible

Peu probable - La concrétisation du risque est considérée comme peu probable

#### Définitions des conséquences/de l'impact :

Mineures - Le risque n'entravera pas de façon importante la réalisation de l'objectif, causant un préjudice minimal à la capacité de l'organisation à mener à bien son travail ou à sa réputation.

Modérées - Le risque entraînera le report ou la non-réalisation de certains éléments de l'objectif, ce qui pourrait nuire à la capacité de l'organisation à s'acquitter de son travail et à sa réputation.

Majeures - Le risque entraînera le report ou la non-réalisation d'éléments importants de l'objectif, ce qui nuira probablement à la capacité de l'organisation à mener à bien son travail et à sa réputation.

Sévères - Le risque entraînera la non-réalisation de l'objectif, ce qui nuira gravement à la capacité de l'organisation de s'acquitter de son travail et à sa réputation.

De nombreuses organisations utilisent une matrice de gestion des risques (MGR) pour documenter les principaux risques qu'elles encourent en décrivant chaque risque, la probabilité qu'il se concrétise, les conséquences/l'impact probables s'il se concrétise, ainsi que le gestionnaire d'atténuation des risques, les mesures d'atténuation mises en œuvre et un journal des parties responsables. Il convient de noter que la matrice de gestion des risques (MGR) est un document évolutif et qu'il doit être examiné, mis à jour et révisé régulièrement. Les risques inclus dans la MGR applicable pourraient éventuellement être éliminés tandis que de nouveaux risques sont ajoutés.

### **Évaluer les risques et les classer par ordre de priorité**

Le but de cette étape est de décider si les risques sont acceptables ou non en comparant le niveau de chaque risque (déterminé par l'analyse des risques) avec les critères de risque internes (déterminés lors de l'établissement du contexte). Les risques sont ensuite classés par ordre de priorité afin que la direction puisse déterminer quels risques nécessitent le plus d'attention et quel est le traitement des risques le plus approprié. L'évaluation devrait également tenir compte du degré de contrôle de l'organisation sur chaque risque, de l'incidence sur les coûts, des avantages et possibilités que présente le risque, ainsi que du risque supporté par les différentes parties prenantes.

En ce qui concerne les achats, le niveau de risque devrait être comparé aux critères internes élaborés par les gestionnaires pour déterminer les niveaux de risque acceptables dans les achats. Voici des exemples du type de critères utilisés pour déterminer les normes d'acceptabilité des risques :

- Pertes financières potentielles ou dépassements de coûts
- Retards acceptables dans l'échéancier
- Tolérances des spécifications
- Niveaux d'acceptation de la qualité
- Retards acceptables du programme<sup>14</sup>

<sup>14</sup>PNUD - Planification de la gestion des risques, 2016

Les risques peuvent devenir acceptables grâce à un plan de traitement qui sera examiné plus loin.

### **Traitement des risques**

Une fois que les risques ont été identifiés, analysés, évalués et classés par ordre de priorité, l'organisation doit décider de la ligne de conduite qu'elle adoptera pour traiter chaque risque. Il existe plusieurs options de traitement. Lorsqu'elle choisit l'option de traitement appropriée, l'organisation évalue les options en fonction de son goût du risque, du rapport coûts-avantages des réponses possibles au risque et de la mesure dans laquelle une réponse réduira l'impact et/ou la probabilité. Certains risques seulement sont trop élevés pour être atténués et devront être gérés d'une autre manière. Il est important que, quelles que soient les options de traitement choisies, elles soient intégrées aux processus opérationnels normaux et communiquées clairement à tout le personnel et à toutes les parties prenantes.

Dans la plupart des cas, de faibles niveaux de risque peuvent être acceptés et ne pas nécessiter de mesures supplémentaires, mais ces risques doivent être surveillés. Les niveaux de risque moyens ou importants devraient être traités, et les niveaux de risque élevés exigent une gestion étroite et la préparation d'un plan officiel de gestion des risques.

Il existe quatre options pour traiter le risque :

- Éviter le risque - en décidant de ne pas donner suite à l'activité ou au projet.
- Atténuer le risque - en réduisant la probabilité et/ou les conséquences.
- Transférer le risque - en transférant la responsabilité de l'acheteur à une autre partie, par exemple au fournisseur ou à un assureur commercial tiers.
- Accepter le risque - en décidant de ne pas consacrer de temps ou de ressources à la gestion du risque.

### **Éviter le risque**

Il s'agit de l'option de traitement des risques la plus radicale, car l'organisation décide tout simplement que les risques sont si élevés et que les répercussions seraient si fatales qu'elle décide d'abandonner ou de ne pas donner suite à l'activité.

### **Atténuer les risques**

Dans la plupart des cas, les organisations choisissent l'option de traitement visant à atténuer le risque. Pour ce faire, il faut soit réduire la probabilité que le risque se concrétise, soit réduire les conséquences s'il se concrétise. Afin de réduire la « probabilité », l'organisation peut revoir ses spécifications pour différents types de biens et services à risque élevé. Elle peut également vouloir inclure des normes de qualité de produits ou de services spécifiques dans ses appels d'offres et ses contrats finaux. La conformité technique peut faire l'objet de contrôles réguliers. En outre, l'organisation peut s'assurer qu'il existe des conditions contractuelles complètes incluant des exigences telles que les contrôles avant expédition, etc. Enfin, il est toujours important d'avoir une bonne communication entre l'acheteur et le vendeur afin que toutes les parties comprennent bien les exigences du bon de commande ou du contrat.

En ce qui concerne la réduction des conséquences d'un risque qui se concrétise, l'organisation doit disposer de contrôles internes solides, s'assurer qu'elle a intégré des modalités contractuelles appropriées, et exiger des garanties, des indemnisations et des cautions, le cas échéant. Lorsqu'elle travaille dans des zones de conflit, l'organisation des Nations Unies devrait exiger du fournisseur qu'il dispose d'une sécurité supplémentaire et d'une assurance adéquate pour ses employés, ainsi que d'une assurance responsabilité civile pour couvrir les réclamations potentielles. L'organisation devrait également disposer d'un plan officiel de contrôle des fraudes et d'un plan d'urgence pour certains risques élevés.

Le tableau suivant donne quelques exemples de risques typiques liés aux achats et indique comment la probabilité et les conséquences peuvent être atténuées :

RISQUE POTENTIEL	ATTENUER LA PROBABILITE	ATTENUER LES CONSEQUENCES/L'IMPACT
Livraison tardive	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dommages-intérêts</li> <li>• Gestion proactive des contrats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan d'urgence</li> <li>• Bonne planification</li> <li>• Conservation d'un stock tampon/d'urgence</li> </ul>
Mauvaise qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspection avant expédition</li> <li>• Utilisation des normes de produits</li> <li>• Élaboration de spécifications claires</li> <li>• Élaboration de critères d'évaluation clairs</li> </ul>	Refus de la livraison
Non-exécution	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Critères de qualification</li> <li>• Assurance qualité</li> </ul>	Annulation du bon de commande
Service après-vente insatisfaisant	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conditions de garantie</li> <li>• Garantie d'exécution</li> </ul>	
Dommages pendant le transport	Spécifications d'emballage	Assurance
Faillite d'un fournisseur	Admissibilité financière	Résiliation

### Transférer le risque

Lorsqu'une organisation transfère le risque, elle transfère la responsabilité à une autre partie, habituellement le fournisseur. Il existe aussi des cas où l'organisation partage une partie du risque d'une manière convenue par contrat. Le transfert du risque peut exiger qu'une certaine forme d'assurance soit souscrite pour couvrir le risque, mais cela n'est pas sans coût. Dans le cas d'une assurance souscrite par le fournisseur, il est important que le fonctionnaire chargé des achats vérifie que l'assurance est adéquate pour protéger l'organisation des Nations Unies contre toute réclamation. Dans la gestion du risque, il est important de comprendre dans quelle mesure une partie a le contrôle du risque et la capacité de faire quelque chose à ce sujet. La responsabilité du risque devrait être répartie en fonction de la capacité de chaque partie à gérer le risque. Les efforts visant à rendre une partie responsable des risques sur lesquels elle n'a aucun contrôle sont susceptibles d'entraîner des litiges et des coûts supplémentaires en temps ou en argent. En fait, un tel « évitement du risque » laisse le risque en l'état, alors qu'il est dans l'intérêt de l'organisation qu'il soit géré.

### Accepter le risque

Dans certains cas, l'organisation peut décider d'accepter le risque. Cette décision peut s'expliquer par les coûts associés à l'atténuation du risque. Il y aura des risques qu'il sera tout simplement trop coûteux d'atténuer, et l'organisation devra prendre la décision de ne pas exécuter l'activité ou d'accepter le risque dans le cadre de ses activités. Si une organisation décide d'accepter le risque, il est important de préciser comment les risques seront surveillés et comment les coûts seront assumés. La gestion du risque acceptable est un processus continu qui exige une surveillance et une évaluation régulières de tous les facteurs qui peuvent influencer sur les niveaux de risque.

### Surveiller et examiner les risques

Il est essentiel que l'organisation dispose d'un plan de surveillance documenté pour s'assurer que la gestion du risque est efficace et qu'elle l'aide à atteindre ses buts et objectifs. Les organisations des Nations Unies opèrent dans un environnement dynamique où les circonstances changent constamment, ce qui peut influencer sur les risques, augmenter ou diminuer leur probabilité et/ou leurs conséquences et entraîner des changements dans le niveau de risque. La mise en œuvre de mesures supplémentaires et/ou nouvelles d'atténuation des risques pourrait s'avérer nécessaire. La surveillance permet également à l'organisation d'évaluer si sa stratégie de gestion des risques et ses mesures d'atténuation des risques sont efficaces et toujours appropriées, ou si elles doivent être révisées. Le plan de



surveillance sera d'autant plus efficace s'il inclut des indicateurs de performances permettant de mesurer les progrès réalisés.

En ce qui concerne les achats, le plan de surveillance de la gestion des risques devrait comporter une description de l'achat, de la portée, des objectifs et des facteurs critiques de succès. Il devrait énumérer tous les risques identifiés et inclure une analyse de la probabilité et des conséquences de chaque risque. Le plan devrait identifier les risques sur lesquels l'organisation n'a que peu ou pas de contrôle. Il devrait également établir l'ordre de priorité des risques, décrire les options de traitement spécifiques et leurs coûts associés. La surveillance permet à l'organisation d'évaluer si sa stratégie de gestion des risques et ses mesures d'atténuation des risques sont efficaces et toujours appropriées, ou si elles doivent être révisées. Le plan de surveillance sera plus efficace si l'organisation établit des indicateurs de performances en fonction desquels elle peut mesurer les progrès réalisés.

Enfin, le plan de surveillance de la gestion des risques devrait comporter un plan de mise en œuvre qui peut être utilisé pour suivre et mesurer les progrès<sup>15</sup>

Afin de surveiller les risques, les organisations des Nations Unies peuvent tenir régulièrement des réunions d'équipe, utiliser les systèmes de gestion existants, recueillir et analyser les données relatives aux risques, et consulter les parties prenantes concernées et communiquer avec elles. Lorsque l'organisation souhaite mettre en œuvre un processus de surveillance plus formel, elle peut faire appel à son équipe de vérification interne.

Certaines des méthodes de surveillance et d'examen des risques incluent l'adoption des mesures suivantes :

- Tenir régulièrement des réunions d'équipe
- Utiliser les systèmes de gestion existants
- Collecter et analyser les données relatives aux risques
- Consulter les parties prenantes concernées et communiquer avec elles
- Utiliser la vérification interne comme méthode plus formelle

### 3.4 Avantages de la gestion des risques

Il y a de nombreux avantages à ce qu'une organisation dispose d'un cadre de gestion des risques efficace. Cela est probablement encore plus vrai pour les organisations ou les entreprises internationales qui peuvent être confrontées à un plus grand nombre de risques dans leurs activités, en raison de la diversité de leurs implantations géographiques et des types de services qu'elles offrent. La gestion des risques augmente la probabilité d'atteindre les objectifs de l'organisation en réduisant les conséquences et l'impact des risques. Elle renforce la résilience de l'organisation et améliore la confiance des parties prenantes. La gestion des risques renforce également la sensibilisation au risque parmi le personnel et favorise une meilleure communication au sein de l'équipe. Cela permet au personnel de mieux cerner les risques et les opportunités potentielles, ce qui permet de prendre des décisions plus éclairées. De bonnes décisions peuvent aider à minimiser les pertes et à réduire la probabilité d'atteinte à la réputation de l'organisation.

### 3.5 Risque et gestion des risques dans le processus d'achats

Comme nous l'avons déjà expliqué dans le présent chapitre, il existe des risques à chaque étape du processus d'achats, et des mesures organisationnelles et commerciales peuvent être prises pour atténuer ces risques. Des exemples de risques typiques, de conséquences possibles et de mesures pouvant être prises à chaque étape sont énumérés dans les tableaux ci-dessous :

---

<sup>15</sup>PNUD - Planification de la gestion des risques, 2016

## Planification d'une activité d'achats

RISQUE	CONSEQUENCES POSSIBLES	MESURE
Sous-estimation/ surestimation du besoin	<ul style="list-style-type: none"> <li>Achat d'un produit ou d'un service inadéquat</li> <li>Argent gaspillé ou dépenses plus élevées</li> <li>Besoin non satisfait</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyser le besoin avec précision</li> <li>Utiliser les exigences fonctionnelles et de performance</li> <li>Prendre en compte l'analyse du coût du cycle de vie à l'étape de la planification financière.</li> </ul>
Financement insuffisant	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retard dans la réalisation de l'achat</li> <li>Coûts supplémentaires en cas de nouvel appel d'offres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtenir les approbations adéquates avant d'entreprendre le processus</li> <li>Améliorer la planification</li> </ul>
Délai irréaliste	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réponses inadéquates des soumissionnaires</li> <li>Concurrence réduite</li> <li>Calendrier de livraison non respecté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer la prévision, la planification et la consultation des utilisateurs</li> <li>Améliorer la communication avec les soumissionnaires potentiels</li> </ul>

## Définition des exigences

RISQUE	CONSEQUENCES POSSIBLES	MESURE
<b>Définition ou spécification commerciale étroite (p. ex. utilisation d'un nom de marque)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solutions de rechange moins nombreuses</li> <li>Éventualité de ne pas pouvoir obtenir le produit ou le service le plus approprié</li> <li>Coûts accrus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définir la spécification en termes d'extrants requis</li> <li>Utiliser les spécifications fonctionnelles et de performances</li> </ul>
<b>Définition d'un produit ou service inapproprié</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besoin non satisfait</li> <li>Temps perdu</li> <li>Coûts accrus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'assurer que les spécifications sont conformes à l'analyse des besoins</li> <li>Améliorer la connaissance du marché</li> <li>Utiliser les spécifications fonctionnelles et de performances</li> </ul>
<b>Spécifications/termes de référence/expression des besoins biaisés ou restrictifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réponses inadéquates des fournisseurs</li> <li>Allégations d'opérations déloyales ou contraires à l'éthique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utiliser les spécifications fonctionnelles et de performances</li> <li>Mettre en œuvre un mécanisme de contrôle pour revoir les spécifications avant la publication</li> </ul>
<b>Spécifications/termes de référence/expression des besoins inadéquats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grande variété d'offres</li> <li>Réponses insuffisantes</li> <li>Offre de biens/services qui ne répondent pas aux besoins</li> <li>Difficulté à évaluer les offres concurrentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Connaître les exigences</li> <li>Utiliser les spécifications fonctionnelles et de performances</li> <li>Utiliser une expression d'intérêt ou une demande d'informations pour clarifier les exigences</li> </ul>

## Sélection de la stratégie d'achats

RISQUE	CONSEQUENCES POSSIBLES	MESURE
<b>Incapacité à identifier les sources potentielles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réponse inadéquate ou inappropriée du fournisseur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer les processus de planification des achats</li> <li>Améliorer les études de marché et utiliser le Portail mondial des achats des Nations Unies (UNGM) et les listes de fournisseurs</li> <li>Rechercher la participation du secteur</li> <li>Utiliser une expression d'intérêt ou une demande d'informations</li> </ul>
<b>Choix d'une méthode inappropriée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nécessité de rechercher à nouveau des offres</li> <li>Variations possibles des coûts</li> <li>Incapacité à rentabiliser les dépenses engagées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer la mise en œuvre des politiques, directives et pratiques d'achats</li> <li>Améliorer les documents de sollicitation et définir clairement les critères d'évaluation dans les demandes de propositions/invitations à soumissionner</li> <li>Fournir au personnel la formation et l'expérience appropriées</li> </ul>

## Préparation et publication des documents de sollicitation

RISQUE	CONSEQUENCES POSSIBLES	MESURE
<b>Utilisation de critères d'évaluation inappropriés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Résultats inadéquats ou inappropriés</li> <li>Non-obtention du meilleur rapport qualité-prix</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tenir compte des répercussions des critères d'évaluation</li> <li>Rechercher à nouveau des offres et engager des efforts de gestion supplémentaires</li> </ul>
<b>Conditions générales inacceptables pour les fournisseurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Surestimation des coûts dans les offres</li> <li>Nombreuses qualifications pour les soumissions/propositions</li> <li>Obligation de modifier les modalités contractuelles</li> <li>Offres trop peu nombreuses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sélectionner la documentation appropriée pour le type d'achat (c.-à-d. biens, services)</li> <li>Évaluer et répartir les risques de façon appropriée</li> <li>Élaborer des conditions générales commercialement acceptables et conformes aux pratiques du marché</li> <li>Fournir au personnel les compétences appropriées en matière de planification des appels d'offres et des achats</li> </ul>
<b>Mise à disposition d'informations adéquates</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Surestimation des coûts dans les offres</li> <li>Variations dans les offres</li> <li>Obligation de fournir des précisions, ce qui entraîne des retards dans la clôture des appels d'offres</li> <li>Frais supplémentaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'assurer que le personnel possède la formation et l'expérience appropriées en matière de planification et de documentation des achats</li> <li>Normaliser les aspects clés des documents de sollicitation</li> <li>Examiner les documents de sollicitation avant leur publication</li> <li>Veiller à ce que les critères d'évaluation contiennent les facteurs critiques sur lesquels se fondera l'évaluation des offres</li> </ul>

## Clarifications et réception des offres

RISQUE	CONSEQUENCES PROBABLES	MESURE
Incapacité à répondre de façon adéquate aux demandes de renseignements des soumissionnaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Allégations de pratiques déloyales</li> <li>Offres avec réserves</li> <li>Retrait des offres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en œuvre des procédures normalisées pour répondre aux demandes de renseignements</li> <li>Répondre en temps opportun à toutes les demandes de renseignements</li> <li>S'assurer que toutes les précisions et les réponses aux demandes de renseignements sont envoyées à tous les soumissionnaires en même temps</li> </ul>
Favoritisme réel ou perçu dans la communication de l'information	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réclamations des fournisseurs</li> <li>Retrait des offres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mêmes mesures que ci-dessus</li> <li>Répondre aux demandes de renseignements par écrit et en fournir des copies à tous les soumissionnaires éventuels</li> <li>S'assurer que tous les soumissionnaires éventuels reçoivent les modifications apportées aux documents de sollicitation</li> </ul>
Violation réelle ou perçue de la confidentialité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réclamations des fournisseurs</li> <li>Retrait des offres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Établir des procédures de sécurité formelles</li> <li>Former le personnel à ses obligations</li> <li>Effectuer des vérifications et des examens réguliers des processus de sécurité</li> <li>Informers les soumissionnaires des mesures de sécurité</li> </ul>
Nombre insuffisant de réponses	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nécessité de reprendre le processus</li> <li>Coûts accrus</li> <li>Retard de livraison</li> <li>Faible rapport qualité-prix en raison d'une concurrence limitée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utiliser une stratégie appropriée pour la publication de la sollicitation (c.-à-d. appel d'offres international ouvert )</li> <li>Adresser aux soumissionnaires éventuels un préavis concernant les exigences des sollicitations</li> <li>Améliorer la documentation des sollicitations et les spécifications/termes de référence/expression des besoins de</li> <li>Prévoir suffisamment de temps pour que les soumissionnaires puissent répondre</li> </ul>
Absence de réponse de la part des fournisseurs de qualité connus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concurrence réduite</li> <li>Augmentation des coûts des produits ou des services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mêmes mesures que ci-dessus, pour un nombre insuffisant de réponses</li> <li>Améliorer les études de marché</li> <li>Examiner les spécifications ou les conditions du contrat</li> <li>Chercher à obtenir les commentaires des fournisseurs à propos de leur non-réponse</li> </ul>

## Évaluation

RISQUE	CONSEQUENCES PROBABLES	MESURE
Non-respect de procédures d'évaluation efficaces	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incohérence dans l'évaluation des offres</li> <li>Plaintes éventuelles des soumissionnaires</li> <li>Évaluation subjective et non objective des offres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fournir au personnel la formation et l'expérience appropriées en matière d'évaluation</li> <li>Améliorer les processus d'évaluation</li> <li>Effectuer des audits réguliers des procédures d'évaluation</li> <li>S'assurer que les membres du Comité d'évaluation déclarent tout conflit d'intérêts</li> </ul>
Échec des offres à répondre aux besoins	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nécessité de lancer un nouvel appel d'offres</li> <li>Frais supplémentaires</li> <li>Retard de livraison</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer les études de marché</li> <li>Améliorer la documentation des appels d'offres</li> <li>Veiller à ce que les spécifications/termes de référence/expression des besoins soient clairement énoncés et compréhensibles</li> </ul>
Incapacité à identifier un adjudicataire indiscutable, menant à une sélection fondée sur des motifs subjectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Allégations de comportement contraire à l'éthique et injuste formulées par les soumissionnaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'assurer que les critères d'évaluation sont appropriés, bien définis et mesurables</li> </ul>
Sélection d'un fournisseur inapproprié	<ul style="list-style-type: none"> <li>Non-exécution du contrat par le fournisseur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer les critères et les procédures d'évaluation</li> <li>Rejeter les offres de fournisseurs inacceptables</li> <li>Effectuer des évaluations financières, techniques et de l'entreprise avant l'attribution du contrat</li> <li>Veiller à ce que le Comité d'examen des marchés examine le processus d'appel d'offres et de sélection avant l'attribution du contrat</li> </ul>
Sélection d'un produit inapproprié	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incapacité à répondre au besoin du client</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'assurer que les utilisateurs sont impliqués dans le processus d'évaluation/de sélection</li> <li>Améliorer les procédures d'évaluation technique et former le personnel, le cas échéant</li> <li>Veiller à ce que le Comité d'examen des marchés examine le processus d'appel d'offres et de sélection avant l'attribution du contrat</li> </ul>

## Finalisation et délivrance du contrat

RISQUE	CONSEQUENCES POSSIBLES	MESURE
Absence de correspondance avec les attentes de l'acheteur et du fournisseur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Litiges contractuels</li> <li>• Retards de livraison</li> <li>• Variations des coûts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer la communication, notamment en veillant à ce que les conditions générales du contrat soient intégrées à la demande de cotations (devis), à l'invitation à soumissionner ou à la demande de propositions</li> <li>• Consigner le procès-verbal de toute négociation avant la signature du contrat</li> <li>• Clarifier toutes les ambiguïtés avant la signature du contrat</li> </ul>
Blocage concernant les détails de l'accord	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retards de livraison</li> <li>• Nécessité de relancer les achats</li> <li>• Coût possible d'une action en justice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Étudier de meilleures façons de partager les risques</li> <li>• Distinguer les objectifs et les exigences essentiels et non essentiels pour les négociations</li> </ul>
Échec des tentatives d'obtention de conditions obligatoires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incapacité à finaliser le contrat</li> <li>• Retards de livraison</li> <li>• Variations possibles des coûts</li> <li>• Inefficacité et mauvaise utilisation des ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distinguer les exigences essentielles des autres avant de négocier</li> <li>• Tenir compte des variations dans le contrat</li> <li>• Refuser l'offre</li> <li>• Fournir aux négociateurs une formation adéquate</li> </ul>
Exigences injustes ou onéreuses imposées au fournisseur dans les conditions du contrat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Litiges contractuels</li> <li>• Nullité du contrat</li> <li>• Action en justice</li> <li>• Mauvaise relation de travail avec le fournisseur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Négocier aux conditions du marché</li> <li>• Définir des conditions justes et raisonnables</li> <li>• Veiller à ce que les négociateurs aient une formation et une expérience adéquates</li> </ul>
Incapacité à traduire les conditions offertes et convenues dans le contrat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Litiges contractuels</li> <li>• Action en justice</li> <li>• Mauvaise relation de travail avec le fournisseur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vérifier la version finale du contrat avec le soumissionnaire retenu</li> <li>• Tenir un registre de toutes les négociations et de tous les accords</li> </ul>
Établissement d'un contrat par inadvertance, sans l'approbation préalable nécessaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation des dépenses pour négocier la résiliation du contrat et payer des dommages-intérêts</li> <li>• Réalisation d'autres travaux connexes avant l'existence ou la résiliation du contrat principal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir une procédure pour s'assurer que l'approbation nécessaire est obtenue avant la signature du contrat</li> <li>• Fournir au personnel une formation adéquate</li> </ul>

## Gestion des contrats

RISQUE	CONSEQUENCES POSSIBLES	MESURE
Variations de prix et de change	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dépassements de coûts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Convenir des prix et de la base des prix</li> <li>Déterminer la base et la formule de calcul des variations</li> </ul>
Refus du fournisseur d'accepter le contrat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retards de livraison</li> <li>Nécessité de relancer les achats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demander une réparation par voie judiciaire si la non-acceptation entraîne des pertes</li> <li>Négocier les points qui importent au fournisseur tout en préservant l'intégrité du contrat</li> </ul>
Non-respect des conditions du contrat par l'une ou l'autre des parties	<ul style="list-style-type: none"> <li>Litiges contractuels</li> <li>Défaut ou défaut partiel de satisfaction des besoins</li> <li>Retards</li> <li>Action en justice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantir une bonne administration des contrats et une bonne gestion des performances</li> <li>Inclure des indicateurs de performance clés clairs et raisonnables</li> <li>Organiser des inspections/réunions régulières et s'assurer que des rapports d'étape sont présentés</li> <li>Veiller à ce que tout le personnel connaisse les responsabilités et les conditions</li> <li>Assurer et maintenir une bonne tenue des dossiers et une bonne documentation</li> </ul>
Administration inadéquate du contrat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmentation des coûts</li> <li>Échec du contrat</li> <li>Non-obtention de tous les avantages</li> <li>Livraison d'un produit insatisfaisant</li> <li>Litiges portant sur le contrat ou l'approvisionnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maintenir à jour les procédures et les pratiques</li> <li>Veiller à ce que tout le personnel soit suffisamment formé et expérimenté dans la gestion des contrats</li> <li>Collaborer avec les fournisseurs et les contractants pour améliorer l'exécution des contrats</li> </ul>
Démarrage des travaux par le fournisseur avant la signature du contrat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obligation de paiement potentielle en cas de travail non autorisé</li> <li>Possibilité d'action en justice pour rupture de contrat présumée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'assurer que le contrat est signé par les deux parties avant que les travaux ne soient autorisés</li> <li>S'assurer que tous les contrats et les modifications sont établis par écrit</li> </ul>
Augmentation non autorisée de l'étendue des travaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmentations imprévues des coûts</li> <li>Litiges contractuels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'assurer que toutes les modifications de contrat sont formulées par écrit</li> <li>Enregistrer toutes les discussions et négociations</li> <li>Confirmer les instructions par écrit</li> </ul>
Non-respect des obligations de tiers (p. ex. redevances ou assurance de biens de tiers)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Action en justice</li> <li>Atteinte à la réputation professionnelle de l'organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vérifier que toutes les obligations sont couvertes dans le contrat</li> <li>Vérifier que le fournisseur dispose d'une assurance adéquate à la signature du contrat</li> <li>Convenir des responsabilités</li> <li>Mettre en œuvre des normes et des programmes de sécurité appropriés</li> </ul>

RISQUE	CONSEQUENCES POSSIBLES	MESURE
Perte ou détérioration des marchandises en transit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retards de livraison</li> <li>• Litiges en matière de responsabilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclure les instructions d'emballage appropriées dans les spécifications</li> <li>• Convenir d'une couverture d'assurance à présenter par le fournisseur</li> <li>• N'accepter la livraison qu'après inspection</li> <li>• Établir à quel moment le titre de propriété des marchandises est transféré à l'acheteur</li> </ul>
Fraude	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mauvaise utilisation des ressources</li> <li>• Action en justice</li> <li>• Perturbation des activités d'achats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintenir un environnement éthique</li> <li>• Suivre et maintenir les procédures de contrôle des fraudes</li> </ul>



## Chapter 4

# Stratégie d'achats de l'organisation

Ce chapitre couvre les sujets suivants

4.1	Objectifs de la stratégie d'achats	52
4.2	Révision du mandat et de la stratégie de l'organisation	55
4.3	Comment élaborer une stratégie d'achats	56
4.4	Examiner les dépenses d'achats de l'organisation	58
4.5	Analyse de la fonction et des capacités d'achats de l'organisation	66
4.6	Détermination des objectifs stratégiques en matière d'achats	67
4.7	Élaboration et mise en œuvre de stratégies à l'échelle de l'organisation	70
4.8	Mesure des résultats	71

### 4.1 Objectifs de la stratégie d'achats

L'atteinte d'objectifs opérationnels et d'effets et résultats tangibles constitue le paradigme de gestion qui prévaut dans les secteurs public et privé.

Si l'obtention de résultats a dominé la réflexion des équipes dirigeantes dans l'ensemble des fonctions organisationnelles, la direction des achats en revanche, en particulier dans le secteur public, s'est généralement concentrée sur la gestion de la conformité à la réglementation et sur l'efficacité du processus administratif. Il en va de même à bien des égards pour les achats au sein du système des Nations Unies.

Toutefois, les récentes initiatives des organisations du système des Nations Unies ont commencé à mettre l'accent sur des réformes de la gestion des achats qui vont plus loin que le simple respect des règles et règlements. En effet, les réformes récentes se concentrent davantage sur l'amélioration des environnements de contrôle interne, l'efficacité des processus, la coordination des achats et l'harmonisation administrative. Toutefois, ces réformes sont certes importantes, mais elles ne suffisent pas à faire la différence, ce qui pourrait être obtenu par une gestion plus stratégique des achats et de l'approvisionnement.

La réforme en cours des achats de l'ONU « Unis dans l'action » offre non seulement la possibilité de se conformer aux règlements et aux règles, mais vise aussi, dans une plus large mesure, à soutenir la réalisation des résultats globaux de l'organisation en matière d'exécution des projets. Ceux-ci sont à leur tour essentiels pour contribuer à la réalisation des objectifs de haut niveau que sont les Objectifs de développement durable et pour répondre à la volonté de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide.

En élargissant la réforme des achats à l'échelle du système des Nations Unies, il serait possible d'intégrer davantage la fonction achats dans les opérations, la prestation des services et l'exécution des programmes et, de ce fait, la réalisation du mandat et des objectifs de l'organisation, le tout dans le but de maximiser l'efficacité et la responsabilisation quant aux résultats.

L'analyse de la nature et des risques/des possibilités associés aux principales catégories d'achats des organisations du système des Nations Unies indique clairement que la majorité des achats de grande valeur sont destinés à l'acquisition de biens et services essentiels à l'exécution des mandats des organisations. Toutefois, malgré cela, dans le système des Nations Unies les mêmes stratégies de gestion des achats universelles fondées sur la conformité tendent encore à être appliquées à toutes les catégories d'achats, indépendamment des risques inhérents à chaque catégorie et des autres implications stratégiques.<sup>16</sup>

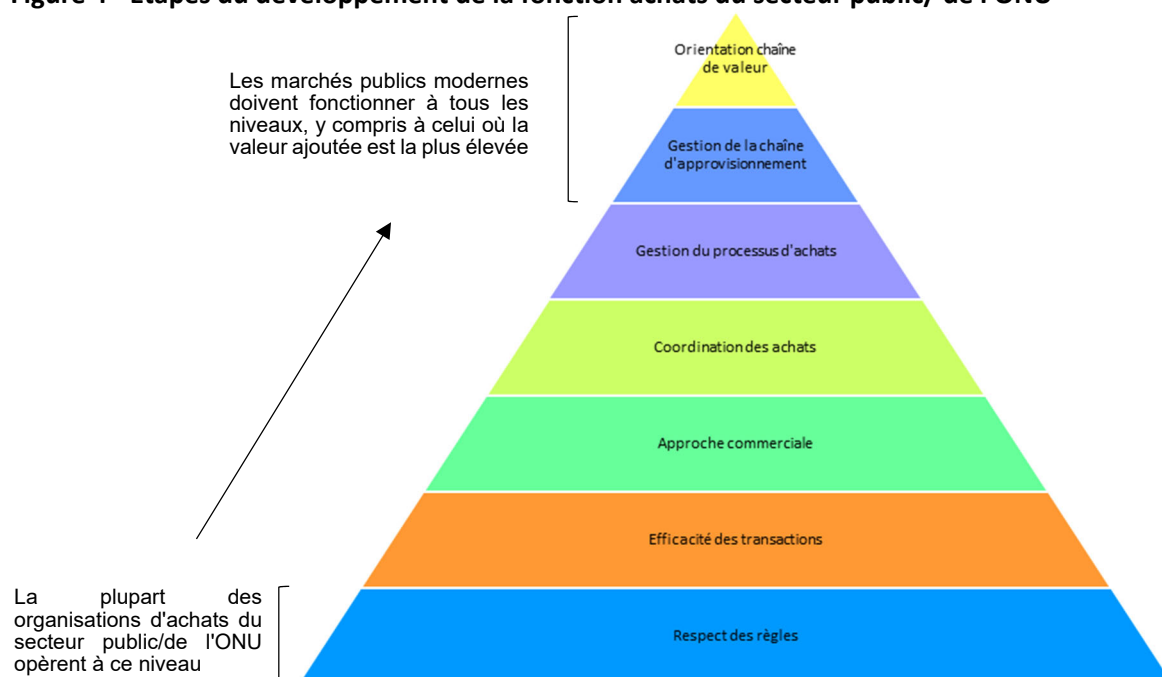
<sup>16</sup> Projet de réforme des achats de l'ONU, PNUD, 2008

Pour corriger ce déséquilibre et aider à repositionner la fonction achats à un niveau plus stratégique dans un contexte organisationnel, une gamme de stratégies pourrait être appliquée. Une approche graduelle du développement de la fonction achats suggère que l'objectif devrait être de recadrer sa gestion et ses pratiques, et de les orienter en dernier ressort vers des pratiques de gestion de la chaîne d'approvisionnement et de la chaîne de valeur.

Une fonction achats entièrement orientée vers la chaîne de valeur signifierait que les activités d'achats : sont conformes aux résultats opérationnels ou aux valeurs que l'organisation doit atteindre ; optimisent la satisfaction des clients et des parties prenantes ; soutiennent les processus d'apprentissage continu ; stimulent les innovations de produits et services sur le marché ; et obtiennent des résultats financiers de manière responsable, transparente et juste.

La Figure 4 donne un aperçu des étapes de développement de la fonction achats. Dans le système des Nations Unies, la plupart des mesures de réforme se sont concentrées sur les étapes inférieures 1, 2 et 4, le respect des règlements et des règles, l'efficacité des transactions, et une certaine coopération en matière d'achats. Bien que ces mesures soient nécessaires à toute fonction de passation de marchés publics efficace, les impératifs de la réforme plus large de l'ONU « Unis dans l'action » mettent les organisations au défi de développer et d'améliorer encore leur gestion et leurs pratiques en matière de passation de marchés, dans le but ultime d'atteindre le niveau le plus élevé : une orientation de la fonction achats vers la chaîne d'approvisionnement et de valeur.

**Figure 4 - Étapes du développement de la fonction achats du secteur public/ de l'ONU**



Le Tableau 1 ci-après décrit plus en détail les sept étapes différentes de l'élaboration de la fonction achats, les pratiques connexes et les résultats escomptés

**Tableau 1 - Aperçu des étapes de développement de la fonction achats**

STADE DE DEVELOPPEMENT		PRATIQUES	RESULTATS
7.	<b>Orientation chaîne de valeur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La stratégie d'achats soutient l'exécution des programmes, la prestation des services et les résultats des politiques menées.</li> <li>Gestion et développement des relations avec les parties prenantes, les clients et les fournisseurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilisation à l'égard des résultats à l'appui des objectifs organisationnels.</li> <li>Satisfaction optimisée des clients et des parties prenantes, apprentissage et innovation, processus et résultats financiers.</li> <li>Stimulation de l'innovation en matière de produits et services ; production et consommation durables</li> </ul>
6.	<b>Gestion de la chaîne d'approvisionnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse de l'offre, de la demande, de la consommation et des parties prenantes</li> <li>Stratégies de développement et d'optimisation des fournisseurs.</li> <li>Suivi et gestion des performances des fournisseurs.</li> <li>Détermination des coûts/durabilité du cycle de vie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de la chaîne d'approvisionnement ont été identifiées et traitées.</li> <li>Veille commerciale et surveillance de la concurrence actualisée</li> <li>Accent mis sur la performance de la chaîne d'approvisionnement</li> <li>Promouvoir de résultats durables</li> </ul>
5.	<b>Gestion du processus d'achats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse des dépenses et des risques.</li> <li>Utilisation de méthodes d'établissement des coûts du cycle de vie</li> <li>Identification, intégration et optimisation des processus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion proactive des dépenses et des risques</li> <li>Des processus maîtrisés</li> </ul>
4.	<b>Coordination des achats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en commun interne/externe de la demande</li> <li>Agences chefs de file pour les marchés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réductions potentielles des coûts des biens et services.</li> <li>Compromis entre l'efficacité et l'efficacité.</li> </ul>
3.	<b>Approche commerciale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accords commercialement avantageux avec les fournisseurs</li> <li>Soutenir l'expérience technique par une expertise commerciale/analytique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compromis entre les risques et les récompenses</li> </ul>
2.	<b>Efficacité des transactions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus, procédures et pratiques d'achats normalisés.</li> <li>Processus de transaction efficace utilisant un système d'information sur la gestion financière</li> <li>Utilisation des solutions d'achats en ligne</li> <li>Outils de gestion des fournisseurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exécution et gestion efficaces du cycle d'achats</li> <li>Processus de l'achat au paiement (Purchase to Pay) simplifiés et automatisés</li> <li>Solutions innovantes pour promouvoir des résultats durables</li> </ul>

STADE DE DEVELOPPEMENT		PRATIQUES	RESULTATS
1.	<b>Respect des règles et réglementations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environnement de contrôle interne</li> <li>• Cadre juridique et institutionnel</li> <li>• Comportement éthique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilisation, transparence, intégrité et équité.</li> </ul>

Une organisation qui envisage de réaliser cette transition vers une orientation chaîne de valeur devrait déployer ses efforts à deux niveaux. Elle devrait passer d'une gestion réactive de la demande à une gestion entièrement proactive de la fonction achats et approvisionnement, dans le contexte de la prestation des services ou de l'exécution des programmes ; et elle devrait également accroître le degré d'intégration de la fonction achats au sein des activités de l'organisation.

Concrètement, cela signifie qu'une orientation plus stratégique de la chaîne d'approvisionnement et de la chaîne de valeur exige une collaboration étroite entre le personnel chargé des achats et les experts techniques, ainsi qu'avec le personnel spécialisé dans la définition des paramètres des programmes (résultats escomptés, indicateurs de performance clés, mesure des résultats, etc.). Cela est particulièrement le cas lorsque la réalisation des résultats du programme nécessite l'acquisition de biens et de services. Ainsi, les attributs de la demande, les besoins et les enjeux des parties prenantes et la dynamique du marché de l'offre peuvent être mieux pris en compte. Par exemple, quels sont les produits ou services requis, qui est l'utilisateur final et quels sont ses besoins spécifiques dans son contexte général ; quel est le marché pour les produits et services requis en termes de disponibilité, d'environnement réglementaire, d'exigences d'expédition et autres limitations ; et comment le marché peut-il potentiellement être façonné pour mieux répondre aux principales caractéristiques d'approvisionnement de l'organisation ?

Dans les sections suivantes (4.2 à 4.8), un guide décrira étape par étape comment les organisations peuvent élaborer et mettre en œuvre des stratégies de gestion de la chaîne d'approvisionnement et de la chaîne de valeur.

## 4.2 Révision du mandat et de la stratégie de l'organisation

Le principe directeur de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une stratégie d'achats est de veiller à ce qu'elle soit pleinement conforme au mandat et à la stratégie d'ensemble de l'organisation. Par conséquent, avant d'entreprendre l'élaboration d'une stratégie de gestion de l'approvisionnement et de la chaîne de valeur, il est important de revoir le mandat de l'organisation et sa stratégie<sup>17</sup> globale.

Dans le contexte des achats, l'accomplissement de la mission et du mandat des organisations des Nations Unies exige la fourniture efficiente, efficace et en temps voulu de biens, de services et de travaux, ce qui fait des achats une fonction stratégique essentielle pour obtenir une valeur ajoutée et des résultats au niveau mondial. Les organisations des Nations Unies consacrent généralement entre 60 % et 80 % de leurs dépenses totales aux contrats de biens, de services et de travaux, des dépenses qui sont remises en cause par la fonction achats. La mise en place d'une stratégie d'achats de l'organisation permet de bénéficier d'économies et d'avantages importants sans compromettre la réalisation des objectifs organisationnels.

Lorsque la stratégie d'achats de l'organisation est mieux intégrée dans la conception des programmes et des projets au niveau des bureaux de pays, des régions et des sièges, elle contribue également à obtenir de meilleurs résultats en matière de développement.

Une stratégie d'achats bien conçue met en place des politiques et des procédures qui maximisent la contribution que la fonction achats peut apporter à l'organisation. La forme de la stratégie d'achats peut varier d'une organisation à l'autre et, dans certains cas, peut comprendre l'examen d'une variété de matériels et documents, notamment des business plans, des plans d'achats, des profils de dépenses, des évaluations des risques et opportunités, des communications stratégiques de la haute direction, etc.

<sup>17</sup> Par exemple, tout en étant disposée à intégrer la durabilité dans sa stratégie, l'organisation devrait s'engager dans l'analyse des répercussions des décisions d'achats sur les aspects sociaux et environnementaux, et inclure parmi les objectifs de la stratégie des mesures d'atténuation pour réduire ces répercussions négatives. Pour plus d'informations, reportez-vous au chapitre 14.

De nombreuses organisations ont déjà pris conscience du fait que pour tirer profit du potentiel de valeur ajoutée de la fonction achats, celle-ci doit être considérée comme un processus opérationnel clé.

Les stratégies d'achats de l'organisation devraient mettre l'accent sur l'utilisation des activités d'achats en tant qu'atout stratégique pour soutenir les mandats de l'organisation au quotidien, en obtenant les intrants nécessaires pour que celle-ci puisse faire son travail d'une manière efficace et efficiente. Les stratégies d'achats se concentrent ainsi sur la gestion stratégique de la fonction achats de l'organisation et veillent à ce que cette fonction ajoute de la valeur à la prestation de services de l'organisme et à ses priorités.

Concrètement, l'élaboration d'une stratégie d'achats alignée sur les objectifs généraux de l'organisation, tels que définis dans le mandat, devrait être intégrée au cycle de planification annuel de l'organisation et coordonnée avec la formulation d'autres plans d'activités portant sur les finances, les ressources humaines, la gestion de l'information et d'autres fonctions connexes et, le cas échéant, y être intégrée.

## Responsabilité

L'élaboration de la stratégie d'achats de l'organisation relève normalement de la responsabilité de la haute direction de l'organisation, et est généralement dirigée par le chef du service des achats. Toutefois, la stratégie devrait être élaborée en collaboration avec d'autres hauts responsables et avec l'appui des services achats, des programmes, des experts techniques et d'autres fonctionnaires participant aux diverses analyses. Habituellement, elle est conforme au cycle normal de planification des activités de l'organisation. Pour la plupart des organisations, ce processus se déroule sur une base annuelle ou biennale.

### 4.3 Comment élaborer une stratégie d'achats

La présente section décrit brièvement les cinq étapes typiques de l'élaboration de la stratégie d'achats d'une organisation. Chacune des cinq étapes est présentée de façon beaucoup plus détaillée dans les chapitres 4.4 à 4.8 qui suivent.

L'élaboration d'une stratégie d'achats de l'organisation (étape 1) commence par un processus d'examen et d'analyse des éléments suivants :

- Mandat, orientation stratégique et objectifs
- Portefeuille des achats : ce qui est acheté et à quel prix, auprès de qui, où et comment ; en incluant notamment des études des principaux marchés d'approvisionnement, des profils d'achats, une analyse des risques et une évaluation de l'impact de l'organisation sur ses principaux marchés d'approvisionnement.
- Fonction achats : son rôle et sa structure, ses systèmes, ses capacités et ses processus.

Sur la base de cet examen et de cette analyse, les objectifs stratégiques en matière d'achats (étape 2) de l'organisation peuvent être définis.

Les questions qui doivent être prises en compte lors de la définition des objectifs en matière d'achats au niveau organisationnel sont les suivantes :

- Définition du lien entre les activités d'achats et les objectifs généraux de l'organisation
- Compréhension des caractéristiques des dépenses et des demandes d'achats de l'organisation
- Examen des marchés d'approvisionnement de l'organisation
- Gestion de l'ensemble des coûts liés aux achats
- Compréhension de la qualité, de la capacité, de l'actualité, de la durabilité des produits et services et des fournisseurs
- Identification et gestion des risques et opportunités
- Interaction avec toutes les parties prenantes pour comprendre et satisfaire leurs besoins

L'étape suivante (étape 3) consiste à développer les éléments substantiels de la stratégie d'achats proprement dite. La stratégie comportera deux volets :

- Objectifs liés à l'achat de biens, services et travaux :
  - a. Identification des principales catégories d'achats

- b. Stratégies d'achats pour chaque grande catégorie de biens, services et travaux
  - c. Stratégies pour le développement de marchés d'approvisionnement durables
- Objectifs liés à la gestion de la fonction achats et à l'identification des domaines à améliorer :
  - a. Dispositions administratives (politiques, procédures, pratiques, etc.)
  - b. Capacités en matière d'achats (qualifications et compétences des ressources humaines, etc.)
  - c. Systèmes et processus (achats en ligne, recherche de fournisseurs, appels d'offres, etc.)

Des stratégies de gestion des achats seront ainsi formulées pour les principales catégories de dépenses:

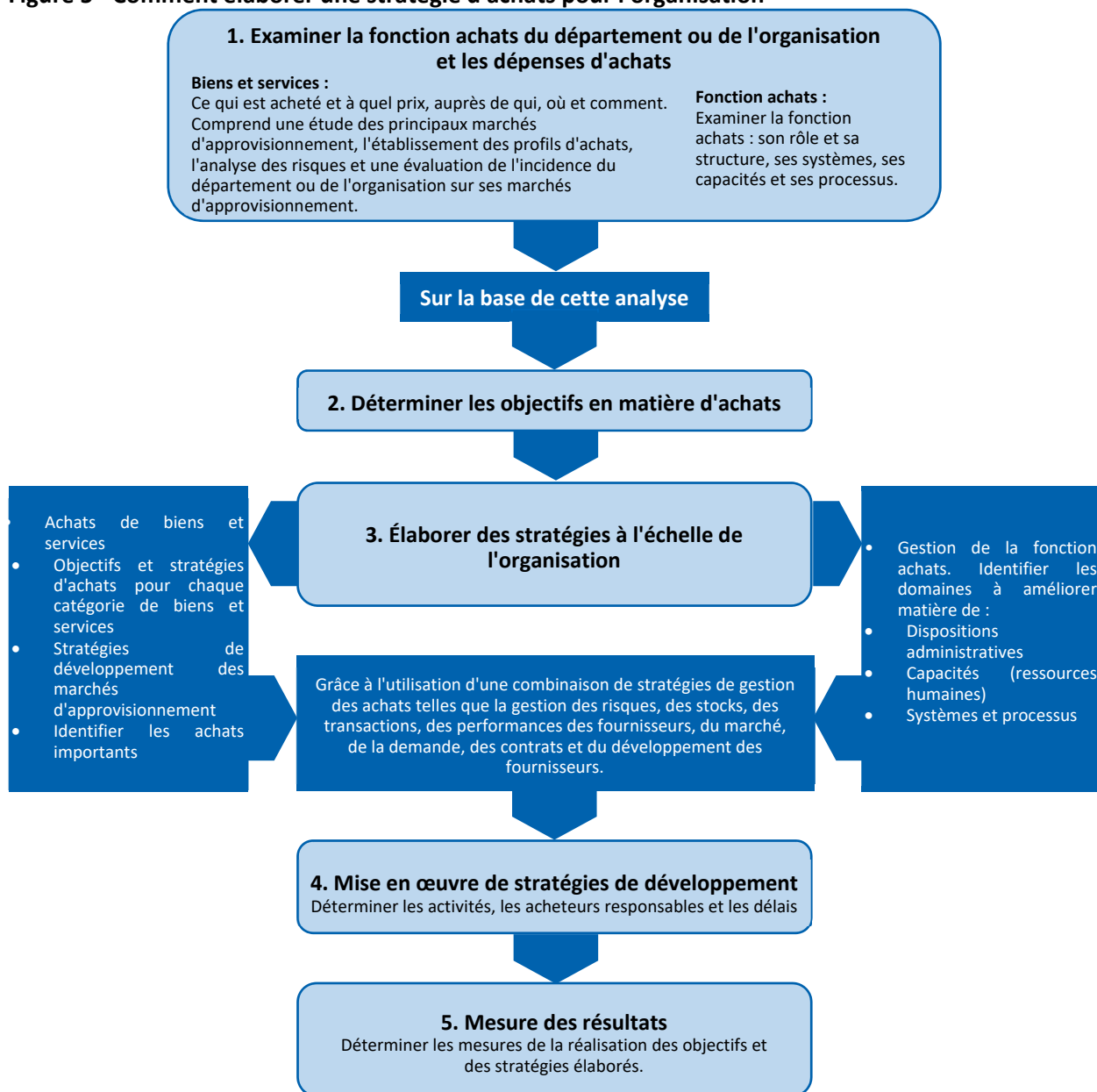
- Gestion des risques et des opportunités
- Inventaire
- Transactions
- Performance des fournisseurs
- Marchés d'approvisionnement
- Caractéristiques de la demande
- Gestion des contrats
- Développement des fournisseurs

L'étape suivante (étape 4) consiste à mettre en œuvre les stratégies d'achats en déterminant les activités particulières, les acheteurs responsables et les délais.

L'étape finale (étape 5) du processus consiste à élaborer des indicateurs de performances clés qui peuvent être utilisés plus tard pour mesurer les résultats et évaluer si l'organisation atteint les objectifs énoncés dans la stratégie d'achats.

Les cinq étapes de l'élaboration de la stratégie d'achats d'une organisation sont résumées dans la Figure 5.

**Figure 5 - Comment élaborer une stratégie d'achats pour l'organisation**



Dans les sous-chapitres suivants, chacune des cinq étapes illustrées dans la Figure 5 et ses sous-étapes sont examinées plus en détail et ont été complétées par des conseils pratiques et directives en matière de meilleures pratiques. L'objectif est de permettre aux spécialistes des achats d'analyser plus facilement les profils et les objectifs de leur organisation en matière d'achats et d'élaborer, mettre en œuvre et maintenir une stratégie organisationnelle pertinente en la matière.

#### 4.4 Examiner les dépenses d'achats de l'organisation

Une stratégie d'achats de l'organisation est élaborée en examinant et en analysant d'abord le mandat, l'orientation stratégique et les objectifs de l'organisation, ainsi que son portefeuille d'achats : ce qui est acheté et à quel prix, auprès de qui, où et comment ; y compris des études des principaux marchés d'approvisionnement, des profils d'achats, une analyse des risques et une évaluation de l'impact de l'organisation sur ses principaux marchés d'approvisionnement (étape 1).

Les quatre tâches de cette première étape d'analyse du portefeuille d'achats sont résumées dans le tableau suivant et expliquées plus en détail dans les sections suivantes

**Tableau 2 - Analyse du portefeuille d'achats**

1. ÉTABLISSEMENT DES PROFILS D'ACHATS	2. ANALYSE DES RISQUES LIÉS A L'APPROVISIONNEMENT	3. ÉTUDE DU MARCHÉ DE L'OFFRE	4. IMPACT DE L'ORGANISATION SUR LE MARCHÉ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Quels</b> biens et services sont achetés et quel budget leur est consacré ?</li> <li>- <b>Comparer</b> les dépenses de l'année précédente pour chaque poste avec les dépenses prévues.</li> <li>- <b>Comment</b> les biens et services sont-ils achetés ?</li> <li>- Auprès de <b>qui</b> sont achetés les biens et services ?</li> <li>- <b>Quelle</b> est la situation géographique des fournisseurs ?</li> <li>- <b>Quels</b> sont les coûts du cycle de vie des biens et services achetés ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans quelle mesure les biens et services sont-ils <b>essentiels</b> à l'organisation ?</li> <li>- Quel est le <b>risque</b> associé à chaque bien ou service acheté, sur la base de :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• facteurs de risque internes ;</li> <li>• facteurs de risque externes ;</li> <li>• la complexité de la tâche d'approvisionnement ?</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Combien</b> y a-t-il de fournisseurs et quelles sont leurs parts de marché ?</li> <li>- Quels sont les produits <b>de remplacement, de substitution ou durables</b> disponibles ?</li> <li>- Quel est le degré et le type de <b>concurrence</b> entre les fournisseurs ?</li> <li>- Quelle est la nature et la <i>qualité de la chaîne d'approvisionnement</i> ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelle est la <b>valeur</b> de l'organisation en <b>tant que client</b> ?</li> <li>- Comment les fournisseurs sont-ils susceptibles de <b>percevoir les activités de l'organisation</b> ?</li> </ul>

### 1. Établissement des profils d'achats

La première activité consiste à établir les profils d'achats et à analyser les dépenses passées et prévues pour les achats de biens, de services et de travaux (également appelée « analyse des dépenses »). Lors de la préparation d'une analyse des dépenses, il convient d'analyser si les données historiques de dépenses sont un bon indicateur des dépenses futures. Pour l'établir, il est nécessaire de poser diverses questions telles que :

- Y a-t-il eu des événements spéciaux qui ont influé sur les dépenses historiques et qui ne se reproduiront pas, par exemple une catastrophe naturelle ou un projet d'urgence à grande échelle qui a entraîné une augmentation importante, mais temporaire, des dépenses ?
- Y a-t-il des événements spéciaux prévus qui auront une incidence sur les dépenses futures, par exemple un projet à venir à grande échelle ?



- Y a-t-il des événements qui se produisent dans l'environnement extérieur et qui sont susceptibles d'affecter le profil des dépenses, par exemple des changements politiques ou économiques dans le pays du programme ou dans le comportement de la communauté des donateurs ?
- Y a-t-il des questions organisationnelles stratégiques susceptibles d'influer sur les dépenses, par exemple des changements dans le profil de financement ou dans les priorités de l'organisation, comme de meilleures performances en matière de durabilité ?

Si, à la suite de cette analyse, la conclusion est que les dépenses historiques fourniront une prévision raisonnablement précise des dépenses futures, la prochaine étape consiste à entreprendre une « analyse des dépenses » fondée sur les données historiques pertinentes disponibles.

L'analyse des dépenses d'achats permet de disposer de données pouvant servir de référence pour mesurer les améliorations, et fournit également des données fiables pour décider de stratégies permettant de réaliser des économies à court et à long terme. Divers outils sont disponibles pour effectuer une analyse des dépenses, mais la première étape consiste généralement à télécharger les données du système de gestion financière, le plus souvent les comptes fournisseurs. Les données doivent inclure toutes les factures qui sont passées par le système dans la période déterminée. Ces données peuvent ensuite être analysées à l'aide de paramètres pertinents pour l'organisation concernée, mais les paramètres typiques peuvent inclure :

- Dépenses et nombre d'opérations par produit ou par catégorie
- Nombre de fournisseurs par produit ou catégorie
- Valeur moyenne des bons de commandes
- Dépenses totales par fournisseur
- Répartition des transactions par fourchette de devises (p. ex. moins de 1 000 \$, de 1 000 \$ à 2 500 \$, etc.)
- Répartition des dépenses entre les principaux clients (internes, utilisateurs finaux, etc.).
- Dépenses et nombre de transactions par acheteur/unité opérationnelle
- Nombre d'acheteurs participant à l'opération par groupe de produits (pour déterminer la complexité et le niveau d'effort)

### **Facteurs particuliers**

Lorsque des facteurs particuliers peuvent indiquer que l'analyse des dépenses historiques ne sera pas un bon indicateur des dépenses futures, il est toutefois pertinent, dans la plupart des cas, d'effectuer une analyse des dépenses et d'ajuster les résultats en tenant compte de ces facteurs spéciaux. S'il y a des facteurs qui impliquent que les données historiques n'ont aucune pertinence pour prédire les données futures, alors les profils d'achats devraient être construits en analysant autant de données que possible à partir d'informations sur les stratégies et activités futures de l'organisation, telles que les plans de projet, les budgets et ainsi de suite.

Les profils d'achats qui en résultent doivent fournir une image aussi complète que possible des dépenses d'achats réelles, y compris :

- Quels biens, services et travaux sont achetés et quel budget leur est consacré ?
- Quels sont les coûts du cycle de vie des différentes catégories achetées ?
- Comparaison des dépenses historiques pour chaque poste avec les dépenses prévues
- Comment les biens, les services et les travaux sont-ils achetés ?
- auprès de qui les biens, les services et les travaux sont-ils achetés ?
- Situation géographique des fournisseurs, par exemple locaux, nationaux, internationaux ?

## **2. Analyse des risques liés à l'approvisionnement**

Une analyse des risques doit également être effectuée pendant l'analyse des profils d'achats, afin de prendre conscience des difficultés et des risques associés à la sécurisation des biens, services et travaux qui ont été identifiés dans les profils de dépenses.

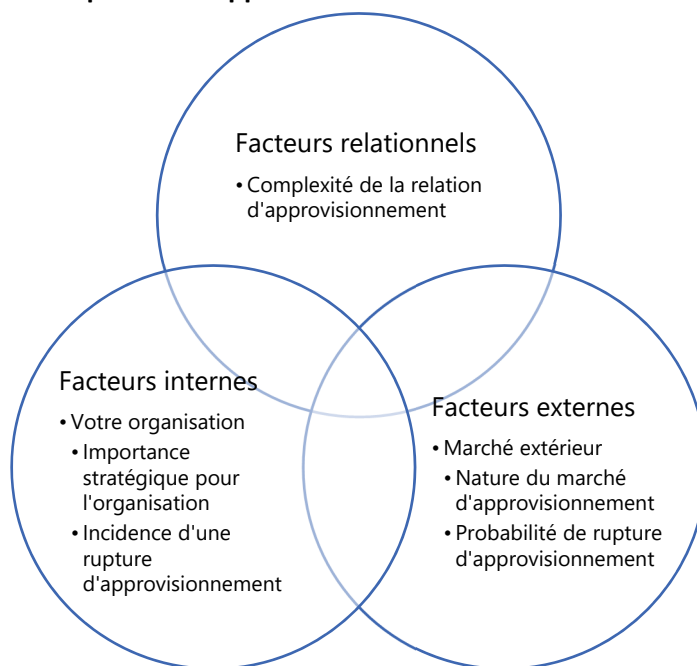
Une analyse plus détaillée de l'identification et de la gestion des risques est présentée au chapitre 3, mais les principaux facteurs qui doivent être pris en compte à ce stade de l'élaboration de la stratégie d'achats sont décrits ci-dessous.

Toute analyse des risques devrait porter sur les questions suivantes :

- À quel point les biens, les services ou les travaux sont essentiels à l'organisation
- Difficulté et risques associés à la sécurisation des biens, des services et des travaux
- Risque associé à chaque produit ou catégorie sur la base des éléments suivants :
- Risque propre aux biens, services ou travaux
- Risque lié à l'organisation
- Risque lié aux fournisseurs, et
- Risque lié au marché

La Figure 6 illustre les facteurs de risque spécifiques liés à l'offre, tant externes qu'internes, qui doivent être pris en compte et, si possible, quantifiés dans le cadre d'une analyse du risque lié à l'approvisionnement.

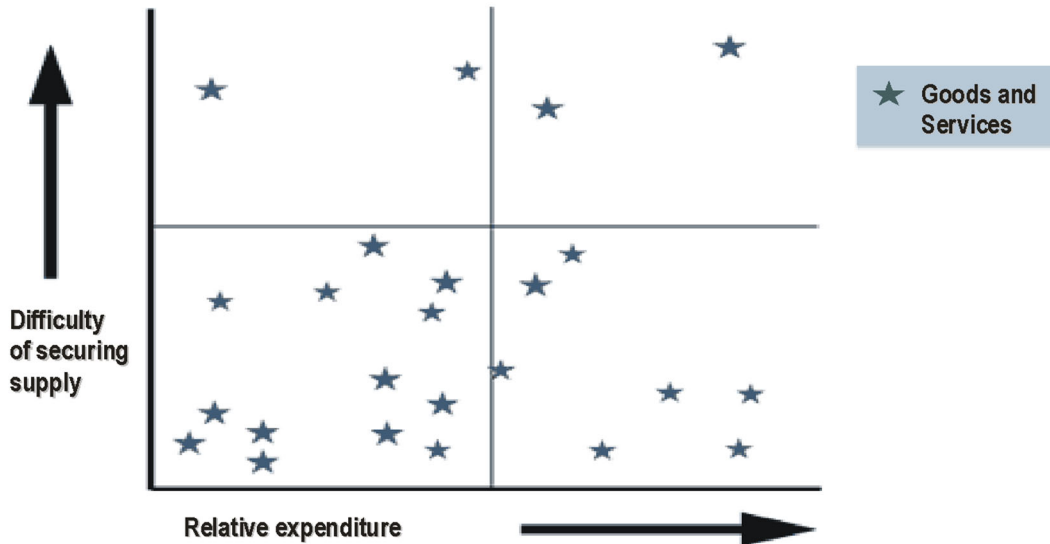
**Figure 6 - Facteurs de risque liés à l'approvisionnement**



De nombreuses organisations des Nations Unies utilisent un outil en ligne de positionnement de l'offre et d'évaluation des risques, appelé « *Supply Positioning and Risk Evaluation Matrix* » (SUPREM) disponible à l'adresse [www.iapso.org/suprem](http://www.iapso.org/suprem). Au moyen d'une matrice, cet outil permet à une organisation de comparer ses dépenses relativement à la difficulté d'assurer l'approvisionnement, comme le montre la Figure 7 ci-dessous.

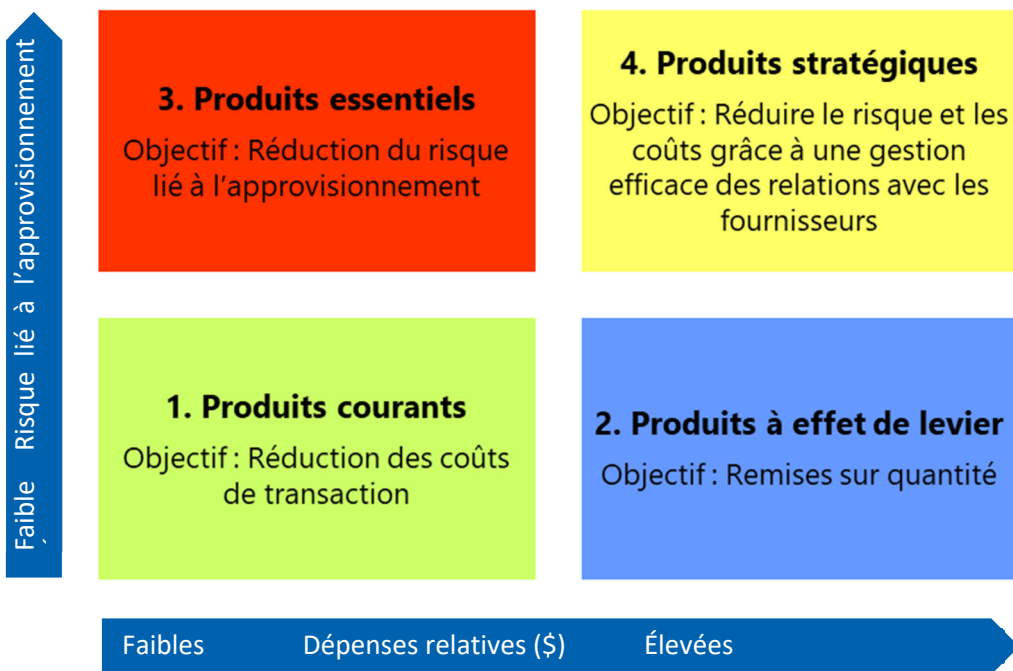
Pour aider à élaborer les profils d'achats et les stratégies connexes, SUPREM signale les risques potentiels, ce qui permet la planification d'urgence et fournit une orientation stratégique pour les achats. SUPREM aide également à identifier des stratégies générales d'achats rentables. De cette façon, une organisation peut effectuer une analyse complète des risques de son portefeuille d'achats, et obtenir ainsi une vision claire des biens, services et travaux qui représentent un risque lié à l'approvisionnement particulier pour l'organisation, dans son contexte et son environnement opérationnel particuliers.

Figure 7 - Analyse des risques liés à l'approvisionnement du portefeuille d'achats



Dans le cadre de l'exercice sur les profils d'achats, vous devez maintenant (comme l'illustre la Figure 8) entrer les résultats de l'analyse des risques SUPREM présentés à la Figure 7 ci-dessus, dans les quatre catégories de dépenses, en incluant leurs principales caractéristiques et les objectifs de l'organisation qui en découlent en matière d'achats<sup>18</sup>.

Figure 8 - Risque lié à l'approvisionnement par catégorie de dépenses



Les achats qui entrent dans les catégories À effet de levier, Essentiels et Stratégiques peuvent être considérés comme des « achats importants ». En général, il convient d'affecter davantage de ressources à la gestion de ces catégories importantes à haut risque et à haut niveau de dépenses (quadrants 2, 3 et 4), plutôt qu'aux achats courants (quadrant 1). Les catégories à haut risque ou à dépenses élevées représentent souvent jusqu'à 80 % du total des dépenses de l'organisation, et revêtent une importance stratégique pour elle. Tout échec dans la sécurisation de catégories d'approvisionnement importantes a de sérieuses répercussions sur les résultats organisationnels et programmatiques.

<sup>18</sup> Le portefeuille achats, Kraljic, 1983.

Les catégories courantes sont relativement faciles à sécuriser et peu coûteuses. Toutefois, le quadrant de produits courants peut comporter des catégories de produits et services multiples. Pour certaines organisations, il existe des milliers de catégories de produits différentes, qui s'avèrent souvent être associées à des opérations répétitives et fastidieuses. C'est souvent le reflet du principe de Pareto, selon lequel 80 % des catégories ne représentent souvent que 20 % des dépenses. La majorité de ces produits courants sont habituellement disponibles sur les marchés locaux concurrentiels et ne représentent que peu ou pas de risque. L'accent stratégique est mis sur la simplification et l'accélération du processus de commande de ces catégories.

Dans la mesure du possible, des contrats-cadres devraient être établis pour les produits courants, ce qui, associé à un seuil monétaire raisonnable et à une délégation de pouvoirs en matière d'achats, permettra d'acheter directement la majorité des produits de faible valeur, à faible risque et non récurrents.

Les caractéristiques typiques de chacune des quatre catégories (quadrants des profils d'achats dans les Figure 7 et Figure 8), leurs objectifs et les stratégies possibles pour y faire face sont décrits plus en détail dans le Tableau 5 de l'annexe, à la fin du présent chapitre 4.

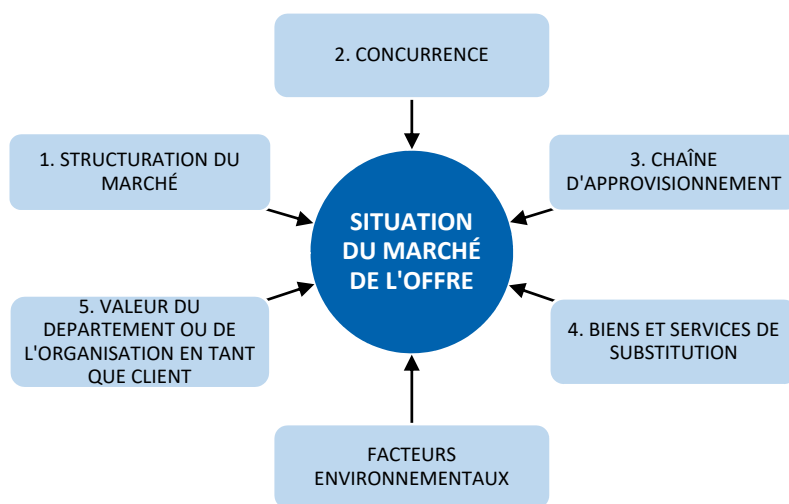
### 3. Étude du marché de l'offre

L'étude du marché de l'offre consiste essentiellement à connaître le fonctionnement du marché, son orientation, les principaux acteurs et la valeur qu'ils accordent à l'organisation.

C'est une pratique exemplaire communément acceptée dans le domaine des achats que de « *savoir ce que l'on achète* ». Par conséquent, l'étude de marché signifie que vous devez identifier toutes les informations pertinentes dont vous avez besoin sur le produit ou le service que vous achetez, et comprendre le marché de l'offre associé (voir chapitre 6, section 6.1).

L'étude du marché de l'offre peut être divisée en six domaines clés d'analyse, la structure du marché, la concurrence, la chaîne d'approvisionnement, les produits de substitution, la valeur en tant que client et les facteurs environnementaux, comme l'illustre la Figure 9 ci-dessous.

**Figure 9 - Domaines d'étude du marché de l'offre**



L'analyse de ces six facteurs différents du marché de l'offre fournit généralement des réponses importantes à des questions telles que les suivantes :

#### 1. Structure du marché :

- Combien y a-t-il de fournisseurs sur le marché ?
- Quelle est leur taille (capacités de production, part de marché, etc.) ?
- Comment les fournisseurs sont-ils répartis géographiquement ?
- Quel est le niveau de concentration du marché ?
- Quelle est la structure de propriété du marché ?
- Qui sont les leaders et les suiveurs du marché ?

- Quel est le niveau de différenciation du produit ?

## **2. Concurrence :**

- Comment les fournisseurs sont-ils en concurrence ? Sur la qualité des produits, le prix, le service, l'innovation, la durabilité ?
- Quelles sont les barrières à l'entrée sur le marché ?
- Y a-t-il un avantage concurrentiel détenu par un fournisseur ?
- Quelles sont les tendances du marché ?
- Existe-t-il des restrictions gouvernementales, telles que des exigences en matière d'autorisation ou de licence ?

## **3. Chaîne d'approvisionnement :**

- Quelle est la complexité de la chaîne d'approvisionnement ?
- Quelle est sa stabilité ? Est-elle très vulnérable ? Faut-il une chaîne du froid ?
- Existe-t-il une forte dépendance à l'égard d'autres fournisseurs ou sous-traitants ?
- Comment chaque membre de la chaîne d'approvisionnement contribue-t-il au produit final ?
- Quels sont les modes de livraison et de transport habituels ?

## **4. Produits et services de substitution :**

- Quels biens et services sont actuellement disponibles pour répondre aux besoins de l'utilisateur final ?
- Existe-t-il des produits de substitution qui peuvent répondre aux mêmes exigences ?
- Peut-on faire progresser les exigences en choisissant des solutions de rechange durables ou socialement responsables ?

## **5. Valeur de l'organisation en tant que client :**

- Quelle est la part de marché de l'organisation en tant que client ?
- Sommes-nous considérés comme un partenaire commercial essentiel, une « vache à lait » ou comme une nuisance pour le fournisseur ?
- Dans quelle mesure l'organisation est-elle attractive (ou peu attractive) en tant que client ?
- L'organisation peut-elle orienter le marché vers des approches de production et de consommation plus durables ?

## **6. Facteurs environnementaux :**

L'analyse des facteurs environnementaux comprend la façon dont les questions économiques, culturelles, juridiques, politiques, environnementales et sociales influent sur la capacité d'une organisation à faire des affaires sur ce marché, et elle fournit des réponses aux questions telles que :

- Quel est l'impact du climat économique local et international sur cette industrie ? Cela peut comprendre l'exposition aux fluctuations des taux de change et des taux d'intérêt.
- Y a-t-il des groupes sociaux spécifiques qui peuvent avoir un impact significatif sur le marché ? Existe-t-il des sensibilités ou des questions liées à la culture qui pourraient influencer sur l'issue des opérations d'approvisionnement ?
- Quelle est l'incidence de la législation nationale sur ce secteur, par exemple les licences obligatoires applicables ?
- Quels sont les principaux impacts ou enjeux environnementaux du secteur ?
- Quels sont les fournisseurs têtes de file dans l'introduction sur le marché de produits plus respectueux de l'environnement ou de la société ?

Si l'organisation n'effectue pas actuellement d'étude de marché ou de suivi de la performance des fournisseurs, la tâche sera un peu plus exigeante au départ. Une fois l'étude de marché initiale réalisée dans les domaines susmentionnés, il s'agira simplement de mettre à jour les informations régulièrement.

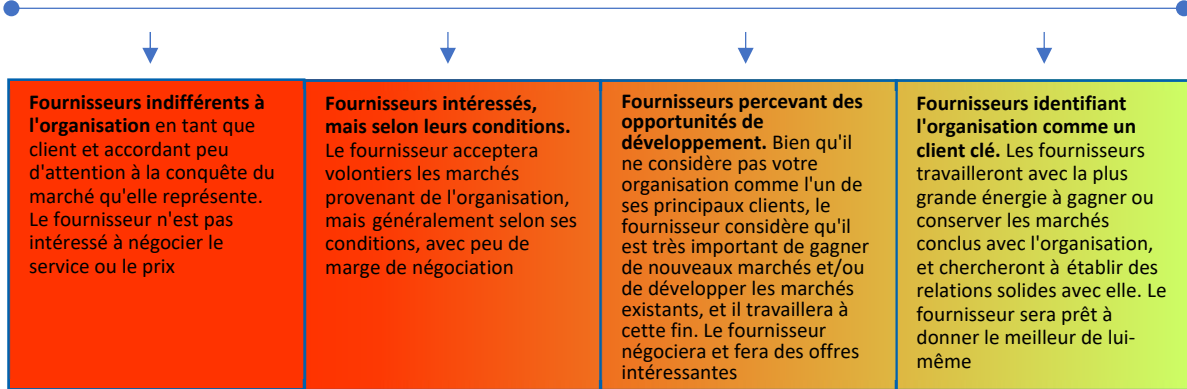
## **4. Impact de l'organisation sur le marché**

Cette étape analytique devrait apporter des réponses aux questions suivantes :

- Quelle est votre part de marché en tant que client ?
- Êtes-vous attractif (ou non attractif) en tant que client ?
- Fournissez-vous une plateforme à d'autres clients pour augmenter leurs ventes ?
- Pouvez-vous contribuer au développement du secteur ou des fournisseurs individuels ?

Les fournisseurs peuvent percevoir les acheteurs très différemment, selon le volume et l'attrait du portefeuille d'affaires qu'offre chaque organisation acheteuse :

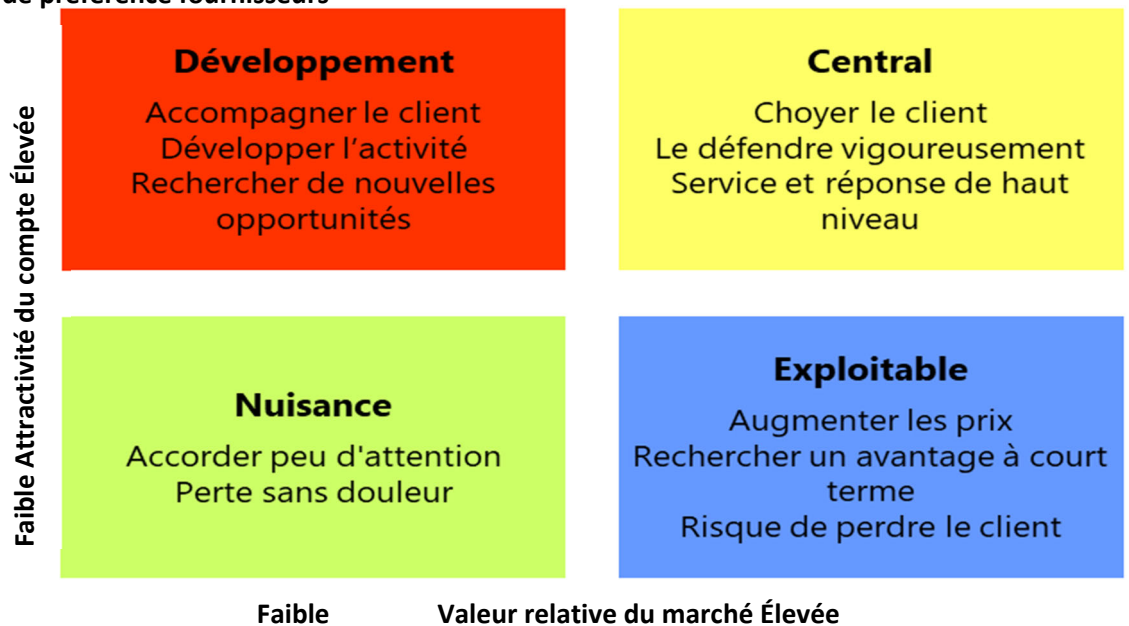
**Figure 10 - Évaluation par les fournisseurs des organisations acheteuses**



De nombreuses entreprises évaluent aujourd'hui la valeur de leurs clients afin de déterminer le niveau d'effort qu'ils souhaitent déployer pour conserver le compte. Les fournisseurs évalueront le coût total de leurs transactions commerciales avec une organisation afin de déterminer s'il s'agit d'un compte rentable. Un outil de gestion des achats appelé « Matrice de préférence fournisseurs » (ou segmentation de la clientèle) peut vous aider à évaluer la façon dont un fournisseur peut voir votre entreprise.

Le fournisseur examinera la valeur de votre compte et classifiera ensuite l'« attractivité » du compte. Le compte peut être considéré selon quatre catégories générales, comme le montre la Figure 11 ci-dessous :

**Figure 11 - Matrice de préférence fournisseurs**



Si l'acheteur est considéré comme un compte de **nuisance**, le fournisseur peut montrer peu d'intérêt pour l'entreprise. L'objectif des deux parties devrait être de réduire les coûts de transaction et les

risques. Dans certains cas, l'acheteur peut également envisager de s'approvisionner auprès d'autres fournisseurs qui pourraient accorder une plus grande valeur aux marchés conclus avec lui.

Le fournisseur peut considérer l'acheteur comme un compte à potentiel de **développement**. Il peut s'agir par exemple d'un compte considéré comme attrayant en raison d'opportunités possibles d'affaires de plus grande valeur à l'avenir, ou d'un compte stratégique. Dans ce cas, le fournisseur peut être disposé, au moins à court terme, à répondre aux besoins de l'acheteur afin d'obtenir de nouveaux marchés. Les possibilités de développement de ces fournisseurs sont nombreuses, en cherchant notamment à améliorer leur capacité et leurs performances.

Lorsque l'acheteur est considéré comme un compte **exploitable**, le fournisseur peut avoir un volume élevé de ventes, mais le compte est toujours considéré comme peu attrayant en raison par exemple d'une faible rentabilité ou d'autres facteurs tels que l'implantation géographique ou d'autres inconvénients. Par conséquent, le fournisseur peut être désireux d'augmenter les prix. L'acheteur peut chercher d'autres fournisseurs ou essayer de rendre la relation plus attrayante en envisageant des modes de fonctionnement plus efficaces.

Si l'acheteur est considéré comme un élément **central** de l'activité du fournisseur, dans la plupart des cas une relation d'affaires enrichissante peut être établie, source permanente de valeur ajoutée. Le fournisseur est généralement soucieux de répondre aux demandes de l'acheteur et de fournir un service de haut niveau afin de fidéliser l'entreprise.

Il est essentiel que les acheteurs évaluent avec précision leur valeur en tant que client, car cela déterminera dans quelle mesure ils peuvent influencer un marché et obtenir de meilleurs résultats en termes d'achats pour leur organisation. Dans la situation idéale où l'acheteur (peut-être en combinaison avec d'autres organisations des Nations Unies) est valorisé en tant que client et considéré comme un marché central par le fournisseur, il est en mesure de lancer un appel d'offres dans un contexte plus favorable ou de négocier de meilleurs résultats en matière d'achats.

#### 4.5 Analyse de la fonction et des capacités d'achats de l'organisation

Pour compléter l'analyse, il est également nécessaire (toujours à l'étape 1) d'examiner la fonction et les capacités d'achats parallèlement à l'analyse du portefeuille d'achats. Cette analyse comprend les éléments suivants :

- Rôles, responsabilités, structure et rapports
- Systèmes et processus d'achats
- Compétences et capacités en matière d'achats

Dans les trois cas, il est important que ces éléments correspondent au portefeuille d'achats et en traduisent les exigences.

Les aspects de la fonction achats et les caractéristiques typiques à analyser sont énumérés dans le Tableau 3 ci-dessous :

**Tableau 3 - Aspects et analyse de la fonction achats**

ASPECTS DE LA FONCTION ACHATS	CARACTERISTIQUES A ANALYSER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rôles</li> <li>• Responsabilités</li> <li>• Structures</li> <li>• Rapports</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les rôles et les responsabilités sont-ils clairement définis ?</li> <li>• Qui participe à l'approvisionnement et quels sont les rapports hiérarchiques ?</li> <li>• Existe-t-il des responsabilités de haut niveau pour cette fonction ?</li> <li>• Dans quelle mesure les achats sont-ils délégués et/ou décentralisés ?</li> <li>• Dans quelle mesure les responsables des achats décentralisés coordonnent-ils leurs achats d'articles communs ?</li> <li>• Les acheteurs partagent-ils les informations sur les marchés, les fournisseurs et les produits ?</li> <li>• Comment les performances de l'entité adjudicatrice sont-elles mesurées ?</li> </ul>

ASPECTS DE LA FONCTION ACHATS	CARACTERISTIQUES A ANALYSER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systèmes et processus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment s'effectue la passation des marchés pour les différents types de biens, de services et de travaux, et quels sont les coûts de transaction associés ?</li> <li>• Utilise-t-on des systèmes d'achats en ligne - catalogues électroniques, appels d'offres en ligne, systèmes d'achats dynamiques, enchères électroniques inversées, systèmes de gestion des stocks ou de paiement ?</li> <li>• Comment sont gérés les accords centralisés en matière d'achats, c.-à-d. les contrats-cadres, les fournisseurs présélectionnés, les achats coordonnés d'articles communs ?</li> <li>• L'information sur la gestion des achats (profils des achats, informations sur les performances des fournisseurs) est-elle saisie et facilement accessible ?</li> <li>• Quels sont les outils existants et comment sont-ils utilisés, par exemple les documents d'appel d'offres standard, les manuels d'achat, les guides de bonnes pratiques, etc. ?</li> <li>• Quelles sont les conclusions et les recommandations de l'audit récent ?</li> <li>• Quelles questions et tendances figurent dans les procès-verbaux des comités des marchés ?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compétences</li> <li>• Capacités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les niveaux de compétences en matière d'achats correspondent-ils à ceux du portefeuille ?</li> <li>• Les niveaux de compétences sont-ils évalués de façon récurrente ?</li> <li>• Les compétences en matière d'achats sont-elles systématiquement développées ?</li> <li>• Existe-t-il une stratégie de recrutement, de sélection, de formation et de certification du personnel, une politique de perfectionnement du personnel ?</li> </ul>

#### 4.6 Détermination des objectifs stratégiques en matière d'achats

Sur la base de l'examen et de l'analyse du portefeuille d'achats, les objectifs stratégiques de l'organisation en matière d'achats devront ensuite être définis (étape 2).

Dans ce processus, il sera important d'établir un lien entre les activités d'achats prévues et les objectifs généraux de l'organisation. Il convient de bien comprendre les caractéristiques de l'organisation en matière de dépenses d'achats et de demandes, mais aussi d'avoir une connaissance approfondie des marchés de l'offre sur lesquels l'organisation exerce ses activités ou livre ses produits. Dans le même contexte, les facteurs liés à la qualité, la capacité et la rapidité du fournisseur et les besoins en matière d'achats devraient être analysés et pris en compte. D'autres risques, mais aussi des opportunités, devront également être identifiés et gérés, de même que le coût total des achats.

Tout au long du processus, l'interrelation de la fonction achats avec toutes les parties prenantes pour comprendre et satisfaire leurs besoins jouera un rôle déterminant dans l'élaboration réussie d'une stratégie d'achats de l'organisation.

L'utilisation de ces informations de positionnement de l'offre (SUPREM) peut potentiellement transformer l'organisation acheteuse, pour la faire évoluer d'une fonction fondée principalement sur le traitement des transactions vers une fonction dotée d'un rôle stratégique et d'une influence sur l'ensemble de l'organisation. Il s'agit pour cela d'élaborer les :

- Objectifs en matière d'achats pour chaque catégorie de biens, de services et de travaux sur la matrice de positionnement de l'offre
- Objectifs pour les achats importants (relevant des catégories levier, goulot d'étranglement et stratégique de la matrice de positionnement de l'offre).
- Objectifs de la gestion de la fonction achats.



## Objectifs pour chaque catégorie de biens, services et travaux

Les objectifs concernant les achats de chaque catégorie de biens, de services et de travaux devraient être établis sur la base du portefeuille d'achats en utilisant les quatre catégories d'achats. Les résultats complets des analyses précédentes devraient être utilisés comme intrants.

L'objectif des catégories d'achats **courants** est généralement la « *réduction des coûts de transaction* », car la valeur réelle par produit est généralement faible et les coûts de transaction peuvent même dans de nombreux cas être supérieurs à la valeur réelle des produits achetés. L'accent est mis ici sur la simplification et la rationalisation du processus de commande. Ces catégories de produits sont classiquement les suivantes : papeterie, consommables, pièces de rechange simples, journaux, etc.

L'objectif des catégories d'achats à **effet de levier** est généralement l'obtention de « *réductions des coûts et remises* » en raison des dépenses élevées par catégorie. L'accent est mis sur une mise en concurrence maximale afin d'obtenir des prix, des services et des conditions de livraison attractifs. L'objectif secondaire est la gestion efficace des opérations d'achats, car les coûts associés peuvent être élevés pour cette catégorie. Ces catégories de produits comprennent classiquement les véhicules, les ordinateurs, les téléphones, les machines de bureau, le carburant, etc.

L'objectif des catégories d'achats **essentiels** est généralement la « *réduction des risques* » en raison de la grande importance de ces catégories pour l'organisation. L'accent est mis sur la sécurisation de l'approvisionnement à tout prix, car ces biens et services sont essentiels à l'organisation. Faute de quoi, l'échec de la sécurisation de l'approvisionnement pourrait provoquer un goulot d'étranglement, entravant les efforts de l'organisation pour atteindre les objectifs de ses programmes. D'autres stratégies pour ces catégories consisteraient à maintenir des niveaux de stocks élevés ou à rechercher des produits ou des solutions de remplacement, en raison de leur importance majeure. Ces catégories comprennent classiquement : les services médicaux, les services d'experts-conseils, les logiciels informatiques spécialisés, etc.

L'objectif des catégories d'achats **stratégiques** est habituellement le *rapport qualité-prix à long terme*, car il s'agit d'articles à risque élevé qui représentent des dépenses importantes pour l'organisation. L'accent stratégique est mis sur la gestion optimale des performances des fournisseurs et des contrats, car les livraisons peuvent souvent prendre des années et inclure des « lots » complexes de biens, de services et de travaux. Les catégories stratégiques sont classiquement les suivantes : Ensembles novateurs de produits et services informatiques (p. ex. nouveau système de planification des ressources de l'entreprise) ; solutions clés en main ; construction d'hôpitaux ; ponts ; services professionnels de pointe, etc.

Le tableau ci-dessous résume ces objectifs généraux classiques et fournit des exemples de solutions suggérées pour chaque segment de la matrice d'achats.

**Tableau 4 - Catégorie, objectifs généraux en matière d'achats et solutions**

CATEGORIE	DIFFICULTE D'APPROVISIONNEMENT	DEPENSES RELATIVES	OBJECTIFS GENERAUX	SOLUTIONS POSSIBLES
<b>Courants</b>	Faciles à sécuriser	Faibles dépenses relatives	Minimiser l'effort administratif	Accroître l'utilisation de cartes d'achats
<b>À effet de levier</b>	Faciles à sécuriser	Dépenses relatives élevées	Réduire les dépenses totales	Introduire davantage de contrats cadres
<b>Essentiels</b>	Difficiles à sécuriser	Faibles dépenses relatives	Assurer la continuité et la qualité de l'approvisionnement	Établir des stocks d'urgence et des stocks tampons chez les fournisseurs
<b>Stratégiques</b>	Difficiles à approvisionner	Dépenses relatives élevées	Réduire les risques et les coûts en gérant les relations avec les fournisseurs	Accroître la gestion proactive des performances des fournisseurs

Les objectifs varieront d'une organisation à l'autre en fonction de ses profils d'achats particuliers.

### **Objectifs pour les achats importants**

Des objectifs stratégiques précis pour les catégories d'achats importants doivent être inclus s'ils sont essentiels pour l'organisation, par exemple l'achat imminent de la mise en œuvre d'un logiciel de planification des ressources d'entreprise (ERP) à l'échelle de l'organisation, ou l'achat d'un produit à haut risque essentiel à la réalisation d'un objectif stratégique central de l'organisation. Le processus d'élaboration des objectifs pour les achats importants est décrit plus en détail au chapitre 5, section 5.1, Planification des achats individuels.

### **Objectifs de gestion des achats**

Il convient également d'élaborer des objectifs de gestion des achats à partir des résultats de l'analyse de la fonction et de la capacité d'achat. Ceux-ci doivent se rapporter aux objectifs définis pour chaque catégorie de biens, de travaux et de services, ainsi que pour tout achat spécifique, essentiel et/ou important. Ces objectifs peuvent concerner les rôles, les responsabilités, la structure et l'établissement de rapports, les systèmes et capacités en matière d'achats et/ou les compétences et capacités en matière d'achats.

Trois domaines principaux composent généralement ces objectifs de gestion des achats :

- Dispositions administratives ;
- Capacités en matière d'achats ;
- Systèmes et processus d'achats.

### **Dispositions administratives**

Il s'agit d'une fonction de gestion des achats dont le rôle est clairement défini et reconnu et qui s'appuie sur une organisation efficace et un régime de gestion des performances. Les questions clés à poser sont les suivantes :

- Les rôles et les responsabilités sont-ils clairement définis (c.-à-d. délégation de pouvoirs, modalités d'approbation) ?
- Les politiques, procédures et processus d'achats appuient-ils les objectifs globaux en matière d'achats ?
- « Faire ou acheter » - tout faire en interne ou sous-traiter ?
- Y a-t-il un cadre supérieur responsable de l'ensemble de la fonction ?
- Dans quelle mesure les grandes divisions/grands programmes coordonnent-ils leurs achats de produits communs ?
- Les acheteurs recueillent-ils et partagent-ils les informations sur les marchés, les fournisseurs et les produits ?
- Comment les performances de l'entité adjudicatrice sont-elles évaluées ?

### **Capacités en matière d'achats**

L'objectif est d'atteindre des niveaux élevés de compétences de la part des acheteurs et gestionnaires qui se sont engagés à atteindre les objectifs en matière d'achats du département ou de l'organisation. Les questions clés à poser sont les suivantes :

- Le niveau et les capacités du personnel chargé des achats correspondent-ils au type de catégories de produits achetées ?
- Les compétences en matière d'achats sont-elles systématiquement développées ?
- Existe-t-il une stratégie à long terme pour le recrutement, la sélection, la formation et la certification du personnel - existe-t-il une politique de formation ?
- Les niveaux de compétences sont-ils évalués de façon récurrente ?

### **Systèmes et processus d'achats.**

L'objectif est de rationaliser les processus et de mettre en place des systèmes de soutien efficaces qui réduisent les coûts de transaction, la gestion des processus de routine et les activités logistiques, mais également de fournir des informations précises et facilement accessibles sur les achats. Les questions clés à poser sont les suivantes :

- Quels sont les outils existants et comment sont-ils utilisés ?
- Des systèmes d'achats en ligne sont-ils utilisés ? (catalogues électroniques, appels d'offres en ligne, système d'achats dynamique, enchères électroniques inversées, bases de données fournisseurs, système de paiement, etc.<sup>19</sup>)
- Comment s'effectue la passation des marchés pour les différents types de biens, de services et de travaux, et quels sont les coûts de transaction associés ?
- Comment sont gérés les arrangements centralisés en matière d'achats (c.-à-d. les accords-cadres, les fournisseurs présélectionnés, l'achat coordonné de conditions d'utilisation communes) ?
- L'information sur la gestion des achats est-elle recueillie et facilement accessible (tableaux de bord, données sur les dépenses, etc.) ?

Chaque organisation de l'ONU devra passer en revue cette analyse et élaborer ensuite des objectifs adaptés à sa situation particulière. Les fonctions de gestion des achats varieront donc d'une organisation à l'autre, ainsi qu'au sein d'une organisation particulière, et peuvent différer d'une année à l'autre. Voici quelques exemples d'objectifs spécifiques :

- Accroître la coordination pour les produits communs à l'échelle de l'organisation
- Introduire de nouveaux systèmes d'achats en ligne
- Mettre en œuvre ISO 9001
- Augmenter le nombre de fonctionnaires chargés des achats possédant des certifications et des qualifications officielles

#### 4.7 Élaboration et mise en œuvre de stratégies à l'échelle de l'organisation

Lors de la troisième et de la quatrième phase (étapes 3 et 4), des stratégies d'achats détaillées pour chaque grande catégorie de biens, de services et de travaux doivent être élaborées et mises en œuvre, en tenant compte des différentes caractéristiques en matière de risques et de dépenses et des objectifs en matière d'achats préalablement identifiés.

Toutes les activités d'achats doivent à tout moment être menées conformément au Règlement et règles financières (RRF) de l'organisation acheteuse, comme stipulé dans le guide des achats, les manuels, les politiques et autres documents de l'organisation.

Toutefois, il est tout aussi important de tenir compte des objectifs en matière d'achats parfois très différents des principales catégories d'achats.

Par exemple, lors de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une stratégie d'achats visant à intégrer la durabilité, les activités d'achats connexes devraient être menées conformément à des politiques, exigences, réglementations et règles distinctes. Ces dernières sont actualisées et tiennent compte des facteurs sociaux et environnementaux, comme par exemple les conditions générales figurant dans les contrats de l'ONU, les codes de conduite des fournisseurs et autres politiques et manuels des agences des Nations Unies relatifs aux achats, ainsi que les normes sociales et environnementales internationalement reconnues<sup>20</sup>

Une fois que les objectifs détaillés ont été convenus et sur la base de la situation du moment, il est possible d'élaborer une stratégie qui décrit comment les atteindre. Cela devrait comprendre un plan de mise en œuvre qui précise les activités, les délais et les acheteurs responsables. Dans certains cas, le plan de mise en œuvre peut inclure des initiatives à grande échelle qui, en soi, sont des « projets » nécessitant des gestionnaires de projets, des budgets, etc.

Les stratégies peuvent être tirées d'une combinaison des stratégies suivantes de gestion des achats, de la chaîne d'approvisionnement et de la chaîne de valeur :

- Gestion des marchés, incluant le développement de marchés d'approvisionnement clés lorsque ces marchés ne répondent pas aux besoins des acheteurs
- Développement des fournisseurs, incluant l'identification de nouveaux fournisseurs locaux, le développement des capacités des fournisseurs existants et le développement de nouveaux produits et services plus durables
- Suivi et gestion des performances des fournisseurs

<sup>19</sup> Pour de plus amples renseignements sur les outils et applications d'achats en ligne, veuillez consulter le chapitre 13, section 13.1 - Achats en ligne.

<sup>20</sup> Pour plus d'informations, reportez-vous au chapitre 14, section 14.2 - Achats durables.

- Gestion des risques et des opportunités
- Gestion de la demande
- Gestion de l'inventaire
- Gestion des coûts de transaction
- Gestion des contrats

Le tableau ci-dessous indique comment différentes stratégies de gestion peuvent être utilisées par les organisations des Nations Unies.

**Tableau 5 - Stratégies de gestion par catégorie**

<p>« <b>Catégories Achats essentiels</b> »</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objectif</b> : réduction du risque lié à l'approvisionnement</li> <li>• <b>Stratégie</b> : résolution des problèmes et gestion des risques</li> <li>• <b>Organisation</b> : soutenir l'expertise technique par l'expertise commerciale</li> <li>• <b>Politique ou procédure</b> : élaboration et approbation de la stratégie d'achat, gestion des risques</li> <li>• <b>Systèmes</b> : Aucun en particulier</li> <li>• <b>Compétences</b> : planification d'urgence, analyse de marché, gestion des risques, développement des fournisseurs, résolution de problèmes et suivi et gestion des performances des fournisseurs</li> </ul>	<p>« <b>Catégories Achats stratégiques</b> »</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objectif</b> : optimisation des ressources à long terme et réduction des risques et des coûts</li> <li>• <b>Stratégie</b> : gestion efficace des relations avec les fournisseurs</li> <li>• <b>Organisation</b> : conseils de gouvernance/comités directeurs, équipe de projet</li> <li>• <b>Politique ou procédure</b> : élaboration d'un dossier de décision et d'une stratégie d'achats ; passation de marchés en vue d'obtenir des résultats/d'améliorer les performances</li> <li>• <b>Systèmes</b> : gestion de projet, suivi et gestion des performances des fournisseurs</li> <li>• <b>Compétences</b> : gestion des relations, négociations complexes, gestion des performances, planification stratégique, analyse de marché</li> </ul>
<p>« <b>Catégories Achats courants</b> »</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objectif</b> : réduction des coûts de transaction</li> <li>• <b>Stratégie</b> : gestion efficace des transactions</li> <li>• <b>Organisation</b> : décentralisée</li> <li>• <b>Politique ou procédure</b> : transfert de la gestion budgétaire et du pouvoir de décision là où cela est nécessaire</li> <li>• <b>Systèmes</b> : cartes d'achat</li> <li>• <b>Compétences</b> : gestion des processus</li> </ul>	<p>« <b>Catégories à effet de levier</b> »</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objectif</b> : réduction des coûts (coûts des biens et services, et coûts des transactions)</li> <li>• <b>Stratégie</b> : demande globale et gestion efficace des transactions</li> <li>• <b>Organisation</b> : groupe d'achats spécialisé</li> <li>• <b>Politique ou procédure</b> : élaboration et approbation de la stratégie d'achats, discipline des acheteurs</li> <li>• <b>Systèmes</b> : appels d'offres en ligne, catalogues électroniques, enchères électroniques inversées, processus de l'achat au paiement (Purchase to Pay) efficace dans le Système d'information administrative et de gestion (FMIS)</li> <li>• <b>Compétences</b> : analyse de marché, négociation, gestion des performances et des contrats</li> </ul>

#### 4.8 Mesure des résultats

La cinquième et dernière étape du processus consiste à élaborer des indicateurs clés de performances (KPI) pouvant servir plus tard à mesurer les résultats afin d'évaluer si l'organisation atteint les objectifs établis dans la stratégie d'achats, et dans quelle mesure ces résultats contribuent à l'exécution globale de son mandat.

Un cadre doit être mis en place afin d'évaluer si les objectifs de la stratégie d'achats ont été atteints. La mesure des performances est importante pour favoriser la probité et la responsabilisation, mais également pour identifier les forces et les faiblesses de la fonction achats et, par conséquent, les domaines à développer.

Des mesures pertinentes, spécifiques, et convenues avec les parties prenantes concernées et sous le contrôle de l'organisation devraient être élaborées. Les mesures des performances devraient également porter sur des stratégies ou des processus clés précis.

### Analyse comparative

Il peut être utile d'effectuer des analyses comparatives avec d'autres organisations d'achats au sein ou à l'extérieur du système des Nations Unies, afin de recueillir des données et mesurer les résultats. Toutefois, la mise en œuvre de l'analyse comparative peut poser des difficultés, notamment lorsqu'il s'agit de partager des informations confidentielles ou de s'assurer que les informations comparées sont de même nature. Par exemple, la comparaison du nombre de fonctionnaires chargés des achats par volume d'achats ou du coût par commande entre les organisations n'est normalement pas pertinente, à moins que les deux organisations aient des portefeuilles d'achats identiques, car la complexité des opérations d'achat requises ainsi que la diversité des articles ou services fournis auraient un effet important sur la charge de travail.

### Mesures des performances

Des exemples de mesures des performances sont présentés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 4 - Exemples de mesures des performances**

MESURES DES PERFORMANCES	INCLUANT
Efficacité du processus concurrentiel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de soumissions et de propositions conformes reçues</li> <li>• Nombre de fournisseurs en concurrence</li> <li>• Commentaires des fournisseurs sur le processus</li> </ul>
Réduction/contrôle des coûts	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau/montant des économies/réductions de coûts réalisées grâce aux éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouveaux arrangements ou initiatives en matière de contrats/fournisseurs</li> <li>• Valeur des avantages supplémentaires négociés</li> <li>• Utilisation de biens ou de services de remplacement</li> </ul> </li> <li>• Évaluations du coût du cycle de vie</li> <li>• Valeur des avantages supplémentaires négociés</li> <li>• Réduction des stocks et amélioration des conditions de paiement</li> <li>• Réduction de la demande pour un bien ou un service</li> <li>• Amélioration de la gestion des déchets</li> <li>• Valeur des garanties améliorées</li> <li>• Nombre de marchandises rejetées</li> </ul>
Gestion des fournisseurs et mesure des performances	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de « nouveaux » fournisseurs mis en concurrence</li> <li>• Nombre de livraisons tardives, avec dommages ou inadéquates</li> <li>• Niveau de qualité atteint</li> <li>• Comment les sous-traitants s'acquittent-ils des responsabilités sociales et environnementales de leurs entreprises</li> </ul>
Efficacité des systèmes et processus internes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volume des transactions effectuées par carte de crédit d'entreprise ou par d'autres moyens électroniques</li> <li>• Recours à des accords globaux ou à des contrats cadres</li> <li>• Volume des marchandises prépositionnées</li> <li>• Réduction des coûts de transaction</li> <li>• Satisfaction des clients internes</li> <li>• Volume des appels d'offres en ligne</li> </ul>
Gestion des achats	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % d'acheteurs certifiés</li> <li>• Nombre de jours de formation du personnel</li> </ul>

MESURES DES PERFORMANCES	INCLUANT
Renforcement des capacités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaste réseau de partenaires travaillant ensemble pour obtenir des résultats en matière de développement</li> <li>• Partenaires gouvernementaux - renforcement des capacités et formation interne</li> <li>• Changements dans l'architecture opérationnelle de l'administration centrale et des régions</li> <li>• Alignement des programmes de pays - répondre aux priorités nationales</li> <li>• Intégration plus étroite des achats et du programme</li> </ul>

## Outils

Il est nécessaire d'établir une base d'informations qui permet d'effectuer un suivi des résultats. La diffusion régulière d'informations en ligne sur les profils d'achats, les marchés, les performances des fournisseurs et la gestion des contrats est essentielle, et devra inclure un suivi détaillé des mesures spécifiques, telles que la réduction ou le contrôle des coûts, les délais de réponse, les niveaux de service à la clientèle et les niveaux de qualité des biens et services.

Certaines organisations des Nations Unies ont mis en place des outils et systèmes pour soutenir tout ou partie de ce processus. Un certain nombre d'entre elles utilisent des outils de mise en œuvre de stratégies comme le Balanced Scorecard® qui appuie le processus de définition des objectifs et de mesure des performances. D'autres organisations ont conçu leurs propres outils. Dans certaines d'entre elles, il s'agit d'un processus distinct pour la fonction achats, tandis que dans d'autres, la mesure des performances sera intégrée au système global de gestion stratégique de l'organisation.

## Annexe au chapitre 4

**Tableau 5 - Comment aborder les risques liés à l'approvisionnement et élaborer des stratégies d'achats propres à chaque catégorie**

CATEGORIE	CARACTERISTIQUES CLASSIQUES	OBJECTIFS ET STRATEGIES POSSIBLES
<b>Achats courants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En général, articles de faible valeur ou de faible volume</li> <li>• Représente le traitement courant des achats</li> <li>• Représente généralement jusqu'à 90 % des fournisseurs de l'organisation, qui sont souvent de petites entreprises</li> <li>• Les coûts de transaction peuvent être supérieurs à la valeur des articles eux-mêmes</li> <li>• Marchés locaux d'approvisionnement généralement concurrentiels pour ces articles</li> </ul>	<p><b>Objectif</b> : Réduction des coûts de transaction</p> <p><b>Stratégies</b> : Minimiser les efforts administratifs en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Achetant au niveau pratique le plus bas. Décentralisé ou sous-traité au niveau des services utilisateurs</li> <li>• Encourageant les fournisseurs locaux à considérer l'organisation comme un client précieux, ce qui réduit les coûts de transaction.</li> <li>• Mettant l'accent sur l'efficacité des transactions, dans les conditions de commande et de paiement établies avec les fournisseurs (débit direct, agrégation des commandes, comptes mensuels, cartes de paiement, etc.)</li> </ul>

CATEGORIE	CARACTERISTIQUES CLASSIQUES	OBJECTIFS ET STRATEGIES POSSIBLES
Achats à effet de levier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produits couramment utilisés dans l'ensemble de l'organisation avec des volumes élevés</li> <li>• Représentent les produits pour lesquels il est possible de réduire les coûts de gestion des stocks, de manutention et d'entreposage</li> <li>• Marchés d'approvisionnement matures et concurrentiels</li> <li>• Marchés desservis par quelques fournisseurs disposant de réseaux de distribution étendus</li> </ul>	<p><b>Objectif</b> : Remises sur quantité</p> <p><b>Stratégies</b> : Obtenir une réduction des coûts totaux et des niveaux de service élevés de la part des fournisseurs en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Établissant des interfaces fournisseurs automatisées afin de minimiser les coûts liés aux processus pour les marchandises standard de volume élevé</li> <li>• Garantissant des rapports d'information de gestion réguliers sur la nature de ces dépenses, afin de maintenir l'orientation stratégique</li> <li>• Établissant des contrats cadres pour simplifier les achats, jumelés à des systèmes de paiement automatisés</li> <li>• Régionalisant l'approvisionnement à l'aide de fournisseurs locaux faisant office d'agents pour les arrangements centralisés ; en améliorant le développement du marché d'approvisionnement local</li> <li>• Mettant sur pied des initiatives de collaboration avec d'autres organisations pour créer un effet de levier et cibler les périodes creuses sur les marchés d'approvisionnement</li> </ul>
Achats essentiels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biens, services ou travaux hautement spécialisés.</li> <li>• Les spécifications techniques incluent des facteurs sociaux et environnementaux</li> <li>• Les achats sont souvent effectués par des experts techniques plutôt que par des professionnels des achats.</li> <li>• Les spécifications techniques sont mal détaillées et limitent la base d'approvisionnement</li> <li>• Les fournisseurs potentiels sont souvent peu nombreux Il n'existe généralement que quelques transactions dans cette catégorie</li> </ul>	<p><b>Objectif</b> : Réduction du risque lié à l'approvisionnement</p> <p><b>Stratégies</b> : Réduire la vulnérabilité de l'organisation face au marché et assurer un approvisionnement continu en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifiant d'autres sources d'approvisionnement et/ou des biens ou services de substitution</li> <li>• Conservant du stock supplémentaire lorsque cela est possible</li> <li>• Développant les capacités des fournisseurs et/ou modifiant les exigences de la demande</li> <li>• Sécurisant l'approvisionnement des fournisseurs clés grâce à des contrats cadres</li> <li>• Encourageant l'arrivée de nouveaux fournisseurs sur le marché.</li> <li>• Envisageant des stratégies de développement des fournisseurs locaux</li> <li>• Élaborant des plans d'urgence pour faire face aux perturbations potentielles</li> <li>• Élaborant des spécifications de performance ou fonctionnelles pour assurer une base d'approvisionnement plus large et plus durable</li> <li>• Développant un mélange d'expertise technique et de compétences en matière d'achats pour gérer l'offre.</li> </ul>



CATEGORIE	CARACTERISTIQUES CLASSIQUES	OBJECTIFS ET STRATEGIES POSSIBLES
<p><b>Achats stratégiques</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Représentent des biens, des services ou des travaux qui sont essentiels à l'organisation</li> <li>• « Lots » ou « offres » de biens et services connexes souvent complexes</li> <li>• Exigent des solutions innovantes ou durables et une expertise de haut niveau de la part des fournisseurs</li> <li>• L'attitude des fournisseurs (qu'ils considèrent ou non que l'organisation est un client précieux) a un impact important sur la valeur et la qualité des biens, services ou travaux fournis.</li> <li>• Cette catégorie représente très peu de transactions, souvent conclues avec très peu de fournisseurs disponibles.</li> <li>• Les coûts liés à l'offre de contrats sont considérables tant pour l'organisation adjudicatrice que pour le fournisseur</li> </ul>	<p><b>Objectif</b> : Rapport qualité-prix à long terme grâce à la réduction des risques et des coûts</p> <p><b>Stratégies</b> : Gérer efficacement les relations avec les fournisseurs en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettant l'accent sur la gestion des relations avec les fournisseurs pour les lots complexes et coûteux de biens et services</li> <li>• Comprenant correctement les besoins des fournisseurs et en s'accordant sur les critères et les interfaces de gestion des performances</li> <li>• Maintenant une communication régulière avec les fournisseurs pour assurer l'innovation et l'amélioration continue du niveau de service</li> <li>• Encourageant les fournisseurs locaux en les incitant à fournir une valeur à long terme, plutôt que les fournisseurs pour lesquels l'activité n'est pas significative</li> <li>• Aidant à développer les niveaux de performance des fournisseurs</li> </ul>



## Chapter 5

# Planification du processus d'achats

Ce chapitre couvre les sujets suivants

5.1	Planification opérationnelle des achats	76
5.2	Définition des besoins	80

### 5.1 Planification opérationnelle des achats

Une planification efficace des achats est essentielle pour optimiser la contribution de la fonction achats à la réalisation des objectifs généraux de l'organisation. Elle favorise la transparence et la responsabilisation au sein du processus d'achats, ce qui permet d'effectuer les achats d'une manière stratégique, systématique et correcte sur le plan procédural. L'objectif ultime de la planification des achats est une action coordonnée et intégrée pour répondre à un besoin de biens, de prestations de services ou de travaux en temps opportun et à un coût raisonnable. Elle permet à l'organisation des Nations Unies et à son personnel de travailler sans heurts pour atteindre les objectifs définis, en disposant d'intrants dont la qualité et la quantité sont correctes. Une planification inefficace des achats peut se solder par l'échec de la réalisation de ces objectifs, mettant ainsi en péril les principes d'achats de l'organisation et risquant de nuire à sa crédibilité.

La planification des achats renforce également le pouvoir d'achat d'une organisation des Nations Unies vis-à-vis des fournisseurs, car avec une bonne planification, celle-ci est mieux à même de regrouper les besoins, d'élaborer des contrats cadres et d'obtenir ainsi les meilleurs prix disponibles en fonction du volume ainsi qu'une meilleure qualité et/ou durabilité. L'implication d'autres organisations des Nations Unies ayant des demandes d'achats similaires au stade de la planification contribue également à promouvoir la collaboration au sein des Nations Unies et à réaliser de nouvelles économies d'échelle, ce qui se traduit par des économies de coûts et un processus d'acquisition plus rationnel.

Une planification précoce et précise est essentielle pour éviter les achats de dernière minute, urgents ou mal planifiés, ce qui est contraire à un processus d'achats ouvert, efficient et efficace, et donc transparent. En outre, la plupart des économies potentielles dans le processus d'achats sont réalisées grâce à des améliorations apportées aux étapes de la planification (par exemple, en consolidant les besoins ou en décidant d'établir des contrats cadres qui peuvent entraîner des remises de prix et des coûts opérationnels réduits). Même dans les situations où la planification est difficile, comme les situations d'urgence, des mesures proactives peuvent être prises pour assurer une planification d'urgence et une meilleure préparation afin de répondre aux besoins futurs en matière d'achats.

Voici quelques avantages d'une planification efficace des achats :

- Identification préalable des fournisseurs appropriés de produits et services potentiels qui sont fréquemment demandés dans le cadre d'opérations d'urgence (pour plus d'informations, voir le chapitre 8 : Approvisionnement d'urgence), y compris la confirmation par les fournisseurs de leur capacité et de leur volonté de réagir rapidement (livraison/approvisionnement/fourniture).
- Constitution de stocks d'urgence, le cas échéant.
- Possibilité de déterminer si une opération d'achats concerne un programme/projet dans un environnement de sécurité très menaçant, nécessitant la prise en compte d'éléments complémentaires et des préparatifs supplémentaires en matière de sécurité, dans le cadre du processus d'achats.
- Possibilité de déterminer si des sanctions (ONU, UE, États-Unis et éventuellement d'autres pays) sont imposées à l'encontre de certains pays destinataires ou fournisseurs, et si ces sanctions exemptent l'ONU ou ses contractants/bénéficiaires, ou encore si une licence spéciale doit être obtenue (pour plus d'informations, voir chapitre 10 : Portail mondial des achats des Nations Unies (UNGM) et chapitre 11 : Sanctions à l'encontre des fournisseurs).

- Élaboration de spécifications, termes de référence ou expressions des besoins standard pour les produits, les services et les travaux demandés dans le cadre d'opérations d'urgence.
- La confirmation précoce des besoins et des exigences aide à identifier les risques potentiels, à définir les objectifs en matière d'achats, les délais et les ressources nécessaires.

Deux types de planification des achats seront décrits dans le présent chapitre : les plans d'achats consolidés et la planification des achats individuels.

### **Plans d'achats consolidés**

Des plans d'achats consolidés sont souvent élaborés pour l'ensemble de l'organisation, mais selon la structure et le niveau de décentralisation, ils peuvent l'être au niveau du siège, des divisions, des bureaux de pays ou des unités opérationnelles, ou même à plusieurs de ces niveaux.

### **Responsabilité**

Au niveau de l'organisation, la responsabilité de l'élaboration du plan incomberait normalement à l'autorité responsable de la politique et de la planification des achats, mais dans les unités opérationnelles plus petites, elle pourrait incomber au responsable des achats. Des plans d'achats consolidés seraient habituellement préparés chaque année, mais dans certains environnements où les besoins sont plus difficiles à définir, par exemple parce que les activités sont axées sur les secours d'urgence ou sur les services des organisations d'achats, ces plans peuvent être établis plus fréquemment, mais pas plus d'une fois par trimestre.

Le plan d'achats est toujours fondé sur des estimations des opérations d'achats à effectuer dans la période déterminée. Certains besoins en matière d'achats sont imprévisibles et les plans ne peuvent donc jamais être exacts. Toutefois, un plan d'achats fondé sur des estimations est toujours préférable à l'absence de plan d'achats.

Dans le cas d'une planification conjointe des achats faisant intervenir plusieurs organisations, une organisation chef de file doit être désignée. L'organisation responsable nommera ensuite un fonctionnaire compétent pour coordonner le processus de planification entre les organisations participantes (pour de plus amples renseignements, voir le chapitre 9) : Coopération).

### **Sources d'information**

Les informations relatives au plan d'achats devraient être recueillies par la personne responsable, normalement un représentant de la Section des achats, auprès de diverses sources, selon l'organisation concernée. Dans certains cas, les informations peuvent être recueillies en invitant les demandeurs et les clients à remplir des questionnaires, tandis que dans d'autres cas, l'information peut être recueillie au moyen de systèmes informatiques de gestion ou de logiciels de planification des ressources d'entreprise (ERP). Généralement, les informations sont recueillies auprès des demandeurs, des clients, dans les plans de projet, les systèmes de prévision et les listes des contrats cadres arrivant à échéance.

Les données recueillies varient d'une organisation à l'autre, mais elles comprennent au minimum les éléments suivants :

- Activités des programmes/projets prévues et description des activités
- Besoins prévus en matière de biens, prestations de service et travaux
- Tout autre service ou article connexe requis (par exemple, garantie, installation, formation, pièces de rechange, etc.)
- Quantités
- Exigences en termes de délais de livraison
- Destinataire/points de livraison
- Estimation des prix et du budget/financement

### **Consolidation**

Une fois ces données recueillies auprès de toutes les sources appropriées, elles devraient être consolidées dans le plan d'achats global. L'analyse du plan offre l'occasion de déterminer les regroupements d'achats possibles afin de réaliser des économies d'échelle, de mieux utiliser les

ressources et de donner un aperçu de l'ampleur de l'activité d'achats. De plus, lorsqu'ils sont utilisés comme outil de gestion, les plans peuvent indiquer les périodes au cours desquelles un pourcentage important des opérations d'achats doit être traité. Ces informations peuvent faciliter la planification et la répartition de la charge de travail entre les divers projets et unités opérationnelles. Il est essentiel que les plans consolidés soient examinés régulièrement pour s'assurer qu'ils sont toujours valides, car des changements de circonstances peuvent avoir une incidence sur le plan consolidé et exiger d'effectuer des révisions pour le mettre à jour.

### **Pratiques**

Il est de bonne pratique de publier les plans d'achats consolidés, par exemple sur le site Web de l'organisation ou sur le site Web du lieu d'affectation. Cela permet d'informer à l'avance le monde extérieur des activités d'achats à venir et de promouvoir le principe clé de la transparence dans les achats. Il peut également être utile de partager les plans d'achats consolidés avec d'autres organisations des Nations Unies afin d'identifier les domaines d'achats communs.

### **Plans d'achats individuels**

Une fois qu'il a reçu une demande d'achats ou un plan de projet déterminant un besoin réel, l'acheteur est alors responsable de l'élaboration du plan d'achats individuel pour chaque cas. La portée du plan d'achats individuel dépendra de la complexité du besoin. Bien qu'il soit de bonne pratique de toujours établir un plan, dans le cas d'exigences à faible risque/faible dépense, le plan doit être simple et peut inclure un aperçu des étapes nécessaires du processus, le calendrier associé et les parties prenantes concernées. À l'opposé, la gestion des achats répondant à un besoin associé à des risques et des dépenses extrêmement élevés constitue en réalité une gestion de projet, et devrait impliquer par conséquent un processus de planification approfondi et exhaustif.

### **Achats importants**

Une attention particulière doit être accordée à l'élaboration de plans pour les « achats importants ». Les achats importants sont les biens, services ou travaux qui ont été identifiés comme constituant des dépenses relatives élevées et/ou qui sont difficiles à sécuriser (pour plus d'informations, voir chapitre 4, section 4.4 : Examiner les dépenses d'achats de l'organisation). Parmi les exemples d'achats importants, citons notamment : un achat annuel d'une valeur de 1 million de dollars pour une mission de conseil complexe ; un grand nombre d'achats récurrents de faible valeur, qui pourraient être traités de manière plus économique dans le cadre d'un processus d'achats consolidé, donnant lieu à un contrat cadre ; ou encore un besoin de valeur moyenne à faible, très complexe et présentant un risque potentiel pour l'organisation en cas de défaillance d'un marché ou de soumission, comme un équipement, système ou logiciel essentiel pour l'organisation dans l'accomplissement de son mandat.

### **Détermination des résultats et des objectifs souhaités en matière d'achats**

La première étape du processus de planification consiste à déterminer les résultats et les objectifs souhaités en matière d'achats. Cependant, ce processus n'est pas nécessairement linéaire. Dans certains cas, les informations obtenues à l'étape de la collecte d'information auront également une incidence sur la détermination des objectifs. Par exemple, une analyse du marché de l'approvisionnement montre que les sources d'approvisionnement sont limitées, ce qui signifie qu'un objectif clé est d'identifier les fournisseurs qui peuvent développer des produits de remplacement. Cela aura à son tour un impact sur l'étape de définition des besoins du processus. La complexité de ce processus variera d'un cas à l'autre. Dans certains cas, par exemple lorsqu'il s'agit d'un bien ou d'un service utilisé dans l'ensemble de l'organisation avec un volume élevé, par exemple des véhicules, les objectifs et les résultats escomptés de l'opération d'achats peuvent déjà être clairement définis dans la stratégie d'achats de l'organisation. Dans d'autres cas, comme l'acquisition d'une solution complexe et de grande valeur qui est essentielle pour l'organisation ou le client, comme un nouveau système ERP, il peut exister un réseau complexe de parties prenantes ayant chacune ses propres idées sur les objectifs et les résultats souhaités.

## Parties prenantes

Lorsque la situation est complexe, il est bon d'analyser systématiquement le groupe des parties prenantes concernées. Les parties prenantes sont toutes les personnes ayant un intérêt dans le fait que les activités d'achats atteignent les objectifs réels ou perçus. Il peut s'agir de partenaires de développement, de clients, d'utilisateurs finaux, de la société civile, de la haute direction, de responsables financiers, d'experts techniques, etc. Il est important d'identifier les intérêts et l'importance relative de chaque partie prenante. Parfois, les intérêts des diverses parties prenantes peuvent être en conflit ou en concurrence les uns avec les autres. Dans la pratique, l'acheteur doit établir une relation de collaboration, mais ciblée, avec les principaux intervenants. Cela comprend l'écoute de leurs préoccupations et de leurs idées, la recherche d'un accord si nécessaire, la transmission régulière d'informations, la remise en question de leurs besoins et de leurs souhaits et l'adaptation à leurs besoins si nécessaire. Néanmoins, dans ce processus, le fonctionnaire chargé des achats doit en même temps représenter et défendre les intérêts de l'organisation des Nations Unies dans son cadre réglementaire et procédural.

Les objectifs spécifiques des principales parties prenantes peuvent être liés aux délais de livraison, au respect de cadres réglementaires spécifiques, à l'approvisionnement auprès de groupes spécifiques de fournisseurs et à l'utilisation de marques spécifiques si nécessaire. Ces objectifs des parties prenantes doivent être combinés à l'information recueillie au cours de la spécification des besoins et de l'analyse du marché d'approvisionnement, ainsi qu'à la stratégie d'achats globale de l'organisation. Ensuite, si nécessaire, dans le cadre d'un processus de collaboration, les objectifs et les résultats des opérations d'achats devraient être convenus. Il faudrait alors convenir également de mesures et d'indicateurs de performances qui permettraient à l'acheteur de déterminer si les objectifs convenus en matière d'achats ont été atteints.

## Collecte d'informations

L'étape de la collecte d'informations porte sur la collecte et l'analyse de deux types d'informations : la définition des besoins et l'analyse du marché de l'offre. Les informations recueillies dans les deux cas contribueront à la détermination des objectifs et des résultats et à l'élaboration subséquente du plan d'achats. (Pour de plus amples renseignements, voir la section 5.2 : Définition des exigences et le chapitre 6, section 6.1 : Études de marché)

## Coût total de possession (CTP)

Le coût total de possession<sup>21</sup> est une approche qui tient compte des coûts qui seront assumés par l'organisation pendant le cycle de<sup>22</sup> vie de l'article à acheter. Il est couramment utilisé tant au stade de la planification qu'à celui de l'évaluation<sup>23</sup>, et il se concentre sur l'évaluation/le calcul économique des coûts possibles, en faisant ressortir les coûts dits « cachés » de l'achat des biens, services ou travaux, afin d'identifier le coût total de propriété le plus bas et d'aider les responsables des achats et les demandeurs à choisir un achat plus rentable et durable sur le long terme.<sup>24</sup>

De plus, lors de l'établissement des spécifications ou de la rédaction des exigences, l'approche axée sur la rentabilité du cycle de vie peut être très avantageuse puisqu'elle exige la prise en considération de tous les coûts possibles, en plus du prix d'acquisition, lors du choix de la solution à acheter. En ce sens, il est important d'évaluer non seulement le prix à court terme qui est révélé lors de l'achat d'un article, mais aussi son coût à long terme, qui est représenté par le coût total de possession et comprend :

---

<sup>21</sup>Pour plus d'informations sur le coût du cycle de vie et le coût total de possession, veuillez-vous référer à la section : CIIEL. (Conseil international pour les initiatives écologiques locales) *Le manuel Procura+ : Un guide pour un achat public responsable et économiquement avantageux*. Secrétariat du CIIEL GmbH, Fribourg, 2007, p. 32-39.

COMMISSION EUROPÉENNE. *Mallette de formation aux marchés publics écologiques : Fiche d'information sur le coût du cycle de vie (CCV)*. Bruxelles, 2008, p. 2-3.

<sup>22</sup>Selon la définition de la Directive de l'Union européenne 2014/24 à l'article 2 (20), le cycle de vie signifie « toutes les étapes consécutives et/ou interdépendantes, y compris la recherche et le développement à effectuer, la production, le commerce et ses conditions, le transport, l'utilisation et la maintenance, pendant toute l'existence du produit ou de l'ouvrage ou la fourniture du service, depuis l'acquisition des matières premières ou la génération des ressources jusqu'à leur élimination, leur enlèvement et leur fin de service ou d'utilisation ». PARLEMENT EUROPÉEN ET CONSEIL DE L'UE. *Directive 2014/24 relative aux marchés publics et abrogeant la directive 2004/18/CE*. Journal officiel de l'UE, 2014, article 2 (20).

<sup>23</sup>Le coût total de possession peut également être appliqué pendant la phase d'évaluation, comme on peut le voir au chapitre 6, section 6.4 - Évaluation.

<sup>24</sup>Il existe de nombreuses autres techniques d'évaluation du cycle de vie en plus du coût total de possession, par exemple celles qui prennent en compte dans leur calcul/évaluation les facteurs non monétaires des impacts sociaux et environnementaux. Pour plus d'informations sur ces différentes techniques d'évaluation du cycle de vie (LCC), veuillez-vous référer au Chapitre 14 - Achats durables.

- le prix d'achat et tous les coûts associés (livraison, installation, assurance, etc.)
- les coûts d'exploitation, y compris l'énergie, la consommation de carburant et d'eau, les pièces de rechange et l'entretien
- les coûts de fin de vie, comme le déclassement ou l'élimination<sup>25</sup>

Par conséquent, en évaluant le coût total de possession tout au long du cycle de vie d'un produit, d'un service ou de travaux, la définition des besoins devient plus précise et stricte, améliorant ainsi les chances de réaliser un achat durable basé sur le rapport qualité-prix.

Bien que l'un des défis que pose l'adoption d'une approche fondée sur le coût du cycle de vie soit la difficulté de définir la portée et l'échelle de temps, les avantages découlant du calcul du coût total de possession sont considérables et significatifs. Cette méthode permet par exemple une meilleure connaissance des coûts totaux, une plus grande transparence des coûts futurs, une meilleure prévision et planification et une capacité à prévoir les dépenses futures, ce qui influe en retour, de manière plus durable, sur l'évaluation des soumissions.

### Élaboration du plan d'achats

Une fois les objectifs fixés et les informations pertinentes sur la définition des besoins et le marché d'approvisionnement recueillies, l'étape suivante consiste à élaborer le plan d'achats. Le choix de la méthode d'achats correcte et la plus appropriée en est un élément clé. Cette question est traitée en détail au chapitre 6, Processus d'achats.

Une fois la méthode d'achats choisie, le plan d'achats peut être élaboré, souvent en collaboration avec les principales parties prenantes, telles que le client, le demandeur ou des experts techniques. En règle générale, le plan d'achats doit comprendre les renseignements suivants :

- Objectifs en matière d'achats et indicateurs de performances
- Ventilation des activités selon la méthode d'achats retenue
- Identification du responsable de chaque activité
- Calendrier et étapes, en tenant compte de la méthode d'achats et des autorisations requises
- Toutes les exigences administratives appropriées (codes pertinents, affectations budgétaires, etc.)

## 5.2 Définition des besoins

### Introduction

La définition des besoins consiste à définir et à décrire ce qui est nécessaire et ce qui sera acheté, à recueillir des informations, à trouver des solutions appropriées et à les préciser dans les spécifications des biens et équipements, dans les termes de référence (TOR) pour les services ou dans l'expression des besoins (SOW) pour les travaux. La définition des besoins doit être liée aux objectifs et aux échéanciers du plan d'achats et ne doit pas être élaborée de façon isolée.

Les spécifications, les termes de référence et l'expression des besoins constituent la base technique de la sollicitation et de l'évaluation des offres, et détermineront si celles-ci satisfont aux exigences stipulées dans les documents de sollicitation. Ces informations deviennent le « cœur » autour duquel le contrat éventuel est écrit et administré par la suite. Elles ont une incidence sur toute la durée de vie du processus d'achats - depuis la planification, la recherche de fournisseurs et la sollicitation jusqu'à l'achèvement et les évaluations postérieures au contrat, en passant par l'évaluation et l'examen des offres, et l'attribution et l'exécution du contrat. Avec l'objectif principal d'une bonne définition des besoins, tel qu'il est décrit ci-dessous, il s'agit là d'une des raisons pour lesquelles il est de la plus haute importance de définir et décrire clairement et convenablement les besoins en matière de passation des marchés.

### Objet

Les besoins devraient être définis dans le but de garantir une concurrence loyale et ouverte, en étant aussi génériques que possible et sans utiliser de noms de marque ou d'autres restrictions. La définition des besoins doit identifier le besoin exact (technicité et qualité), afin d'éviter les spécifications trop

<sup>25</sup>ISO/DIS 20400:2017 disponible à l'adresse suivante : <https://www.iso.org/fr/standard/63026.html>

détaillées (car cela peut augmenter le coût) ou les spécifications trop peu détaillées (pour lesquelles les besoins ne seront pas satisfaits), ainsi que la date de fourniture attendue (calendrier), afin d'éviter des retards ou des coûts supplémentaires dus, par exemple, à des frais de stockage et de manutention supplémentaires si la livraison intervient avant la date requise.

## **Responsabilité**

La définition des besoins relève officiellement de la responsabilité du demandeur, qui est habituellement aussi l'expert technique du besoin. Toutefois, l'acheteur doit s'assurer que la description technique fournie par le demandeur est exempte d'ambiguïtés, qu'elle est claire et générique et qu'elle favorise une concurrence équitable et ouverte entre les fournisseurs.

Le fonctionnaire chargé des achats joue un rôle d'appui auprès du demandeur dans les domaines suivants :

- Il fournit des informations sur les activités d'achats antérieures, actuelles et à venir pour des produits ou des services semblables
- Il examine la demande d'achats pour s'assurer qu'elle est complète et s'assure que les spécifications ou les descriptions ne sont pas restrictives ou biaisées en faveur d'un fournisseur particulier
- Il aide à la réalisation d'études de marché pour identifier les sources d'approvisionnement, l'information sur les prix et la disponibilité et l'étendue de la concurrence
- Il fournit des conseils sur la meilleure façon d'obtenir des biens et des services en temps opportun, et au meilleur prix possible

La définition du besoin commence dès que celui-ci est identifié et fait partie intégrante des plans d'achats individuels décrits à la section 5.1. Il est recommandé d'adopter une approche systématique et concertée entre les responsables des programmes/projets et les fonctionnaires chargés des achats, afin d'élaborer une description technique générique. La participation précoce de l'acheteur peut ajouter de la valeur en raison de l'expérience acquise avec des types d'exigences semblables. À la fin de ce processus, le demandeur doit examiner la description finale pour s'assurer qu'elle répond au besoin identifié. La définition finale des besoins, y compris la certification de la disponibilité des fonds, doit ensuite être soumise dans le cadre d'une demande d'achats à la fonction achats.

## **Analyse des besoins**

Au cours de cette phase, le demandeur identifiera les besoins, c'est-à-dire les caractéristiques fonctionnelles, de performances et techniques qui doivent être incluses dans les spécifications, les termes de référence ou les expressions des besoins. Par exemple, les besoins concernant l'achat d'un générateur comprennent les informations suivantes : Où sera-t-il utilisé ? Quel carburant devrait-il utiliser ? Sous quel climat sera-t-il exploité ? Quelle est la puissance minimale requise en KVA (kilovoltampère) ? A-t-on besoin d'un représentant local du fournisseur ? En ce qui concerne les services, il convient de définir les objectifs et les produits livrables. Pour les travaux, il est important de décrire ce qui doit être construit, où et dans quel but. En outre, le demandeur doit s'assurer que les articles demandés ne figurent pas sur la liste des fournitures et du matériel faisant l'objet de sanctions de la part du Conseil de sécurité des Nations Unies (CSNU).

Étant donné que de nombreuses organisations des Nations Unies ont déjà appliqué les Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) à la suite de leur adoption par l'Assemblée générale en 2006, et que d'autres sont en train de le faire, il est impératif que les demandeurs indiquent également si les articles doivent être achetés aux fins du programme ou pour les biens immobiliers, installations et équipements (PP&E) de l'organisation des Nations Unies concernée avant que la demande ne soit établie. Concrètement, cela signifie qu'en cas d'achat d'un actif futur potentiel, il faudra l'inscrire dans le registre des actifs de l'organisation afin qu'il puisse être comptabilisé et amorti conformément aux normes IPSAS tout au long de sa durée de vie utile, dès le départ.

## **Collecte d'informations**

Une fois le besoin défini, il faut recueillir des informations sur ce qui est disponible sur le marché afin de définir les spécifications, les termes de référence ou les expressions des besoins. En ce qui concerne les services, il convient de rechercher des informations sur la situation du moment, sur les activités et

les résultats nécessaires pour atteindre les objectifs définis, et sur les intrants nécessaires à l'exécution des activités. Pour les travaux, il faut s'informer sur le chantier, l'état du sol, l'accès au chantier, les matériaux à utiliser, les dessins éventuels, les conditions locales à respecter, les autorisations à obtenir, etc.

Il est également important que le fonctionnaire chargé des achats détermine s'il existe des sanctions imposées par les pays fournisseurs potentiels à l'encontre de pays destinataires spécifiques, ainsi que des problèmes de sécurité dans les environnements à haut risque, qui peuvent avoir une incidence non seulement sur le processus d'achats, mais aussi sur les spécifications, les termes de référence ou les expressions des besoins. Lorsqu'il examine les spécifications, les termes de référence ou les expressions des besoins élaborés par le demandeur, l'acheteur peut consulter d'autres acheteurs ayant acquis des produits ou services semblables, des spécialistes techniques et d'autres utilisateurs de biens semblables.

Au cours de cette phase, le fonctionnaire chargé des achats devrait également vérifier si l'organisation ou une autre entité des Nations Unies a déjà conclu un contrat cadre pour les services, travaux ou biens requis. Cela aurait un impact important sur la planification des achats. Le développement et l'utilisation des contrats cadres seront examinés plus en détail au chapitre 6.

### **Demande d'informations**

Une demande d'informations est un instrument permettant de réaliser une étude de marché afin d'obtenir des informations (du marché) qui peuvent être utilisées pour déterminer les solutions disponibles ou potentielles, en réponse aux besoins identifiés. Ces informations peuvent inclure des renseignements sur les coûts et les délais de livraison.

La demande d'informations peut être utilisée pour obtenir des informations de la part des fournisseurs potentiels sur les spécifications de leurs derniers produits, les indications de prix ou toute autre information utile. Cet outil peut être utilisé spécifiquement pour obtenir des informations en vue de l'élaboration des spécifications, des termes de référence ou des expressions des besoins. Il n'est pas utilisé pour concevoir des spécifications qui conviennent à un fournisseur spécifique, mais plutôt pour acquérir et élargir la connaissance de ce qui est disponible sur le marché. La politique sur les contacts avec les fournisseurs peut varier d'une organisation à l'autre, et les acheteurs devraient suivre les lignes directrices propres à leur organisation. La demande d'informations est entièrement non contraignante pour l'organisation des Nations Unies et ne représente aucun engagement de quelque nature que ce soit à l'égard des fournisseurs. Il est recommandé de préciser clairement le but et les objectifs de l'exercice dans la demande d'informations, afin de s'assurer que les fournisseurs ne se sentent pas désavantagés ou déçus en raison de fausses attentes. Normalement, les participants à une demande d'informations devraient également être autorisés à participer à tout appel d'offres qui en résulterait.

### **Spécifications standard dans les organisations du système des Nations Unies**

Les descriptions techniques des produits nécessitent l'élaboration de spécifications de produits. Toutefois, avant de rédiger des descriptions techniques et d'élaborer des spécifications de produits, il est conseillé aux demandeurs et aux acheteurs de vérifier s'il existe déjà des spécifications de produits génériques ou autres. Cela peut se faire en consultant d'autres organisations des Nations Unies susceptibles de se procurer ces articles régulièrement. Parfois, une spécification standard a déjà été élaborée pour le besoin. Par exemple, une organisation comme le Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés (HCR), qui achète de gros volumes de bâches en plastique pour ses camps de réfugiés, a élaboré une norme pour ce produit qui pourrait être utilisée dans tout le système. Dans certains cas, il existe des spécifications standard pour les produits récurrents, comme celles établies dans le Compendium de spécifications génériques pour les articles de secours d'urgence, disponible dans le Centre de connaissances du Portail mondial des achats des Nations Unies ([www.ungm.org](http://www.ungm.org)).

Ces spécifications standard limitent la variété des types, des qualités et des dimensions des produits qui sont souvent utilisés, afin de permettre l'interchangeabilité et le contrôle de l'inventaire. Elles informent également les fournisseurs potentiels des normes de produits utilisées par les organisations des Nations Unies, et leur permettent ainsi d'adapter leurs produits à ces normes. Les descriptions standard des articles en stock, par exemple dans le Catalogue des fournitures de l'UNICEF<sup>26</sup>, constituent une source d'information précieuse.

---

<sup>26</sup> <https://supply.unicef.org>

## Rédaction des spécifications, des termes de référence ou des expressions des besoins

Sur la base de l'analyse des besoins et de la collecte d'informations, le demandeur élaborera les spécifications, les termes de référence ou les expressions des besoins. Il est important d'utiliser un langage clair et simple et d'être précis dans toutes les descriptions, afin de minimiser les erreurs d'interprétation des risques. Si le demandeur n'est pas un expert en la matière, il est de bonne pratique d'engager un spécialiste pour examiner et relire les spécifications, les termes de référence ou les expressions des besoins avant de les finaliser. Une erreur courante est d'inclure des informations qui ne devraient pas faire partie des spécifications, termes de référence ou expressions des besoins. Étant donné que les spécifications, les termes de référence ou les expressions des besoins feront partie intégrante du contrat, ils ne devraient pas traiter de questions préalables à l'attribution, comme les critères d'évaluation pour une invitation à soumissionner ou une demande de propositions, ou encore les modalités et conditions générales du contrat, puisque tous ces éléments sont inclus ailleurs dans les documents de sollicitation.

## Préparation des spécifications pour les biens

Les spécifications ou la description des caractéristiques physiques ou fonctionnelles des biens corporels doivent fournir une description détaillée des exigences. Elles devraient être de nature générique afin de permettre la concurrence la plus large possible.

Les spécifications peuvent être élaborées sous la forme d'un type ou d'une combinaison des trois types différents :

SPECIFICATION	DESCRIPTION
Fonctionnelle	<p>Se concentre sur la fonction ou la finalité du produit et se préoccupe moins des matériaux et des dimensions. Il faut généralement très peu de temps pour créer de telles spécifications. Lors de l'examen des spécifications, termes de référence ou expressions des besoins, les acheteurs doivent s'assurer que le but de l'activité d'achats est clairement défini pour les fournisseurs éventuels.</p> <p><i>Exemple</i> : marqueurs effaçables à sec pour utilisation sur porcelaine, tableaux effaçables à sec, verre, métal non peint et céramique émaillée.</p>
Performances	<p>Décrit ce qui doit être réalisé au lieu de fournir une description fixe de la façon de le faire. Dans la mesure du possible, il est de bonne pratique d'inclure un niveau de rendement ou de performances minimal et/ou maximal acceptable. Par exemple, lorsque vous achetez un photocopieur, vous pouvez spécifier le nombre minimum acceptable de pages que le photocopieur doit pouvoir imprimer ou copier à la minute.</p> <p>Pour garantir la qualité, il convient de faire référence aux normes de produits (par exemple, ISO) et aux exigences environnementales (par exemple, Energy Star).</p> <p><i>Exemple</i> : marqueurs effaçables à sec à pointe fine ; la pointe durable ne se ramollit pas et ne fuit pas ; encre à séchage rapide ; s'efface facilement ; certifié non toxique selon les normes de l'industrie des marqueurs (AP).</p>



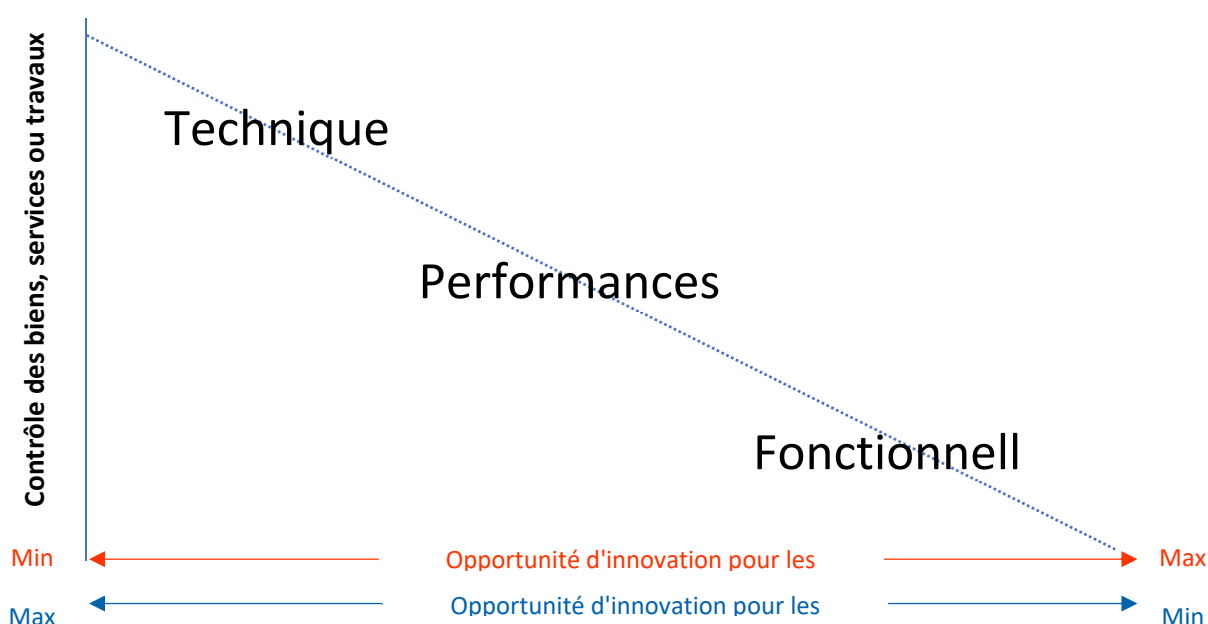
SPECIFICATION	DESCRIPTION
Technique	<p>Définit la conception exacte et les détails d'un bien (c.-à-d. les caractéristiques physiques, le matériau à utiliser ou à éviter, la puissance d'entrée et de sortie, le procédé de fabrication requis ou, dans le cas d'un service, les méthodes de travail à utiliser). Veillez à ne pas rendre les spécifications techniques trop restrictives ou à ne pas les baser sur les spécifications détaillées d'un fournisseur, d'une marque ou d'un modèle particulier. Dans la mesure du possible, il est de bonne pratique d'inclure une gamme de mesures, telles qu'un minimum et/ou un maximum acceptable : poids, dimensions, volume, épaisseur, etc. Cela permettra à un plus grand nombre de soumissionnaires de trouver un produit approprié parmi leur gamme d'offres. Par exemple, la taille minimale du réservoir d'essence ou la cylindrée du moteur en cc pour un véhicule.</p> <p>La création des spécifications techniques peut également prendre beaucoup de temps en raison de leur nature détaillée et complexe.</p> <p><i>Exemple</i> : Marqueur effaçable à sec, Poids : 5,5-6,0 grammes, Longueur : 13,0 cm, Diamètre : 14,0 mm, Couleur : Noir, Matériau (extérieur) : Plastique, Taille (conditionnement) : Paquet de 12, Couleur d'encre : Noir, Type de pointe : Fine.</p>

Lors de l'achat de biens, les spécifications techniques tendent à être les plus importantes. Généralement, nous ne cherchons pas à ce que les fournisseurs trouvent une solution à un besoin donné, car les demandeurs ont généralement une idée claire de ce qui est nécessaire. Le défi consiste à élaborer des spécifications techniques qui permettent de livrer le bon produit de qualité dans les délais, sans restreindre la concurrence. Bien que les spécifications techniques soient les plus importantes pour les biens, il est recommandé d'inclure également les spécifications fonctionnelles, afin que les fournisseurs soient conscients de la finalité ou de la fonction de l'article acheté, et les spécifications de performances, pour qu'ils soient également conscients du niveau requis de performances ou de rendement de l'article.

Lors de l'achat de services, nous sommes souvent à la recherche de fournisseurs pour apporter une solution à un besoin donné. En général, nous informons les soumissionnaires potentiels de ce dont nous avons besoin en spécifiant la fonction requise ou l'objectif fixé et les performances ou les résultats attendus du service. Il incombe ensuite aux fournisseurs de s'assurer qu'une solution ou une proposition répondra effectivement à ces besoins. Cela permet aux fournisseurs d'être plus innovateurs dans leur approche en proposant une solution qui, selon eux, permettra d'atteindre les résultats souhaités. Lorsque nous rédigeons des spécifications pour des biens, des services et des travaux, n'oublions pas que nous devons également tenir compte de la façon dont nous allons évaluer les offres et les propositions par rapport aux différents types de spécifications que nous avons élaborées.

Les différences entre les trois types de spécifications sont résumées dans la figure suivante.

Figure 12 - Comment combiner différents types de spécifications



De plus, les exigences minimales obligatoires devraient être clairement énoncées dans tous les documents de spécifications. Le fournisseur ne devrait jamais avoir à décider quelles caractéristiques physiques sont essentielles et lesquelles ne le sont pas. Au lieu d'exigences minimales, le demandeur peut également choisir d'accepter des offres techniques d'équipement dans un éventail défini et limité de spécifications qui doivent être clairement énoncées dans le cahier des charges. Par exemple,

#### Utilisation des noms de marque

Les noms de marque ou autres références similaires doivent être évités<sup>27</sup>. Il est parfois plus pratique de spécifier un nom de marque afin de définir des normes fonctionnelles, de performances et/ou techniques acceptables, mais dans ces cas, il est nécessaire de se rappeler ce qui suit :

- La désignation de ces produits ne devrait servir qu'à définir la norme de produit requise.
- Les noms de marques ne devraient jamais être utilisés sans préciser également les exigences minimales essentielles.
- Les spécifications devraient clairement inviter à soumettre des offres de produits équivalents, c.-à-d. de produits répondant à des normes fonctionnelles, de performances et/ou techniques semblables, en ajoutant l'expression « *ou équivalent* » (par exemple, marqueur effaçable à sec à pointe fine Expo® ou marqueur effaçable à sec équivalent). Les spécifications doivent indiquer clairement qu'aucune préférence particulière ne sera accordée aux noms de marques spécifiés lors de l'évaluation des offres.

Dans certaines circonstances particulières, des spécifications restrictives ou même des noms de marques particuliers peuvent être nécessaires. Par exemple, des spécifications restrictives peuvent être exigées pour s'assurer que le produit est compatible avec un équipement existant qui a déjà été acheté ou installé (standardisation). Si des spécifications restrictives ne peuvent être évitées, il convient de fournir une justification complète et de demander l'approbation du fonctionnaire chargé des achats, conformément au Règlement et règles financières (RRF) applicables de son organisation

#### Utilisation d'échantillons et de dessins

Pour certains produits, il peut être nécessaire que l'organisation des Nations Unies fournisse un échantillon de l'article requis ainsi que les spécifications, en demandant aux fournisseurs de proposer des biens conformes à l'échantillon. Les échantillons doivent toujours être accompagnés de

<sup>27</sup>Pour plus d'informations sur l'utilisation des labels environnementaux ou sociaux de marques, reportez-vous au chapitre 14 sur les achats durables.

spécifications. L'utilisation d'échantillons complique la logistique et augmente les coûts, car les échantillons doivent être envoyés à tous les fournisseurs invités à soumissionner.

Les fournisseurs peuvent également être invités à fournir des échantillons dans le cadre de leur offre, à des fins d'évaluation (pour plus d'informations, voir le chapitre 6, section 6.3 : Sollicitation et 6.4 : Évaluation). Les documents de sollicitation devraient indiquer clairement que les échantillons doivent être remis gratuitement et indiquer si l'organisation (acheteuse) a l'intention de les retourner aux fournisseurs ou non.

Des dessins peuvent être utilisés dans un document de spécifications pour guider les fournisseurs. Les dessins sont utiles, par exemple, pour décrire un site où les produits doivent être installés. Les dessins aident également les fournisseurs à comprendre comment les différents produits interagissent. Par exemple, si vous achetez des tuyaux, des raccords, des vannes, des té, des coudes, des compteurs, etc. utilisés pour un système de distribution d'eau, il pourrait être utile d'inclure un dessin montrant à quoi ressemblera le système de distribution.

L'utilisation d'échantillons et/ou de dessins dans les spécifications comporte les risques suivants :

- Fournir un échantillon ou un dessin d'un produit spécifique peut revenir à spécifier un nom de marque, au risque de limiter la concurrence
- Si le fournisseur fabrique les produits selon le dessin fourni et qu'il y a eu une erreur dans ce dernier, l'acheteur est responsable de l'erreur et des coûts associés
- Cela ne favorise pas l'innovation car les fournisseurs se contentent de proposer un produit conforme à l'échantillon/au dessin
- Il pourrait y avoir un problème de droit d'auteur si un échantillon/dessin présent dans une spécification est utilisé, donc ceci doit d'abord être vérifié

## Contenu des spécifications

Le tableau ci-dessous fournit une liste des informations qui peuvent être incluses dans un document de spécifications, et quelques lignes directrices et exemples sur ce qu'elles doivent contenir.

SUJET	LIGNES DIRECTRICES
Titre	Utiliser une description simple et générique des biens spécifiés en guise de titre. Par exemple, « Barre d'armature en acier ».
Informations contextuelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une introduction bien rédigée augmente généralement l'intérêt des fournisseurs potentiels pour l'invitation à soumissionner et les aide à comprendre le besoin dans le contexte de votre organisation</li> <li>• Il peut être utile de comprendre la finalité pour s'assurer que les produits proposés sont « adaptés à la finalité »</li> </ul>
Normes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se référer à des normes internationales telles que ISO, EN, et les labels écologiques et sociaux, le cas échéant, plutôt qu'à des normes nationales, car cela pourrait limiter la concurrence</li> <li>• Si une mise en concurrence nationale est prévue, des normes nationales pourraient être la solution appropriée</li> <li>• Si aucune norme spécifique n'est obligatoire, indiquer « ou normes équivalentes »</li> </ul>
Contraintes et limites spécifiques	<p>Voici quelques exemples de contraintes et de limites spécifiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conditions d'exploitation : températures maximale et minimale, bruit, pression, humidité, vitesse du vent, altitude, poussière, etc.</li> <li>• Espace physique disponible pour l'installation de l'équipement</li> <li>• Compatibilité avec l'équipement et les systèmes existants (par exemple, disponibilité de l'alimentation électrique, exigences ou limites en matière d'entretien ou de maintenance, etc.)</li> </ul>

SUJET	LIGNES DIRECTRICES
Besoins	<ul style="list-style-type: none"> <li>Description détaillée du besoin. Il existe trois types de spécifications, et le besoin est souvent une combinaison des trois : <ul style="list-style-type: none"> <li>caractéristiques fonctionnelles</li> <li>caractéristiques de performances</li> <li>caractéristiques techniques</li> </ul> </li> </ul>
Calendrier de livraison	Des exigences particulières concernant le calendrier de livraison à l'utilisateur final devraient être spécifiquement mentionnées et incluses en tant que critère d'évaluation. Si le temps est un facteur essentiel, il faut l'indiquer clairement et informer les soumissionnaires que l'impossibilité de livrer dans les délais prescrits entraînera la disqualification de leur soumission.
Marquage	Exigences éventuelles en matière de marquage (à convenir avec l'utilisateur final ou le coordinateur du projet).
Conditionnement/Emballage	Le type d'emballage requis, la taille ou l'état du conteneur requis, et dans le cas où l'organisation souhaite conserver les conteneurs, les palettes ou tout autre matériel d'emballage, cela doit être précisé.
Qualité	Spécifier des exigences de qualité, par exemple, « seuls les biens produits par des fournisseurs adhérant au système de qualité ISO 9000 sont acceptables ».
Essais	Pour certains produits, le fournisseur ou un tiers peut exiger que des essais soient effectués et que leurs résultats soient transmis.

### Pratiques

Il est de bonne pratique d'élaborer des spécifications solides. Voici quelques lignes directrices sur la façon d'y parvenir :

#### Contenu du besoin :

- Énoncer le besoin de façon claire, concise et logique en termes fonctionnels et de performances, à moins que des exigences techniques particulières ne soient nécessaires.
- Inclure suffisamment d'informations pour permettre aux fournisseurs d'identifier ce qui est requis et d'en établir le coût en conséquence, mais ne pas fournir de détails trop précis ou inclure des caractéristiques inutiles qui pourraient potentiellement limiter le nombre de participants.
- Donner des chances égales à tous les fournisseurs potentiels de proposer des biens qui satisfont les besoins de l'utilisateur, y compris des solutions alternatives.
- Ne pas permettre que le produit demandé soit couvert par des droits exclusifs de brevet. Les spécifications doivent être de nature générique, et permettre et stimuler la concurrence au sein d'une gamme de produits ou services similaires.
- Interroger le demandeur s'il spécifie une marque de produit ou un fabricant en particulier. Exiger des raisons valables, car le demandeur devrait être disposé à accepter toute marque qui répond entièrement aux spécifications et aux besoins.
- Dans la mesure du possible, indiquer l'utilisation finale (par exemple, tuyaux : pour la construction de bâtiments, pour l'approvisionnement en eau, en gaz, etc.).
- Indiquer les exigences concernant la livraison et le service après-vente, etc.

### Préparation des termes de référence pour les prestations de service

Les termes de référence des prestations de service devraient définir la portée des travaux requis et les responsabilités respectives des fournisseurs et des parties prenantes. Des termes de référence complets et clairs sont impératifs pour comprendre la mission assignée et minimiser tout risque d'ambiguïté lors de la préparation des propositions des fournisseurs, des négociations et de la prestation des services. Les termes de référence sont souvent la première et principale présentation faite au fournisseur de la mission, et constituent la base de la préparation de ses propositions techniques et financières. En

définitive, ils font partie intégrante du contrat entre le fournisseur et l'entité adjudicatrice. Des termes de référence clairs et sans ambiguïté obligeront le fournisseur à préparer des propositions claires et détaillées, ce qui permettra de mener à bien les projets et de limiter les risques de litiges et de réclamations.

Des termes de référence peu clairs obligent les fournisseurs à faire des suppositions. Lorsque divers fournisseurs font des hypothèses différentes, il devient très difficile de comparer les propositions techniques et l'acheteur aura des difficultés à évaluer les propositions de façon équitable et transparente. Le manque de clarté des termes de référence peut également se traduire par une réussite limitée des projets, car le fournisseur retenu pourrait ne pas fournir ce qui est vraiment nécessaire. De plus, il existe un risque de litiges et de réclamations, car il se peut que l'on ne sache pas clairement qui est responsable de quoi.

Les services sont par nature plus intangibles, produits par des personnes pour des personnes, et il y a un degré beaucoup plus élevé de subjectivité dans l'élaboration, la prestation et l'évaluation des services. Par exemple, qu'entend-on par « propre » ? Qu'est-ce qu'un « repas sain et bien préparé » ? Des termes de référence efficaces devraient tenter de réduire le niveau de subjectivité et de quantifier le plus possible les besoins.

Il est donc important que l'utilisateur final participe activement à la préparation des termes de référence. Leur processus d'élaboration exige une connaissance approfondie du contexte, de la situation du moment et des contraintes éventuelles (situation politique, contraintes culturelles ou environnementales, etc.). Dans le même temps, la préparation des termes de référence permet de prendre pleinement conscience des futurs services de conseil à fournir et crée un sentiment d'appropriation, ce qui est essentiel lorsqu'un fournisseur doit coopérer avec un utilisateur final. Le processus d'élaboration des termes de référence révèle souvent des attentes irréalistes concernant ce qu'il est possible d'obtenir dans la situation du moment, et en matière de délais d'exécution. Ainsi, la préparation doit être aussi participative que possible afin de parvenir à un accord sur le niveau des attentes.

Simultanément, les utilisateurs finaux ont généralement besoin d'aide pour préparer les termes de référence car il s'agit d'une question complexe, qui exige expérience et méthodologie. En outre, il peut être utile qu'une personne (par exemple, l'acheteur) qui ne connaît pas parfaitement les besoins en matière de conseils, soit chargée de poser des questions, de clarifier des points qui pourraient aller de soi pour l'utilisateur final, mais qui pourraient nécessiter des clarifications pour le fournisseur.

Les normes de rédaction des termes de référence peuvent varier d'une organisation à l'autre. Pour être aussi clair et précis que possible, les termes de référence devraient inclure les sections et les informations présentées dans le tableau ci-dessous. Cette structure est particulièrement utile pour l'examen ou la préparation des termes de référence pour les services de conseil des projets de développement. Cependant, la structure peut également être utilisée pour des services plus simples, par exemple, des contrats de service pour l'entretien de l'équipement, etc.

Contexte	<p>Les informations d'ordre général doivent décrire l'historique et le contexte des services demandés, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Justification et aspects clés du contexte général de la mission</li> <li>• Historique des activités menées à ce jour, y compris le secteur concerné, la stratégie du pays pour le secteur et l'assistance préalable fournie</li> <li>• Données relatives au projet ou à la mission, par exemple, études pertinentes, groupes cibles des données géographiques, catégorie de services à fournir et documents de base</li> <li>• Contexte socio-économique et cadre institutionnel et organisationnel (homologue responsable et autres parties prenantes concernées par les services de conseil)</li> </ul>
Justification du recours aux services de conseil	<p>Description du problème à résoudre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Situation actuelle et situation attendue à la fin de la mission de conseil</li> <li>• Bénéficiaires cibles</li> <li>• Raisons motivant l'aide du donateur (lien avec les politiques du donateur et implication dans le secteur)</li> </ul>

Objectif de développement	<p>Formulé de préférence de façon à inclure le temps, le lieu et la quantité. Par exemple :</p> <p>Consolidation du processus démocratique dans le pays XX, en particulier renforcement des droits de l'homme et réformes législatives connexes au cours des deux prochaines années</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduction quantifiable des émissions de gaz à effet de serre et conservation des ressources forestières dans le pays YY au cours des cinq prochaines années</li> </ul>
Objectif(s) immédiat(s)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Détails précis du projet ou de la mission envisagée ; formulation et présentation des objectifs, des buts, des extrants attendus et des résultats à atteindre</li> <li>• Les objectifs devraient être SMART (intelligents) : Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et limités dans le Temps</li> </ul>
Description de la mission	Une description concise, précise et réaliste des services demandés, incluant le calendrier et les ressources disponibles pour la mise en œuvre.
Extrants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Description de tous les extrants nécessaires à la réalisation de l'objectif immédiat, avec au moins un intrant par objectif</li> <li>• Si possible, s'assurer que les extrants sont décrits à l'aide de l'acronyme SMART tel qu'explicité ci-dessus. Un extrant est présenté comme un résultat final et peut être par exemple : un rapport, un document de projet, un atelier ou cours de formation, ou une évaluation des besoins</li> </ul>
Intrants	<p>Décrire la contribution des intrants du bénéficiaire et du fournisseur comme suit :</p> <p><u>Bénéficiaire (Soutien fourni par le client)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toutes les ressources et le soutien que le gouvernement/l'institution bénéficiaire et les autorités/organisations locales peuvent fournir gratuitement au fournisseur, par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnel disponible pour assister le fournisseur</li> <li>• Locaux à usage de bureaux</li> <li>• Équipement</li> <li>• Transport local</li> <li>• Locaux pour les ateliers</li> <li>• Informations générales et documents d'information</li> </ul> </li> </ul> <p><u>Fournisseur :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tous les experts internationaux et nationaux de l'équipe du fournisseur (décrits par domaines de spécialisation, qualifications, expérience antérieure, exigences linguistiques, etc.)</li> <li>• Si possible, nombre total prévu de jours ouvrables/semaines requis pour chaque membre de l'équipe, y compris le temps nécessaire à la préparation, à la mobilisation et à l'établissement des rapports au siège social)</li> <li>• D'autres intrants qui pourraient être exigés du fournisseur, comme des cartes, des photos, l'animation d'ateliers, du matériel de formation, etc.</li> </ul>
Lieu et durée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durée de la mission</li> <li>• Calendrier indicatif des activités avec des échéanciers et des étapes précis pour chaque activité</li> <li>• Lieu(x) et calendrier de la mission : combien de missions sont prévues pendant la durée du contrat (si nécessaire) ?</li> </ul>

Établissement de rapports	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Énumérer les types de rapports et les dates de présentation, en incluant toutes les exigences particulières</li> <li>• Voici quelques exemples de rapports utiles : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport de démarrage</li> <li>• Rapports de mission (le cas échéant)</li> <li>• Rapports techniques</li> <li>• Ébauche du rapport final</li> <li>• Rapport final</li> <li>• Matériel de formation (si la formation figure sur la liste des activités)</li> </ul> </li> </ul>
---------------------------	--

### *Révision du budget*

Parallèlement à l'élaboration des termes de référence, le budget devrait être revu pour s'assurer que ces deux éléments sont alignés. Le budget devrait comprendre la ventilation des coûts suivante :

- Honoraires des fournisseurs (internationaux et nationaux), indiqués en nombre de mois/semaines/jours de travail multiplié par les honoraires par mois/semaine/jour de travail
- Indemnité journalière de subsistance (IJS) multipliée par le nombre de jours. Les soumissionnaires doivent être informés dans les documents d'appel d'offres que l'indemnité journalière de subsistance indiquée dans leur proposition ne peut être supérieure au taux applicable de l'indemnité journalière de subsistance des Nations Unies au moment de la soumission.
- Frais de transport international (nombre de voyages aller-retour entre la destination multiplié par le prix)
- Frais de transport local (s'il y a lieu - des frais mineurs sont inclus dans l'indemnité journalière de subsistance, mais si les fournisseurs doivent effectuer d'importants déplacements à l'intérieur du pays, ils doivent être prévus au budget)
- Autres coûts pertinents tels que les frais de communication et d'impression, les frais de traduction des rapports et les services d'interprétation, les frais liés aux ateliers et/ou aux cours de formation (location de locaux et d'équipements, production de matériel, boissons et autres coûts liés aux participants) et autres dépenses spécifiques nécessaires pour réaliser la mission de conseil

Le budget est le plus souvent utilisé uniquement à des fins internes et n'est normalement pas indiqué dans les termes de référence. Cela garantit la mise en concurrence tant sur le plan financier que sur le plan technique des propositions des soumissionnaires. Toutefois, dans certains cas, notamment s'il est très difficile d'estimer les intrants nécessaires en termes de jours de travail ou si les termes de référence sont vagues, il peut être utile de fournir le budget total aux fournisseurs comme indication du niveau de conseil.

### **Préparation de l'expression des besoins, du détail quantitatif estimatif (DQE) et des spécifications techniques pour les travaux**

L'expression des besoins, incluant les plans et les dessins, le détail quantitatif estimatif (DQE) et les spécifications techniques, devrait décrire les travaux avec suffisamment de détails pour identifier l'emplacement, la nature et toutes les complexités impliquées. Le terme « travaux » comprend généralement tous les types de services d'ingénierie et d'installation civiles, mécaniques, électriques ou autres (autres que les services de conseil), ainsi que la fourniture des matériaux et équipements de construction qui y sont inclus

La période de construction prévue et la durée en semaines ou en mois, ou lorsque d'autres calendriers sont autorisés, la plage des périodes de construction acceptables, devraient être définies. En outre, des informations devraient être fournies sur la topographie, les conditions géotechniques, l'accès au site, les moyens de transport et de communication, la conception du projet, les services devant être fournis par l'organisation des Nations Unies, la méthode de mesure et le paiement des travaux réalisés.

La nature unique des travaux exige que des spécifications de conception détaillées soient fournies ainsi qu'une description et des spécifications complètes de tous les biens, matériaux et travaux à inclure dans la livraison, notamment des dessins détaillés et l'exigence que le fournisseur possède les qualifications nécessaires en matière de capacité, d'expérience et de solidité financière pour exécuter le type de



travail demandé. Il est également important de mettre l'accent sur la durabilité lors de l'élaboration des spécifications de conception, ce qui est examiné plus en détail au chapitre 14 : Achats durables. L'accent devrait être mis en particulier sur le renforcement des capacités nationales et la durabilité, ce qui contribue à la capacité des pays à concevoir, construire et entretenir les infrastructures, et à intégrer et équilibrer les considérations sociales, environnementales et économiques. Pour cette raison, certaines exigences spécifiques devraient être prises en compte avant le processus d'achats afin de fournir des travaux d'infrastructures à valeur ajoutée pour les clients et les partenaires, notamment pour les éléments suivants :

- Site (impact, études, accès, etc.)
- Sélection des matériaux des éléments
- Structure
- Sécurité incendie
- Accès et sortie (considérations relatives aux personnes handicapées)
- Santé et confort
- Services et équipements
- Sécurité
- Technologie verte
- Changement climatique et réduction des risques de catastrophe

Il est de pratique courante de faire appel aux services d'un ingénieur-conseil pour aider à l'élaboration des spécifications techniques des grands travaux ou des travaux complexes. Dans les cas où l'on fait appel à un ingénieur-conseil externe, il pourrait également être demandé à cette personne ou à cette entreprise de préparer les détails des documents de sollicitation. Toutefois, le tableau suivant donne quelques conseils généraux sur le contenu suggéré de l'expression des besoins, du détail quantitatif estimatif (DQE) et des spécifications techniques. Dans les cas où l'on a recours aux services d'un ingénieur-conseil, ces conseils généraux peuvent être utilisés pour vérifier le travail de l'ingénieur et en assurer le suivi.

#### *Contenu de l'expression des besoins*

L'expression des besoins fournit des informations générales et détaillées sur les travaux de construction. Pour être aussi clair et précis que possible, l'expression des besoins doit comprendre les sections et les informations présentées dans le tableau ci-dessous.

SECTION	INCLURE	
Contexte	Décrire le projet, son but et sa fonctionnalité, y compris les informations pertinentes qui aideraient une personne qui ne connaît pas bien la situation du moment à comprendre clairement ce qui est nécessaire.	
Informations générales	Donner toutes les informations générales nécessaires, y compris, mais sans s'y limiter, les suivantes :	
	SUJET	LIGNES DIRECTRICES
	Lieu	Donner des informations précises et une brève description de l'accessibilité du site et de la disponibilité des principaux services tels que l'électricité et l'eau.
	Statut juridique et propriété du site	Vérifier le statut juridique des titres de propriété de la parcelle où la construction se fera et établir clairement la propriété du site.
Plans et dessins	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indiquer si les plans sont fournis ou devraient être élaborés par le fournisseur</li> <li>• Vérifier que les plans ont été enregistrés et qu'ils sont</li> </ul>	



		conformes aux réglementations locales, et préciser la partie responsable
	Droit de passage	Vérifier si un droit de passage est nécessaire (pour les endroits où l'accès se fait par d'autres propriétés) et établir clairement l'identité de la partie responsable.
	Budget	Vérifier le budget disponible.
	Date limite	Vérifier s'il existe une date limite pour l'exécution des travaux et l'indiquer en conséquence dans les documents de sollicitation.
	Supervision	Définir les coûts de supervision qui doivent être supportés par le fournisseur.
Conditions requises des fournisseurs	Demander des informations sur l'entreprise soumissionnaire. Ces informations permettent d'apprécier la capacité et la qualité des fournisseurs pendant la phase d'évaluation. Prendre en considération les sujets suivants.	
	<b>SUJET</b>	<b>DEMANDER DES INFORMATIONS CONCERNANT LES ELEMENTS SUIVANTS</b>
	Expérience	Nombre de travaux similaires (par nature et par taille mesurées par la valeur du contrat) entrepris au cours des dix dernières années et références clients.
	Effectif minimum	Fonction et qualifications requises pour chaque membre clé du personnel (par exemple, résident principal, résidents pour l'électricité et les travaux de génie civil, spécialistes).
	Capacité financière	Bilan démontrant la stabilité financière. Pour les grands travaux de construction, une courbe d'investissement estimée est généralement incluse dans l'étude de faisabilité, à partir de laquelle le fonds de roulement peut être calculé.
	Équipement minimum	Nombre minimum et caractéristiques des équipements nécessaires à la réalisation des travaux.
Méthodes de construction	<ul style="list-style-type: none"> <li>Méthodes/approche de construction</li> <li>Programme de travail, présentation, mobilisation, ordre dans lequel seront réalisées les différentes étapes</li> </ul>	

#### *Détail quantitatif estimatif*

Le détail quantitatif estimatif (DQE) est la liste de toutes les principales composantes du projet (bâtiments, routes, trottoirs, éclairage, équipement, etc.), y compris les quantités estimées pour chaque article (terrassement/excavation, structures, toitures, planchers, installations sanitaires, etc.) et les informations relatives aux modalités de paiement (par exemple, montant forfaitaire ou prix unitaire). La préparation du DQE est la partie la plus difficile de l'expression des besoins car il doit être complet et exhaustif, notamment dans les contrats basés sur des prix unitaires. Même si les marchés à prix forfaitaire nécessitent moins de détails ou d'éléments, ils exigent de bonnes spécifications techniques et une supervision minutieuse.

### *Spécifications techniques*

En plus du DQE, des spécifications techniques doivent être élaborées. Celles-ci décrivent en détail les spécifications de chaque élément de construction, par exemple, le type de mélange de ciment, le type de barres de fer, les briques, etc. Les spécifications techniques doivent suivre l'ordre des principaux composants tel que décrit dans le DQE pour faciliter la consultation. Les éléments suivants devraient être définis :

- Méthodes de laboratoire pour le « contrôle de la qualité » de chaque article, le cas échéant
- Règles d'acceptation ou de rejet des matériaux ou des travaux
- Méthodes de mesure et de paiement de chaque article (quels travaux, matériaux, etc. sont inclus dans chaque article et les critères pour les mesurer)
- Politiques de préservation de l'environnement et responsabilité incombant au fournisseur de les respecter.
- Programme d'assurance qualité

### **Signature de la version finale des spécifications, termes de référence ou expressions des besoins**

Il est de bonne pratique de veiller à ce que le demandeur signe la version finale des spécifications, termes de référence ou expressions des besoins. Dans certaines organisations, la signature du dossier de demande complet y pourvoit (voir ci-dessous). L'objectif est de s'assurer que toutes les parties sont d'accord sur le document final afin d'éviter des changements ultérieurs et de garantir l'acceptabilité des offres qui sont évaluées en fonction de la définition des besoins.

#### *Définition imprécise des besoins*

Pour les biens, services ou travaux qui n'ont pas déjà fait l'objet d'un marché, qui sont de nature très complexe et technique et/ou lorsqu'il y a un manque général de spécifications ou de définition des besoins de la part du demandeur, il existe plusieurs options possibles pour aider le demandeur à définir ce qui est nécessaire.

L'acheteur peut consulter des collègues de sa propre organisation ou d'autres organisations, ainsi que des fournisseurs/fabricants ayant de l'expérience et des antécédents dans le domaine d'expertise en question ; il peut consulter des brochures, des catalogues et Internet ; et dans des cas exceptionnels, des consultants peuvent être engagés pour aider à préparer le cahier des charges. Lorsque vous communiquez avec des fournisseurs et des fabricants spécialisés dans le type de produits ou de services requis, il est important de ne pas révéler d'informations préalables sur l'appel d'offres à venir qui pourraient leur donner un avantage concurrentiel injuste.

Chaque fois qu'il est décidé d'engager un consultant pour aider à l'élaboration des spécifications, les acheteurs doivent se rappeler que le consultant devra également être engagé dans le cadre d'un processus d'achats. Un tel processus exigera des termes de référence clairement formulés. Afin de protéger l'intégrité du processus d'achats, le consultant ou l'entreprise qu'il représente ne sera pas autorisé(e) à participer aux appels d'offres qui en résulteront et qui seront fondés sur les spécifications pour l'élaboration desquelles le consultant a été engagé.

### **Demande d'achat**

Lorsque les spécifications, termes de référence ou expressions des besoins ont été finalisés, une demande officielle peut être formulée. La plupart des organisations des Nations Unies ont recours à un processus officiel de demande d'achats pour toutes leurs activités d'achats. Les demandes d'achats peuvent être soumises par les clients à l'organisation, par le personnel des programmes aux fonctionnaires chargés des achats, ou par le personnel sur le terrain au personnel d'appui aux achats centralisé. Les demandes d'achats sont effectuées de différentes façons dans les diverses organisations, selon la configuration, la structure opérationnelle et le cadre de contrôle interne de l'organisation. En général, ce qui suit s'applique, si un processus de demande d'achats est utilisé.

Après la recherche, la planification et la description de ce qui est nécessaire, il doit être démontré que toutes les exigences financières et administratives de l'ONU ont été satisfaites. Il s'agit généralement d'un dossier de demande d'achats. Le temps de préparation et la documentation requise varient d'un dossier à l'autre. Les informations typiques qui pourraient faire partie du dossier de demande d'achats sont les suivantes :

- Affectation et provenance des fonds
- Ventilation du budget, y compris le fret, le dédouanement et les coûts imprévus
- Mode d'expédition et informations sur la destination/le destinataire
- Note justificative écrite à l'appui de la renonciation ou de l'exception (s'il y a lieu)
- Délai et calendrier de livraison, conséquences en cas de retard de livraison, incitations à la performance
- Spécifications, termes de référence ou expressions des besoins y compris les dessins, s'il y a lieu
- Options de modification ou d'écart de conception, s'il y a lieu
- Normes de qualité requises, informations sur l'inspection et l'assurance de la qualité
- Exigences d'essais spécifiques

### **Fractionnement des besoins**

Certains demandeurs fractionnent ou subdivisent intentionnellement les besoins en les traitant sous plusieurs demandes d'achats de valeur inférieure. Ils peuvent prétendre qu'en demeurant en deçà d'un seuil monétaire spécifié sur chacune de leurs demandes, ils procurent un avantage à leur organisation en réduisant le temps de traitement. Toutefois, ce faisant, ils évitent délibérément les exigences organisationnelles associées à ces seuils, comme les exigences relatives aux sollicitations concurrentielles et la soumission à un comité des marchés pour examen et adjudication avant l'émission du contrat. En réalité, la pratique consistant à scinder un besoin est une approche commerciale à court terme qui est généralement contre-productive et qui mine l'intégrité du processus d'achats.

De plus, le fractionnement d'un besoin entrave en fait le processus d'achats parce qu'il contrevient aux principes d'achats prescrits par le Règlement et règles financières (RRF). Cette pratique n'est pas non plus rentable parce qu'elle peut empêcher l'ONU de réaliser des économies d'échelle et d'autres pratiques de remise de volume offertes par les fournisseurs commerciaux. En outre, le fait de scinder les besoins en plusieurs demandes d'achats expose le processus d'achats à d'éventuelles critiques de la part des auditeurs et d'autres membres de la communauté internationale pour avoir contourné les mécanismes de contrôle interne de l'organisation axés sur la séparation des tâches, la délégation des pouvoirs et le processus d'examen et d'attribution des marchés. Il se peut aussi qu'une organisation paie trop cher pour les biens et services ainsi achetés, tout en limitant la concurrence. Enfin, le fait d'avoir à lancer plusieurs appels d'offres augmente également la charge de travail de l'acheteur.

### **Examen et approbation requis des demandes d'achats**

Les fonctionnaires chargés des achats considèrent l'approbation de la demande par l'autorité désignée comme une confirmation qu'il existe un besoin pour les biens ou services spécifiés, et que le financement requis a été mis à disposition. Dans certaines organisations, l'examen et l'approbation des demandes font partie de l'examen et de l'approbation du document de projet connexe. Certaines organisations autorisent la sollicitation avant l'approbation officielle de la demande d'achats et même, parfois, avant l'approbation du descriptif de projet, en particulier dans les cas d'extrême urgence. En raison du risque accru d'annulation des processus de sollicitation, ces pratiques doivent être utilisées avec prudence car elles peuvent avoir une influence négative sur la motivation des fournisseurs pour les appels d'offres futurs, car la participation à un appel d'offres est un investissement en matière de ressources pour le fournisseur, c'est-à-dire qu'elle a un prix. Si les fournisseurs peuvent constater que leurs efforts ont été vains lorsqu'un appel d'offres est annulé, ils risquent de perdre tout intérêt à participer à des occasions semblables à l'avenir.

### **Conséquences d'un dossier de demande d'achats incomplet**

Lorsqu'un dossier de demande d'achats est incomplet, un acheteur déterminera les lacunes et demandera une correction et une nouvelle soumission. Il est essentiel de présenter ces corrections en temps opportun, car le processus d'achats ne commence normalement pas avant qu'un dossier complet de demande d'achats n'ait été soumis.

### **Accusé de réception d'une demande d'achats**

Certaines organisations ont adopté la pratique consistant à accuser réception de la demande d'achats par écrit. Les demandeurs sont ainsi mieux informés et plus satisfaits du processus d'achats. Il est également utile d'accuser réception de la demande par une lettre ou un courriel adressé(e) à l'auteur

de la demande et confirmant la conformité de la demande d'achats, notamment le degré de réalisme du délai de livraison demandé et indiquant si des changements sont nécessaires. L'accusé de réception doit être envoyé dès que possible après réception de la demande d'achats. En outre, il est de bonne pratique de disposer d'indicateurs de performances, comme des échéanciers estimatifs et des produits livrables connexes, pour chaque étape du processus d'achats dès la réception de la demande d'achats et l'émission d'un accusé de réception. Cela permet au demandeur de savoir combien de temps doit prendre chaque étape du processus, ce qui sera exigé de qui, et quand. Le fait de travailler ensemble à la réalisation d'un objectif commun, sur la base d'un calendrier et de résultats escomptés convenus, peut contribuer à renforcer le sentiment d'appropriation, de responsabilité et de prévisibilité chez le fonctionnaire chargé des achats, le demandeur et les autres parties intervenant dans le processus d'achats.

## Chapter 6

# Processus d'achats

Ce chapitre couvre les sujets suivants

6.1	Études de marché	96
6.2	Stratégie d'achats	99
6.3	Sollicitation	109
6.4	Évaluation	115
6.5	Examen et approbation de l'attribution du contrat	123
6.6	Contrat	125

### 6.1 Études de marché

#### Introduction

Un élément important du processus d'achats est l'étude de marché. L'étude de marché est une activité qui consiste à trouver des produits et services appropriés sur le marché et des fournisseurs qualifiés qui sont disponibles pour fournir ces produits et services. Elle vise également à recueillir et à analyser des informations sur les capacités du marché à répondre aux besoins de l'organisation, telles que l'obtention d'informations actualisées sur les coûts, la détermination de la technologie et des produits de remplacement appropriés, ainsi que l'identification des critères de qualification des fournisseurs appropriés. Une étude de marché approfondie, conduisant à l'identification et à l'invitation des fournisseurs pertinents, assure une concurrence maximale, en permettant aux entreprises les plus pertinentes et les mieux adaptées de rivaliser. Les études de marché permettent de mieux comprendre le marché. Ces informations aident à :

- Prendre les décisions de faire, d'acheter ou de louer
- Déterminer quand acheter
- Établir des calendriers de livraison réalistes
- Examiner les justifications de la dérogation ou de l'exception
- Identifier les facteurs d'évaluation du prix et les facteurs autres que le prix, tels que les facteurs de qualité et de durabilité<sup>28</sup>
- Déterminer les conditions spéciales de la sollicitation et du contrat subséquent qui sont habituelles dans les marchés spéciaux
- Établir des budgets réalistes, des accords sur les prix et des volumes de commandes économiques

L'étude de marché est souvent menée parallèlement à la préparation par les demandeurs des plans d'achat et/ou des demandes d'achat (pour plus d'informations, voir le chapitre 5 : Planification du processus d'achats). Les acheteurs devraient fournir régulièrement aux demandeurs des conseils sur les règles et les procédures associées à cette étape du processus d'achats. Il est important qu'aucun fournisseur ne bénéficie d'un quelconque avantage par le biais d'une information préalable, et il faut veiller à ce qu'aucun fournisseur n'ait l'impression qu'il a de meilleures chances de se voir attribuer un contrat.

L'étude de marché devrait identifier les fournisseurs et les produits pertinents qui pourraient éventuellement répondre aux besoins de l'organisation. Elle contribue également à promouvoir la diversité des fournisseurs à inviter. Certaines organisations accordent une attention particulière, lors des études de marché, aux fournisseurs des pays en développement ou aux nouveaux marchés en pleine expansion, non pas pour favoriser ces fournisseurs en tant que tels, mais pour en élargir l'éventail. La somme des efforts requis pour l'étude de marché dépend de la valeur, du risque ou de la complexité du besoin. Pour les petites activités d'achats standard, la recherche peut se limiter à consulter les fichiers

<sup>28</sup>Pour plus d'informations, voir le chapitre 14 : Achats durables.

existants et à se référer à des contrats antérieurs similaires. Pour les achats plus importants et/ou plus complexes qui peuvent également comporter plus de risques, une analyse de marché approfondie est nécessaire.

### Sources d'information pour les études de marché

Le tableau ci-dessous énumère les sources d'information disponibles pour les études de marché.

SOURCE	INCLUANT
Interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fichiers établis localement</li> <li>Anciens contrats</li> <li>Listes restreintes antérieures dans le même domaine</li> <li>Consultation des collègues</li> <li>Aide à la recherche de fournisseurs - certaines organisations disposent d'une fonction centrale d'aide à la recherche de fournisseurs</li> </ul>
Système des Nations Unies	<ul style="list-style-type: none"> <li>Portail mondial des achats des Nations Unies (UNGM), où l'on peut trouver des informations sur ce que d'autres organisations achètent et où l'on peut accéder à une liste mondiale complète de fournisseurs. Voir l'encadré ci-dessous et le chapitre 10 pour plus d'informations</li> <li>Consultation des collègues d'autres organisations ayant acheté des produits similaires</li> </ul>
Références Internet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fichiers de fournisseurs externes comportant des références aux produits et services</li> <li>DACON, une base de données des sociétés de conseil gérée par la Banque mondiale et la Banque interaméricaine de développement (<a href="http://www.dgmarket.com/dacon/">www.dgmarket.com/dacon/</a>)</li> <li>Tenders Electronic Daily (TED) de l'Union Européenne</li> </ul>
Autre	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chambres de commerce, Délégations commerciales, Missions permanentes, Organisations de passation de marchés publics</li> <li>Organismes de recherche et de conseil tels que Gartner, Forrester, IDC, Procurement Leaders, CEB</li> <li>Rapports financiers sur les sociétés préparés par des prestataires de services financiers</li> </ul>

## Portail mondial des achats des Nations Unies (UNGM) [www.ungm.org](http://www.ungm.org)

L'UNGM est le portail commun des achats des organisations du système des Nations Unies, rassemblant le personnel de l'ONU et la communauté des fournisseurs sur une même plate-forme. L'UNGM agit comme un guichet unique par l'intermédiaire duquel les fournisseurs potentiels peuvent faire part de leur intérêt à faire affaire avec 29 organisations des Nations Unies qui tiennent à jour une liste de fournisseurs sur le portail. L'UNGM sert également d'outil principal de recherche de fournisseurs pour les acheteurs de l'ONU.

Les objectifs de l'UNGM sont les suivants :

- Offrir à la communauté mondiale des fournisseurs un point d'entrée unique sur le marché des achats de l'ONU et sur la plupart des systèmes d'achats en ligne des organisations
- Fournir un portail mondial de recherche de fournisseurs pour le système d'achats de l'ONU
- Regrouper les listes de fournisseurs des organisations des Nations Unies dans une base de données commune accessible à l'ensemble du personnel de l'ONU
- Faciliter la diligence raisonnable en comparant automatiquement les profils des fournisseurs aux listes de sanctions des organisations des Nations Unies, du Conseil de sécurité et de la Banque mondiale
- Fournir un centre de connaissances pour héberger l'information et les connaissances relatives aux achats à l'intention des fournisseurs et du personnel de l'ONU

L'Assemblée générale des Nations Unies a mandaté l'UNGM pour :

- Accroître la transparence et l'harmonisation des pratiques de l'ONU en matière d'achats
- Simplifier et rationaliser le processus d'enregistrement des fournisseurs
- Accroître les possibilités d'achats auprès des fournisseurs des pays en développement
- Créer un portail mondial commun des achats de l'ONU

Pour plus d'informations, voir le chapitre 10 : UNGM

### Utilisation des fichiers

C'est une bonne pratique établie que de recueillir des informations sur les fournisseurs dans un fichier qui met à disposition des informations facilement accessibles sur les entreprises et les biens et services qu'elles proposent. Le Portail mondial des achats des Nations Unies (UNGM) est le plus grand répertoire consolidé de fournisseurs utilisé et accessible aux organisations des Nations Unies dans le monde entier. Il dispose de fonctionnalités spécifiques de recherche et de gestion des fournisseurs. Les services achats peuvent également décider de tenir un fichier distinct de fournisseurs au niveau de l'organisation en dehors de l'UNGM, par exemple, un fichier de fournisseurs locaux pour des besoins particuliers dans une région donnée. Il est essentiel d'investir du temps et de fournir les efforts nécessaires pour maintenir et tenir à jour la base de données en examinant et en évaluant les nouvelles demandes de fournisseurs, en supprimant les fournisseurs inactifs et en mettant à jour les renseignements sur les fournisseurs actuels, notamment leur évaluation de performances. C'est pourquoi les organisations des Nations Unies sont vivement encouragées à utiliser l'UNGM comme base de données principale et centrale de leurs fournisseurs. (Pour plus d'informations, voir le chapitre 10 : UNGM)

### Analyse du marché de l'offre

Pour les besoins plus complexes en matière d'achats, une étude de marché approfondie ou une analyse adéquate du marché de l'offre devrait être entreprise. Cela permet à l'unité adjudicatrice de comprendre le fonctionnement d'un marché, son orientation et sa compétitivité, et d'identifier les fournisseurs clés et la valeur que les fournisseurs accordent à l'organisation comme client. La recherche de base peut être effectuée à l'aide d'une variété d'outils qui peuvent inclure des moteurs de recherche, des sites Web de fournisseurs, des rapports annuels et des données statistiques. De plus, il est possible d'effectuer des sondages et de conduire des entrevues auprès de personnes clés, pourvu qu'ils soient suffisamment complets pour ne pas donner l'impression qu'il existe un certain favoritisme. L'analyse des données collectées peut fournir des indications sur la manière d'aborder le marché afin de rechercher des fournisseurs d'une manière appropriée.

## **Demande d'information (DI)**

Certaines organisations publient une demande d'information dans le cadre de l'étude de marché. Cet outil peut être utilisé pour demander des informations sur n'importe quel élément, depuis les développements techniques et la disponibilité des fournitures jusqu'aux indications de prix. La demande peut être rendue publique ou être envoyée à des fournisseurs connus, selon le type d'informations à obtenir et le niveau de connaissance du marché. Une demande d'information devrait toujours être rédigée comme une demande non contraignante.

## **Demande d'expression d'intérêt (DEI)**

Une demande d'expression d'intérêt est une méthode rentable pour diffuser largement les besoins et identifier des fournisseurs potentiels pour des biens, services ou travaux particuliers. Une expression d'intérêt (EI) consiste en une communication écrite préparée par un fournisseur, donnant des renseignements sur ses produits, ses services, ses ressources, ses qualifications et son expérience. Les réponses obtenues peuvent être utilisées pour alimenter une liste en vue d'une utilisation future, ou utilisées directement pour une opération d'achats spécifique. Le cas échéant, la demande d'expression d'intérêt peut inclure des critères de présélection spécifiques. Certaines organisations, en particulier celles qui appliquent la préqualification obligatoire des fournisseurs, peuvent utiliser une demande d'expression d'intérêt pour établir la liste restreinte.

## **Préqualification**

Certaines organisations des Nations Unies procèdent à une préqualification systématique de tous les fournisseurs potentiels. Diverses approches existent, allant de l'exigence de préqualification/d'enregistrement auprès de l'organisation avant l'attribution d'un contrat (c.-à-d. au début ou parallèlement au processus d'appel d'offres), à la simple élaboration d'une liste restreinte d'entreprises préqualifiées. Lorsqu'on utilise la méthode de préqualification avant de lancer une sollicitation particulière, les fournisseurs de biens, de services ou de travaux particuliers sont évalués en fonction de critères de qualification prédéterminés, et seuls les fournisseurs qui satisfont à ces critères sont invités à soumissionner. Habituellement, tous les fournisseurs qui réussissent cette préqualification officielle doivent être invités à participer à l'appel d'offres qui en résulte. Une préqualification des fournisseurs permettra de s'assurer que les documents de sollicitation sont envoyés aux fournisseurs qui sont en mesure de se conformer aux exigences de base du processus de sollicitation particulier, et que seules les offres de ces mêmes fournisseurs sont reçues. La préqualification est recommandée dans les cas suivants :

- Des biens, services ou travaux complexes ou spécialisés sont en cours d'acquisition (par exemple, services ou équipements de génie civil ou de déminage).
- Un type particulier de biens, de services ou de travaux fait l'objet d'achats réguliers (p. ex. pour les contrats-cadres).
- L'opération d'achats comporte un degré élevé de risque (p. ex., si elle concerne un équipement et des services de sécurité et de sûreté).
- L'opération d'achats à venir comporte des exigences très précises (générales ou techniques) qui sont facilement mesurables, comme la certification du fournisseur par une institution technique ou une autre autorité, une certaine capacité ou un certain rendement avéré, ou encore une expérience pertinente d'un nombre minimal d'années clairement établie.

## **6.2 Stratégie d'achats**

### **Introduction**

Une stratégie d'achats est un plan détaillé visant à assurer la fourniture en temps opportun de biens, de services et de travaux qui sont essentiels à la capacité d'une organisation d'atteindre son objectif opérationnel de base. Cette stratégie devrait idéalement être en accord avec la stratégie d'achats globale de l'organisation (pour plus de renseignements, voir le chapitre 4 : Stratégie d'achats de l'organisation). La détermination et le choix d'une stratégie d'achats appropriée ont pour but de trouver la meilleure façon de répondre aux besoins de l'utilisateur final en obtenant les prix et les conditions contractuelles les plus avantageux grâce à un processus concurrentiel. Les résultats de l'étude de



marché et l'analyse des besoins contenus dans la demande d'achat sont des facteurs clés dont il faut tenir compte lors de l'élaboration de la stratégie d'achats.

Il incombe à l'acheteur de procéder à une analyse des besoins en matière d'achats afin de déterminer les éléments d'information qui pourraient avoir une incidence sur la stratégie d'achats, comme l'urgence du besoin, les conditions locales particulières ou une date cible de livraison à respecter. L'analyse doit tenir compte du type de marché (biens, services ou travaux), de la complexité ou de la spécificité du besoin et de la valeur attendue de l'opération d'achats. L'acheteur devrait également vérifier deux fois que les spécifications techniques sont génériques et fournir suffisamment de détails pour évaluer tout produit ou service offert (pour plus de renseignements, voir le chapitre 5 : Planification du processus d'achats). Il faudra également déterminer si des facteurs autres que la conformité technique devraient être inclus dans l'évaluation, si les facteurs techniques et autres proposés conviennent tous aux critères d'évaluation de type réussite ou échec, ou si l'un ou l'autre de ces facteurs devrait être plus fortement pondéré. En outre, le fonctionnaire chargé des achats devra s'assurer de la faisabilité en ce qui concerne la date de livraison demandée et faire part au demandeur de ses observations sur les délais de mise en œuvre.

Une fois le besoin examiné et l'analyse de marché terminée, l'acheteur doit élaborer une stratégie d'achats. Lors de son élaboration, le fonctionnaire chargé des achats devra tenir compte de plusieurs facteurs tels que le Règlement et règles financières de l'organisation, sa politique et ses procédures d'achats, les délégations de pouvoirs et les seuils financiers, ainsi que les procédures internes d'approbation/autorisation et les délais administratifs correspondants. Enfin, l'acheteur devra déterminer s'il existe déjà des ententes et/ou des contrats pour des besoins identiques ou très semblables dans son organisation ou dans l'ensemble de l'ONU, notamment des contrats-cadres, et s'il existe une possibilité de collaboration en matière d'achats (pour plus d'informations, voir le chapitre 9 : Coopération).

Après avoir examiné toutes ces questions, la stratégie d'achats devrait inclure les éléments suivants :

- Résultats de l'étude de marché
- Options d'achats et de recherche de fournisseurs
- Choix de la méthode de sollicitation (demande de cotation (DDC), invitation à soumissionner (IAS) ou demande de propositions (DDP))
- Choix du type de concurrence (appel d'offres restreint, ouvert ou dérogation/exception)
- Unité d'organisation chef de file responsable de la conduite de l'opération d'achats, et avec quels partenaires (dans le cas d'achats conjoints)
- Approche/méthode et critères d'évaluation

Une fois que la stratégie d'achats a été documentée et approuvée, le processus de sollicitation peut commencer.

### **Options d'achats et de recherche de fournisseurs**

Dans le cadre de la préparation de la stratégie d'achats, il est important d'envisager également d'autres options que les achats réguliers pour obtenir des biens, des services ou des travaux, telles que celles énumérées ci-dessous :

- Faire plutôt que d'acheter
- Louer plutôt que d'acheter
- Combiner avec une autre opération d'achats
- Utiliser un contrat-cadre existant
- Utiliser le contrat-cadre d'une autre organisation des Nations Unies
- Élaborer un nouveau contrat-cadre
- Acheter auprès d'une autre organisation des Nations Unies

L'acheteur et le demandeur doivent décider conjointement de l'option d'achat à choisir. Certains facteurs à prendre en compte dans ces décisions sont présentés ci-dessous.

### **Faire plutôt que d'acheter**

Une analyse des opérations de fabrication ou d'achat aboutira à la décision de fournir les biens ou les services en utilisant les ressources organisationnelles internes (fabrication) ou de sous-traiter afin d'obtenir une aide similaire pour répondre à un besoin donné (achat). Par exemple, pour un grand

programme ayant besoin d'installations d'entretien et de réparation pour un parc automobile important, il faudra décider s'il est plus rentable de créer son propre atelier de réparation ou s'il serait préférable de sous-traiter le service. Un autre exemple serait celui d'une entité gouvernementale ayant besoin d'un logiciel particulier ; elle pourrait développer le logiciel en interne ou l'acheter sur le marché libre.

Lorsque l'on compare les coûts au sein de l'organisation des Nations Unies (faire) et sur le marché (acheter), il convient d'adopter une approche consistant à comparer ce qui est comparable (et ne pas comparer ce qui ne l'est pas). Il faut tenir compte des coûts associés au maintien d'un niveau de service et d'une qualité constamment élevés, ainsi que du temps nécessaire pour élaborer, produire et fournir le même produit ou service en interne ou en externe. Il est également important de déterminer si les ressources internes peuvent toujours être fournies à temps ou avec une qualité suffisante pour ne pas avoir d'impact négatif sur le programme/projet.

### **Louer plutôt que d'acheter**

L'acheteur devrait comparer le coût de location au coût d'achat d'un article identique. Si les conditions du contrat de location comprennent d'autres services, comme l'exploitation et l'entretien, le coût d'obtention séparée de ces services doit être ajouté au prix d'achat aux fins de la présente analyse (coût total de possession). La valeur résiduelle de l'élément à la fin de la période considérée doit également être prise en compte. Les véhicules et certains types d'équipement de bureau qui peuvent ne pas être nécessaires pendant une longue période de temps sont des exemples d'articles que l'organisation pourrait décider de louer plutôt que d'acheter.

### **Combinaison avec un autre achat**

Il peut y avoir des cas où plusieurs demandes d'achats existent pour des biens ou des services identiques ou très semblables, provenant de différentes unités de l'organisation. Combiner l'achat de ces articles similaires ou identiques, au lieu d'exécuter des processus d'achats distincts, est alors considéré comme une bonne pratique pour la fonction d'achats. En complément, des demandes précises pourraient être incluses de façon appropriée dans une autre sollicitation pour le même demandeur (inclure par exemple dans l'expression des besoins (EDB) d'un contrat prolongé que le fournisseur doit apporter ses propres véhicules et appareils de communication). L'acheteur, après consultation du demandeur, devrait déterminer si cela est approprié. Cette option peut être choisie pour réduire la charge administrative pesant sur l'unité concernée et pour rendre le fournisseur pleinement responsable de sa propre efficacité, en particulier si l'on estime que les fournisseurs potentiels du service ont un accès facile et peu coûteux aux biens, services ou travaux requis.

### **contrats-cadres (CC)**

Une autre option pour l'acquisition de biens, de services ou de travaux est le contrat-cadre. Un contrat-cadre est un accord écrit entre une organisation des Nations Unies et un fournisseur, qui énonce toutes les conditions commerciales applicables aux commandes pouvant être passées dans le cadre de cet accord à long terme, pour des biens ou services présélectionnés, c'est-à-dire les prix, les remises, le paiement, la livraison et l'emballage et toute autre condition spéciale pertinente, ainsi que les conditions générales. Bien qu'un contrat-cadre lie le fournisseur en termes de prix et de toute autre condition contractuelle, l'organisme des Nations Unies n'est généralement pas tenu d'utiliser exclusivement, ni d'utiliser de manière générale, un contrat-cadre spécifique pour répondre aux besoins qui y sont stipulés. Toutefois, afin d'éviter la lassitude des fournisseurs, les contrats-cadres sont habituellement conclus avec l'intention d'être utilisés comme il est indiqué dans la sollicitation.

Les contrats-cadres existent sous de nombreuses formes et portent différents noms dans les différentes organisations des Nations Unies, notamment : accords-cadres, contrats-cadres, contrat d'approvisionnement conditionnel etc. Selon la nature des besoins d'achats et les politiques de l'organisation concernée, les contrats-cadres sont généralement établis sur une base non exclusive, sans achats minimums obligatoires, pour une période déterminée (p. ex. deux ou trois ans, parfois avec possibilité de prolongation) et, le cas échéant, pour un montant maximum correspondant à un plafond du volume cumulé de la demande.

Bien que le Règlement et règles financières (RRF) ainsi que les procédures applicables varient, la plupart des organisations des Nations Unies ont recours aux contrats-cadres pour stabiliser les approvisionnements et les coûts, réaliser des économies d'échelle et éviter la répétition des procédures

d'achats de nombreux biens et services qui sont régulièrement nécessaires, mais dont les quantités et les modalités de livraison sont incertaines. Les contrats-cadres sont élaborés dans le cadre d'un processus d'appel d'offres complexe, qui doit tenir compte non seulement de la qualité des biens et services considérés, mais aussi de la capacité du fournisseur sélectionné à honorer les commandes pendant toute la période couverte. Étant donné que les contrats-cadres ne sont pas de nature exclusive, ils peuvent être conclus avec un seul ou plusieurs fournisseurs.

Certains contrats-cadres ne peuvent être utilisés que par l'organisme qui les a établis, tandis que d'autres ont été élaborés dans le cadre d'accords de collaboration en matière d'achats, en vertu desquels plusieurs organisations des Nations Unies peuvent bénéficier d'accords tarifaires pour des biens et services établis avec un seul fournisseur. Les organisations des Nations Unies sont encouragées à publier des informations générales sur leurs contrats-cadres sur le site Web de l'UNGM [www.ungm.org](http://www.ungm.org).

Les contrats-cadres ont été appliqués à un large éventail de besoins souvent normalisés, notamment les fournitures et le matériel de bureau de base (papier, ordinateurs, toner), les voyages, le matériel de terrain commun (véhicules, matériel de communication), les services d'affrètement aérien, les intrants de programme (produits pharmaceutiques, engrais, produits agricoles et préservatifs) et le matériel standard spécialisé (matériel de détection des mines). Ils sont particulièrement utiles au niveau des pays où il existe un certain nombre de fournitures et de services communs requis par l'ensemble des organisations des Nations Unies présentes sur le terrain.

Les contrats-cadres peuvent avoir de nombreux avantages. Basé sur la consolidation des besoins et des volumes, un contrat-cadre donne à l'organisation un certain poids auprès des fournisseurs pour négocier des conditions et des tarifs préférentiels (prix réduits) et de meilleurs niveaux de service. Il permet également de réduire les coûts de transaction grâce aux économies de temps et de ressources réalisées en évitant la répétition des appels d'offres. De plus, les contrats-cadres permettent à une organisation d'avoir un accès plus facile aux biens et services et de réduire les délais de livraison, ce qui est particulièrement important dans les situations d'urgence.

Toutefois, les contrats-cadres peuvent également poser certains problèmes. Dans certains cas, les prix proposés par les fournisseurs peuvent inclure une prime ou une couverture de prix cachée pour couvrir le fait que ces contrats établissent des prix fixes sur plusieurs années et ne sont pas exclusifs. Il est possible de remédier en partie à cette situation en demandant des réductions de prix ou une tarification par paliers, c'est-à-dire des rabais appliqués pour des quantités plus importantes dans un seul bon de commande ou sur le volume total acheté dans le cadre du contrat, pendant toute sa durée. Les contrats-cadres peuvent également entraîner une dépendance à l'égard des fournisseurs et le risque que les organisations deviennent moins attentives à la surveillance des performances et à l'inspection de la qualité. Étant donné que les contrats-cadres sont une modalité importante à la disposition des organisations des Nations Unies pour répondre à leurs besoins en matière d'achats, il est essentiel que ces enjeux soient identifiés et qu'une réponse soit apportée afin que les avantages de ces contrats puissent être pleinement exploités.

### **Utiliser son propre contrat-cadre existant**

Sur la base de l'analyse de la demande d'achat, si le besoin spécifique est couvert par un contrat-cadre existant au sein de l'organisation, il convient de suivre la procédure accélérée de passation des marchés dans le cadre de ce contrat. Les contrats-cadres devraient être largement connus et/ou accessibles au sein de l'organisation concernée. Les organisations devraient décider si les contrats-cadres doivent être utilisés comme option par défaut chaque fois qu'ils s'appliquent, ou s'ils peuvent être choisis au cas par cas par le fonctionnaire chargé des achats. Comme expliqué ci-dessus, les contrats-cadres sont établis pour assurer la stabilité de l'approvisionnement et des prix tout en économisant le temps du demandeur et de l'acheteur. Décider de ne pas utiliser un contrat-cadre signifie que le personnel consacrera plus de temps à répondre à un besoin individuel et cela devrait être justifié dans le dossier d'achats. D'autre part, il peut être approprié de sortir du contrat-cadre dans certains cas, par exemple lorsqu'il s'agit d'acquérir une quantité/valeur d'adjudication supérieure à ce qui est prévu dans le contrat-cadre sous la forme d'une valeur contractuelle maximale à ne pas dépasser, ou lorsqu'il est possible d'obtenir des prix unitaires sensiblement inférieurs en raison de changements sur le marché de l'offre, ou encore lorsque les spécifications requises ne sont pas totalement conformes au contrat-cadre. Il est de bonne pratique pour chaque organisation de disposer de règles et de lignes directrices pour de telles déterminations.

## **Utiliser le contrat-cadre d'une autre organisation des Nations Unies**

Si dans certains cas, deux organisations peuvent disposer de contrats-cadres pour les mêmes biens, services ou travaux (par exemple, pour les fournitures de bureau), qui pourraient être unifiés dans un cadre de services commun, la plupart du temps, un bon nombre des contrats-cadres techniquement plus spécifiques d'une organisation ont tendance à refléter les besoins de son mandat et de ses programmes. Lorsqu'une autre organisation des Nations Unies est confrontée au même besoin, elle peut souhaiter utiliser un contrat-cadre existant établi par une autre organisation des Nations Unies, en tirant parti de l'expertise de cette organisation pour l'acquisition de certains biens, services ou travaux. Une organisation des Nations Unies peut décider d'utiliser un tel contrat-cadre si les spécifications des biens ou les termes de référence des services requis sont sensiblement similaires à ceux inclus dans le contrat-cadre. Les organisations des Nations Unies ont des politiques différentes concernant l'acceptation des contrats-cadres d'autres organisations et l'utilisation de leurs propres contrats-cadres par d'autres ; c'est ce que l'on appelle également le « *jumelage* ». Des procédures spécifiques peuvent s'appliquer à l'utilisation du contrat-cadre d'une autre organisation et elles doivent être pleinement respectées.

Il est également important de noter qu'il faut obtenir l'approbation du fournisseur si une organisation des Nations Unies autre que la partie contractante initiale souhaite se conformer aux conditions d'un contrat-cadre existant. Afin d'éviter un éventuel processus d'approbation avec le fournisseur chaque fois qu'une organisation des Nations Unies souhaite utiliser le contrat-cadre d'une autre organisation, certains contrats-cadres contiennent un avertissement selon lequel le fournisseur doit mettre les biens et services spécifiés à la disposition des autres organisations des Nations Unies, selon les mêmes modalités et conditions, lorsqu'ils en font la demande. Les fonctionnaires chargés des achats devraient toujours contacter l'organisation des Nations Unies qui constitue le principal contractant et vérifier auprès d'elle la possibilité d'utiliser l'un de ses contrats-cadres, afin de s'assurer que toutes les parties restent informées, que d'éventuels systèmes de remises seront appliqués et que le contrat-cadre est utilisé conformément aux capacités du fournisseur, comme le prévoit ledit contrat.

Pour plus d'informations sur le partage et l'utilisation des contrats-cadres, veuillez-vous référer au document « Meilleures pratiques en matière de partage des accords à long terme entre les agences des Nations Unies » disponible dans le Centre de connaissances sur le site Web de l'UNGM [www.ungm.org](http://www.ungm.org).

## **Élaborer un nouveau contrat-cadre**

Dans certaines situations, l'acheteur conclut que la fourniture d'un certain produit ou service gagnerait à être organisée au moyen d'un contrat-cadre. Moyennant des consultations internes appropriées, l'organisation peut décider qu'elle souhaite élaborer un contrat-cadre ou collaborer avec une autre organisation des Nations Unies à son élaboration.

## **Acheter auprès d'autres organisations des Nations Unies**

Outre l'utilisation du contrat-cadre d'une autre organisation, il est possible de s'approvisionner auprès d'autres organisations des Nations Unies agissant comme fournisseurs, notamment celles figurant dans le catalogue de l'UNICEF, ou de leur sous-traiter les achats (par exemple, le Bureau d'appui aux achats du PNUD (Programme d'action des Nations Unies pour le Développement), le FNUAP (Fonds des Nations Unies pour la population) et l'UNOPS (Bureau des Nations unies pour les services d'appui aux projets)). Ces arrangements sont soumis à des frais supplémentaires facturés par l'organisation intervenant en tant que fournisseur, qui peuvent être compensés par une réponse plus rapide, une éventuelle réduction des coûts des produits et une réduction du temps administratif consacré par l'organisation aux achats (économies internes).

L'approche de ce processus varie considérablement d'une organisation à l'autre. Pour certains, cela peut être considéré comme l'objet d'un accord inter-agences en dehors de la passation des marchés ; d'autres peuvent considérer qu'il s'agit d'un processus d'appel d'offres concurrentiel ; d'autres encore peuvent exiger que l'organisation des Nations Unies présente une offre dans le cadre du processus de sollicitation et soit sélectionnée selon des critères standard. Les fonctionnaires chargés des achats devraient connaître et suivre les politiques de leur propre organisation concernant les achats devant être effectués par d'autres organisations.

## **Choix de la méthode de sollicitation**

Les trois principales méthodes de sollicitation utilisées au sein de l'ONU sont les suivantes :

- Demande de cotation (DDC)
- Invitation à soumissionner (IAS)
- Demande de proposition (DDP)

Le choix de la méthode appropriée est déterminé par la valeur attendue de l'opération d'achats, la complexité du besoin et la question de savoir si les critères d'évaluation seront fondés uniquement sur le prix ou sur le prix plus d'autres critères comme la qualité.

### **Demande de cotation (DDC)**

Les demandes de cotation, une méthode informelle de sollicitation, sont utilisées pour les achats de faible valeur et les produits et services bien définis.

Dans les demandes de cotation, des cotations sont demandées pour la fourniture de biens standard de base, de services ou de travaux simples. Certaines organisations peuvent avoir besoin d'obtenir un nombre minimum de cotations ou d'utiliser un certain modèle de demande de cotation. Dans l'ensemble, le processus de demande de cotation est considéré comme informel, souvent sans qu'il soit nécessaire de présenter des offres scellées ou sans date limite stricte pour la soumission des cotations.

Selon l'organisation, la base de l'attribution du marché est normalement la cotation la plus basse qui répond aux besoins, qui est conforme aux attentes et qui est techniquement acceptable. Bien que le libellé puisse varier, le principe d'attribution dans le cadre de la demande de cotation est similaire dans l'ensemble de l'ONU.

De plus, selon l'organisation, une demande de cotation peut n'être envoyée qu'à un ou deux fournisseurs, ou il peut même suffire que l'acheteur obtienne une confirmation de prix écrite d'un fournisseur basée sur des achats antérieurs ou sur une étude de marché. La demande de cotation est utilisée par toutes les organisations pour les achats jusqu'au seuil financier où l'exigence d'appliquer des méthodes officielles de sollicitation (Invitation à soumissionner/Demande de proposition) est obligatoire. Ce seuil varie d'une organisation à l'autre.

### **Invitation à soumissionner (IAS) et Demande de proposition (DDP)**

Bien que les invitations à soumissionner et les demandes de propositions représentent deux méthodes distinctes de sollicitation d'offres et de propositions, elles ont beaucoup en commun. Il s'agit dans les deux cas de méthodes officielles de sollicitation et elles sont obligatoires au-delà d'une certaine valeur d'adjudication, qui varie selon l'organisation. Étant donné qu'elles prévoient également un certain niveau d'atténuation des risques et plus de clarté quant aux obligations des fournisseurs que la demande de cotation (DDC), les acheteurs peuvent choisir d'utiliser des méthodes officielles de sollicitation pour les besoins complexes et à risque élevé, même si la valeur globale n'atteint pas le seuil défini qui rend obligatoire leur utilisation.

Bien que les procédures et les pratiques varient d'une organisation à l'autre, l'invitation à soumissionner (IAS) et la demande de proposition (DDP) prévoient généralement la réception sécurisée des soumissions (scellées, envoyées à une adresse électronique sécurisée ou par un système d'appel d'offres en ligne), dans un délai annoncé publiquement. Les deux méthodes visent un accord contractuel formel entre l'acheteur et le vendeur. Chaque méthode devrait comporter des spécifications/termes de référence (TDR)/expressions des besoins (EDB), un projet/modèle de contrat et des conditions générales pertinentes dans les documents de sollicitation.

#### *Invitation à soumissionner (IAS)*

La caractéristique essentielle de l'invitation à soumissionner est que le besoin technique peut être clairement et complètement spécifié d'une manière qualitative et quantitative, et que l'attribution du marché se fait normalement sur la base du coût le plus bas, parmi les offres conformes sur le plan commercial et technique, sur la base de l'offre la moins disante substantiellement conforme, ou encore sur la base de critères similaires.

Les offres sont normalement présentées dans une seule enveloppe (ou par courriel) ou, si possible, par voie électronique au moyen du système d'appel d'offres en ligne de l'organisation, et le prix peut être lu à l'ouverture publique des offres. Cela exige (et suppose) qu'aucune négociation ne soit prévue et qu'aucune prime ne doive être accordée pour les offres qui dépassent les exigences techniques spécifiées. Cela suppose également que d'autres exigences peuvent être spécifiées sous forme de réussite ou d'échec à certains seuils d'admissibilité, et que les exigences de délai de livraison peuvent

être spécifiées de manière à ajuster le prix (p. ex. augmentation ou diminution de 0,5 % par semaine de retard), le cas échéant.

#### *Demande de proposition (DDP)*

La caractéristique essentielle de la demande de proposition est que les propositions commerciales sont soumises en fonction d'exigences qui ne peuvent être entièrement définies et/ou quantifiées au moment de la sollicitation et pour lesquelles l'innovation et l'expertise spécifique du proposant sont recherchées, souvent sous forme d'exigences de performances (pour plus de renseignements, voir le chapitre 5 : Planification du processus d'achats), afin de mieux répondre aux besoins en matière d'achats.

Les propositions sont généralement soumises avec les éléments techniques et financiers dans des enveloppes ou des courriels distincts et scellés, de sorte qu'il n'y a normalement pas d'ouverture publique des offres. Cela signifie que les propositions seront évaluées techniquement avant l'ouverture de l'offre financière et qu'elles seront fondées sur plusieurs critères énoncés dans les documents de sollicitation, une note pondérée étant attribuée à la proposition technique globale. La note technique est ensuite combinée avec la note financière pour déterminer le meilleur rapport qualité-prix.

Dans une demande de proposition, les fournisseurs peuvent proposer d'autres approches pour fournir le produit ou le service requis. En d'autres termes, les fournisseurs ont la possibilité d'innover dans leurs propositions, et la demande de proposition devrait le préciser clairement. Les demandes de propositions sont utilisées par les organisations des Nations Unies pour l'achat de services, de biens complexes et de travaux complexes par le biais d'appels d'offres concurrentiels. Dans certaines organisations, le recours à la négociation à la suite d'un processus concurrentiel est lié au choix de la méthodologie. (Pour plus d'informations, voir la section 6.4 : Évaluation)

Dans le présent manuel, les termes « soumissionnaire » et « offre » seront également utilisés pour signifier « proposant » et « proposition », à moins qu'il ne s'agisse spécifiquement de demandes de propositions.

### **Choix du type de concurrence**

Outre le choix de la méthode de sollicitation à utiliser, le choix du type de concurrence pour une activité d'achats est une étape importante. Selon la valeur de l'achat, les conditions du marché ainsi que la connaissance du marché par l'acheteur, divers types de concurrence peuvent être utilisés. Il faut choisir entre une concurrence ouverte à laquelle n'importe quel fournisseur peut participer et une concurrence limitée/restreinte, où une liste restreinte est créée et où les invitations sont envoyées uniquement aux fournisseurs sélectionnés. En outre, une décision devrait être prise sur la zone géographique concernée par la recherche de fournisseurs et sur la question de savoir si la concurrence internationale doit être utilisée ou s'il faut limiter la concurrence aux fournisseurs locaux ou régionaux. Les politiques et procédures d'achats de chaque organisation indiqueront quand un appel d'offres ouvert est requis ou recommandé, ainsi que le nombre prévu de soumissionnaires à présélectionner pour les différents seuils de valeur des achats.

### **Concurrence internationale ouverte**

La concurrence internationale ouverte vise à fournir à tous les fournisseurs admissibles et qualifiés une notification adéquate et opportune des besoins et à les mettre en concurrence sur un pied d'égalité pour l'attribution des contrats de biens, de travaux ou de services requis. Les appels d'offres ouverts sont la pratique courante pour les organisations des Nations Unies. Ils permettent d'attirer un plus large éventail d'entreprises de diverses zones géographiques. Lorsqu'elles ont recours à des appels d'offres ouverts, et pour augmenter le nombre d'offres ou de propositions potentielles, les organisations peuvent également envoyer simultanément les documents de sollicitation directement aux entreprises qui, à leur connaissance, pourraient fournir les biens ou services requis.

Les appels d'offres ouverts sont généralement publiés sur le site Web de l'organisation, ainsi que sur le site de l'UNGM et par d'autres moyens appropriés. La publication des avis d'attribution de marchés favorise la transparence et la concurrence pour les futures opportunités de marché. Les autres moyens utilisés pour la publication des sollicitations et des futures opportunités d'affaires sont les sites Web des organismes donateurs ou des utilisateurs finaux (gouvernements), ainsi que les journaux locaux ou d'autres médias, selon l'infrastructure des médias locaux existante. Il est important de réfléchir aux

moyens qui permettraient d'atteindre les bons fournisseurs de la manière la plus large possible. Une combinaison de plusieurs moyens permettra d'atteindre un plus grand nombre de fournisseurs.

### **Concurrence internationale limitée**

Les organisations des Nations Unies peuvent décider d'avoir recours à une concurrence internationale limitée, ce qui ne permet que la participation de fournisseurs sélectionnés au processus de sollicitation. Dans ces cas, l'organisation des Nations Unies établira une liste restreinte d'entreprises qualifiées à inviter à soumissionner. Les noms des entreprises présélectionnées ne devraient pas être divulgués afin de préserver le principe de la concurrence (c'est-à-dire empêcher toute collusion entre les entreprises).

De nombreux facteurs doivent être pris en compte lors de la sélection des fournisseurs de la liste restreinte. L'objectif global est d'accroître au maximum la concurrence, d'offrir une chance équitable à un grand nombre d'entreprises sérieuses sur le marché et, dans le même temps, de garantir l'économie et l'efficacité du processus d'achats en limitant la concurrence aux fournisseurs les plus pertinents. Les organisations des Nations Unies devraient sélectionner les fournisseurs de manière non discriminatoire sur la base des résultats des études de marché, des listes, des préqualifications, des expressions d'intérêt (EI), etc. Parmi les critères de présélection à prendre en considération, on peut citer : des conditions spécifiques pour les opérations d'achats ; la capacité technique et l'expérience ; la part des marchés potentiels et la répartition géographique ; une capacité financière appropriée par comparaison avec la valeur du contrat et les principes éthiques.

### **Concurrence locale/régionale**

Les organisations des Nations Unies s'efforcent de favoriser le développement des marchés locaux, et si les besoins en matière d'achats peuvent être satisfaits dans un contexte local, la concurrence locale/régionale peut être engagée. Les appels d'offres locaux/régionaux sont généralement lancés dans les cas suivants :

- Lorsque les travaux sont dispersés géographiquement ou étalés dans le temps et qu'ils n'intéressent donc généralement pas les entreprises internationales
- Lorsque des travaux ou des services sont disponibles localement à des coûts raisonnables et qu'il existe un nombre suffisant de fournisseurs potentiels pour un processus d'appel d'offres concurrentiel
- Lorsque les biens sont disponibles localement à des prix inférieurs au prix du marché mondial
- Si la connaissance du système local/national, de l'environnement, de la langue ou de la culture est requise
- Si cela est justifié par le demandeur et/ou le client, ou spécifié dans l'accord de projet

Quel que soit le type de concurrence, chaque fois que des soumissionnaires potentiels sont directement invités à soumissionner, l'acheteur devrait publier et communiquer les documents de sollicitation simultanément à tous les fournisseurs, soit par courriel, par fax ou par service de messagerie, soit par le système d'appel d'offres électronique de l'organisation, le cas échéant.

### **Exception à l'utilisation de méthodes officielles de sollicitation (également connue sous le nom de passation directe de marchés ou dérogation à l'appel d'offres concurrentiel)**

Le Règlement et règles financières (RRF) de toutes les organisations des Nations Unies stipulent que la concurrence ouverte est normalement la méthode la plus efficace pour assurer le meilleur rapport qualité-prix. Néanmoins, le RRF reconnaît également qu'il peut être nécessaire de prévoir des exceptions dans les cas où l'appel d'offres concurrentiel ne fournirait pas une réponse adéquate à l'organisation et à ses clients. Le demandeur ou l'acheteur devrait justifier toute exception aux méthodes officielles de sollicitation, conformément au RRF et aux politiques et procédures d'achats de l'organisation en question. Dans la plupart des organisations, cette justification ne peut être approuvée que par un haut fonctionnaire, généralement sur l'avis du comité des marchés. Dans certaines organisations, le pouvoir d'approuver des exceptions pour des achats inférieurs à un certain seuil peut être inclus dans la structure de délégation des pouvoirs.

#### *Justification de l'exception à l'utilisation des méthodes officielles de sollicitation*

Il existe un nombre limité de raisons formellement établies justifiant une exception à l'utilisation des méthodes officielles de sollicitation. Bien que les politiques et procédures spécifiques varient d'une

organisation à l'autre, l'éventail de ces justifications peut comprendre celles qui sont énumérées dans le tableau ci-dessous.

RAISON	EXPLICATION
Faible valeur	La plupart des organisations reconnaissent que les achats d'une valeur inférieure à un certain seuil (variable d'une organisation à l'autre) peuvent être effectués sans appel d'offres officiel, bien qu'il existe une responsabilité professionnelle de diligence raisonnable pour vérifier que les prix sont raisonnables. Dans ces cas, les organisations des Nations Unies s'approvisionnent souvent à l'aide d'une carte de crédit d'entreprise.
Pas de marché concurrentiel/la mise en concurrence a échoué	Approvisionnement par un monopole officiellement reconnu ; prix fixés par la législation/réglementation gouvernementale ; besoin impliquant un service ou un produit exclusif ; documents de projet de référence identifiant un fournisseur unique auquel recourir. Les récents appels d'offres n'ont pas donné de résultats satisfaisants.
Achats auprès d'une entité gouvernementale	Certaines organisations considèrent qu'il s'agit là d'une raison suffisante pour renoncer à la sollicitation concurrentielle. Cela s'applique particulièrement lorsque le but du projet est d'aider l'entité à renforcer ses capacités.
Normalisation/Suivi des services existants	L'utilisateur final a misé sur une certaine marque (il peut encore être possible de faire un choix concurrentiel parmi d'autres fournisseurs de cette marque). Lorsque la responsabilité unique de la production est requise et que tout changement de fournisseur serait préjudiciable.
Coopération avec une autre organisation des Nations Unies	Certaines organisations considèrent qu'il s'agit d'une dérogation à l'appel d'offres concurrentiel, tandis que d'autres considèrent qu'il s'agit d'un produit de l'appel d'offres.
Utilisation des résultats d'une mise en concurrence récente	Des offres pour des besoins identiques ont récemment été obtenues par voie concurrentielle (p. ex. au cours d'un certain nombre de mois), les prix et les conditions sont inchangés et demeurent concurrentiels.
Achat ou location de biens immobiliers	Le caractère particulier et unique d'un bien immobilier fait qu'il ne se prête donc pas aux appels d'offres.
Exigence, urgence	Une exigence réelle du besoin, dans laquelle les retards de livraison normalement associés à une sollicitation concurrentielle auraient des répercussions négatives graves. La plupart des organisations n'acceptent pas que la logique de l'« urgence » s'applique si la situation est le résultat d'une mauvaise planification de la part des agents en charge de la gestion du projet ou des achats.
Services professionnels qui ne peuvent être évalués objectivement	Concerne la recherche, le développement et d'autres services professionnels stratégiques.

#### *Processus d'achats pour les exceptions aux méthodes officielles de sollicitation*

Même si un seul fournisseur doit être invité à présenter une offre, un appel d'offres officiel ou non officiel devrait être lancé, selon la valeur totale du contrat ou le niveau de complexité et/ou de risque en cause. La bonne pratique consiste à adapter l'un des documents de sollicitation standard à l'objectif recherché et à s'en servir pour demander une offre. Cela signifie que les mêmes considérations doivent être prises en compte en termes de contrat type, de conditions générales et particulières, de méthode d'évaluation, etc. (Pour plus d'informations, voir la section 6.3 : Sollicitation) En outre, l'évaluation, la négociation et la formulation des contrats sont tout aussi importantes, voire plus importantes, dans les cas où des exceptions aux méthodes formelles de sollicitation sont utilisées.



## **Décision sur le type de contrat et la méthodologie d'évaluation**

Un élément crucial à prendre en compte pendant la phase d'élaboration de la stratégie consiste à déterminer le type de contrat à utiliser, en particulier s'il doit s'agir d'un bon de commande (BC) ou d'un contrat. D'autres aspects, comme la question de savoir si le contrat doit être à prix fixe (montant forfaitaire) ou à frais remboursables sont également examinés à ce stade. Le type de contrats et la disponibilité des contrats standard varient d'une organisation à l'autre. (Pour plus d'informations, voir la section 6.6 : Contrat)

- De plus, dans le cadre de la stratégie d'achats, l'acheteur doit déterminer le type de méthode et de critères d'évaluation qui seront utilisés. Les documents de sollicitation doivent indiquer clairement la méthode d'évaluation et les critères d'évaluation. Il n'est pas possible d'en décider après la soumission des propositions/offres ni d'apporter de modification par rapport à ce qui était décrit à l'origine dans les documents de sollicitation. Il est donc très important que l'acheteur réfléchisse de façon appropriée au moment de choisir la méthode et les critères. L'établissement de critères d'évaluation corrects a pour but de :
- Comparer les mérites d'offres dont la forme et le contenu peuvent varier considérablement, en d'autres termes, développer la capacité de comparer des pommes avec des pommes, c'est-à-dire comparer ce qui est comparable
- Réduire au minimum le risque pour l'ONU que le fournisseur sélectionné ne soit pas en mesure d'exécuter le contrat de manière satisfaisante
- Identifier la meilleure adéquation au besoin

## **Caractéristiques des critères d'évaluation pertinents**

Les critères d'évaluation précisent les règles selon lesquelles toutes les offres seront comparées, et garantissent un traitement équitable de tous les fournisseurs. De bons critères d'évaluation doivent posséder les qualités suivantes :

- Valables
- Objectifs
- Mesurables
- Impartiaux

### **Critères valables**

Les critères valables sont liés aux performances réelles requises, c'est-à-dire que la caractéristique évaluée sera essentielle à l'exécution réussie du contrat ; par exemple, le fournisseur sélectionné doit posséder certaines compétences linguistiques en raison du pays où la mission aura lieu. Des critères valables donnent lieu à l'attribution d'une note plus élevée aux fournisseurs qui seront très probablement en mesure d'exécuter le travail avec succès. Si les critères ne sont pas clairement liés aux exigences de la sollicitation, ils ne sont probablement pas valables et peuvent être fondés sur ce qui est souhaitable plutôt que sur un besoin réel. S'il est raisonnable de supposer que tous les fournisseurs obtiendront une bonne note à un facteur donné, il ne s'agit pas d'un facteur de différenciation significatif valable et son inclusion pourrait ne servir à aucune fin utile, sauf pour évaluer une exigence de réussite ou d'échec.

### **Critères objectifs**

Des critères objectifs garantissent que les offres sont évaluées de manière cohérente, même si elles sont évaluées par différents évaluateurs, et qu'une tierce partie peut s'assurer que l'offre ou le fournisseur présente certaines caractéristiques, comme la fourniture du service après-vente dans le pays.

### **Critères mesurables**

Des critères mesurables permettent aux évaluateurs d'attribuer des classements ou de porter efficacement des jugements positifs ou négatifs. Par exemple, l'honnêteté ne serait pas un facteur mesurable parce qu'il est impossible de le vérifier de façon fiable. Des critères mesurables peuvent se voir attribuer des points en fonction des degrés de réalisation, par exemple, un point par année d'expérience ou un point par projet similaire dans la région, jusqu'à un certain maximum de points.

## Critères impartiaux

Les critères impartiaux ne confèrent pas un avantage injuste à un fournisseur par rapport à un autre, et ils ne sont pas non plus adaptés aux caractéristiques de fournisseurs ou de produits privilégiés. Par exemple, si un fournisseur attiré a 10 ans d'expérience dans l'offre d'un service spécifique dans un pays donné ou à l'ONU, il peut être inapproprié d'utiliser un tel critère comme minimum de réussite ou d'échec. Cela exclurait d'autres fournisseurs établis qui ont des antécédents plus limités en matière de relations avec le pays ou l'ONU, mais qui réussissent ou ont peut-être réussi à effectuer un plus grand nombre d'expéditions/fournir un plus grand nombre de services dans la région et pour le compte de diverses organisations acheteuses. Les critères d'évaluation devraient être impartiaux et faciliter l'inclusion de nouveaux fournisseurs ayant un dossier fiable en matière de performances.

## 6.3 Sollicitation

### Introduction

La sollicitation est le processus qui consiste à aviser les fournisseurs éventuels de la nécessité pour l'organisation de se procurer certains biens, services ou travaux. Les documents de sollicitation sont les documents utilisés pour demander aux fournisseurs potentiels de présenter une cotation, une offre ou une proposition commerciale en vue de fournir les biens, les services ou les travaux requis, c.-à-d. la demande de cotation (DDC), l'invitation à soumissionner (IAS) et la demande de proposition (DDP). La préparation des documents de sollicitation couvre le processus de rassemblement et de formalisation des informations et de la documentation nécessaires aux fournisseurs potentiels pour préparer des offres recevables et facilement comparables, conformément au besoin et à la stratégie d'achats.

Les fonctionnaires chargés des achats devraient veiller à ce que les documents de sollicitation créent des conditions de concurrence équitables : tous les fournisseurs potentiels devraient recevoir les mêmes informations en même temps, pour leur permettre de préparer leurs offres ; des critères d'évaluation mesurables qui donneront aux fournisseurs les mêmes chances d'obtenir le contrat devraient être élaborés ; les risques commerciaux devraient être équitablement répartis entre l'organisation des Nations Unies et le fournisseur retenu ; et les conditions du contrat éventuel devraient être clairement énoncées pour que les fournisseurs comprennent les droits et obligations auxquels ils devront se conformer. Toutes les exigences doivent être clairement exprimées en des termes qui encourageront la présentation d'un nombre suffisant d'offres adaptées, afin que le résultat réponde au mieux aux besoins de l'organisation. Les procédures devraient être clairement énoncées afin d'éviter que l'acheteur ne passe inutilement du temps à fournir des explications. Au cours de cette étape, les critères d'évaluation définis lors de l'élaboration de la stratégie d'achats sont précisés et formulés de façon à obtenir le meilleur rapport qualité-prix dans chaque cas particulier. Il s'agit notamment d'informer les soumissionnaires potentiels concernant :

- Les règles administratives du processus de sollicitation, notamment les critères et la méthode d'évaluation (instructions aux soumissionnaires).
- Les exigences fonctionnelles et de performances ainsi que les caractéristiques physiques des biens, services ou travaux requis, y compris un énoncé clair des exigences minimales de qualité (cahier des charges et spécifications techniques).
- Les conditions commerciales, juridiques et autres (conditions générales du contrat proposé, y compris les conditions spéciales).

### Contenu des documents de sollicitation

Le contenu obligatoire des documents de sollicitation varie d'une organisation à l'autre, et selon la méthode d'achats et la complexité du besoin. Il est de bonne pratique de disposer au moins de documents de sollicitation standard séparés pour chaque méthode d'achats, c'est-à-dire la demande de cotation (DDC), la demande de proposition (DDP) et l'invitation à soumissionner (IAS). Dans certaines organisations, le choix d'un document type de sollicitation particulier implique automatiquement des conditions générales spécifiques, des conditions contractuelles, etc. Il est important de s'assurer que toutes les parties du document type répondent aux besoins (par exemple, conditions générales du contrat appropriées). L'utilisation de documents standard assure la cohérence d'une transaction à l'autre, aide à prévenir les erreurs, évite les répétitions et les omissions et simplifie généralement le processus. Nonobstant ce qui précède, les documents de sollicitation standard doivent normalement être adaptés dans une certaine mesure, afin de refléter de manière appropriée la nature spécifique du besoin.

Dans le cas des invitations à soumissionner (IAS) et des demandes de proposition (DDP), la structure du document comprend habituellement une partie ou la totalité des éléments suivants, qui seront décrits plus en détail ci-dessous :

- Lettre d'invitation
- Instructions aux soumissionnaires
- Cahier des charges
- Description technique (spécifications, termes de référence (TDR), expression des besoins (EDB), y compris plans/dessins/détail quantitatif estimatif (DQE) et spécifications techniques pour les travaux et les matériaux)
- Conditions générales du contrat
- Conditions particulières
- Modèle de contrat et formulaire de soumission d'offre

Dans le cas d'une demande de cotation (DDC), les éléments ci-dessus sont souvent réduits à une lettre de demande, une brève description du besoin et une référence aux conditions générales du contrat applicables de l'organisation des Nations Unies concernée.

### **Lettre d'invitation/instructions aux soumissionnaires**

La lettre d'invitation fournit des informations clés pour permettre aux fournisseurs potentiels (soumissionnaires) de décider s'ils pourraient être intéressés à participer. Les instructions aux soumissionnaires devraient être rédigées de manière à refléter les exigences particulières de la sollicitation. Comme indiqué dans le tableau ci-dessous, la lettre d'invitation et les instructions aux soumissionnaires doivent contenir toutes les directives pertinentes pour la préparation, la soumission et l'évaluation des offres recevables, conformément aux exigences de l'organisation. Elles devraient indiquer tous les documents requis pour constituer une présentation complète, et avertir que les soumissions peuvent être rejetées si elles ne répondent pas substantiellement aux besoins.

<b>SUJET</b>	<b>LES INFORMATIONS ET/OU LES INSTRUCTIONS DOIVENT COMPRENDRE...</b>
Lettre d'invitation	Référence à un achat spécifique (titre et numéro de suivi) et liste des pièces justificatives émises. Contexte et objet prévu de l'achat.
Date limite de soumission des offres	Date, heure, lieu et mode de soumission, ainsi que lieu, date et heure de l'ouverture des offres (si public).
Instructions pour la préparation et la soumission	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liste des documents requis pour constituer une offre complète, et avis que les offres peuvent être rejetées à moins qu'elles ne soient recevables, conformes ou acceptables</li> <li>• Instructions sur la façon dont les offres doivent être soumises/conditionnées. (p. ex., scellées, nombre d'exemplaires, une ou deux enveloppes, envoyées par courriel, fax, service de messagerie, soumission en ligne, etc.)</li> </ul>
Instructions sur le contenu de l'offre	Comment l'offre technique et financière doit être structurée, y compris la ventilation des coûts.
Instructions sur la validité de l'offre	Période pendant laquelle les fournisseurs doivent maintenir la validité de leurs offres (généralement une période de 60 ou 90 jours).
Méthode d'évaluation et critères d'évaluation	Méthode comprenant l'ordre d'importance et le poids de chaque critère majeur et la façon dont il sera appliqué.
Écarts et erreurs dans la composante de prix	<p>Comment les écarts et les erreurs dans la composante de prix seront traités, p. ex. les erreurs dans le prix total :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les prix unitaires devraient prévaloir, lorsque des erreurs de totalisation ont été commises</li> <li>• En cas de divergence entre les montants en chiffres et en lettres, le montant en lettres prévaut</li> </ul>

SUJET	LES INFORMATIONS ET/OU LES INSTRUCTIONS DOIVENT COMPRENDRE...
Conditions de paiement	Généralement net 30 jours après réception de la facture et réception et acceptation des biens ou des services, ou après réception des documents d'expédition requis, selon l'Incoterm utilisé. La politique sur les paiements anticipés devrait être décrite dans les documents de sollicitation. Les paiements progressifs sont une pratique courante pour les services et les travaux.
Modifications	Toute information supplémentaire, clarification, correction d'erreurs ou modification apportée aux documents de sollicitation sera communiquée à tous les fournisseurs avant la date limite de réception afin de leur permettre de prendre les mesures appropriées.
Garantie d'offre ou de soumission	Le cas échéant, les documents de sollicitation indiquent que les soumissionnaires sont tenus de fournir une garantie d'offre ou de soumission en même temps que leur offre. Cela permet de réduire le risque qu'une offre soit retirée ou modifiée après la date limite de soumission des offres, ou que le soumissionnaire retenu ne signe pas le contrat ou ne fournisse pas la garantie de bonne exécution requise après l'attribution du contrat, ou encore qu'il ne respecte pas toute autre condition préalable à la signature du contrat qui a été précisée dans ledit contrat. Le défaut de fourniture de la garantie d'offre/de soumission entraînera la disqualification de l'offre.
Garantie d'exécution	Des garanties d'exécution peuvent être exigées du fournisseur sélectionné pour garantir la livraison de l'ensemble du matériel, la fourniture des services et l'achèvement des travaux conformément au contrat (généralement utilisées dans les marchés complexes de travaux).
Offres alternatives	Préciser si d'autres offres seraient acceptables (pour l'acquisition de services par le biais d'une demande de proposition (DDP), d'autres offres sont généralement acceptables).

### Cahier des charges/définition des besoins

Les documents de sollicitation doivent définir clairement les besoins. Selon la nature de l'achat, les besoins sont énoncés sous la forme de spécifications techniques, de termes de référence (TDR), d'expression des besoins (EDB) ou de détail quantitatif estimatif (DQE). Une description claire et détaillée des performances attendues est importante afin d'éviter les malentendus et les désaccords avec les fournisseurs au moment de l'exécution du contrat. Des exigences de performances ambiguës peuvent entraîner une augmentation des coûts, car les fournisseurs peuvent être amenés à prendre en compte dans leur offre une réserve pour imprévus ou un budget de risque qui se répercutera ensuite sur le prix. Il est également important d'indiquer clairement la date de livraison des biens ou les dates de début et d'achèvement des prestations de services/travaux lorsqu'il existe des besoins spécifiques ou lorsque le délai est critique. Lorsque le délai de livraison est un facteur à prendre en compte dans l'évaluation, l'acheteur devrait envisager de demander une garantie d'exécution et, s'il y a des doutes quant à la fiabilité de la communauté des soumissionnaires et/ou de leur engagement à l'égard des obligations et responsabilités qui résultent de l'attribution du contrat, une garantie d'offre ou de soumission pourrait également être demandée. Les acheteurs doivent garder à l'esprit que plus le risque qu'ils imposent au soumissionnaire est élevé et plus ils sont exigeants quant à la présentation d'une garantie de soumission ou d'une garantie d'exécution, plus il est probable que les prix contractuels seront élevés. Bien qu'il s'agisse d'outils utiles lorsqu'ils sont vraiment nécessaires, en particulier pour les besoins complexes ou en tant que bonne pratique dans la passation des marchés de grands projets de construction, il convient d'analyser le risque potentiel d'échec de l'appel d'offres et du contrat ou de l'exécution.

Lors de l'acquisition de biens, la ou les destinations et le mode de transport devraient être inclus, et lors de l'acquisition de services, le ou les lieux exacts où les services doivent être fournis devraient être spécifiés. Les Incoterms doivent être utilisés pour préciser les conditions de livraison des biens achetés. La portée des Incoterms est limitée aux questions relatives aux droits et obligations des parties au contrat de vente, en ce qui concerne les coûts et risques liés à la livraison des biens vendus. Ils précisent où le vendeur livre les biens, quels sont les coûts qu'il paie et quand le vendeur transfère le risque de transit à l'acheteur (pour plus d'informations, voir le chapitre 12 : Logistique).

### Conditions contractuelles (conditions générales, conditions particulières, contrat type)

Le tableau ci-dessous fournit des informations et des instructions sur les conditions contractuelles à inclure ou à mentionner dans les documents de sollicitation.

ARTICLE/SUJET	LES INFORMATIONS ET/OU LES INSTRUCTIONS DOIVENT COMPRENDRE...
Conditions générales du contrat	Une copie des conditions générales pertinentes du contrat (p. ex., biens, services ou travaux), soit avec les documents de sollicitation, soit sur le site Web de l'organisation.
Conditions particulières	Exigences contractuelles particulières liées aux circonstances particulières de l'achat spécifique. Il s'agit souvent d'exceptions aux conditions générales du contrat ou d'une délibération ultérieure sur certaines conditions.
Contrat type	Une copie du contrat type pertinent (modèle de contrat) afin que les fournisseurs comprennent le type de contrat qu'ils devraient signer s'ils sont sélectionnés.
Instructions d'emballage et d'expédition	Une copie des instructions d'emballage et d'expédition pertinentes lors de l'achat de biens (pour plus d'informations, voir le chapitre 12 : Logistique).
Prix contractuels	Prix fixe ferme/forfaitaire ou frais remboursables, ou une combinaison des deux.
Polices d'assurance	Portée des diverses polices d'assurance (matériel, équipement, personnel, superviseurs et visiteurs, bâtiments (tels qu'ils sont érigés)) tel que décrit dans les conditions générales de l'organisation.
Clause pénale/dommages-intérêts	Une clause énonçant les conséquences de l'inexécution ou de l'exécution tardive, c'est-à-dire les dommages-intérêts prévus et la façon dont ils seront appliqués.

Certaines organisations des Nations Unies ont des documents de sollicitation qui contiennent un formulaire standard de soumission d'offre qui doit être signé par un signataire dûment autorisé, et retourné avec l'offre du fournisseur pour que celle-ci soit juridiquement contraignante.

### Clarifications/conférence des soumissionnaires

La période qui s'écoule entre l'émission des documents de sollicitation et la date limite de soumission des offres est appelée la période de sollicitation, lorsqu'une méthode formelle de sollicitation est utilisée.

Pendant la période de sollicitation, aucune communication concernant le contenu des documents de sollicitation ou des offres ne devrait exister entre les soumissionnaires potentiels et l'organisation des Nations Unies, sauf par le biais des méthodes de traitement des questions décrites ci-après. Les questions des soumissionnaires doivent être traitées par correspondance écrite et/ou par le biais d'une conférence des soumissionnaires. Tout soumissionnaire qui souhaite obtenir des éclaircissements sur les documents de sollicitation doit soumettre ses questions par écrit. L'organisation des Nations Unies devrait préparer des réponses à chaque question et les partager ensuite avec tous les soumissionnaires sans révéler la source des questions.

Dans le cas d'acquisitions techniques complexes, une conférence des soumissionnaires (également appelée conférence préalable à l'appel d'offres ou conférence préparatoire à l'appel d'offres) entre

L'organisation et les soumissionnaires pourrait être tenue, en plus de la publication de clarifications écrites. Une telle conférence peut prendre la forme d'une réunion, d'une étude de site ou d'une inspection. Lors de la tenue d'une conférence des soumissionnaires, il est recommandé de respecter les lignes directrices suivantes :

- Informer les soumissionnaires dans les documents de sollicitation qu'il y aura une conférence des soumissionnaires et indiquer si la participation est obligatoire.
- Indiquer la date et l'heure de la conférence, en laissant suffisamment de temps à tous les soumissionnaires pour planifier leur participation à la conférence et avoir ensuite suffisamment de temps pour préparer leurs offres/propositions.
- Les questions écrites des soumissionnaires peuvent être envoyées à l'organisation avant la conférence ; les réponses aux questions écrites doivent être données oralement pendant la conférence.
- Envoyer à tous les soumissionnaires dans un délai raisonnable après la conférence, qu'ils aient été présents ou non à la conférence, un procès-verbal complet, avec enregistrement de toutes les questions et réponses officielles. Le procès-verbal doit prévaloir sur toute réponse orale fournie au cours de la conférence.
- Si les éclaircissements donnés lors de la conférence modifient les exigences, il convient de les communiquer par écrit à tous les soumissionnaires en même temps et d'envisager de reporter la date de clôture de l'offre.
- Si l'appel d'offres a été publié sur le site de l'UNGM (concurrence ouverte) et que la participation à la conférence des soumissionnaires n'a pas été obligatoire, le procès-verbal et les éclaircissements donnés lors de la conférence doivent également être publiés sur le site de l'UNGM dans l'avis de marché concerné.

#### **Modifications des documents de sollicitation**

À tout moment avant la date limite de soumission des offres, l'organisation peut, pour quelque raison que ce soit, de sa propre initiative ou à la suite d'une demande de clarification émanant d'un soumissionnaire, modifier les documents de sollicitation. Un exemple de modification serait la prolongation du délai de soumission des offres.

Les modifications des documents de sollicitation devraient être apportées bien avant la date limite de soumission des offres afin que les soumissionnaires puissent tenir compte des changements dans leurs offres. Dans certains cas, des modifications justifieront une prolongation de la date limite de soumission. Cela devrait être évalué au cas par cas.

Les modifications des documents de sollicitation contenant des changements, ou donnant des éclaircissements ou des informations complémentaires, devraient être communiquées simultanément par écrit à tous les soumissionnaires invités, afin qu'ils disposent tous de la même base factuelle. Fournir à un ou plusieurs soumissionnaires des renseignements supplémentaires auxquels d'autres n'ont pas accès au cours du processus d'achats peut leur procurer un avantage indu. Cela n'est pas conforme au principe d'équité et doit donc être évité à tout prix. Si l'appel d'offres a été publié sur le site de l'UNGM, les modifications doivent également être publiées sur le site de l'UNGM dans l'avis de marché concerné.

Lorsque les documents de sollicitation ont été publiés selon la méthode de l'annonce ouverte, lorsqu'aucune liste restreinte n'a été établie, les documents devraient conseiller aux soumissionnaires potentiels de consulter régulièrement le(s) site(s) Web où l'offre a été publiée, pour vérifier si des précisions ou des modifications ont été affichées.

Des modifications substantielles apportées aux spécifications, à l'expression des besoins (EDB) ou aux termes de référence (TDR) ainsi qu'aux documents de sollicitation peuvent nécessiter un nouvel appel d'offres, en particulier dans les cas de concurrence limitée et lorsque ces modifications pourraient avoir pour conséquence que la liste restreinte des fournisseurs ne soit plus appropriée. Les modifications des documents de sollicitation devraient être soumises à la même approbation par les autorités compétentes que les documents de sollicitation eux-mêmes.

#### **Annulation d'une sollicitation**

L'organisation des Nations Unies devrait indiquer dans les documents de sollicitation qu'elle se réserve le droit d'annuler une sollicitation sans recours à tout moment pendant le processus de sollicitation et d'évaluation, et avant l'attribution du contrat. Les conditions pouvant donner lieu à une annulation sont les suivantes :

- La justification de la sollicitation initiale n'est plus valable
- Les besoins exigent une révision importante
- Il existe un écart important entre l'offre la plus basse et l'estimation de prix

### **Réception et ouverture des offres**

Après le processus de sollicitation, les offres sont reçues, enregistrées, stockées, ouvertes et transmises par des membres du personnel autorisés. L'objectif de ce processus officiel est de garantir le maintien de la transparence et de la confidentialité.

La réception des offres est normalement effectuée par une personne qui n'est pas directement impliquée dans la fonction achats. Dans le cas des cotations, c'est habituellement l'acheteur responsable qui les reçoit. Pour les offres reçues par fax ou par courriel, il doit s'agir d'un télécopieur « sécurisé » ou d'une adresse électronique spécifiquement dédiée à la réception des offres. Le télécopieur doit être sécurisé, c'est-à-dire verrouillé ou installé dans une pièce verrouillable. Les organisations des Nations Unies sont de plus en plus nombreuses à créer un compte de courrier électronique officiel pour les soumissions, qui est communiqué aux soumissionnaires dans les documents de sollicitation. Cette adresse doit être protégée afin que les courriels contenant des offres ne soient pas ouverts avant l'ouverture des plis. Dans le cas de copies papier, les offres doivent être reçues et demeurer scellées jusqu'à l'heure d'ouverture officielle, sauf dans le cas des demandes de cotation (DDC).

L'ouverture des offres est un processus officiel d'ouverture, de lecture et d'enregistrement par écrit de toutes les offres reçues en réponse à la sollicitation, à la date, à l'heure et au lieu stipulés dans les documents de sollicitation. Il est recommandé que l'ouverture des offres ait lieu immédiatement après la date limite de réception des offres. En plus d'être efficace, cette façon de procéder réduira tout risque de manipulation des offres reçues ou d'acceptation d'offres en retard. Le processus d'ouverture des offres est normalement mené par un fonctionnaire ou un comité d'ouverture autorisé.

Le type de sollicitation et les documents de sollicitation utilisés détermineront si l'ouverture des soumissions se fera en public et quel type d'informations sera divulgué. Les cotations sont normalement ouvertes en interne alors que les offres sont normalement ouvertes lors d'une ouverture publique. Étant donné que les propositions sont généralement soumises au moyen d'un système à deux enveloppes, c'est-à-dire une enveloppe pour la proposition technique et une autre enveloppe distincte pour la proposition financière, la proposition financière ne sera ouverte qu'une fois l'évaluation technique terminée et non lors d'une ouverture publique. Dans certains cas, une fois l'évaluation technique terminée, les propositions financières sont rendues publiques.

Le fonctionnaire ou le comité d'ouverture est chargé de déposer un dossier ou un rapport d'ouverture, qui atteste le processus d'ouverture des offres. Le rapport contient normalement des informations sur les offres reçues (noms et pays d'origine des fournisseurs), la date et l'heure du début et de la fin de l'ouverture des offres, le prix et la devise des offres, les périodes de validité des offres, les noms des fournisseurs ou de leurs représentants présents à l'ouverture publique, le cas échéant, et une liste des offres rejetées pour diverses raisons : par exemple, soumission tardive, caractère incomplet des offres, etc. Une fois les offres officiellement ouvertes, elles doivent être remises à la fonction achats pour être traitées.

## es pratiques

Il est de bonne pratique que :

- Les informations sur les autres concurrents ne soient pas fournies en dehors de l'ouverture des plis ou avant celle-ci.
- Des discussions sur une offre ou une attribution de marché ne soient pas entamées avec un ou plusieurs fournisseurs participants au moment de l'ouverture.
- Toutes les informations relatives à l'ouverture, à l'enregistrement des participants, à l'enregistrement de toutes les offres, y compris les offres retournées, soient consignées dans un dossier/rapport d'ouverture et lues à haute voix aux participants à l'ouverture de l'appel d'offres.
- Le fonctionnaire ou le comité d'ouverture et les témoins appropriés attesteront le processus d'ouverture en signant le dossier ou le rapport d'ouverture. Le rapport doit être conservé dans le dossier.

Les offres peuvent être retirées ou modifiées par les soumissionnaires par écrit avant la date de clôture de la sollicitation. En cas de modification de l'offre, la dernière offre soumise est contraignante. Après la date limite, les organisations des Nations Unies ne devraient pas donner suite à une demande de retrait d'une offre ni permettre qu'une offre soit modifiée. Dans certains cas, les organisations des Nations Unies peuvent être habilitées à percevoir la garantie de soumission, ce qui garantit la validité de l'offre soumise par le fournisseur.

Certaines organisations autorisent des offres multiples. Lorsque des fournisseurs ont soumis plus d'une offre, l'offre qui fournit les conditions les plus avantageuses à l'organisation devrait être considérée. Si les documents de sollicitation prévoient d'autres offres, celles-ci doivent être traitées comme toute autre offre reçue.

Les offres reçues après la date de clôture ne devraient pas être acceptées, sauf s'il existe des preuves raisonnables que la soumission tardive d'une offre a été causée par des facteurs indépendants de la volonté du fournisseur. Dans de tels cas, et seulement si elles sont reçues avant l'ouverture officielle, ces offres peuvent être considérées, selon les politiques et procédures internes de chaque organisation.

Lorsqu'une liste restreinte de fournisseurs a été utilisée, les offres non sollicitées doivent être traitées conformément aux règles de l'organisation. Dans certaines organisations, elles sont normalement rejetées, à moins que des circonstances particulières établies par les règles de l'organisation n'autorisent leur acceptation, par exemple lorsque l'offre non sollicitée a été soumise par un fournisseur qui représente un fournisseur ayant été initialement invité. Il faut prendre soin de déterminer comment l'entreprise a obtenu les informations relatives à la sollicitation. Il est important de s'assurer que l'entreprise est un fournisseur de bonne foi et qu'elle remplit toutes les conditions préalables telles que l'enregistrement, la viabilité financière, les capacités, la qualité, la livraison, etc.

Lorsque des offres sont reçues par le biais d'un système d'appel d'offres en ligne automatisé, le rôle du fonctionnaire ou du comité d'ouverture peut être automatisé en totalité ou en partie, tandis que les principes de préservation de l'intégrité des soumissions et de protection de la concurrence ouverte et équitable dans la configuration du système d'appel d'offres en ligne demeurent inchangés. La façon dont cela est mis en pratique dépend du système d'appel d'offres en ligne mis en œuvre et de la politique et des procédures d'achats de l'organisation concernée (pour plus d'informations, voir le chapitre 13 : Achats en ligne).

## 6.4 Évaluation

### Introduction

Le processus d'évaluation comprend l'examen et l'évaluation préliminaires des offres reçues, l'établissement de leur validité générale et formelle, et l'évaluation de l'adaptation et de la conformité aux spécifications et aux besoins, le tout tel que défini dans le document de sollicitation. Le processus d'évaluation analyse les coûts et les avantages de chaque offre et en détermine le prix et la valeur. L'évaluation, ainsi que la définition des besoins et les critères et méthodes d'évaluation précisés dans



les documents de sollicitation, servent de base à la sélection ultérieure de l'offre qui fournit le meilleur rapport qualité-prix pour l'organisation.

Le meilleur rapport qualité-prix dans le contexte de l'évaluation des offres signifie que le prix n'est pas toujours le seul critère pris en compte dans une méthode d'évaluation. D'autres critères tels que la qualité, la disponibilité, la durabilité, le délai, la conformité, les risques, les coûts de maintenance et d'assistance, le coût total de possession (CTP), etc., font également partie de l'équation pour déterminer le meilleur retour sur investissement pour l'acquisition de biens, de services ou de travaux<sup>29</sup> Les critères et la méthode d'évaluation doivent être fournis dans les documents de sollicitation afin de permettre aux soumissionnaires de comprendre sur quoi portera l'évaluation, p. ex. si le prix ou le coût, avec la conformité, sont les seuls facteurs qui seront considérés ou si l'aspect technique d'une proposition aura plus de poids que la composante financière.

Lorsqu'on utilise des méthodes officielles de sollicitation, c.-à-d. l'invitation à soumissionner (IAS) et la demande de proposition (DDP), l'évaluation est effectuée par une équipe d'évaluation désignée et conformément aux règlements, règles et procédures pertinents de l'organisation. L'équipe d'évaluation doit appliquer les critères et la méthode d'évaluation prédéterminés dans les documents de sollicitation afin de mener une évaluation juste et impartiale. Le processus d'évaluation doit également être transparent. Afin de garantir l'intégrité du processus et de fournir une piste d'audit appropriée, toutes les étapes du processus d'évaluation seront documentées par écrit par l'acheteur responsable du dossier d'achats pertinent dans un rapport d'évaluation, qui servira ensuite de base à la recommandation d'attribution. Toutes les évaluations doivent être effectuées sans favoritisme ou parti pris à l'égard d'un quelconque fournisseur, afin d'assurer un processus équitable et transparent pour tous les participants.

### **Mise en place de l'équipe d'évaluation**

L'évaluation des offres reçues en réponse à une invitation à soumissionner (IAS) ou à une demande de proposition (DDP) est habituellement supervisée et coordonnée par l'acheteur qui effectue l'évaluation en collaboration avec une équipe d'évaluation. L'équipe d'évaluation a pour tâche de s'assurer que les fournisseurs et leurs offres satisfont aux exigences des documents de sollicitation et d'évaluer les offres en fonction des critères d'évaluation prédéfinis.

Chaque organisation des Nations Unies peut avoir ses propres critères pour la nomination et la composition de l'équipe d'évaluation. Cela dépend généralement de la nature du marché, de la complexité des spécifications techniques, des termes de référence (TDR) ou de l'expression des besoins (EDB) et de la valeur de l'activité d'achat. Afin d'effectuer une évaluation équitable et impartiale des offres, l'équipe d'évaluation devrait être composée d'au moins trois membres et normalement de cinq membres au maximum. L'équipe peut comprendre des fonctionnaires chargés des achats, des experts techniques et des demandeurs. Les experts techniques peuvent inclure du personnel d'autres organisations des Nations Unies et des consultants externes engagés à cette fin particulière. De plus, si les exigences de durabilité incluses dans les documents d'appel d'offres sont complexes, l'évaluation de la conformité pourrait nécessiter l'inclusion d'un expert en la matière dans l'équipe d'évaluation technique.

---

<sup>29</sup>Afin d'analyser l'option d'achat à choisir, une approche recommandée est la technique d'analyse du coût total de possession (CTP), qui prend en compte les coûts liés aux étapes pertinentes du cycle de vie d'un produit, d'un service ou d'un ouvrage, telles que l'achat, l'installation, la maintenance, l'exploitation et la mise au rebut, en intégrant toujours les coûts futurs dans les coûts actuels. Pour plus d'informations sur les autres types d'évaluation du cycle de vie qui peuvent être appliqués au cours du processus d'achats, comme ceux qui concernent les paramètres de durabilité, veuillez vous référer au chapitre 14 sur les achats durables.

## es pratiques

Il est également souhaitable que les membres de l'équipe d'évaluation soient informés par le fonctionnaire chargé des achats de leur rôle pendant le processus d'évaluation, des besoins en matière d'achats et du processus d'appel d'offres. Les membres de l'équipe d'évaluation devraient :

- Indiquer immédiatement s'il existe une situation de conflit d'intérêts potentiel entre eux et un ou plusieurs des fournisseurs et demander à être remplacé
- Signer des déclarations de confidentialité et d'absence de conflit d'intérêts avant d'entamer le processus d'évaluation
- Étudier la définition des besoins, les critères et la méthode d'évaluation
- Comprendre que les délibérations du comité d'évaluation sont strictement confidentielles et qu'ils ne peuvent discuter du contenu de l'évaluation avec des collègues ou des personnes de l'extérieur
- Clarifier ou adresser directement les questions destinées aux fournisseurs par écrit à l'acheteur qui, à son tour, communiquera avec le(s) fournisseur(s) concerné(s)

## Méthodes d'évaluation

Les organisations des Nations Unies utilisent généralement une ou plusieurs des méthodes d'évaluation suivantes :

- Méthode de l'offre acceptable et conforme/adaptée techniquement au prix le plus bas
- Méthode de notation pondérée (combinant coût et qualité)

### Méthode de l'offre acceptable et conforme/adaptée techniquement au prix le plus bas

Lorsque cette méthode est utilisée, comme c'est généralement le cas pour les invitations à soumissionner (IAS) (et sous une forme plus simple, également pour les demandes de cotation (DDC)), l'attribution d'un contrat devrait être faite au fournisseur dont l'offre a été évaluée et déterminée comme suit :

- Adaptée/conforme/acceptable techniquement
- Offrant le prix/coût le plus bas

« Adaptée/conforme/acceptable techniquement » peut être défini comme étant pleinement conforme aux spécifications/termes de référence (TDR)/expressions des besoins (EDB) requis, ou comme atteignant un seuil prédéfini d'un score maximal réalisable basé sur les exigences énoncées dans les spécifications/termes de référence (TDR)/expressions des besoins (EDB). Le niveau d'adaptation, de conformité et d'acceptabilité peut être mesuré à l'aide de critères simples de réussite ou d'échec, ou à l'aide d'approches plus complexes comme un système de notation pondérée, qui est expliqué plus en détail ci-dessous.

Lorsqu'un facteur d'évaluation exige un attribut qui ne permet pas de recourir à divers degrés de supériorité ou d'infériorité, un facteur de réussite ou d'échec est approprié. Lorsqu'un facteur exige simplement une acceptation ou un rejet, on parle de réussite ou d'échec (ou de conformité ou de non-conformité), ou d'une condition seuil. En principe, une offre qui « échoue » serait disqualifiée, tandis qu'une offre qui dépasse largement les exigences serait classée au même rang qu'une offre qui répond simplement à ces mêmes exigences.

Il y a une différence entre le prix et le coût. Alors que le prix est la somme d'argent que vous payez pour vous procurer un certain produit ou service, le coût est la somme d'argent que vous payez plus d'autres facteurs de coût connexes tels que les frais de transport, les coûts opérationnels, les coûts de mise au rebut, etc. pendant sa durée de vie ou pour la durée d'un contrat ou d'un projet. Ce dernier est également appelé « coût total de possession (coût du cycle de vie) » (pour plus d'informations, voir chapitre 14) : Achats durables).

## Méthode de notation pondérée

Lorsqu'on utilise la méthode de notation pondérée, ce qui est habituellement le cas pour les demandes de propositions (DDP), l'attribution d'un contrat devrait être faite au fournisseur dont l'offre a été évaluée et déterminée comme suit :

- Adaptée/conforme/acceptable techniquement
- Ayant reçu la meilleure note combinée sur la base d'un ensemble prédéterminé de critères techniques et financiers pondérés spécifiques à la sollicitation
- Cette méthode peut être utilisée pour des marchés plus complexes lorsque :
- Les critères d'évaluation ne sont pas facilement quantifiables
- Différents aspects de l'optimisation des ressources (p. ex., coût/prix et qualité) doivent être pris en compte et équilibrés
- Différents types d'échelles doivent être utilisés pour les différents facteurs

La méthode de notation pondérée est généralement utilisée pour les marchés de services, où l'importance relative de chaque critère d'évaluation doit être pondérée. Elle peut également être utilisée pour l'évaluation d'offres de biens, de services et de travaux complexes, pour lesquels l'évaluation doit reposer sur un certain nombre de critères autres que le prix afin de garantir le meilleur rapport qualité-prix, et lorsqu'il est difficile d'évaluer une offre uniquement sur l'échelle conformité/non-conformité.

Selon cette méthode d'évaluation, le prix ou le coût constitue l'un des critères d'évaluation. Pour des exigences plus simples, le prix peut jouer un rôle important dans le processus de sélection, à condition que les critères techniques soient également remplis. En général, plus le besoin est complexe, plus le produit final est important et moins les propositions sont comparables, moins le prix devrait avoir d'influence sur le choix de la proposition recommandée, ce qui signifie que les points attribués pour l'offre technique sont normalement supérieurs au nombre de points attribués à l'offre financière. De cette façon, le risque de choisir un fournisseur potentiellement non performant mais à bas prix est réduit, tandis que les économies potentielles à réaliser en choisissant l'offre la moins chère ne sont, dans ce cas, pas considérées comme l'emportant sur les implications et coûts possibles générés par un fournisseur non performant. Ainsi, l'offre financière a généralement une importance comprise entre 15 et 50 pour cent. Moins on accorde d'importance aux aspects financiers d'une offre, moins il faut d'écart dans les notes techniques pour justifier un prix ou un coût proportionnellement plus élevé.

Les propositions techniques sont ouvertes et évaluées en premier. Les offres financières ne devraient être ouvertes que pour les propositions dont l'évaluation technique dépasse un seuil déterminé. Chaque organisation des Nations Unies fixe son propre seuil. Pour les propositions dont l'offre technique n'atteint pas la note minimale spécifiée, l'offre financière correspondante n'est pas éligible pour un examen ultérieur.

Certaines organisations des Nations Unies ouvrent les offres techniques et financières en même temps, mais seules les propositions techniques sont partagées avec l'équipe d'évaluation. Les évaluations technique et financière peuvent ainsi être réalisées en parallèle par différentes équipes. Une fois l'évaluation technique terminée, les détails financiers sont communiqués à l'équipe d'évaluation technique.

Après avoir évalué à la fois la composante technique et la composante prix ou coûts, les organisations des Nations Unies utilisent souvent la formule ci-dessous pour calculer le nombre total de points afin d'identifier la proposition retenue. Il existe toutefois des situations où une organisation peut utiliser d'autres formules en fonction du type d'achats.

Notation de la proposition technique (PT) :

**Note PT** = (score total obtenu par l'offre/score maximal réalisable pour PT) x 100

Notation de la proposition financière (PF) :

**Note PF** = (offre la moins disante ou au coût le plus bas/prix ou coût de l'offre évaluée) x 100

Score total combiné :

(Note PT) x (poids de l'indice PT, p. ex. 70 %)

+ (Note PF) x (poids de l'indice PF, p. ex. 30 %)

**Note finale et combinée totale de la proposition**

## Évaluation des offres

Dès réception et ouverture des offres, l'évaluation doit être effectuée conformément à l'ensemble des critères et méthodes d'évaluation qui ont été établis lors de l'élaboration de la stratégie d'achats et de la préparation des documents de sollicitation. Une fois établis et repris dans les documents de sollicitation, les critères et la méthode d'évaluation ne doivent pas être modifiés à moins que les documents de sollicitation ne soient modifiés avant la date limite de clôture. Cela constitue la base d'une approche d'évaluation objective et transparente. Selon la complexité de l'achat, les critères d'évaluation peuvent être résumés en quelques lignes ou consister en une description longue et précise des étapes de l'évaluation nécessaires pour optimiser les ressources de l'organisation. Les critères d'évaluation peuvent être divisés en trois catégories : formels, techniques et financiers.

## Examen préliminaire (évaluation formelle)

Les offres sont d'abord vérifiées pour s'assurer qu'elles sont conformes aux critères formels énoncés dans les documents de sollicitation. Voici des exemples de critères formels :

- Les offres ont été dûment signées, sur demande
- Les offres sont accompagnées des garanties requises, le cas échéant
- Les offres sont accompagnées de la documentation requise
- Les offres sont complètes (les documents de sollicitation doivent indiquer clairement si des offres partielles pour un composant ou un lot donné sont acceptées)
- Le fournisseur est admissible, p. ex., dûment enregistré si l'enregistrement préalable est une exigence
- La période de validité est conforme aux exigences
- Les conditions contractuelles de l'organisation des Nations Unies sont acceptées

L'examen préliminaire des offres est un exercice de réussite ou d'échec. Les soumissions qui ne satisfont pas aux exigences obligatoires énoncées dans les documents de sollicitation ne sont pas acceptables et sont rejetées ; par conséquent, elles ne seront pas examinées plus avant dans le cadre du processus d'évaluation. Cependant, il est important de faire la différence entre les écarts importants et les écarts qui ne le sont pas. Il est recommandé que les soumissions ne soient rejetées que lorsque l'écart par rapport aux exigences est important. Un écart important est un écart qui :

- Aurait une incidence importante sur la portée, la qualité ou les performances des biens et des services connexes précisés dans le contrat.
- Limiterait de manière substantielle, en contradiction avec le dossier d'appel d'offres, les droits de l'organisation ou les obligations du soumissionnaire dans le cadre du contrat.
- S'il était rectifié, affecterait injustement la position concurrentielle d'autres soumissionnaires présentant des offres substantiellement recevables.

Tout autre écart ne doit pas être considéré comme important, c'est-à-dire que l'équipe d'évaluation peut demander des éclaircissements par l'entremise de l'acheteur et que les documents manquants peuvent être soumis par le soumissionnaire s'ils sont historiques. Le terme historique désigne les documents tels que les renseignements généraux sur l'entreprise et le produit, y compris les catalogues, les états financiers annuels vérifiés et les documents similaires qui n'ont pas été créés aux fins précises de la sollicitation, mais qui existaient déjà. Les documents non historiques se rapportent quant à eux spécifiquement à un appel d'offres et sont des documents que le soumissionnaire n'était pas censé posséder avant la publication des documents de sollicitation, par exemple une garantie d'offre.

Tout rejet d'offre doit être documenté par écrit et, selon les procédures de l'organisation, tout nouvel examen peut être soumis à l'approbation du chef du service des achats. Les offres qui ont réussi l'examen préliminaire seront évaluées en fonction des critères et de la méthode d'évaluation stipulés dans les documents de sollicitation.

### **Évaluation technique/qualité**

L'évaluation technique est le processus qui consiste à comparer les offres aux exigences techniques et qualitatives indiquées dans les spécifications, les termes de référence (TDR) ou l'expression des besoins (EDB) des documents de sollicitation. Selon la nature et la complexité des achats à réaliser, les critères d'évaluation technique peuvent être résumés en quelques lignes ou consister en une description longue et précise. En fonction de la clarté de la définition des besoins, des critères d'évaluation sont élaborés pour l'évaluation sur la base d'un échec ou d'une réussite, ou d'une note pondérée (voir les méthodes d'évaluation décrites ci-dessus). Lorsqu'on utilise la méthode de notation pondérée, les critères d'évaluation technique sont liés à l'approche et à la méthodologie proposées pour atteindre les résultats escomptés ou résoudre le problème identifié tel que décrit dans la définition des besoins (termes de référence (TDR) ou expression des besoins (EDB)). De plus, il peut y avoir des critères techniques liés à la réputation du soumissionnaire, à son personnel, à la certification/accréditation (le cas échéant), à la crédibilité, à la fiabilité et à la réputation du secteur. Habituellement, une demande de proposition (DDP) exige que le fournisseur communique les renseignements suivants :

- Profil de l'entreprise
- Expérience antérieure dans un domaine similaire et avec le même type d'exigences
- Expérience dans la région
- Capacités et équipements disponibles pour mener à bien la mission
- États financiers vérifiés pour un nombre d'années donné
- Qualification et expérience du personnel proposé

Dans le cadre de l'évaluation technique de biens, la qualité peut être évaluée en prélevant des échantillons du produit ou en effectuant une inspection à l'usine de fabrication. L'évaluation ou l'inspection des échantillons est effectuée par rapport aux spécifications indiquées dans les documents de sollicitation. Habituellement, l'évaluation technique est effectuée indépendamment de l'évaluation des prix et avant celle-ci, afin que le processus d'évaluation demeure objectif. Il est de bonne pratique de résumer les résultats de l'évaluation technique/qualité dans un rapport d'évaluation technique/qualité. L'équipe d'évaluation responsable doit signer le rapport et le transmettre à l'acheteur ou à l'équipe d'évaluation responsable de l'évaluation financière et commerciale et de l'évaluation des fournisseurs.

### **Évaluation financière/commerciale**

L'évaluation financière des propositions consiste à comparer les offres aux exigences financières et commerciales stipulées dans les documents de sollicitation. L'offre financière est un critère d'évaluation important, mais le poids du critère financier dépend de la méthodologie d'évaluation choisie. Il est important d'indiquer clairement dans les documents de sollicitation quels facteurs financiers seront inclus dans l'évaluation. Outre le prix seul, divers facteurs tels que les frais de transport, les coûts d'exploitation, les frais accessoires ou de démarrage, ainsi que le coût total de possession (CTP) pourraient être pris en considération. Pour les services et les travaux, un modèle de ventilation des coûts devrait être fourni, p. ex. dans le détail quantitatif estimatif (DQE) pour les travaux. Dans tous les cas, la ventilation requise ainsi que les critères d'évaluation doivent être clairement énoncés dans les documents de sollicitation.

Au cours de l'évaluation financière, l'offre financière doit être analysée par rapport aux conditions du marché qui prévalent et il convient de déterminer si les prix et autres éléments de coût sont raisonnables au regard des besoins et de la situation du marché. Il est également important d'établir si l'offre financière se situe dans les limites du budget disponible pour le projet. Il est de bonne pratique de résumer les résultats de l'analyse financière/commerciale dans un rapport d'évaluation financière/commerciale. L'acheteur ou l'équipe d'évaluation responsable devrait signer le rapport.

### **Éclaircissements des fournisseurs au cours de l'évaluation**

Dans les cas complexes où des éclaircissements des fournisseurs peuvent être nécessaires pour finaliser l'évaluation, des discussions peuvent avoir lieu avec des fournisseurs potentiels. La condition essentielle

pour obtenir des éclaircissements sur les offres des fournisseurs est que ni la substance ni le prix des offres ne doivent pouvoir être modifiés. Toutes les discussions doivent être traitées exclusivement par écrit par le responsable des achats et être dûment documentées dans le dossier correspondant. Aucune information obtenue d'un fournisseur ne doit être partagée avec les autres concurrents.

Pour les discussions avec les fournisseurs par téléphone ou en personne, il est de bonne pratique que l'acheteur soit accompagné d'un témoin de l'équipe d'évaluation. Les discussions devraient de préférence se dérouler dans les locaux de l'organisation des Nations Unies. Au cours de la discussion, les fournisseurs sont généralement invités à faire une présentation de leur offre et, par souci d'équité, la même possibilité sera alors offerte à tous les fournisseurs. Toutes les discussions avec les fournisseurs au cours de ces visites doivent être consignées par écrit et dûment documentées.

Pour les achats de grande valeur ou stratégiques, une visite des locaux du fournisseur peut s'avérer nécessaire avant la finalisation de l'évaluation. Dans ces cas précis, les documents de sollicitation devraient informer les fournisseurs qu'une visite sur place peut être effectuée pendant le processus d'évaluation. Toutes les discussions avec les fournisseurs au cours de ces visites doivent être consignées par écrit et dûment documentées, et aucun aspect financier des offres ne doit être discuté. L'acheteur devrait veiller à ce que tous les fournisseurs techniquement qualifiés aient des chances égales de faire l'objet d'une visite.

### **Évaluation des fournisseurs**

Avant de faire une recommandation d'attribution, l'acheteur devrait s'assurer que le fournisseur dont l'offre a été jugée la plus avantageuse est également qualifié et a la capacité d'exécuter efficacement le contrat. Il est de bonne pratique d'examiner les performances passées du fournisseur et de vérifier sa stabilité financière ainsi que les ressources actuellement disponibles pour l'exécution du contrat. Si la préqualification n'a pas précédé le processus d'appel d'offres, les qualifications du fournisseur sélectionné doivent être vérifiées avant l'attribution du contrat. C'est ce qu'on appelle généralement la post-qualification. Le processus de post-qualification devrait être engagé en fonction des critères de qualification énoncés dans les documents de sollicitation. Ces critères de qualification peuvent être, par exemple, tout ou partie des éléments suivants :

- Solidité et stabilité financières
- Historique des performances
- Intégrité et réputation en matière d'éthique commerciale
- Expérience et capacité technique
- Capacité de production et/ou de dotation en personnel
- Admissibilité générale (non sanctionné, etc.)

Un fournisseur potentiel qui ne possède pas les qualifications requises sera rejeté. Toutefois, le rejet de fournisseurs sur la base de leurs qualifications devrait être exceptionnel à ce stade, car cela limiterait, le cas échéant, la valeur du processus de présélection. Les listes restreintes devraient être composées d'entreprises dont on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles répondent aux critères. La justification du rejet doit être consignée au dossier. En cas de rejet, l'acheteur devrait considérer le fournisseur soumettant l'offre suivante la plus avantageuse.

Si une procédure de préqualification a précédé la sollicitation, seuls les fournisseurs jugés qualifiés seront autorisés à soumettre des offres. A ce stade, avant de formuler une recommandation d'attribution de marché, il est nécessaire de vérifier si la situation du fournisseur a changé depuis la préqualification (difficultés financières, changement de structure de l'entreprise, etc.). Dans certaines organisations des Nations Unies, l'attribution d'un contrat est subordonnée à la condition que le fournisseur sélectionné achève avec succès le processus d'enregistrement des fournisseurs, car cela constitue également une forme de qualification dans ces organisations. (Pour plus d'informations, voir la section 6.1 : Analyse de marché)

### **Rapport d'évaluation**

La dernière étape du processus d'évaluation est la préparation d'un rapport d'évaluation consolidé, qui servira plus tard de base à la recommandation d'attribution. Un rapport d'évaluation contient généralement un résumé du processus d'évaluation et des étapes individuelles décrites ci-dessus. Toute invalidation, rejet, non-conformité et clarification des offres doit être indiqué, et notamment la liste du classement final des offres et le raisonnement sur la manière dont la meilleure offre a été sélectionnée. L'équipe d'évaluation doit signer le rapport d'évaluation.

### **Négociations pendant l'évaluation (le cas échéant)**

Les négociations sont un processus interactif de discussions entre l'acheteur et le fournisseur concernant les termes et conditions d'un contrat. En principe, les négociations ne sont généralement pas entreprises pendant ou après un processus de sélection concurrentiel. Dans certaines organisations et, dans des circonstances exceptionnelles, des négociations peuvent être autorisées avec le fournisseur de l'offre privilégiée ou lorsqu'une seule offre a été reçue, mais la question de savoir si les négociations sont autorisées ou non peut aussi dépendre du type de sollicitation.

Il est de bonne pratique de fournir une justification écrite appropriée pour toute négociation. Lors des négociations, il convient de veiller à ce que les exigences (spécifications/termes de référence (TDR)/expression des besoins (EDB)) et les quantités ne soient pas modifiées de manière substantielle, car cela nécessiterait l'annulation de l'appel d'offres et l'ouverture d'une nouvelle procédure.

### **Négociations dans le cadre d'une invitation à soumissionner (IAS)**

En principe, les négociations au cours d'une invitation à soumissionner ne sont pas autorisées. Elles peuvent toutefois être autorisées auprès du fournisseur techniquement conforme au prix le plus bas après l'achèvement du processus de sélection et avant l'attribution du marché, mais seulement dans des cas très exceptionnels, tels que :

- Existence de contraintes budgétaires marginales, lorsque le budget disponible n'est pas suffisant pour acheter le ou les articles demandés et que le fournisseur accepte de réduire le prix.
- L'offre contient des équipements ou services supplémentaires qui n'étaient pas requis dans les documents de sollicitation.
- Quantité légèrement supérieure à la quantité originale requise dans les documents de sollicitation, ce qui peut entraîner des remises sur quantité.
- S'il n'y a qu'une seule soumission conforme et que l'équipe d'évaluation a conclu que le prix offert n'est pas raisonnable.

### **Négociations dans le cadre d'une demande de proposition (DDP)**

Les négociations au cours d'une demande de proposition sont en principe autorisées, si les documents de sollicitation le prévoient et si le choix du fournisseur privilégié a été fait.

Une méthode de négociation concurrentielle appelée « meilleure offre finale (MOF) » peut être utilisée pendant la phase d'évaluation finale d'un processus ou d'une activité d'achats, au moyen d'une demande de proposition lorsqu'au moins deux fournisseurs qualifiés demeurent dans une fourchette concurrentielle. Il s'agit d'un terme qui indique au fournisseur que l'acheteur n'a pas l'intention de négocier après la réception des offres, de sorte que le fournisseur doit soumettre le prix final et les produits livrables. L'objectif de l'utilisation de la meilleure offre finale est d'accroître la concurrence et d'assurer ainsi le meilleur rapport qualité-prix.

Dans le cadre du concept de meilleure offre finale, l'objectif des négociations est de clarifier les ambiguïtés, de corriger les erreurs évidentes, de mettre en évidence les faiblesses et les lacunes et, d'une manière générale, d'améliorer les aspects tant techniques que financiers des offres. Tous les fournisseurs choisis pour soumettre une proposition de meilleure offre finale devraient être informés des lacunes de leur proposition et être invités par écrit à soumettre une offre ferme et finale pour donner suite à leur proposition dans un certain délai. Les fournisseurs doivent être informés que les augmentations de prix ne seront pas acceptées, mais qu'ils peuvent refuser de modifier les conditions de leur proposition initiale et que cette décision ne les rendra pas inacceptables. Dès réception des meilleures offres finales des fournisseurs, le comité d'évaluation devrait se réunir de nouveau pour faire une comparaison finale des offres concurrentes.

### **Négociations dans les situations où la mise en concurrence a fait l'objet d'une dérogation ou d'une exception aux méthodes officielles de sollicitation approuvées**

Dans les cas où une exception aux méthodes officielles de sollicitation a été faite, les négociations sont importantes pour assurer des prix et des conditions concurrentiels. Comme il n'y a pas eu de processus de sollicitation concurrentiel, l'organisation des Nations Unies n'a pas eu l'occasion de comparer les prix et la qualité offerte. Elle doit donc tout mettre en œuvre pour justifier le choix et s'assurer du caractère raisonnable du prix en tentant d'obtenir les conditions les plus favorables pour chaque aspect de l'offre

du fournisseur. Des études de coûts appropriées, des études de marché, des consultations d'experts et la vérification des références des clients sont des activités clés qui doivent être menées avant de telles négociations.

Pour ce faire, il est possible d'effectuer une analyse prix/coût. Il existe quelques méthodes qui peuvent être utilisées pour déterminer si le prix payé et les conditions de l'offre sont justes et raisonnables, comme indiqué ci-dessous :

- Prix du marché, p. ex. par le biais de la consultation des publications du marché
- Prix catalogue ou liste et remise appliquée
- Prix historique (c.-à-d. obtenir des renseignements sur le prix actuel comparé à un prix payé dans le passé pour des biens ou services identiques ou similaires, par l'organisation concernée ou par une autre organisation des Nations Unies)
- Utiliser l'évaluation faite précédemment sur la base du coût total de possession (CTP) comme point de référence
- Vérifier si l'offre est identique à celle faite à un autre client comparable
- Comparer les prix ou les coûts à ceux de biens, de services ou de travaux semblables obtenus dans le cadre d'un appel d'offres concurrentiel
- Obtenir du fournisseur des informations sur la ventilation des coûts et déterminer si les éléments de coût sont raisonnables, comme les prix unitaires des composants et les taux de rémunération de la main-d'œuvre

Si, après analyse, l'acheteur estime que le prix à payer n'est pas juste et raisonnable, il peut faire appel à la concurrence ou négocier avec le fournisseur pour réduire le prix.

## 6.5 Examen et approbation de l'attribution du contrat

### Introduction

L'examen de l'attribution du contrat est une étape essentielle du processus contractuel. Il fournit des conseils écrits indépendants sur l'acceptabilité et la conformité du processus d'achats entrepris, ainsi que sur l'engagement proposé de fonds par l'autorité ou l'acheteur de plus haut niveau possédant le pouvoir délégué approprié (autorité adjudicatrice). L'attribution du marché constitue la décision et l'autorisation formelles d'établir un contrat, par exemple un contrat de services ou un bon de commande, ou encore un contrat-cadre, avec un fournisseur retenu, sur la base d'un examen indépendant du processus d'achats dans les limites de l'autorité adjudicatrice. La phase d'attribution du marché marque la conclusion réussie du processus d'achats et le point de départ de la finalisation et de l'exécution du contrat.

La réalisation d'un examen avant de recommander l'attribution du marché a pour objet de :

- Procéder à un examen indépendant et impartial des recommandations relatives à l'attribution des contrats ou des bons de commande.
- S'assurer que le processus d'achats s'est déroulé équitablement et que les politiques et procédures appropriées ont été suivies.
- Confirmer que le budget nécessaire à l'engagement contractuel est disponible.
- Confirmer que la recommandation d'attribution et les conditions du contrat représentent le meilleur rapport qualité-prix et qu'il est dans l'intérêt de l'ONU de choisir le fournisseur retenu.
- Demander l'approbation de l'autorité compétente pour engager contractuellement l'ONU à se procurer les biens, services ou travaux.

Pour faciliter le processus d'attribution, il est nécessaire de préparer soigneusement la recommandation d'attribution du marché et les documents d'approbation ; les explications fournies doivent être transparentes, claires et inclure des justifications précises du processus menant à la recommandation d'attribution. La transparence et la diligence raisonnable sont essentielles à ce stade. L'omission délibérée d'informations pertinentes est aussi contraire à l'éthique que la soumission délibérée d'informations erronées ; des documents de soumission abrégés pour réduire les coûts ne sont ni efficaces à long terme ni conformes aux principes des Nations Unies en matière d'achats. Pour éviter les retards et les omissions, des modèles et des listes de contrôle normalisés devraient être utilisés pour le contrôle de la qualité. Lorsque des retards surviennent, ils sont généralement le symptôme d'une planification mal exécutée ou le résultat d'une tentative de raccourcis pour accélérer le processus.



Habituellement, le plus haut fonctionnaire d'une organisation des Nations Unies est la source exécutive de tous les pouvoirs en matière d'achats et, à ce titre, il approuve l'attribution des contrats et les achats. Par l'entremise du Règlement et règles financières (RRF) propres à l'organisation, ce fonctionnaire délègue à nouveau ce pouvoir à des hauts fonctionnaires. Ces fonctionnaires peuvent nommer des personnes au sein de leur organisation à titre d'acheteurs ayant des pouvoirs d'attribution limités pour approuver les attributions de marché. Seuls ces fonctionnaires chargés des achats et d'autres fonctionnaires désignés de l'ONU sont habilités à conclure des contrats au nom de l'organisation des Nations Unies concernée. Par conséquent, seuls ces membres du personnel peuvent réellement faire un achat. Normalement, l'étendue de la délégation de pouvoir est basée sur le niveau de l'acheteur.

Les organisations des Nations Unies ont établi différents niveaux de délégation de pouvoir pour mettre en œuvre leurs activités d'achats en ce qui concerne la responsabilité du processus d'achats, d'examen, de recommandation et d'attribution. Les délégations de pouvoir sont généralement fixées à l'aide de seuils financiers. Les recommandations et l'approbation de l'attribution des marchés dépassant un seuil prédéfini sont généralement soumises à un examen indépendant par un comité des marchés et à l'approbation du plus haut responsable des achats au sein d'une organisation. Il en résulte les deux scénarios de processus suivants :

- Examen et attribution de marché en dessous du seuil (aucun examen par le comité des marchés n'est requis) ou
- Examen et attribution de marché au-dessus du seuil d'examen par le comité des marchés

### **Recommandation d'attribution de marché**

La principale responsabilité de l'acheteur à cette étape consiste à préparer un document de recommandation d'attribution, basé sur le processus de sollicitation et le rapport d'évaluation, qui sera soumis à la personne ou au comité approprié pour examen, recommandation et/ou approbation ultérieure conformément à la politique et aux procédures établies de l'organisation et aux niveaux de délégation des pouvoirs. L'acheteur s'assure que les documents de recommandation d'attribution de marché sont rédigés de façon claire, précise et honnête et qu'ils contiennent tous les renseignements nécessaires qui mènent à la recommandation d'attribution. Les processus d'achats appropriés devraient être suivis, par exemple :

- Dans l'ensemble, l'achat a été effectué conformément au Règlement et règles financières (RRF), aux politiques et aux procédures pertinents.
- Un nombre minimal d'offres valides a été obtenu et, dans le cas contraire, une justification a été consignée dans la recommandation d'attribution pour confirmer pourquoi celle-ci est jugée acceptable dans les circonstances.
- S'il n'y a pas eu d'appel d'offres, si l'offre la plus basse acceptable a été rejetée ou s'il y a eu d'autres exceptions, y compris celles aux méthodes formelles de sollicitation, les raisons doivent être consignées et expliquées dans le cadre de la recommandation d'attribution, en indiquant la règle financière pertinente.
- Une recommandation d'évaluation du fournisseur a été formulée ou une diligence raisonnable a été exercée pour s'assurer que le fournisseur est acceptable et en mesure d'honorer la commande ou le contrat.
- Le processus d'achats et l'évaluation ont été réalisés de manière équitable et appropriée.
- Résumé de la recommandation d'attribution du marché.

### **Examen et approbation**

Pour les soumissions inférieures à un certain seuil défini par l'organisation des Nations Unies, le document de recommandation d'attribution du marché est généralement soumis au fonctionnaire ayant le pouvoir adjudicateur approprié pour examen et approbation. Avant de prendre un engagement, l'autorité adjudicatrice examine la soumission du point de vue de la conformité au Règlement règles financières (RRF) ainsi qu'aux politiques et procédures d'achats, de la disponibilité des fonds, et du respect des processus de documentation appropriés. L'autorité adjudicatrice rejette ou accepte alors la recommandation d'attribution du marché. L'acceptation constitue l'approbation de l'attribution du marché.

Pour les soumissions supérieures à un certain seuil défini par l'organisation des Nations Unies, le comité des marchés de l'organisation examine indépendamment le processus d'achats pour s'assurer que les règlements, règles, politiques et procédures ont été respectés et que les fonds sont disponibles pour approbation ultérieure. Le comité des marchés devrait être indépendant des fonctionnaires participant au processus d'achats afin d'éviter les conflits d'intérêts lorsqu'il examine et recommande l'attribution du marché. Le comité des marchés devrait se réunir régulièrement et suivre les procédures établies pour l'examen, la recommandation et la consignation des procès-verbaux des réunions du comité. Le comité des marchés a la responsabilité de s'assurer que :

- Les activités d'achats sont menées conformément au RRF, aux procédures et aux directives, et sont conformes aux pratiques commerciales exemplaires.
- L'autorisation appropriée pour l'engagement des fonds a été obtenue et que les fonds sont disponibles dans le budget, ce qui se fait habituellement par l'intermédiaire du système de planification des ressources d'entreprise (ERP) de l'organisation.
- Le meilleur rapport qualité-prix est obtenu.

Si une organisation ne possède pas son propre comité d'examen des marchés au niveau local ou ne dispose pas d'une capacité d'examen des marchés suffisante à son siège, l'examen par le comité d'examen des marchés local ou du siège d'une autre organisation des Nations Unies peut être demandé, à condition que les deux organisations en conviennent mutuellement.

Les procès-verbaux devraient être soumis à l'autorité adjudicatrice de l'organisation qui devra examiner les recommandations du comité des marchés. L'autorité adjudicatrice peut rejeter ou approuver les recommandations. Lorsque l'autorité adjudicatrice décide de ne pas accepter l'avis du comité des marchés, les motifs doivent être consignés par écrit et transmis au président du comité des marchés.

Bien qu'il ne s'agisse pas d'une pratique courante, certaines organisations, comme la Banque mondiale, exigent que les résultats de l'attribution soient transmis aux demandeurs pour obtenir leur « non-objection ». Ce n'est qu'une fois que le demandeur a confirmé sa « non-objection » concernant le résultat du processus d'achats que des contrats peuvent être conclus avec le fournisseur recommandé pour l'attribution du marché. Le but de cette « non-objection » est de s'assurer que les produits et services achetés répondent effectivement aux exigences du demandeur. Dans certaines organisations, la « non-objection » est requise avant l'attribution du marché.

## 6.6 Contrat

### Introduction

Un contrat écrit est requis pour officialiser une obligation, à l'exception des achats de faible valeur (les seuils varient selon les organisations). Cela est généralement stipulé dans le Règlement et règles financières (RRF) de chaque organisation. Un contrat est établi sur la base d'une « offre » et d'une « acceptation ». Dans le contexte des achats au sein des organisations du système des Nations Unies, il s'agit d'un document écrit contenant l'accord et les conditions contractuelles entre l'organisation des Nations Unies et le fournisseur, et servant à prouver l'obligation. Les instruments contractuels couramment utilisés par les organisations des Nations Unies sont les bons de commande, les contrats de services et de travaux, les contrats-cadres (CC), les contrats généraux, les commandes consolidées, les contrats de location, etc. pour les biens, services et travaux.

Dans le système des Nations Unies, les contrats sont fondés sur des procédures de sollicitation concurrentielles. Toutefois, dans certaines circonstances (p. ex. contrat direct, contrat à fournisseur unique ou contrats complexes), pour pouvoir conclure un marché avec le fournisseur choisi, l'acheteur peut devoir clarifier et négocier les conditions. Des procédures appropriées devraient être suivies pour s'assurer qu'aucune négociation n'a lieu concernant des questions déjà convenues à l'étape de la sollicitation et que les parties connaissent clairement leurs droits et responsabilités respectifs. Dans certains cas, des négociations peuvent être menées avec le fournisseur choisi au sujet des conditions de paiement, des modalités supplémentaires, de la livraison, etc. Toutefois, les négociations devraient donner lieu à une compréhension claire des responsabilités contractuelles. Dans ce contexte, la négociation est le processus qui consiste à parvenir à un accord sur les conditions d'un accord contractuel, par le biais de discussions entre l'organisation des Nations Unies et le fournisseur.

## Négociation du contrat après l'attribution du contrat

Dans un processus de sollicitation concurrentiel, il est de bonne pratique de choisir l'instrument contractuel approprié et d'inclure une copie type d'un contrat dans les documents de sollicitation. Cela permettra de s'assurer que toutes les questions que le fournisseur peut avoir concernant les conditions générales et particulières du contrat sont abordées dans sa réponse aux documents de sollicitation et sont prises en compte lors de l'évaluation des propositions. Dans ces cas, en général, des négociations très limitées devraient avoir lieu après l'évaluation/l'attribution et avant la signature du contrat.

Au besoin, les négociations sont en mesure d'améliorer les résultats des opérations d'achats en réduisant les incertitudes, les risques et les coûts. Toutefois, en règle générale, les négociations avec le fournisseur à cette étape du processus ne devraient pas porter sur des questions convenues au cours du processus de sollicitation. L'acheteur doit également s'assurer qu'il n'y a aucune apparence de manquement à la déontologie ou de conflit d'intérêts.

Les exemples suivants décrivent les éléments qui peuvent être négociés avant la signature du contrat.

PROBLEME	EXEMPLE
Aspects techniques	Garanties, service après-vente, assistance tout au long du cycle de vie, problèmes de qualité mineurs
Conditions particulières	Types de cautionnements, garanties, assurance, échéancier de paiement, paiements anticipés et montants de rétention
Informations de gestion	Fréquence et contenu des rapports, critères d'acceptation des étapes convenues
Indicateurs clés de performances (ICP)	Les ICP applicables et la façon dont ils seront mesurés et par qui
Délais à respecter	Durée du contrat, principales étapes, dates de livraison, délais de réponse
Incitations à la bonne performance	Mesures d'incitation à l'exécution et à la qualité
Personnel	Principaux membres de l'équipe et points focaux, accords de sous-traitance

Dans certains cas, l'organisation de l'ONU peut ne pas être en mesure d'imposer au fournisseur toutes ses conditions contractuelles, mais peut devoir négocier certaines conditions contractuelles spéciales. En particulier dans les cas où le fournisseur possède un produit exclusif, le pouvoir de négociation de l'organisation peut être réduit.

## es pratiques

Voici des exemples de bonnes pratiques de négociation :

- Les négociations ne devraient pas être menées lorsqu'elles risquent de fausser la concurrence.
- Les négociations doivent de préférence se faire par écrit.
- Lorsque les négociations se déroulent en personne, par téléphone, par vidéoconférence ou sur le site du fournisseur ou de l'organisation des Nations Unies, au moins deux membres du personnel de l'organisation doivent être présents. Dans des situations inhabituelles, ou lorsque les implications juridiques sont importantes, il convient de faire participer un avocat ou le service juridique aux négociations.
- Les membres de l'équipe de négociation doivent être choisis avec soin, pour parvenir à la bonne combinaison d'expérience de négociation et de compétences contractuelles, financières et/ou techniques. Au fur et à mesure que la valeur et la complexité des contrats augmenteront, le besoin de négociateurs compétents augmentera également.
- L'équipe de négociation doit faire preuve de diligence raisonnable et se préparer adéquatement avant de mener la négociation.
- Au cours du processus de négociation, tous les membres de l'équipe de négociation doivent s'assurer qu'aucun conflit d'intérêts ne survient et qu'aucun cadeau ou qu'aucune marque d'hospitalité ne sont acceptés du fournisseur.

## Documentation du processus de négociation

Afin de s'assurer que le processus de finalisation du contrat est entièrement documenté et qu'une piste d'audit appropriée est conservée, les procès-verbaux/rapports de toutes les négociations écrites et orales avec le fournisseur devraient être conservés dans le dossier. La documentation des négociations est également importante en cas de différends futurs avec le fournisseur. Il est également important de conserver une documentation démontrant que la négociation a été justifiée et approuvée. Au minimum, les informations suivantes devraient être prises en compte dans la documentation d'un processus de négociation et doivent être conservées dans le dossier d'achats :

- Justification de la conduite de la négociation, incluant les objectifs
- Brève description de la stratégie de négociation
- Procès-verbal des négociations, indiquant la date, l'heure et les participants des deux parties
- Échanges écrits entre les parties à la négociation et autres communications écrites faisant partie de la négociation
- Entente finale entre les parties
- Tous les procès-verbaux des négociations, la correspondance écrite et les accords définitifs font partie intégrante du contrat qui sera signé par les parties et doivent y être annexés, le cas échéant

## Définition du contrat

Un contrat est un accord écrit, juridiquement contraignant, entre une organisation et un fournisseur qui établit les conditions générales, notamment les droits et obligations de l'organisation et du fournisseur. Un contrat peut prendre de nombreuses formes différentes, par exemple un contrat-cadre, un bon de commande ou un protocole d'accord. Un contrat comprend généralement les parties suivantes :

- Description claire et complète des travaux (spécifications, expression des besoins (EDB), termes de référence (TDR))
- Prix, base de paiement ; mode de paiement
- Calendrier des activités
- Date de livraison
- Incoterm applicable
- Référence à l'ordre de priorité des documents faisant partie du contrat
- Conditions générales spécifiques

- Conditions générales du contrat
- D'autres documents peuvent être intégrés au besoin, par ex. l'offre, les comptes rendus écrits des conférences de soumission, la correspondance par courrier électronique ou postal

Un contrat est composé de « clauses » (ou paragraphes numérotés) collectivement appelées « termes et conditions ». Un « terme » est un énoncé qui traite un sujet spécifique, par ex. le prix, la livraison, le paiement, l'inspection, la garantie, etc. Une « condition » est un énoncé qui active ou suspend un terme si une certaine situation se présente ou si certains paramètres sont respectés (par ex. révision du prix unitaire si la quantité varie selon un certain ratio). Les termes et conditions à caractère général et spécifique ont pour but de fournir des dispositions juridiquement contraignantes pour assurer une performance satisfaisante du fournisseur et de l'organisation des Nations Unies.

Les organisations des Nations Unies ont élaboré des conditions générales (CG) pour les biens, les services et les travaux (selon la nature de l'achat) établissant un cadre juridique qui fait partie intégrante de chaque contrat. À titre de principe général, comme il s'agit de documents juridiques standard de l'organisation, ils ne devraient pas être modifiés sans consultation préalable de l'autorité juridique responsable en son sein. Ces documents sont soit joints en annexe au contrat, soit intégrés par référence en citant le site Web pertinent de l'ONU où ils sont accessibles. La version appropriée à utiliser dépend des livrables à acquérir.

En plus des conditions générales (CG), l'organisme peut vouloir inclure des conditions spéciales dans le contrat. Celles-ci peuvent imposer de nouveaux éléments de coût potentiellement inutiles que les fournisseurs doivent intégrer dans l'établissement du prix des biens et des services qu'ils se proposent de fournir. Pour cette raison, les conditions spéciales doivent être choisies avec soin car elles pourraient avoir une incidence sur le prix que l'organisation des Nations Unies paie pour ses biens et services.

### **Conditions générales (CG)**

Les conditions générales sont considérées comme des clauses standard qui devraient figurer dans chaque type de contrat ou de bon de commande émis par une organisation des Nations Unies. Quelques exemples de conditions générales sont détaillés ci-dessous.

### **Statut juridique**

Cette clause définit le statut juridique de l'organisation des Nations Unies ainsi que celui des autres parties au contrat. Par exemple, un fournisseur d'une organisation des Nations Unies est défini comme étant un « fournisseur indépendant » et non un employé d'une organisation des Nations Unies. Cette clause définit également le statut, les privilèges et les immunités d'une organisation des Nations Unies.

### **Source des instructions**

Cette clause stipule que « le contractant ne peut demander ni accepter d'instructions émanant d'une autorité externe à l'organisation des Nations Unies concernée, en lien avec l'exécution du contrat en question ». Cette clause garantit que « les intérêts de l'organisation des Nations Unies sont protégés et que le contractant doit s'abstenir de toute action susceptible de nuire à l'organisation ».

### **Responsabilité du contractant à l'égard des employés**

Cette clause exige que le contractant assume la responsabilité de ses employés en vertu du contrat concerné, et que seul du personnel compétent et fiable obéissant à des règles éthiques strictes et respectant les coutumes locales soit sélectionné. Elle réserve également à l'organisation des Nations Unies le droit de contrôler et de renvoyer le personnel des contractants.

### **Cession**

Cette clause empêche le fournisseur de céder, de transférer, de donner en gage à une autre partie le contrat, en totalité ou en partie, ou tout droit, réclamation ou obligation établis en vertu du contrat, ou d'en disposer autrement. Cette clause vise à réduire au minimum le risque pour l'organisation des Nations Unies dans les cas où une défaillance financière ou des changements dans le statut juridique du fournisseur auraient un effet imminent sur l'exécution du contrat.

### **Sous-traitance**

Cette clause stipule que « le contractant doit obtenir l'approbation écrite préalable de l'organisation des Nations Unies s'il souhaite sous-traiter tout ou partie de ses obligations contractuelles à un tiers ». Ceci est conforme à la clause sur la responsabilité du fournisseur à l'égard des employés et vise à assurer la transparence à l'égard des parties au contrat.

### **Absence d'avantages pour les fonctionnaires**

Cette clause stipule que le fournisseur garantit qu'aucun fonctionnaire ou représentant de l'ONU n'a reçu ou ne se verra offrir par le fournisseur d'avantage direct ou indirect découlant de l'exécution ou de l'attribution du contrat, ou s'y rapportant.

### **Achat de biens**

Il existe habituellement un ensemble de clauses qui définissent la livraison, l'inspection, l'emballage, le transport, les garanties, l'acceptation, le rejet, le titre et la licence d'exportation des biens. Elles sont habituellement conçues de manière à ce que les modalités d'un contrat principal ou d'un bon de commande les remplacent, en totalité ou en partie. Néanmoins, ces dispositions constituent par ailleurs un filet de sécurité juridique en ce qui concerne les droits et les recours des organisations des Nations Unies en matière d'acquisition de biens. Les garanties, par exemple, offrent à l'organisation des Nations Unies des recours lorsque des défauts de fabrication ou de montage, ou des vices cachés sont découverts après que les produits et services ont été acceptés.

### **Indemnisation**

Cette clause stipule que « le contractant doit indemniser, exonérer de toute responsabilité et défendre, à ses propres frais, l'organisation des Nations Unies contre toute poursuite, réclamation, exigence et responsabilité, de quelque nature que ce soit, résultant d'omissions du contractant ». Cela signifie que le contractant indemnifiera l'organisation des Nations Unies en cas de préjudice, perte, dommage ou dépenses encourus.

### **Assurance et responsabilité envers les tiers**

Cette clause exige que le fournisseur souscrive une assurance responsabilité civile pour ses équipements et ses biens, et garantisse l'indemnisation des accidents du travail pour ses travailleurs. Cette clause vise à protéger l'organisation des Nations Unies contre d'éventuelles réclamations concernant des préjudices ou dommages qui pourraient résulter de l'exécution du contrat.

### **Charges/privileges**

Une charge est une créance rattachée à un bien immobilier, comme un privilège, une hypothèque ou des taxes impayées. Un privilège est une créance légale sur la propriété d'une autre personne à titre de garantie pour le paiement d'une dette. Un privilège donne à son titulaire le droit de vendre le bien pour régler la dette s'il n'est pas payé autrement. En revanche, un privilège est supprimé lorsque le paiement du montant convenu par contrat est effectué. Cette clause empêche le fournisseur de revendiquer ou d'autoriser un privilège, une saisie ou toute autre charge contre toute somme d'argent due ou devant devenir due pour tout travail effectué ou matériel fourni en vertu du contrat, ou en raison de toute autre réclamation ou demande à l'encontre du fournisseur.

### **Titre de propriété de l'équipement**

Cette clause stipule que « le droit de propriété sur tous les équipements ou fournitures pouvant être fournis par l'organisation des Nations Unies est détenu par l'organisation ou lui est restitué à la conclusion du contrat, ou lorsque le contractant n'en a plus besoin ».

### **Droits d'auteur, brevets et autres droits de propriété**

Cette clause reconnaît le principe selon lequel si une propriété intellectuelle est créée pour une organisation des Nations Unies, « il en est propriétaire ».

### **Utilisation du nom, de l'emblème ou du sceau officiel de l'organisation des Nations Unies**

Cette clause interdit au fournisseur de divulguer sa relation contractuelle avec une organisation des Nations Unies à des fins commerciales.

### **Caractère confidentiel des documents et des informations**

Cette clause constitue un accord de confidentialité entre les parties au contrat pour toute donnée compilée ou reçue par l'une ou l'autre des parties au contrat.

### **Force majeure ; autres modifications des conditions**

Cette clause excuse les retards ou l'inexécution qui constitueraient autrement une rupture de contrat et qui échappent au contrôle ou à l'influence des parties contractantes.

### **Résiliation**

Cette clause donne à chaque partie contractante le droit de résilier le contrat à condition qu'un avis de résiliation imminente soit donné à la partie à qui elle est signifiée dans un délai précis, qui varie en fonction du type de besoin et de la durée du contrat. Cela réduit au minimum le risque pour l'organisation des Nations Unies et le fournisseur, en offrant aux parties un moyen de mettre fin à leurs obligations en cas de circonstances imprévues, tout en permettant à la partie qui se voit signifier la résiliation de couvrir ses besoins ou de trouver un autre emploi utile pour ses ressources. Cette clause permet également à l'organisation des Nations Unies de résilier le contrat sans motif valable (également appelé « convenance ») à tout moment dans un délai précis, auquel cas elle remboursera au contractant tous les frais raisonnables engagés avant la réception de l'avis de résiliation.

### **Règlement des différends**

Cette clause exige le règlement des différends par l'arbitrage de la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI) lorsque la négociation de bonne foi, c'est-à-dire le règlement à l'amiable, n'aboutit pas à un accord.

### **Privilèges et immunités**

Cette clause protège les privilèges et immunités dont jouit une organisation des Nations Unies et stipule que « rien dans le contrat ou en relation avec celui-ci ne sera considéré comme une renonciation à ces privilèges et immunités ».

### **Exonération fiscale**

Cette clause stipule que l'organisation des Nations Unies est exonérée de tous les impôts directs et droits de douane, comme le stipule la Convention sur les privilèges et immunités des Nations Unies.

### **Respect de la loi**

Cette clause stipule que « le contractant doit se conformer à toutes les lois, ordonnances, règles et règlements ayant trait à l'exécution de ses obligations aux termes du contrat ».

### **Pouvoir de modifier**

Une telle clause définit la manière dont un contrat peut être modifié, le cas échéant.

### **Comportement des contractants**

Dans une certaine mesure, les aspects sociaux et environnementaux des achats durables sont pris en compte dans les décisions d'achats, par le biais de clauses figurant dans les conditions générales du contrat de l'organisation des Nations Unies, telles que : l'interdiction de recourir au travail des enfants ; la garantie que le contractant ne fabrique ni ne distribue de mines antipersonnel ou d'éléments de celles-ci ; et la garantie que le contractant a mis en place des mesures pour prévenir l'exploitation et les abus sexuels, et les pratiques discriminatoires basées sur le sexe.

Les institutions spécialisées, qui ont leurs propres conditions contractuelles générales, pourraient prévoir des dispositions supplémentaires pour assurer la durabilité. Par exemple, les conditions

générales de l'Organisation internationale du Travail (OIT) contiennent une clause relative au travail qui exige le respect d'une série de principes concernant les normes internationales du travail de l'OIT.

### **Cadeaux et marques d'hospitalité**

Cette clause stipule que « les fournisseurs ne doivent pas offrir de cadeaux ou de marques d'hospitalité aux membres du personnel de l'ONU. Sont également interdits les voyages d'agrément à l'occasion de manifestations sportives ou culturelles, les parcs à thèmes ou les offres de vacances, les transports, ou les invitations à des déjeuners ou dîners extravagants ».

### **Exemples de conditions particulières**

Les conditions particulières ne s'appliquent pas à tous les types de contrats ou de bons de commande émis par une organisation des Nations Unies et sont généralement incluses pour décrire les arrangements commerciaux entre les parties pour le type particulier de biens, services ou travaux faisant l'objet du marché. Ces types de clauses sont négociés avec le fournisseur ou le contractant. Quelques exemples de conditions particulières d'un contrat sont détaillés ci-dessous.

### **Dommages-intérêts libératoires**

Les dommages-intérêts libératoires sont une forme de réparation que le fournisseur doit payer à l'acheteur en cas d'inexécution ou de retard de livraison. Par exemple, une somme fixe ou un pourcentage pour chaque jour où le fournisseur est en retard dans la livraison de l'équipement. Le montant est habituellement une estimation du préjudice que l'organisation est susceptible de subir en raison de l'inexécution par le fournisseur de ses obligations.

### **Mode de paiement**

Le délai de paiement standard pour toutes les organisations des Nations Unies est de 30 jours net. Toutefois, le mode de paiement peut être négocié avec le fournisseur. Normalement, les organisations des Nations Unies n'acceptent pas de paiements anticipés. Pour plus d'informations sur les différents modes de paiement, reportez-vous à la section « Types de contrats basés sur le paiement » ci-dessous.

### **Garanties/cautionnements de bonne exécution**

Un cautionnement est un instrument financier écrit signé par un fournisseur et une deuxième partie (la ou les cautions) pour garantir l'exécution des obligations du débiteur principal envers un tiers (le créancier ou l'acheteur), identifié dans le cautionnement. Les organisations des Nations Unies exigent que les cautionnements soient inconditionnels et irrévocables. Si les obligations principales ne sont pas remplies, la caution assure le paiement, dans la mesure stipulée, de toute perte subie par le créancier. Les cautionnements remplissent le rôle de police d'assurance pour l'acheteur afin d'atténuer le risque d'offres peu sérieuses ou de non-exécution par le fournisseur. Comme pour toute police d'assurance, le coût du cautionnement est un pourcentage de la valeur nominale de la police et c'est un coût supporté par le fournisseur. Les garanties/cautionnements de bonne exécution protègent l'organisation des Nations Unies contre la non-exécution par le fournisseur. Les cautionnements de bonne exécution sont utilisés, par exemple, dans les contrats de travaux et les contrats de conseil très sensibles et sont généralement fixés à 10 % de la valeur du contrat.

Ces instruments sont utilisés dans les marchés complexes où le coût de l'établissement des contrats est élevé et où l'impact de la non-exécution par le fournisseur pourrait causer de graves dommages à l'organisation des Nations Unies. Au besoin, le cautionnement de bonne exécution est une condition du contrat et doit généralement être émis et accepté comme une condition de l'efficacité du contrat.

### **Utilisation des Incoterms**

Dans le cas d'équipements, de biens et de marchandises, le bon de commande ou le contrat doit indiquer clairement le point de transfert de la responsabilité du fret et des risques du fournisseur à l'acheteur. Les Incoterms de la Chambre de commerce internationale sont les définitions commerciales standard les plus couramment utilisées dans les contrats de vente internationale pour traiter ces questions importantes, avec une répartition distincte des responsabilités pour les fonctions suivantes :

- Emballage de biens pour l'expédition



- Dédouanement à l'exportation
- Transport de l'usine au port/à l'aéroport d'embarquement
- Transport international
- Transport du port d'arrivée à la destination finale
- Manutention
- Assurance pendant le transport
- Dédouanement à l'importation
- Droits à l'importation

La portée des Incoterms est limitée aux questions relatives aux droits et obligations des parties au contrat de vente, en ce qui concerne les coûts et risques liés à la livraison des biens vendus. Ils précisent où le fournisseur livre les marchandises, quels sont les coûts qu'il paie et à quel moment le fournisseur transfère le risque de transit à l'acheteur. Les organisations des Nations Unies n'utilisent généralement que quelques-uns des Incoterms pour la grande majorité de leurs achats d'équipements, de biens et de produits (pour plus d'informations, voir chapitre 12, section 12.4 : Incoterms).

### **Instruments contractuels**

Les différentes organisations des Nations Unies utilisent différents types d'instruments contractuels. Voici les plus couramment utilisés :

- Lettre d'intention
- Bon de commande (BC)
- Contrat de prestations de services/travaux
- Contrat pour les consultants individuels/accords de services
- contrat-cadre/contrat général, accord-cadre, commande consolidée
- Modifications des instruments contractuels.

Il est de bonne pratique de disposer de modèles de documents pour chaque instrument contractuel, différenciant le type d'achats.

### **Lettre d'intention**

Il s'agit d'un document précontractuel, se présentant généralement sous la forme d'une lettre adressée par l'organisation des Nations Unies à un fournisseur potentiel, qui est parfois signée par les deux parties et sert à exprimer l'espoir que les deux parties concluront un contrat dans l'avenir. Cet instrument précontractuel comporte des risques importants et ne doit donc être utilisé qu'après une évaluation minutieuse des risques et avec l'autorisation de l'autorité déléguée compétente. Il ne devrait être utilisé que dans des cas exceptionnels et lorsque le temps ne permet pas de finaliser un contrat définitif, mais que l'urgence exige un accord exécutoire immédiat afin que le fournisseur puisse entamer l'exécution du contrat avant la signature du contrat par toutes les parties. Le principe le plus important est qu'une lettre d'intention ne doit jamais être envoyée avant d'avoir reçu l'approbation de l'attribution du contrat de l'acheteur détenteur du grade le plus élevé de l'organisation ou du pouvoir délégué respectif. Si une lettre d'intention est utilisée, il est de bonne pratique d'utiliser un format standard et d'inclure des clauses limitant les responsabilités de l'organisation et lui permettant de se retirer avec des obligations légales et financières minimales.

### **Bon de commande (BC)**

Un bon de commande est un contrat envoyé aux fournisseurs pour documenter l'achat de biens. Les fournisseurs sont tenus de renvoyer une copie de l'accusé de réception de la commande afin d'établir l'acceptation du contrat. Les bons de commande sont le type de contrat le plus couramment utilisé et, comparativement à d'autres contrats, il s'agit d'un document plus simplifié/standardisé. Ils ne sont généralement utilisés que pour l'achat de biens, mais peuvent spécifier des services connexes tels que l'installation, la formation et la maintenance. Ils devraient toujours inclure les conditions générales des contrats de biens ou de services de l'organisation ou s'y référer. Les bons de commande peuvent également être utilisés pour recourir à des contrats-cadres.

### **Contrat de prestations de services/travaux**

Un contrat de prestations de services/travaux établit un ensemble de conditions et d'obligations légales entre les parties contractuelles pour l'acquisition de services ou de travaux. Cet instrument contractuel

est mieux adapté aux services ou travaux complexes, ou aux obligations mutuelles entre les parties, et devrait toujours inclure ou faire référence aux conditions générales du contrat de prestations de services ou travaux de l'organisation.

Lorsque des biens et des services sont combinés, ou lorsque les niveaux de qualité sont liés aux performances des produits, ou encore pour les projets complexes et de grande envergure, la tendance est d'utiliser des « contrats basés sur la performance ». Cela signifie que l'ensemble de l'acquisition est structuré en fonction de l'objet et du résultat du travail à exécuter et non de la manière dont le travail doit être exécuté. Les contrats basés sur la performance :

- Décrivent les exigences en termes de résultats de performance requis, plutôt que les méthodes d'exécution du travail
- Donnent au fournisseur une plus grande liberté pour déterminer comment atteindre le résultat requis
- Utilisent des normes de performances mesurables et un plan de surveillance de l'assurance qualité
- Incluent des mesures incitatives et dissuasives pour les cas où les services dépassent ou ne satisfont pas aux exigences contractuelles, et précisent les procédures de traitement de ces situations

### **Contrat pour les consultants individuels/accords de services**

Les accords de services sont des contrats par lesquels l'organisation conclut une entente avec une société commerciale pour les services d'une personne. Les accords de service sont différents des contrats de service. Les contrats de service définissent l'étendue des travaux à effectuer, tandis que les accords de service définissent le mandat précis d'une personne.

### **contrat-cadre (CC)/contrat général, accord-cadre, commande consolidée**

Un contrat-cadre est un accord écrit entre une organisation des Nations Unies et un fournisseur, qui énonce toutes les conditions commerciales applicables aux commandes pouvant être passées dans le cadre de cet accord à long terme, pour des biens ou services présélectionnés, c'est-à-dire les prix, les remises, le paiement, la livraison et l'emballage et toute autre condition spéciale pertinente, ainsi que les conditions générales (pour plus d'informations, voir le chapitre 6, Section 6.2 : Choix de la méthode d'achats).

### **Types de contrats basés sur le paiement**

Les types de contrats les plus courants prévoient des paiements sur la base de :

- Prix fixe ferme, tel que les contrats à prix forfaitaire
- Contrats Pièces et main d'œuvre
- Contrats à frais remboursables
- Combinaisons de ces éléments

### **Contrats à prix forfaitaire**

Dans le cas d'un contrat à prix forfaitaire, le fournisseur accepte d'exécuter le travail à un prix forfaitaire fixe, quel que soit le coût final, ce qui minimise les risques pour l'organisation des Nations Unies. Ces contrats sont principalement utilisés pour des missions dans lesquelles le contenu et la durée des prestations de services ainsi que la production requise du fournisseur sont clairement définis. Ils sont largement utilisés pour les études simples de planification et de faisabilité, les études environnementales, la conception détaillée de structures standard ou communes, la préparation de systèmes informatiques, la fourniture de services associée à des étapes clairement définies, etc. Les paiements sont liés aux produits (livrables ou étapes convenues), tels que les rapports, dessins, détails quantitatifs estimatifs, réalisation d'activités ou produits spécifiques, etc. Ces contrats sont faciles à administrer, car les paiements sont dus dès la réalisation de produits clairement spécifiés. Il est recommandé de définir en détail l'étendue des services ou du détail quantitatif estimatif (DQE).

## **Contrats pièces et main d'œuvre**

Un contrat pièce et main d'œuvre est un contrat dans lequel le fournisseur s'engage à fournir des biens/services/travaux à des prix/taux unitaires fixes et le prix final dépend des quantités nécessaires pour exécuter les travaux. Les modifications significatives en termes de quantité peuvent entraîner des diminutions ou des augmentations des prix/taux unitaires. Ce type de contrat convient lorsqu'il est impossible, en raison de la nature des biens/services/travaux, de déterminer avec suffisamment de précision la quantité de biens/services/travaux demandée au fournisseur. Dans ce cas, l'acheteur et le fournisseur partagent les risques en termes de temps et de coûts. L'organisation des Nations Unies assume le risque des quantités totales finales, c'est-à-dire que le coût final n'est pas connu, car les quantités totales ne sont pas connues dès le départ, et le fournisseur assume le risque du prix/taux unitaire fixe.

## **Contrats à frais remboursables**

Les contrats à frais remboursables ne sont recommandés que dans des circonstances exceptionnelles telles que des conditions de risque élevé ou lorsque les coûts ne peuvent être déterminés à l'avance avec suffisamment de précision. Ces contrats devraient prévoir des incitations appropriées pour limiter les coûts, par exemple, ne pas dépasser un prix plafond. Le risque des contrats à frais remboursables est supporté par l'organisation des Nations Unies, car le fournisseur n'est pas incité à contrôler les coûts ou à terminer les contrats plus tôt ou à temps. L'organisation des Nations Unies devrait suivre de près et gérer le contrat.

## **Préparation et signature du contrat**

Les acheteurs sont encouragés à consulter les modèles ou les contrats types existants, conformément à ce qui est indiqué ci-dessus. Si les documents contractuels ne peuvent être fondés sur les modèles disponibles, l'acheteur devrait s'assurer d'obtenir les autorisations nécessaires et de faire examiner ces documents par des conseillers juridiques avant de rédiger de nouvelles clauses. Les documents contractuels devraient être basés sur les éléments suivants :

- Documents de sollicitation et modifications et/ou clarifications ultérieures
- Offre du fournisseur et toute modification et/ou éclaircissements ultérieurs
- Recommandation d'attribution de marché
- Recommandations du comité des marchés, le cas échéant
- Décision finale prise par l'autorité adjudicatrice

Dans le cas des contrats complexes, une copie du projet de contrat devrait être partagée avec le fournisseur. Il est recommandé que le fournisseur dispose de suffisamment de temps pour examiner le projet de contrat et demander que toutes les propositions de changement ou modification du texte soient fournies par écrit et justifiées. Si, à ce stade, le fournisseur soulève une question juridique, l'acheteur devrait s'assurer qu'une consultation appropriée a lieu.

Le fournisseur peut demander l'utilisation de son modèle de contrat et/ou de conditions générales supplémentaires ou différentes. En règle générale, le fonctionnaire chargé des achats devrait toujours utiliser les modèles de l'organisation des Nations Unies. Cela garantit la cohérence et l'inclusion des clauses standard de l'organisation des Nations Unies. Si cela n'est pas acceptable pour le fournisseur, en particulier dans le cas des contrats à fournisseur unique, l'organisation des Nations Unies peut exceptionnellement devoir accepter d'utiliser le modèle de contrat du fournisseur. Cette disposition devrait être modifiée pour garantir la protection des intérêts de l'organisation des Nations Unies, en particulier en ce qui concerne les privilèges et immunités de l'organisation et le règlement des différends. Dans tous les cas, le modèle de contrat d'un fournisseur doit être examiné par le service juridique.

L'acheteur devrait examiner les changements proposés par le fournisseur pour déterminer s'ils ne sont pas en contradiction avec le besoin initial et l'offre, et s'ils sont acceptables pour l'organisation des Nations Unies. Après consultation interne et discussion avec le fournisseur retenu, l'organisation des Nations Unies révisé le projet jusqu'à ce que le texte soit acceptable pour les deux parties. Le fonctionnaire chargé des achats doit veiller à ce que le contrat ou le bon de commande soit complet, que tous les éléments convenus par les parties et toutes les annexes appropriées soient inclus, et que les conditions générales et particulières du contrat de l'organisation des Nations Unies fassent partie du contrat ou du bon de commande. Plus particulièrement, le fonctionnaire chargé des achats devrait s'assurer que :

- Aucun contrat contraire à ses conditions générales de contrat n'est conclu par l'organisation (c'est-à-dire qu'aucun document contractuel, et notamment la proposition du fournisseur, ne devrait inclure de clause de choix du droit applicable, ni faire référence à la compétence des tribunaux d'un pays particulier).
- Tous les documents contractuels précisent que l'organisation des Nations Unies est exonérée d'impôts.
- L'Incoterm inclus dans les documents contractuels est le même que celui demandé dans les documents de sollicitation.
- Une garantie d'exécution est présentée par le fournisseur, si nécessaire conformément aux documents de sollicitation, sous une forme acceptable pour l'organisation des Nations Unies ; les garanties d'exécution doivent être conservées dans un environnement sûr et sécurisé.
- Le nom, le titre et l'adresse des parties sont clairement indiqués dans le document.

Tous les contrats doivent être signés par un représentant autorisé de l'organisation des Nations Unies et par une personne dûment autorisée au nom du fournisseur. Le contrat doit être émis en deux exemplaires originaux, tous deux signés, l'un pour le fournisseur et l'autre pour le dossier d'achats. Chaque organisation des Nations Unies aura ses propres procédures de classement spécifiques pour ses contrats et ses bons de commande, mais la bonne pratique consiste pour le fonctionnaire chargé des achats à s'assurer qu'une copie signée du contrat, également appelée copie d'accusé de réception, est retournée par le fournisseur pour le dossier et que le dossier est complet avant de procéder à toute autre procédure interne, c'est-à-dire fournir une copie au bureau demandeur ou au transporteur, le cas échéant.

#### **Avis d'attribution du marché et débriefing des fournisseurs non retenus**

Une fois que le bon de commande, le contrat ou le contrat-cadre (CC) a été signé, un avis d'attribution du marché devrait être publié et les fournisseurs non retenus devraient être avisés et débriefés, s'ils en font la demande. Habituellement, les organisations des Nations Unies publient les notifications d'attribution de marché sur le site Internet de l'UNGM et/ou sur leur propre site. Normalement, cela comprend ce qui suit :

- Numéro de référence de la sollicitation
- Type de biens/services achetés
- Nom du fournisseur retenu
- Valeur totale de l'attribution de marché

Lorsqu'un débriefing a été organisé, il devrait s'agir d'une occasion de « tirer des leçons » pour les fournisseurs non retenus, ce qui leur permettra de mieux répondre aux sollicitations futures. Par conséquent, le débriefing devrait se concentrer sur les offres des fournisseurs. Lors de ce débriefing, l'organisation des Nations Unies devrait identifier les faiblesses et les lacunes importantes des fournisseurs non retenus et expliquer le fondement général de la décision d'attribution du marché de la part de l'organisation. L'organisation des Nations Unies ne devrait pas comparer les offres non retenues à d'autres offres, y compris à l'offre retenue. Elle ne doit pas non plus divulguer les mérites relatifs, le classement technique ou les prix des autres offres.

#### **Réclamation des fournisseurs**

Les fournisseurs qui estiment avoir été traités injustement dans le cadre de la sollicitation ou de l'attribution d'un marché ou d'un bon de commande peuvent déposer une plainte auprès de la personne compétente de l'organisation des Nations Unies. Chaque organisation des Nations Unies disposera de ses propres procédures pour traiter les réclamations. Si les organisations des Nations Unies disposent d'un processus officiel à cet effet, les détails devraient être disponibles sur le site Web de l'organisation, y compris la possibilité de porter l'affaire à l'attention du Bureau du contrôle interne. En aucun cas, le personnel impliqué dans l'activité d'achats faisant l'objet de la plainte ne sera autorisé à participer à l'examen de la réclamation.

En général, un processus de contestation fait appel à un haut fonctionnaire désigné ou à un comité d'examen qui procédera à une évaluation initiale de la plainte et qui peut, à sa discrétion, demander des éclaircissements au fonctionnaire autorisé responsable du processus d'achats ou à tout autre employé, au besoin. Le haut fonctionnaire ou la commission d'examen répondra au fournisseur. Cette réponse reflétera la position officielle finale de l'organisation sur la question. Les fournisseurs qui

déposent des plaintes peuvent se voir inviter à participer à des réunions de clarification afin de mieux comprendre la justification de la décision finale de l'organisation à ce sujet. Le processus de contestation est une question délicate qui doit toujours être traitée conformément au processus établi par l'organisation. Toute allégation de fraude ou de faute professionnelle doit être portée à l'attention du Bureau de contrôle interne ou traitée conformément à la politique de dénonciation de l'organisation.

## Chapter 7

# Gestion des contrats

Ce chapitre couvre les sujets suivants:

7.1	Introduction à la gestion des contrats	137
7.2	Conditions favorables à la gestion des contrats	137
7.3	Surveillance et contrôle de l'exécution des contrats	138
7.4	Gestion des modifications	143
7.5	Recours	146
7.6	Règlement des différends	149
7.7	Gestion financière/paiement	151
7.8	Achèvement et clôture du contrat	152

### 7.1 Introduction à la gestion des contrats

Les termes « gestion des contrats » et « administration des contrats » sont souvent utilisés comme synonymes. Toutefois, la « gestion des contrats » est généralement comprise comme un concept plus large et plus stratégique qui couvre l'ensemble du cycle des achats, y compris la planification, la formation, l'exécution, l'administration et la clôture d'un contrat, et qui va au-delà des activités « administratives » quotidiennes du cycle des achats. La gestion des contrats comprend la gestion des relations entre le fournisseur, l'unité adjudicatrice, le demandeur et/ou l'utilisateur final, ainsi que la fourniture d'informations en retour au fournisseur concernant ses performances et le règlement des différends, si nécessaire.<sup>30</sup>

L'administration des contrats comprend les mesures administratives prises après l'attribution d'un contrat, comme la modification, la clôture, la tenue du dossier contractuel et la conservation des dossiers, ainsi que le traitement des instruments de sécurisation (p. ex., la garantie de bonne exécution).<sup>31</sup> Étant donné qu'il est difficile de faire la distinction entre les deux termes et que la majorité des organisations des Nations Unies utilisent couramment le terme « gestion des contrats » pour décrire la phase d'administration des contrats, nous utiliserons le terme « gestion des contrats » dans le présent chapitre.

L'objectif de la gestion des contrats est de s'assurer que toutes les parties au contrat s'acquittent pleinement de leurs obligations respectives de la manière la plus efficace et efficiente possible, en fournissant les résultats commerciaux et opérationnels requis du contrat et en optimisant les ressources. Elle repose sur l'idée que le contrat est un accord, un partenariat avec des droits et des obligations qui doivent être respectés par les deux parties pour atteindre l'objectif. Il ne s'agit pas de formuler des critiques, mais plutôt d'identifier les problèmes et de trouver des solutions ensemble.

La gestion des contrats est similaire à la gestion de projet, car chaque contrat peut être considéré comme un mini-projet. Il a un objectif unique, consomme des ressources, a une date de début et de fin, nécessite la coordination et la planification des activités pertinentes, un suivi ainsi qu'une documentation dans un dossier contractuel tout au long du processus. La gestion des contrats comprend la documentation des performances. Selon l'organisation et les biens ou services achetés, le suivi quotidien/régulier du contrat peut être principalement la responsabilité du demandeur.

### 7.2 Conditions favorables à la gestion des contrats

Au cours de la première phase du processus de gestion des contrats, l'acheteur s'assure qu'il y a une compréhension commune, une répartition des responsabilités, des systèmes et des procédures en place

<sup>30</sup>Glossaire des termes relatifs aux achats de l'ONU figurant à la fin du présent manuel.

<sup>31</sup>Glossaire des termes relatifs aux achats de l'ONU figurant à la fin du présent manuel.

pour surveiller et contrôler l'exécution du contrat et traiter efficacement les changements et les différends éventuels. Le fournisseur doit être considéré comme un membre de l'équipe de projet, et tous les membres doivent viser le succès. Dès la signature du contrat, plusieurs mesures devraient être prises pour s'assurer que les rôles, les responsabilités et les obligations sont clairement répartis entre les parties et que des systèmes et des procédures appropriés sont mis en place pour surveiller les performances et veiller à ce que les efforts restent bien ciblés.

### **Dossier contractuel et documentation**

Le dossier contractuel doit être ouvert par l'acheteur et le contrat doit être analysé avec soin, en tenant compte des droits et obligations de chaque partie. Toute question nécessitant une clarification ou une modification du contrat doit être entièrement documentée dans ce dossier. (Le demandeur disposera normalement d'un dossier distinct, avec une copie du contrat, élément à part entière des dossiers de gestion du projet.) Bien que la pratique puisse varier d'une organisation à l'autre, les documents suivants font normalement partie du dossier contractuel :

- Original du contrat et de toutes les modifications
- Toutes les communications orales et écrites connexes avec le fournisseur (correspondance électronique, interne et externe, notes de conversations téléphoniques et procès-verbaux de réunions)
- Copie de l'offre gagnante et des documents d'attribution du marché
- Définition des besoins (par ex., demande d'achat)
- Rapports (par ex. rapports d'inspection avant expédition)
- Preuve de réception des marchandises et rapport d'acceptation du demandeur/client
- Rapport d'évaluation des fournisseurs

D'autres documents connexes précédant la finalisation du contrat, comme les documents de sollicitation, les offres reçues, le rapport d'évaluation des soumissions, etc. font habituellement partie d'autres dossiers connexes (par ex., le dossier d'offre). Les factures, les preuves de paiement et les autres documents liés au paiement seront conservés dans un dossier financier, et les documents liés à l'expédition/au transport seront conservés dans un dossier d'expédition.

Il est important de documenter soigneusement l'exécution du contrat parce qu'elle constitue une preuve d'exécution et une preuve en cas de litige. Son contenu contribue également à la mémoire institutionnelle et est utilisé à des fins d'audit.

### **Analyse des contrats**

Dès que possible, le fonctionnaire de l'ONU responsable (directeur de programme, demandeur ou acheteur) devrait analyser les conditions générales du futur contrat et élaborer une structure de répartition des tâches contractuelles (plan de gestion du contrat) qui reflète à la fois les aspects techniques et administratifs de son exécution. Le demandeur et l'acheteur devraient s'entendre sur des objectifs de performances intermédiaires fondés sur les obligations d'exécution du contrat. Des objectifs intermédiaires permettront à l'organisation des Nations Unies de mesurer les progrès accomplis, de détecter les écarts de performance importants, de prendre des mesures correctives et d'assurer un suivi.

## **7.3 Surveillance et contrôle de l'exécution des contrats**

### **Conférence préparatoire à l'exécution**

Avant de commencer à exécuter des contrats importants ou complexes, habituellement pour des services ou des travaux, l'acheteur et le demandeur devraient rencontrer l'équipe du fournisseur pour discuter de leur compréhension et de l'administration conjointe du contrat. La réunion devrait être formelle avec un ordre du jour distribué à l'avance, et un procès-verbal devrait être rédigé et approuvé par les parties. Chaque partie devrait nommer une personne qui sera la voix officielle de l'organisation pendant l'exécution du contrat.

Au cours de la conférence préparatoire à l'exécution, les parties devraient examiner une série de sujets afin que l'organisation et le fournisseur comprennent parfaitement les conditions générales du contrat et ses éléments clés. Le plan de projet/programme doit être mis à jour avec la participation des deux

parties afin de refléter la date réelle de l'entrée en vigueur ainsi que les étapes/livrables du contrat et tout changement qui a pu survenir depuis sa planification.

L'organisation devrait examiner le plan d'évaluation des performances avec le fournisseur afin que les deux parties sachent sur quelle base les performances seront établies. Il s'agit là d'étapes dans la surveillance conjointe et non d'obligations contractuelles. Les parties devraient également discuter des méthodes de mesure des performances réelles et d'établissement des rapports et en établir un calendrier. Les techniques, le calendrier et la fréquence des mesures et des rapports devraient refléter la nature et la criticité du travail. Un équilibre raisonnable doit être trouvé entre l'absence de toute mesure ou de tout rapport et l'excès de rapports. Les parties devraient également clarifier les ambiguïtés qui subsistent et discuter des procédures de gestion du changement et de résolution des différends. Enfin, il est important d'avoir un bon plan de communication pour que les problèmes qui surviennent puissent être réglés le plus rapidement possible.

Dans le cas de simples services ou de bons de commande de biens ou d'équipements, un contact par téléphone ou par courriel suffit souvent pour lancer les activités, complété par des relances et un suivi réguliers.

### **Communication efficace**

La gestion efficace des contrats, y compris le respect des conditions contractuelles, exige que les organisations maintiennent une communication efficace au sujet de l'exécution des contrats et qu'elles exercent un contrôle sur cette exécution. Les relations entre les deux parties devraient être fondées sur un flux ouvert de communication et sur la volonté de prendre les mesures nécessaires pour corriger et améliorer la situation. Ces relations sont facilitées par :

- La mise en place par chaque partie au contrat de procédures de communication claires pour s'assurer que son personnel est pleinement conscient de son rôle et de ses responsabilités, ainsi que de procédures de conformité pour surveiller et garantir les performances.
- La promotion d'une attitude de travail d'équipe, en cherchant à obtenir les meilleurs résultats des efforts conjoints, en suscitant la volonté de discuter des problèmes sans recourir immédiatement à des récriminations et en s'efforçant de réaliser les ajustements immédiats qui peuvent être nécessaires pour corriger les problèmes.
- Un système bien organisé de rapports oraux et écrits soulignant les progrès et les problèmes et les mesurant par rapport aux performances et aux résultats escomptés.
- Des réunions d'examen de l'exécution et de l'avancement des contrats à des intervalles appropriés.

Pour l'achat de biens, le suivi et le contrôle des contrats sont en grande partie assurés par les relances, l'inspection avant expédition et la réception et l'acceptation finales.

Au fur et à mesure que l'exécution avance et que les événements se déroulent, les parties constateront qu'elles devront peut-être modifier leurs attentes et leurs plans initiaux pour s'adapter aux événements réels. Ce faisant, elles devront modifier les conditions générales de leur contrat afin qu'il reflète l'état actuel de leur accord. Il s'agit là d'un aspect inévitable de la passation de marchés, car personne ne peut prédire l'avenir avec une précision parfaite. Cependant, il est important que les parties le fassent consciemment et ouvertement, et en adoptant une attitude propice au travail d'équipe, afin qu'elles restent d'accord sur ce qu'elles font. Si elles ne communiquent pas, elles pourraient se retrouver contraintes de résoudre un différend au sujet de leurs obligations réelles en vertu du contrat.

### **Surveillance**

Une fois le marché attribué, l'acheteur responsable, ou le demandeur, surveille l'exécution, recueille des informations et mesure la réalisation réelle du contrat. Ceci est essentiel pour un contrôle efficace. Les ressources consacrées à ces tâches et les techniques utilisées pour les exécuter dépendront de la nature des tâches contractuelles, de l'ampleur et de la complexité du contrat, et des ressources disponibles.

Pour les petits contrats simples et non critiques, un appel téléphonique occasionnel peut suffire pour assurer au fonctionnaire de l'ONU responsable que tout se déroule conformément au plan. Toutefois, dans le cas de contrats importants et complexes, le fonctionnaire responsable de l'ONU peut exiger des rapports détaillés, des réunions d'avancement régulières, des tests formels, des examens et des audits



techniques pour s'assurer du respect des accords de niveau de service. Dans les contrats axés sur les performances, les indicateurs de performances élaborés à l'étape de la planification et convenus dans le contrat sont utilisés pour surveiller les performances. Dans certains cas, le plan d'assurance de la qualité proposé par le fournisseur peut servir de base pour surveiller ses performances.

Des observations sont faites afin de recueillir des informations sur les aspects des performances qui, lorsqu'ils sont mesurés, décrivent l'avancement des travaux. Le but de l'observation, de la collecte d'informations et de la mesure des progrès accomplis est de pouvoir comparer les réalisations concrètes et les réalisations escomptées afin d'exercer un contrôle. Chaque partie doit concentrer son attention en interne pour s'assurer qu'elle remplit ses propres obligations et en externe pour s'assurer que l'autre partie remplit ses obligations.

L'observation et la collecte d'informations devraient porter sur quatre points de contrôle généraux. Il s'agit notamment du contrôle des coûts, du contrôle des échéanciers, de la conformité aux spécifications, aux termes de référence, à l'expression des besoins (assurance et contrôle de la qualité) et de la conformité aux conditions générales, aux exigences en matière de formalités administratives et aux aspects administratifs liés à l'exécution du contrat. Il existe deux méthodes de surveillance différentes, l'observation directe et l'observation indirecte, qui sont décrites ci-dessous.

#### *Observation directe*

L'observation directe signifie l'observation personnelle et physique. Le membre du personnel de l'ONU responsable, ou un représentant sur le terrain, est physiquement présent sur site pendant l'exécution des tâches pour constater leur progression. Cette approche est plus pratique lorsque les tâches sont de nature physique et exécutées sur un nombre limité de sites.

Les projets de construction sont des exemples de tâches facilement observables. L'inspecteur se rend sur le chantier et inspecte visuellement les travaux, comparant les observations aux spécifications de construction et les dessins au calendrier afin de déterminer l'avancement des travaux. L'observation directe par le membre du personnel de l'ONU ou le représentant sur le terrain responsable est toutefois d'une utilité limitée lorsque les tâches sont essentiellement de nature intellectuelle ou lorsqu'elles sont trop complexes pour que l'inspection physique seule fournisse suffisamment d'informations pour mesurer les progrès. Dans ces cas, l'observation directe devrait être complétée ou remplacée par l'observation indirecte.

#### *Observation indirecte*

L'observation indirecte fait référence aux essais, aux rapports d'étape de nombreux observateurs, aux examens techniques, aux indicateurs de performances et aux audits. L'observation indirecte est appropriée lorsque l'observation directe fournirait des informations insuffisantes ou ambiguës. Par exemple, les projets impliquant un effort intellectuel comme l'analyse de l'infrastructure, pour lesquels il est peu probable que des observations personnelles dans les bureaux où les tâches sont effectuées révèlent si leur exécution est en avance, conforme ou en retard par rapport au calendrier prévu.

### **Procédures de réception, d'inspection et d'acceptation**

L'inspection consiste à examiner ou à mettre à l'essai un produit ou un service pour s'assurer qu'il est conforme aux exigences contractuelles. Lorsqu'il s'agit de biens en quantité, l'inspection consiste également à vérifier que le nombre correct d'articles a été livré. Certaines organisations peuvent avoir conclu des contrats-cadres ou des contrats ponctuels avec des agents d'inspection, tandis que d'autres peuvent disposer d'experts internes qui effectuent des visites et des inspections d'usines. En général, les types de méthodes d'inspection sont les suivants :

- Contrôles sensoriels et dimensionnels
- Contrôles des performances physiques
- Essais destructifs

#### *Contrôles sensoriels et dimensionnels*

Les contrôles sensoriels et dimensionnels sont des examens effectués par un inspecteur qui utilise ses yeux, ses oreilles et ses autres sens. L'inspecteur fait en grande partie appel à son jugement personnel. Pour un taille-crayon automatique disponible dans le commerce, par exemple, cette méthode révèle des défauts de surface, des pièces manquantes, un fonctionnement bruyant et des pièces désalignées.

Pour les services de nettoyage, l'inspection visuelle permet de détecter les surfaces qui ne sont pas propres.

Les organisations des Nations Unies ont généralement recours à des contrôles sensoriels et dimensionnels pour effectuer les inspections. Lorsqu'il utilise cette méthode, le personnel de l'ONU au point de réception (c'est-à-dire le bureau de l'ONU ou la mission sur le terrain qui utilise l'article) doit procéder à un examen visuel pour vérifier que le type et le modèle de produit appropriés ont été livrés et qu'ils sont conformes aux spécifications énoncées dans la commande ou le contrat. Il devrait également y avoir une inspection visuelle pour déterminer si le conditionnement, l'emballage, le marquage et l'étiquetage sont conformes aux exigences du contrat. Tout signe de dommage, comme des bosses ou des déchirures, doit être documenté. Le personnel de l'ONU devrait également procéder à un comptage physique pour s'assurer que la quantité correcte du produit a été livrée en comparant la quantité reçue avec la quantité commandée. Selon le type d'article, il peut également être nécessaire de vérifier l'état du produit pour s'assurer qu'il n'est pas abîmé, rouillé ou détérioré. Tout article non conforme aux normes appropriées ne devrait pas être accepté, et un rapport de réception et d'inspection devrait être soumis, indiquant tout article non conforme.

#### *Essais physiques ou tests de performances*

Les tests physiques, de performances ou de fonctionnement fournissent des données de performances réelles qui sont comparées aux performances ou aux caractéristiques physiques requises, ou à une gamme d'indicateurs de ce qui est considéré comme acceptable selon le contrat. Exiger qu'un moteur ou un système d'exploitation fonctionne à un certain niveau pendant une période de temps spécifique est un exemple de test de performances. Les essais réalisés sur des matériaux visant à vérifier leur composition chimique ou leur densité par rapport aux paramètres des spécifications sont des exemples d'essais physiques. Dans le cadre d'un contrat de service d'autobus, le fait d'attendre à un arrêt d'autobus particulier pour voir si l'autobus arrive à l'heure est un test de performances qui permet de vérifier la conformité avec l'horaire requis. Les tests de performances pour les services à forte intensité de main-d'œuvre sont souvent effectués à partir d'un échantillon aléatoire.

#### *Essais destructifs*

Les essais destructifs exigent que les produits finis répondent à certaines normes de fiabilité ou qu'ils résistent à un certain niveau de contrainte. Par exemple, chauffer un produit jusqu'à ce qu'il brûle teste les caractéristiques ignifuges d'un produit fini. Ou encore, en grattant les nouvelles couches de peinture appliquées, il est possible de voir le nombre de couches appliquées par un fournisseur de peinture.

### **Normes d'acceptation ou de rejet**

L'acceptation ou le rejet de produits ou de services doit être fondé sur les normes indiquées dans le contrat ou le bon de commande. En général, les organisations des Nations Unies s'appuient sur deux types de normes :

- Des normes de conformité strictes : Exigences fondées sur des descriptions techniques spécifiques de l'ONU.
- Des normes subjectives : Exigences fondées sur un critère plus large et plus subjectif, tel qu'appliqué par l'inspecteur. Des exemples de normes subjectives peuvent être « ajustement confortable » ou « facilité d'utilisation ».

Il n'est pas rare que les deux types de normes s'appliquent à différents aspects d'un achat. Dans de tels cas, les normes de conformité strictes et les normes subjectives doivent être appliquées. Toutefois, si les deux normes s'appliquent à un seul aspect de l'achat, elles sont généralement incompatibles entre elles et, par conséquent, inapplicables. Les deux types de normes peuvent également s'appliquer à différents aspects des exigences de service. Par exemple, un contrat de services de tonte de gazon peut stipuler que l'herbe sera tondu une fois par semaine, ce qui est une norme de conformité stricte, ou que l'herbe doit toujours être propre et tondu, ce qui est une norme subjective. La base de l'acceptation ou du rejet doit être conforme aux exigences énoncées dans le contrat, comme l'indique le tableau ci-dessous.

TYPE D'EXIGENCE	SE REFERE A...
Exigence relative à l'article final	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un produit mesurable du travail, tel qu'un rapport d'analyse de gestion ou la fabrication d'un produit.</li> <li>• Précise un délai précis pour la livraison ou l'achèvement. Le rejet, ou d'autres mesures correctives, peuvent être appropriés si l'article final est défectueux ou livré en retard.</li> </ul>
Exigence relative au niveau d'effort	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La quantité de travail nécessaire pour fournir un niveau précis d'effort sur une période de temps donnée, pour un travail qui ne peut être énoncé qu'en termes généraux.</li> <li>• Le fournisseur reçoit un montant fixe en dollars ou dans la devise applicable.</li> <li>• Convient à la recherche ou à l'étude dans un domaine spécifique de recherche et de développement.</li> <li>• L'obligation du fournisseur de fournir le niveau d'effort prend fin à l'expiration du contrat. Le seul motif de rejet ou d'application de mesures correctives (c.-à-d. dommages-intérêts libératoires ou paiement partiel, etc.) est la façon dont l'effort a été déployé pendant l'exécution du contrat (c.-à-d. que le fournisseur n'a pas passé le temps convenu ou n'a pas utilisé le temps de façon productive, ce qui a entraîné un travail inférieur aux normes, etc.)</li> </ul>

L'inspection puis l'acceptation ou le rejet des produits et services, déterminent si l'organisation des Nations Unies doit effectuer le paiement au fournisseur.

## Types de rapports

### *Documents de réception et d'inspection*

Les inspections peuvent être provisoires ou finales et la réception peut être totale ou partielle. Les organisations utilisent habituellement des formulaires et des rapports normalisés pour confirmer que l'inspection a été effectuée et pour consigner si les produits/services ont été acceptés ou rejetés. Les organisations des Nations Unies utilisent de plus en plus le logiciel d'achat ERP de l'organisation pour enregistrer électroniquement l'exécution et les aspects connexes de l'achèvement des contrats. (Pour plus d'informations, voir le chapitre 13 : Achats en ligne)

### *Réunions d'avancement*

Les réunions d'avancement peuvent simplement être des rapports d'avancement oraux. Ceux-ci présentent des avantages et des inconvénients par rapport aux rapports écrits. L'un des avantages est que les auditeurs peuvent poser des questions sur les informations, l'analyse et les conclusions présentées et discuter avec l'auteur du rapport. L'un des inconvénients est que les auditeurs peuvent ne pas avoir le temps pendant la réunion d'examiner les informations et de faire leur propre analyse avant la fin de la réunion.

### *Rapports écrits*

Les rapports écrits fournissent rarement des informations « en temps réel ». Ils ne renseignent pas le lecteur sur l'état actuel des choses ; ils lui fournissent seulement un descriptif de la situation à un moment donné dans le passé. L'actualité des informations dépend de la nature et de la fréquence des rapports et des capacités du rapporteur. Un rapport d'exécution coûts/calendrier qui est soumis le 1er juin et qui dépend des informations comptables, peut en fait décrire un état coûts/calendrier au 30 avril, ou avant, selon les capacités du système comptable du fournisseur. Les conclusions du rapport sur l'état du projet ne sont valides que si les informations sur lesquelles elles sont fondées sont exactes et si l'analyste est compétent, réaliste et honnête.

Lorsqu'il décide de s'appuyer, en totalité ou en partie, sur des rapports (y compris des réunions), le fonctionnaire responsable de l'ONU doit également décider quelles informations chaque rapport doit contenir. Voici certaines des questions à prendre en considération conformément aux lignes directrices de l'organisation en matière de rapports d'analyse des contrats :

- Quelles informations le rapport devrait-il contenir : conclusions sur les performances, analyse, informations brutes ou une combinaison de ces éléments ?
- À quelle fréquence et à quel moment le rapport doit-il être présenté ?
- Quelle est la date limite (« en date du ») à laquelle les informations doivent être incluses dans le rapport ?
- Sous quelle forme le rapport doit-il être présenté ?
- À qui le rapport doit-il être soumis et à qui doit-on envoyer des exemplaires ?

### **Analyse des écarts**

Il ne suffit pas d'observer et de recueillir des informations sur les performances ; ces informations doivent être analysées pour déterminer si les performances sont satisfaisantes ou non. L'analyse compare les performances réelles aux objectifs de performances pour déterminer s'il y a des écarts. Le fonctionnaire de l'ONU responsable qui découvre un écart entre les performances réelles et les performances attendues doit déterminer plusieurs choses : Est-ce significatif ? Quelle en était la cause ? S'agit-il d'un échec ponctuel ou d'un problème persistant ? Quel type de mesure corrective serait le plus efficace ?

L'analyse des écarts doit être effectuée en temps opportun, surtout lorsque les informations sont obtenues au moyen de rapports. Ces informations sont déjà anciennes au moment où elles ont été reçues. Les retards dans l'analyse de leur importance peuvent entraîner une nouvelle détérioration des mauvais résultats, laissant peut-être peu d'espoir de pouvoir adopter des mesures correctives efficaces. Il est particulièrement important d'agir rapidement au cours des premières phases de l'exécution du contrat, lorsque les mesures correctives sont susceptibles d'avoir le plus grand effet. En cas d'exécution non satisfaisante d'un contrat, l'examen des informations contenues dans le dossier contractuel révèle souvent des signes avant-coureurs, rapports, procès-verbaux de réunions, lettres, notes de service, qui sont passés inaperçus ou ont été ignorés. Lorsque la responsabilité du suivi des performances est déléguée, le fonctionnaire responsable de l'ONU doit prendre des mesures pour s'assurer que ces personnes analysent rapidement les informations, rendent compte de leurs conclusions et prennent des mesures correctives.

### **Adoption de mesures correctives**

Lorsque le demandeur ou l'acheteur découvre un écart important entre les performances réelles et les performances attendues, ils doivent prendre des mesures correctives, si cela est possible. Ils doivent identifier la cause du problème et élaborer une solution qui non seulement l'éliminera en tant que source de difficultés futures, mais corrigera également l'effet qu'il a déjà eu, dans la mesure du possible. Si l'effet ne peut être corrigé, les parties peuvent alors être amenées à négocier une modification du contrat, avec indemnisation de la partie lésée, le cas échéant.

### **Suivi du dossier**

Une fois que des mesures correctives ont été prises ou sont en cours d'application, l'acheteur et le demandeur doivent déterminer si elles ont eu ou si elles ont l'effet souhaité. Si ce n'est pas le cas, d'autres mesures pourraient s'avérer nécessaires. Tout au long de ce processus d'action corrective et de suivi, toutes les parties doivent se tenir mutuellement informées. Une communication efficace entre les parties est essentielle pour éviter les malentendus et les différends lorsque les choses ne se déroulent pas comme prévu. La partie qui prend des mesures correctives doit faire tous les efforts possibles pour informer l'autre partie qu'elle est avertie du problème et qu'elle s'y attaque sérieusement. Cela est parfois plus important que la mesure corrective elle-même.

## **7.4 Gestion des modifications**

La gestion des modifications consiste à la fois à éviter les modifications non désirées et à intégrer les modifications nécessaires dans le contrat. Pour contrôler efficacement les modifications, il faut établir des procédures officielles pour modifier le contrat et limiter le nombre de personnes autorisées à apporter des modifications.

Il est naturel pour les membres du personnel d'une partie contractante de travailler directement avec ses homologues de l'autre partie contractante, des personnes qui parlent sa langue et comprennent ses politiques et ses coutumes. Ces collègues contournent souvent les voies de communication officielles, et de telles relations peuvent mener à des ententes informelles et non documentées qui s'écartent des

conditions générales du contrat. De tels accords informels mènent souvent à des situations d'engagement ou de tolérance non autorisé(e) qui s'expliquent par l'impression communiquée involontairement par le demandeur qu'il détient apparemment toute autorité. Il est important que toutes les parties gardent à l'esprit que le contrat écrit constitue l'accord, jusqu'à ce qu'il ait été officiellement modifié. Une telle modification n'est pas une simple formalité.

L'expression « Constructive change » (Modification établie par une interprétation constructive), utilisée pour décrire une modification du contrat, est dérivée du verbe anglais « to construe » (interpréter) au sens d'une élaboration abstraite et non du verbe anglais « to construct » au sens d'une construction concrète. Ainsi, un « constructive change » est une situation qui peut être interprétée comme ayant l'effet d'une modification contractuelle de bonne foi. Un « constructive change » survient lorsque l'acheteur, ou un autre fonctionnaire dûment autorisé, modifie le contrat sans appliquer les procédures juridiques et réglementaires appropriées. Un « constructive change » peut résulter d'une action spécifique ou de l'absence d'action. Il n'est pas nécessaire que les « constructive changes » aient une incidence sur les coûts ; les engagements non autorisés en ont toujours une.

L'éventualité d'un « constructive change » place l'organisation des Nations Unies en mauvaise position lorsqu'elle renégocie le prix ou le coût, ou une autre condition du contrat. Par conséquent, il faut éviter d'évoquer les « constructive change » dans la discussion avec le fournisseur. À moins que les changements ne soient documentés dans une modification du contrat, un malentendu entre le personnel de l'ONU et le personnel du fournisseur est susceptible de se produire.

### **Modifications des instruments contractuels**

Une modification apportée à un instrument contractuel (aussi appelée « modification de contrat ») est un enregistrement écrit des modifications apportées aux conditions générales initiales. Elle est effectuée pour tenir compte des changements apportés au besoin initial, pour tenir compte de la résolution de problèmes de performances ou pour se conformer à des considérations administratives officielles. L'organisation des Nations Unies ou le fournisseur peut souhaiter modifier le contrat pour diverses raisons. Il est important de noter que toutes les modifications n'entraînent pas nécessairement une augmentation ou une diminution de la valeur du contrat, mais une modification écrite est tout de même requise dès lors qu'une des conditions du contrat a changé. Il peut y avoir, par exemple, une modification de l'expression des besoins (EDB) qui n'a pas d'incidence financière, mais elle devrait être documentée pour s'assurer qu'elle est traitée comme une obligation formelle en vertu du contrat. Si une modification augmente la valeur du contrat, il se peut que le dossier doive d'abord être approuvé par le comité d'examen des marchés de l'organisation avant qu'un avenant puisse être signé. Chaque organisation des Nations Unies peut avoir des seuils différents qui déterminent si une augmentation de la valeur d'un contrat doit être examinée. Dans certains cas, c'est lorsque la valeur augmente de plus d'un certain pourcentage.

Lorsque l'organisation reçoit une demande de modification d'un contrat de la part d'un fournisseur, elle devrait examiner la demande et analyser son incidence sur le calendrier d'exécution, le prix, la quantité et la qualité. L'organisation devrait consulter le demandeur ou l'utilisateur final sur tous les aspects de la demande et déterminer si la meilleure façon de répondre à cette demande est de conserver le contrat en cours ou, si des changements importants s'imposent, de procéder à un nouvel achat. Une modification de contrat peut porter sur les points suivants :

- Prorogation du délai pour l'achèvement du contrat
- Modification des spécifications
- Changements de prix
- Changement de personnel clé
- Changements administratifs tels qu'un changement de nom, de statut juridique, d'adresse, etc.

Seul un fonctionnaire autorisé de l'ONU peut officiellement modifier un contrat. Les changements non officiels, sous la forme de « constructive changes » ou d'engagements non autorisés, peuvent être aussi préjudiciables au processus d'achat de l'organisation des Nations Unies que les achats initialement effectués sans délégation de pouvoir appropriée. Les demandeurs sont tenus d'apporter des modifications aux demandes d'achat lorsque des changements de prix, de type ou de quantité d'articles à acheter sont nécessaires. S'il y a lieu, les demandeurs doivent également fournir des documents supplémentaires à l'appui de la nécessité de la modification.

## Exigences en matière de documentation

La documentation à l'appui de la modification du contrat comprend les éléments suivants :

- Spécifications/expression des besoins/termes de référence révisés
- Justification de la nécessité de la modification
- Rapport d'évaluation des performances couvrant les performances du fournisseur à ce jour
- Estimation révisée des coûts tenant compte des augmentations et des réductions des produits ou services, et des coûts connexes découlant de la modification, s'il y a lieu
- Déclaration selon laquelle la modification est conforme à l'autorisation de dépenses actuelle, ou est conforme à l'augmentation de l'autorisation de dépenses actuelle, qui a été pleinement approuvée en vue de couvrir tous les coûts excédant l'autorisation de dépenses actuelle
- Numéro de demande d'achat (et numéro d'engagement, le cas échéant)
- Date d'approbation de la demande d'achat initiale
- Brève description de la modification

### Les bonnes pratiques

Les bonnes pratiques sont les suivantes :

- D'utiliser des formats normalisés pour les modifications au contrat (aussi appelées « avenants ») afin d'apporter des modifications au contrat initial et à tout avenant antérieur, en faisant référence aux clauses du contrat initial et à ses avenants
- De n'effectuer, en aucun cas, une modification du contrat par des corrections ou des suppressions sur le document contractuel original
- De toujours effectuer par écrit toute modification d'un instrument contractuel
- De toujours documenter les modifications dans le dossier contractuel

## Modifications financières

Les modifications financières comprennent les dépassements de coûts et l'augmentation des coûts. Les dépassements de coûts se produisent lorsque le coût d'exécution d'une activité convenue est supérieur au montant convenu. Cela peut être dû aux fluctuations des taux de change, à la sous-estimation du niveau d'effort requis, à la sous-estimation des coûts des matériaux ou à une augmentation des coûts des matériaux ou de la main-d'œuvre. L'organisation des Nations Unies cherche à éviter cette situation, par exemple en recourant à des contrats forfaitaires dont les paiements sont effectués en fonction de la réalisation des objectifs associés à des étapes spécifiques. Dans ce cas, le fournisseur supporte le risque de dépassement de coûts.

L'augmentation des coûts est définie comme la résultante d'une modification de l'étendue des travaux ou de nouvelles conditions qui ont été demandées par l'acheteur et qui entraînent normalement des coûts supplémentaires. Le fournisseur peut être autorisé à augmenter les coûts à condition que la modification du contrat soit documentée et que le contrat soit modifié en conséquence. Une planification minutieuse et un choix linguistique pertinent devraient réduire la fréquence de ces situations, mais elles restent susceptibles de se produire dans les marchés complexes de construction et de prestations de services.

## Délais et variations

Le traitement des réclamations pour retards et variations implique de faire face à des circonstances dans lesquelles un fournisseur présente une réclamation pour des travaux ou des coûts supplémentaires imprévus, ou lorsque l'organisation de l'ONU a modifié ses exigences vis-à-vis du fournisseur. Les retards et les variations typiques qui devraient être traités comprennent : les retards (excusables, non excusables) et les variations mineures de l'étendue des travaux ou des conditions d'exécution.

## Retards excusables

Les retards excusables sont des retards indépendants de la volonté du fournisseur et sans qu'il y ait faute ou négligence de sa part. Il s'agit notamment des retards causés ou autorisés par l'organisation des Nations Unies et des retards causés par des cas de force majeure ou d'autres événements indépendants de la volonté du fournisseur, tels qu'un incendie, une inondation, des actes de guerre, etc. C'est le seul type de retard pour lequel il convient de prolonger le délai d'exécution sans obtenir de contrepartie du fournisseur. Certains retards excusables donnent droit à une compensation monétaire au fournisseur sous la forme d'une augmentation d'un contrat à prix fixe/forfaitaire. Il pourrait s'agir d'une augmentation du prix plafond d'un contrat pièces et main d'œuvre. En outre, un ajustement du délai peut être approprié si l'organisation des Nations Unies est à l'origine ou aurait pu empêcher le retard.

## Retards non excusables

Les retards non excusables sont des retards qui ne sont pas autorisés par l'organisation des Nations Unies et qui sont, d'une certaine façon, la faute du fournisseur. Même les retards qui peuvent être excusables sont jugés non excusables si le fournisseur aurait pu contrôler les effets du retard d'une façon ou d'une autre et ne l'a pas fait.

## 7.5 Recours

Un « recours contractuel » est un instrument de correction que l'une ou l'autre des parties peut utiliser pour compenser l'inexécution ou le non-respect par l'autre partie d'une modalité ou condition du contrat. Afin de déterminer le recours approprié, les bonnes pratiques sont les suivantes :

- Identifier la non-conformité
- Tenir compte de la cause (négligence du fournisseur ou de l'organisation des Nations Unies, force majeure, etc.)
- Tenir compte du contrat/type de besoin (biens, services ou travaux)
- Tenir compte du contexte (p. ex., fournisseur unique, concurrence, urgence)
- Tenir compte des besoins du bénéficiaire/de l'utilisateur final
- Appliquer le principe de proportionnalité

Les recours doivent être précisés dans les conditions générales du contrat. Le contrat doit prévoir que le fournisseur est responsable de la réparation des biens défectueux à ses propres frais. Il devrait également veiller à ce que l'organisation des Nations Unies ait le droit de faire réparer ou remplacer les biens défectueux aux frais du fournisseur si ce dernier n'agit pas conformément à la disposition de garantie dans un délai déterminé. Sauf mention explicite dans le contrat, le fournisseur peut refuser de payer les frais d'expédition lorsqu'il retourne les biens pour réparation.

Lorsqu'on envisage un recours contractuel, il est prudent d'obtenir un retour d'informations de la part du fournisseur. Une bonne pratique commerciale consisterait à donner au fournisseur la possibilité d'apporter des éléments de preuve à l'encontre de la poursuite du recours. Ces preuves pourraient indiquer un retard excusable ou l'impossibilité d'exécution. De telles preuves peuvent aboutir à un recours juste et équitable tant pour l'organisation des Nations Unies que pour le fournisseur.

Les recours dont dispose une organisation des Nations Unies sont décrits ci-dessous :

## Défaut mineur

Lorsque l'organisation détermine que le défaut ne compromet pas l'utilisation prévue des biens, elle peut accepter les biens « en l'état » contre une réduction raisonnable du prix correspondant au coût de la correction du défaut.

## Garanties

Un contrat de vente de biens prévoit généralement une clause de garantie dans les conditions spécifiques du contrat, ou dans les conditions générales du contrat type de l'organisation des Nations Unies. Les garanties offrent à l'organisation acheteuse des recours lorsque des défauts sont découverts après que les produits et services ont été acceptés. Les droits de l'organisation des Nations Unies en matière de garanties sont fondés soit sur des « garanties standard » pour les biens commerciaux standard, soit sur des « garanties spécifiques » pour les équipements fabriqués sur mesure. Ils peuvent

également être fondés sur la « garantie implicite » que les biens doivent être à la hauteur des déclarations faites par le fournisseur. L'administration des garanties relève principalement de la responsabilité des demandeurs ou des utilisateurs finaux. Parce que les utilisateurs finaux sont souvent les premiers à identifier les défauts des produits couverts par la garantie, il est essentiel qu'ils connaissent les procédures requises.

Les garanties commerciales fournies par les fabricants et les prestataires de services contiennent des procédures de notification strictes que l'organisation des Nations Unies doit suivre. Si ces procédures ne sont pas suivies, le fournisseur n'est pas tenu de respecter les conditions de garantie. En conséquence, l'organisation des Nations Unies devrait mettre en place des mesures générales à suivre en cas de problèmes avec les articles acceptés. Généralement, l'avis du conseiller juridique de l'organisation peut être requis.

En cas de problèmes avec les articles acceptés, et avant que le fournisseur ne soit avisé, l'utilisateur final ou le demandeur devrait :

- Identifier les droits spécifiques de l'organisation des Nations Unies en vertu de la garantie
- Vérifier que le défaut est couvert par la garantie et qu'elle s'applique à la panne spécifique, en répondant à ces questions :
  - L'organisation des Nations Unies a-t-elle officiellement accepté le produit ou le service ?
  - Quand la garantie expire-t-elle et que couvre-t-elle ?
  - L'organisation des Nations Unies a-t-elle des obligations en vertu de la garantie, et ces obligations ont-elles été respectées ?
  - Les faits justifient-ils d'invoquer la garantie ?

Une fois les informations recueillies, l'organisation des Nations Unies peut aviser le fournisseur et obtenir sa position et les raisons pour lesquelles il a adopté cette position ; parvenir à un accord sur la façon dont la garantie sera appliquée et le moment où elle le sera ; et documenter la notification. Quelle que soit la date à laquelle le défaut a été découvert, il y aura moins de place pour la discussion si les membres du personnel de l'ONU avisent le fournisseur avant l'expiration de la période de garantie.

### **Avis de rejet des biens non conformes**

L'organisation des Nations Unies devrait aviser le contractant par écrit du rejet des biens dès qu'une inspection détermine qu'il existe des écarts par rapport aux spécifications et que ces écarts ou défauts ne sont pas considérés comme mineurs. Cela est particulièrement important pour les travaux de génie civil, car des inspections intermédiaires sont nécessaires à différents stades et une inspection ou une notification tardive pourrait être considérée comme un événement justifiant une compensation financière supplémentaire pour le contractant.

### **Dommages-intérêts libératoires**

Les parties à un contrat peuvent convenir explicitement, à l'avance, d'une somme qui sera payable à titre de dommages-intérêts pour tout manquement. Dans la majorité des cas, il s'agit d'un retard dans l'exécution. Ces dommages-intérêts prédéterminés sont une estimation de la perte réelle qui serait subie et ne sont pas considérés comme une pénalité. Les provisions pour dommages-intérêts libératoires sont normalement incluses dans les conditions générales des contrats types de l'organisation. Lorsque les retards entraînent des coûts supplémentaires ou une perte de revenus ou d'autres avantages pour l'organisation, ils sont couverts par des dommages-intérêts libératoires versés par le fournisseur à l'organisation et sont normalement calculés en pourcentage de la valeur du contrat jusqu'à concurrence d'un montant maximal.

Les dommages-intérêts libératoires pour retard de livraison s'accumulent normalement pour chaque jour, ou autre période, calculé pour tenir compte du retard de livraison. Les organisations des Nations Unies exigent souvent que la clause de dommages-intérêts libératoires s'ajoute à d'autres recours.

### **Garantie de bonne exécution**

Il s'agit d'un instrument financier écrit émis par une banque ou une compagnie d'assurance en faveur de l'organisation des Nations Unies pour garantir le respect des obligations du fournisseur, telles que les cautionnements de bonne exécution. Les garanties de bonne exécution sont utilisées dans les



marchés complexes où le coût de l'établissement des contrats est élevé et où l'impact de l'inexécution par le fournisseur pourrait causer de graves dommages à l'organisation (par exemple, dans les contrats de travaux et les contrats de services de consultants très sensibles), et sont généralement fixées à 10 % de la valeur du contrat. Ils remplissent le rôle d'une police d'assurance pour l'organisation des Nations Unies afin d'atténuer le risque de non-exécution par le fournisseur.

### **Compensation dans les contrats de prestations de services ou de travaux**

La plupart des contrats de prestations de services comportent une clause stipulant que « le paiement n'est effectué qu'à l'achèvement de certaines tâches ». Les paiements au titre d'un contrat de prestations de services sont normalement décomposés en paiements progressifs à l'achèvement de certaines tâches par le fournisseur, et acceptés et approuvés par l'organisation des Nations Unies. L'organisation a le droit de retenir le paiement des factures reçues pour inexécution ou retard dans l'atteinte des objectifs associés à différentes étapes et précisés dans le contrat. L'organisation peut également déduire ou « compenser » les coûts engagés par l'organisation en raison de l'inexécution ou des retards du contractant.

### **Résiliation**

#### *Avis d'intention de résiliation*

Lorsque l'organisation des Nations Unies estime que le problème est suffisamment grave pour compromettre l'exécution du contrat, elle notifie au contractant son intention d'y mettre fin et lui accorde un délai donné pour résoudre le problème. La résiliation est le recours le plus sérieux dont dispose une organisation des Nations Unies. Il s'agit de l'exercice du droit de l'organisation des Nations Unies d'interrompre totalement ou partiellement l'exécution du contrat.

#### *Résiliation du contrat pour les biens et services*

L'annulation se produit lorsque l'une des parties met fin au contrat lorsque l'autre partie a manqué à ses obligations. Les recours pour ce manquement comprennent normalement des dommages-intérêts qui indemnisent la partie qui n'a pas manqué à ses obligations pour toute perte subie en raison de ce manquement, et ces dommages-intérêts sont généralement compensatoires. Dans tous les cas de résiliation, il faut consulter au préalable le responsable désigné au sein de l'organisation et obtenir son avis. Un exemple d'un tel manquement serait lorsque le fournisseur est incapable de corriger ou refuse de corriger les défauts des biens ou des prestations de services non conformes. Dans ce cas, l'organisation des Nations Unies peut résilier le contrat pour manquement et engager un autre fournisseur pour soit corriger les défauts des biens non conformes, soit réapprovisionner les biens ou fournir les services requis. L'organisation des Nations Unies peut faire valoir la garantie de bonne exécution. Les coûts sont à la charge du fournisseur initial.

#### *Résiliation pour manquement aux conditions générales*

Certaines organisations des Nations Unies ont une clause qui leur donne le droit de résilier le contrat immédiatement en cas de manquement aux conditions générales concernant les normes éthiques relatives, par exemple, au travail dans les mines, à l'exploitation sexuelle et/ou aux principes et droits fondamentaux sur le lieu travail, moyennant préavis au fournisseur et sans aucune responsabilité d'aucune sorte. Toutefois, si les acheteurs sont avertis de l'existence de telles situations impliquant les fournisseurs de l'organisation, ils doivent immédiatement demander conseil au responsable désigné de l'organisation sur la façon de traiter le problème.

#### *Fin des travaux*

Les contrats de travaux d'une organisation des Nations Unies comprennent des clauses spécifiques détaillant les conditions dans lesquelles l'organisation (l'employeur) peut mettre fin aux travaux, les procédures à suivre et l'évaluation ultérieure des travaux achevés au moment de la résiliation. Il convient de noter que le fournisseur a également le droit de résilier le contrat ou de suspendre les travaux sous certaines conditions spécifiques, liées principalement aux retards de paiement de l'organisation des Nations Unies. Là encore, des clauses spécifiques précisent les circonstances dans lesquelles le fournisseur peut résilier le contrat, les procédures à suivre et l'évaluation ultérieure des travaux réalisés. Il est donc important que l'organisation respecte toutes ses obligations contractuelles.

## 7.6 Règlement des différends

Les contrats doivent être clairs et doivent toujours inclure les conditions générales de l'organisation des Nations Unies concernée ; les responsabilités et obligations du fournisseur et de l'organisation des Nations Unies doivent être clairement définies afin de minimiser les risques de différends et de désaccords. Toutefois, peu importe la qualité de la rédaction d'un contrat et de la gestion de son exécution, la nature dynamique des relations contractuelles contribue à la possibilité de voir surgir des différends entre les parties. En fait, les désaccords, comme les modifications, sont pratiquement inévitables. Ils sont attendus par toutes les parties concernées et sont considérés comme un aspect normal de la gestion des contrats. Plus le projet est vaste et complexe, plus les risques de malentendus et de désaccords sont grands.

La planification de la gestion du contrat devrait comprendre une entente sur la procédure à suivre pour résoudre les désaccords entre les parties concernant les responsabilités et l'interprétation du contrat. Des divergences d'opinions surgiront parmi les professionnels qualifiés au cours de l'exécution. Les réclamations et les demandes de modifications font partie de l'exécution normale des contrats, et la procédure d'examen et de renvoi à un niveau hiérarchique supérieur, au besoin, devrait être établie dès le début. Il devrait également y avoir une procédure convenue pour transmettre le problème à un niveau d'autorité supérieur. Néanmoins, le contrat devrait indiquer quelle partie est responsable d'une décision donnée, et l'autre partie devrait respecter cette responsabilité.

Les parties ne doivent pas permettre que des désaccords et des différends empêchent l'exécution du contrat. Elles doivent s'engager à résoudre à l'amiable les inévitables différends qui surgiront entre eux. Les réclamations et les différends contractuels ne peuvent être entièrement évités, mais ils peuvent être réglés efficacement, équitablement, et sans rancune ni litige. Les parties expérimentées à un contrat anticiperont les réclamations et les différends et reconnaîtront qu'ils ne sont pas nécessairement révélateurs d'incompétence ou de mauvaise volonté, mais reflètent simplement le fait que la prévoyance, la planification et l'exécution humaines ne sont pas parfaites. Comme il est difficile d'éviter l'expression des personnalités dans les différends, ceux-ci doivent être résolus rapidement, avant qu'ils ne s'enveniment et n'affectent l'ensemble de la relation contractuelle.

De nombreux désaccords contractuels découlent d'ambiguïtés dans le libellé des contrats. C'est pourquoi l'acheteur devrait suivre les règles communément acceptées élaborées par les juges et les arbitres pour résoudre les ambiguïtés dans le libellé d'un contrat. Comme nous l'avons mentionné précédemment dans le présent chapitre, il est important qu'il y ait une conférence préparatoire à l'exécution au cours de laquelle les deux parties examinent le contrat pour s'assurer que chacune comprend son rôle et ses responsabilités et qu'elles rédigent le procès-verbal de la réunion pour documenter les discussions. Voici quelques règles de base pour résoudre les ambiguïtés dans le libellé d'un contrat :

- Respecter l'ordre de préséance établi des documents
- Interpréter le contrat dans son ensemble et, dans la mesure du possible, de façon cohérente
- Appliquer les définitions du dictionnaire aux mots de tous les jours et se référer à un dictionnaire de droit pour les termes juridiques
- Appliquer les définitions commerciales ou techniques normalisées aux termes techniques, à moins que le contexte ou l'usage n'indique un sens différent
- Lorsqu'il y a conflit entre deux clauses du contrat et qu'aucune indication ne permet de l'infirmer, il convient de supposer que :
  - Le texte écrit à la main a préséance sur le texte dactylographié
  - Le texte dactylographié a préséance sur le texte préimprimé sur un formulaire standard
  - Les clauses spécifiques l'emportent sur les clauses générales

### Règles supplémentaires

Pour résoudre les ambiguïtés, les règles de base s'appliquent en premier lieu. Lorsque les règles de base n'apportent pas de réponse, l'organisation des Nations Unies doit alors chercher d'autres moyens de trouver une solution au problème. Si les mots eux-mêmes ne lèvent pas l'ambiguïté, l'acheteur devrait trouver des preuves concernant l'intention des deux parties lorsqu'elles ont conclu le marché. Par exemple, des preuves peuvent être trouvées dans le procès-verbal de la conférence préparatoire ou dans les réunions d'avancement.

S'il est impossible de trouver des preuves de l'intention des parties, il faut alors examiner les circonstances environnantes. La procédure d'arbitrage peut tenir une partie contractante pour responsable d'interprétations qu'elle avait faites avant le différend, ou du moins qu'elle n'a pas contestées. Les incohérences avec les interprétations antérieures de l'organisation des Nations Unies ou du fournisseur sont examinées. Par exemple, l'interprétation qu'une organisation des Nations Unies donne de la formulation de l'expression des besoins lors d'une réunion de lancement avec le fournisseur après l'attribution du marché l'emportera sur une opinion ultérieure, contradictoire, de l'organisation. De même, lorsque l'organisation peut démontrer que le fournisseur a calculé à l'origine certains travaux comme l'exige le contrat et qu'il essaie maintenant de prétendre que les travaux sont supplémentaires, ceux-ci seront considérés comme faisant partie du contrat de base et non comme des travaux supplémentaires. Si la résolution des ambiguïtés n'est pas évidente, tenir compte des principes de répartition des risques.

Normalement, une formulation ambiguë dans un contrat est interprétée au détriment de la partie qui l'a rédigée. Par exemple, une ambiguïté dans l'expression des besoins de la sollicitation, intégrée au contrat, serait interprétée au détriment de l'organisation des Nations Unies. De même, une ambiguïté dans l'approche technique proposée par le fournisseur, intégrée au contrat, serait interprétée au détriment du fournisseur. Enfin, si l'ambiguïté est évidente et que la partie non-rédactrice ne demande pas d'éclaircissements avant l'attribution du contrat, cette partie serait considérée comme ayant la dernière occasion de corriger l'ambiguïté. Dans ce cas, l'interprétation est défavorable à cette partie non-rédactrice.

### **Les clés d'un règlement efficace des différends**

Avant de porter un différend à un niveau supérieur, envisager d'utiliser les clés suivantes pour un règlement efficace des différends :

- Reconnaître que les documents contractuels ne sont pas parfaits
- Garder à l'esprit des objectifs plus larges
- Se concentrer sur les faits
- Dépersonnaliser les problèmes
- Être prêt à faire des compromis raisonnables

### **Négociation et médiation**

Le mode privilégié de règlement des différends commerciaux est la négociation. Le règlement à l'amiable est la première étape d'un processus de règlement des différends. Toutes les négociations entreprises pour parvenir à un règlement à l'amiable sont fondées sur l'ouverture au compromis, car celui-ci est souvent moins coûteux que les méthodes alternatives de règlement des différends. L'organisation des Nations Unies doit s'efforcer de toujours résoudre les différends par la négociation. Lorsque la négociation n'est pas possible ou échoue, il existe des moyens plus formels de règlement des différends. La médiation est une méthode privée de règlement des différends par soumission à une tierce partie impartiale convenue et dotée d'une autorité non contraignante.

### **Arbitrage**

L'arbitrage est également une méthode mutuellement convenue de règlement des différends et constitue le dernier recours pour régler un différend. L'arbitrage, tout comme les litiges judiciaires, prend beaucoup de temps et coûte cher. En cas d'arbitrage, les parties conviennent de soumettre leur différend à un groupe d'arbitres qui ont le pouvoir de rendre un jugement exécutoire. Le processus d'arbitrage est plus formel que les négociations ordinaires entre les parties (qui peuvent être représentées par des avocats), mais il est moins formel que les procédures judiciaires. La clause d'arbitrage type des contrats de l'ONU reconnaît que des efforts seront faits pour régler les différends par la négociation, y compris par la médiation ou par la conciliation, qui peut parfois être considérée comme une étape moins formelle avant l'arbitrage formel.

La Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI) a mis au point un processus d'arbitrage internationalement reconnu qui est également privilégié par les organisations des Nations Unies. Tous les contrats et bons de commande de l'ONU stipulent qu'en cas d'arbitrage, celui-ci se déroulera conformément au Règlement d'arbitrage de la CNUDCI. Le processus peut être décrit comme un ensemble de principes généralement acceptés pour l'arbitrage international. De nombreuses institutions d'arbitrage nationales et internationales se sont déclarées prêtes à agir en tant qu'autorités

de nomination en vertu du Règlement d'arbitrage de la CNUDCI. Le coût de l'arbitrage est partagé à parts égales entre chaque partie au différend. Le groupe d'arbitrage se trouve dans un pays qui a la capacité de faire appliquer la décision qu'il prend.

Chaque partie au différend nommera un arbitre et les deux arbitres retenus choisiront ensuite un troisième membre du groupe. Les parties opposées par le différend prépareront ensuite leur dossier et le présenteront au groupe d'arbitrage. Après un examen attentif de tous les faits, le groupe d'arbitrage rend une décision qui contraint les parties.

## 7.7 Gestion financière/paiement

Parmi les droits du fournisseur figure le droit d'être payé en temps utile pour les biens/services/travaux livrés avec succès, conformément aux termes du contrat. L'une des obligations de l'organisation des Nations Unies est d'effectuer le paiement au fournisseur en temps voulu et de ne pas engendrer de coûts excessifs pour le fournisseur par une gestion déraisonnable de cette obligation financière. Bien que la responsabilité de la gestion des aspects financiers du contrat varie d'une organisation à l'autre, elle inclut :

- Le traitement des paiements dus conformément au contrat et sur certification du demandeur si requis dans le contrat.
- L'examen des implications financières des modifications contractuelles, en termes de coûts initiaux/résultats escomptés et de budget disponible.
- La liquidation des garanties financières, libération des cautionnements de soumission, des cautionnements de bonne exécution et des garanties de restitution d'acomptes, une fois que la raison pour laquelle elles ont été demandées est devenue sans objet.

Un paiement fait à un fournisseur peut être de l'un des cinq types suivants :

- Anticipé
- Partiel
- Progressif
- Final
- Retenue/rétention (retenue sur paiement)

### **Paiement anticipé**

Un paiement anticipé est une somme d'argent versée au fournisseur à la signature du contrat, en prévision des dépenses anticipées identifiées. Habituellement, les organisations des Nations Unies n'effectuent pas de paiements anticipés. Toutefois, ils peuvent parfois être nécessaires pour des dépenses telles que le loyer, les frais de scolarité, les primes d'assurance et celles liées à des travaux effectués dans certains pays. Un paiement anticipé doit être justifié et doit faire l'objet d'une approbation spéciale avant que l'acheteur puisse l'inclure dans un contrat. Qui plus est, si le paiement est accepté, toutes les raisons doivent être documentées. Au-delà de certains seuils, les fournisseurs qui reçoivent des paiements anticipés doivent fournir des garanties telles que des garanties bancaires.

### **Paiement partiel**

Un paiement partiel est basé sur l'acceptation d'un produit ou d'un service particulier. Pour traiter un paiement partiel, un document confirmant l'acceptation de l'ONU doit être versé au dossier. Cette confirmation prend généralement la forme d'une facture ou d'un bon de livraison détaillant les biens ou services, et signé par un fonctionnaire de l'ONU autorisé à accepter le produit ou le service.

### **Paiement progressif**

Un paiement progressif, aussi appelé paiement échelonné, est une forme de financement contractuel effectué avant que les travaux finaux ou les produits livrables ne soient acceptés. L'organisation des Nations Unies utilise cette forme de paiement pour les travaux et services à long terme qui impliquent la fourniture d'un élément final, tel qu'un rapport. Si des paiements progressifs sont autorisés, ils devraient normalement être liés à une étape importante de l'exécution du contrat, comme la remise et l'acceptation d'un projet de rapport pour approbation par une organisation des Nations Unies, ou la remise d'un aperçu des conclusions initiales pour examen par l'organisation. Les travaux et services pour lesquels le service lui-même est le produit livrable (par exemple, service de messagerie, services de

nettoyage, etc.) ne devraient pas nécessiter de recourir à des paiements progressifs, mais à des paiements partiels pour les services fournis pendant la période de facturation.

### Païement final

Un paiement final est un paiement effectué en reconnaissance/approbation de l'achèvement de toute l'exécution du contrat. Le bureau de paiement peut effectuer le paiement sur la base de la facture du fournisseur et de la réception d'un rapport de réception ou d'un bordereau de livraison de la part d'un autre bureau des Nations Unies. Pour ce qui est des services sur site fournis dans leurs propres bureaux, les demandeurs peuvent jouer un rôle plus actif.

### Retenue

Les retenues sur paiements sont utilisées dans le cadre de travaux et de mandats de consultation complexes afin de garantir l'exécution du contrat ou le respect des dispositions de garantie, et dans certains contrats de construction, pour s'assurer que le fournisseur général a payé ses sous-traitants. Les retenues sur paiements sont conservées par l'organisation des Nations Unies jusqu'à ce que le fournisseur ait fourni la preuve qu'il s'est acquitté de toutes ses obligations en vertu du contrat. Cette disposition contractuelle permet à l'organisation des Nations Unies de retenir une partie du paiement, généralement 10 à 15 % de chaque facture envoyée par le fournisseur.

## 7.8 Achèvement et clôture du contrat

Les activités de clôture des contrats sont généralement assez simples, surtout pour les contrats de moindre valeur et les bons de commande. Toutefois, dans les contrats complexes et de grande valeur comportant des paiements progressifs et/ou des garanties, l'acheteur s'assure que le dossier contractuel est clos correctement. Les activités requises pour l'achèvement et la clôture d'un contrat sont décrites ci-dessous.

Le processus de clôture permet de s'assurer que toutes les obligations contractuelles ont été respectées et que les obligations résiduelles, telles que les garanties et le service après-vente, sont clairement définies en termes de responsabilités, notamment juridique, de procédures et de délais. La clôture du contrat a lieu une fois que le fournisseur s'est acquitté de toutes ses obligations contractuelles. Elle comprend les étapes clés suivantes :

ÉTAPE	ACTION
1	Examiner et confirmer les mesures appropriées prises conformément aux listes de contrôle de clôture des contrats
2	<ul style="list-style-type: none"><li>Préparer le rapport final sur l'exécution du contrat (habituellement préparé par le demandeur avec l'aide de l'acheteur au besoin), y compris les leçons apprises, le cas échéant</li><li>Selon l'organisation, ce rapport peut être purement interne ou partagé avec le fournisseur pour information et commentaires</li></ul>
3	Préparer le formulaire d'évaluation du fournisseur et le transmettre pour que les mesures appropriées soient prises
4	Délivrer l'acceptation finale sur la base du rapport du demandeur
5	Effectuer les règlements financiers définitifs
6	Liquider/restituer les cautionnements et/ou les garanties, selon les besoins
7	Consigner toutes les obligations résiduelles (garanties, etc.) et aviser le demandeur des procédures
8	Procéder à la clôture du dossier contractuel

## **L'organisation des Nations Unies a fourni des équipements et du matériel**

Avant la clôture d'un contrat, les biens mis à disposition du fournisseur par l'organisation des Nations Unies pendant la durée du contrat doivent lui être restitués. Un rapport confirmant la réception de ce matériel et de ces équipements doit être préparé et versé au dossier contractuel. Le matériel fourni non utilisé mis à disposition par l'organisation des Nations Unies doit également être retourné par le fournisseur. Un rapport est préparé par le fournisseur détaillant la quantité de matériel consommée pendant l'exécution du contrat ainsi que la quantité et la qualité du matériel retourné à l'organisation des Nations Unies. Une copie du rapport doit être versée au dossier contractuel.

## **Liquidation des garanties**

Les cautionnements de bonne exécution, les retenues sur paiements et les garanties doivent être restitués à leurs propriétaires une fois que le fournisseur a rempli ses obligations contractuelles. Les garanties doivent être liquidées selon les modalités et le calendrier décrits dans le contrat. Dans le cas des travaux et des biens d'équipement, les garanties sont généralement détenues et conservées par le service financier jusqu'à leur expiration.

## **Rapport sur les performances des fournisseurs**

Après la conclusion de chaque bon de commande (BC) ou contrat, les performances du fournisseur devraient être évaluées. Les rapports sur les performances des fournisseurs sont remplis par les demandeurs/utilisateurs finaux avec la participation de l'acheteur, au besoin. Ils servent à documenter les performances satisfaisantes ou médiocres des fournisseurs. Une fois remplie, une copie doit être conservée dans le dossier contractuel et dans le dossier du fournisseur (pour plus d'informations, voir le chapitre 6, section 6.1 : Études de marché). Les questions suivantes devraient être abordées dans un rapport sur les performances du fournisseur :

- Respect de l'échéancier de livraison/livraison en temps voulu
- Respect des conditions contractuelles
- Respect des dispositions de garantie
- Qualité des biens ou des services fournis conformément au contrat
- Réponse opportune aux demandes de l'organisation
- Retard indu dans l'exécution du contrat
- Toute réclamation peu sérieuse contre l'organisation
- Défaut de divulgation des informations importantes pour les performances (p. ex. faillite, litige en cours, etc.)

Les rapports sur les performances des fournisseurs alertent l'organisation des Nations Unies sur les tendances qui caractérisent les problèmes de performances et identifient les fournisseurs qui pourraient présenter des risques élevés en la matière. L'acheteur peut demander à la direction de procéder à un examen approprié et de prendre les mesures qui s'imposent lorsque le rapport sur les performances du fournisseur est particulièrement négatif, conformément aux politiques et aux procédures de l'organisation concernée.

## **Réclamations**

Une réclamation est une demande de l'une ou l'autre des parties pour faire valoir un droit en vertu du contrat qui n'est pas respecté. Les réclamations peuvent résulter de coûts imprévus, de différends sur l'interprétation des clauses du contrat, de différends sur ce qui est inclus dans le prix du contrat ou de manquements au contrat. Toute réclamation (qu'elle émane de l'organisation des Nations Unies ou du fournisseur) doit inclure une explication complète du problème ainsi que ses causes et la clause contractuelle en vertu de laquelle la réclamation est soumise. Les réclamations ne devraient être prises en compte que pour les fournisseurs qui ont passé un contrat directement avec l'organisation des Nations Unies. Celles soumises par le sous-traitant d'un fournisseur doivent être rejetées car il n'y a pas de contrat entre le sous-traitant et l'organisation des Nations Unies. Le fournisseur peut toutefois souhaiter présenter une réclamation formulée à l'encontre de l'organisation des Nations Unies sur la base d'une réclamation formulée auprès de lui par son sous-traitant. Les contrats ne peuvent être clôturés tant que toutes les réclamations n'ont pas été réglées.

## **Leçons apprises**

Le demandeur et l'acheteur peuvent être amenés à remplir un rapport sur les leçons apprises. Il s'agit d'une bonne pratique qui permet à l'organisation de recueillir et d'utiliser ces informations pour améliorer les chances de succès des futures opérations d'achats. Il couvre au minimum les questions et sujets suivants :

- Le besoin a-t-il été bien défini ?
- La méthode et les critères d'évaluation étaient-ils appropriés ?
- Quels types de suggestions ont été faits par les fournisseurs ?
- Quels problèmes ont été rencontrés ?
- Recommandations pour éviter des situations similaires.

## Chapter 8

# Achats d'urgence

Ce chapitre couvre les sujets suivants :

8.1	Situations d'urgence	155
8.2	Urgences et achats	156

### 8.1 Situations d'urgence

Toutes les organisations des Nations Unies doivent mener leurs activités d'achat conformément à leurs cadres respectifs de réalisation des achats (règlements, règles, manuel(s) et autres textes pertinents). En raison du rôle joué par de nombreuses organisations des Nations Unies dans les zones sortant d'un conflit ou d'une crise, mais aussi pour se préparer à faire face à des situations d'urgence imprévues dans n'importe quelle zone d'opérations, de nombreuses organisations des Nations Unies ont mis en place leurs propres procédures d'achats en cas d'urgence. Celles-ci sont généralement établies par le plus haut responsable des achats au sein d'une organisation, souvent comme le prévoient le Règlement et les règles financières (RRF). Cela permettra à l'organisation de simplifier son processus d'achats d'une manière ou d'une autre pour faciliter une intervention rapide en cas d'urgence, sans compromettre le respect des principes applicables en matière d'achats.

Le recours aux procédures d'achats en cas d'urgence devrait être limité à des situations identiques ou similaires à celles décrites dans le présent chapitre. Toutes les autres situations importantes ou urgentes dans le contexte des achats devraient être traitées par chaque organisation des Nations Unies par l'application de ses procédures habituelles d'achats.

#### Définition de l'urgence et situations d'urgence

Le Glossaire des termes relatifs aux achats de l'ONU définit un besoin exceptionnel ou une urgence comme suit :

« Un besoin exceptionnel, impérieux, émergent ou une situation de force majeure ne résultant pas d'une mauvaise planification ou gestion ni d'inquiétudes quant aux fonds disponibles, qui se traduira par de graves dommages pour les biens ou les personnes, s'il n'y est pas répondu immédiatement ».

Différentes organisations des Nations Unies ont développé et interprété cette définition de manière plus approfondie et conformément à leurs mandats respectifs, l'essence en restant la même dans tous les domaines. Dans un environnement onusien, un événement d'urgence ou une série d'événements comprend généralement l'un ou l'ensemble des éléments suivants :

- Catastrophes soudaines telles que tremblements de terre, inondations, invasions acridiennes et autres catastrophes imprévues.
- Situations d'urgence d'origine humaine telles que les guerres, les hostilités (que la guerre soit déclarée ou non), les guerres civiles, les rébellions ou les révolutions ou tout autre événement similaire qui menace directement la vie humaine ou les moyens de subsistance et perturbe la vie de la communauté à une échelle exceptionnelle et/ou entraîne un afflux de réfugiés ou le déplacement interne de populations, ou la souffrance des populations autrement affectées.
- Sécheresse, mauvaises récoltes, ravageurs et maladies qui entraînent une érosion de la capacité des communautés et des populations vulnérables à satisfaire leurs besoins fondamentaux.
- Chocs économiques soudains, défaillances du marché ou effondrement économique entraînant une érosion de la capacité des communautés et des populations vulnérables à satisfaire leurs besoins fondamentaux.
- Situations d'urgence complexes pour lesquelles le gouvernement d'un pays touché ou le responsable d'une organisation des Nations Unies a demandé un soutien, dans le cadre de son mandat.



### **Conditions supplémentaires**

Régis par leurs mandats respectifs et dans le contexte du développement, de la consolidation de la paix ou de l'aide humanitaire, certaines organisations des Nations Unies ont ajouté une autre dimension à leur approche des situations d'urgence, à savoir les impératifs stratégiques et prioritaires et/ou d'atténuation des risques.

Le terme « stratégique » désigne ici les situations où l'implication d'une organisation dans une crise, ou l'expansion rapide de ses programmes dans un contexte spécifique, est considérée comme essentielle pour obtenir des résultats en matière de développement, pour rester pertinent et pour maintenir ou renforcer la réputation de l'organisation.

On entend par « prioritaire » la nécessité d'obtenir des résultats en matière de développement dans un délai très court ou moyen, à l'intérieur duquel une organisation spécifique doit apporter une contribution ou avoir un impact afin de rester un acteur pertinent dans le domaine du développement.

On entend par « risque » l'identification d'un ou de plusieurs risques pour la sécurité qui exposeraient le personnel, les biens, les travaux ou les opérations d'une organisation des Nations Unies à une vulnérabilité accrue nécessitant une action urgente afin de réduire ces risques à un niveau acceptable.

Si cela s'applique à leur organisation, les acheteurs trouveront des références à ces impératifs dans le document de politique concerné.

Face à une situation où il est suggéré d'appliquer des procédures d'achats pour les cas d'urgence, avant de demander l'approbation de l'autorité compétente (habituellement la haute direction), l'acheteur devrait toujours essayer d'évaluer et de vérifier la légitimité d'une telle demande, et savoir s'il existe dans son organisation un protocole général de niveau supérieur en cas d'urgence. Le cas échéant, l'acheteur peut trouver d'autres solutions pour les cas d'urgences opérationnelles qui ne constituent pas une situation d'urgence selon la définition qu'en donne son organisation. En l'absence d'une définition de l'urgence au niveau organisationnel, la définition fournie dans le présent chapitre peut servir de guide pour évaluer quelles situations seraient habituellement considérées comme une urgence et lesquelles ne le seraient pas.

## **8.2 Urgences et achats**

### **Approches en matière d'achats d'urgence au sein de l'ONU**

Selon le mandat d'une organisation des Nations Unies et sa ou ses zones d'opérations, les procédures d'achats en cas d'urgence peuvent aller d'un simple chapitre habilitant au sein du manuel d'achat à un cadre détaillé et distinct, couvrant non seulement les situations d'urgence, mais aussi d'autres types d'urgences reconnues, et toutes ou la plupart des situations intermédiaires. Les acheteurs sont censés connaître les procédures d'achats applicables en cas d'urgence dans leurs organisations respectives.

Le Programme d'action des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) ont tous deux mis en place des politiques et procédures de mise en œuvre accélérée pour les fonctions opérationnelles qui répondent aux situations d'urgence dans le domaine des achats, mais qui couvrent également la gestion financière ainsi que la gestion des ressources humaines et des programmes. Ces procédures sont assez larges et prévoient généralement des situations spéciales dans lesquelles une délégation de pouvoirs globale plus importante et une plus grande souplesse peuvent s'avérer nécessaires dans des domaines spécifiques de programmes et d'opérations, pendant une période limitée dans le temps. Elles représentent une modification holistique des politiques et procédures standard et sont conçues pour faciliter une réponse globale rapide aux demandes des pays dans un cadre clairement défini, et sont appliquées principalement au niveau régional ou national. Dans le contexte des achats, par exemple, la délégation des pouvoirs en matière d'achats au niveau local peut être renforcée dans le cadre des politiques accélérées, et la soumission rétroactive au comité des achats peut être autorisée.

Le Secrétariat de l'ONU, l'Office de secours et de travaux des Nations unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient (UNRWA), le Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés (HCR), le Bureau des Nations unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) et d'autres organisations des

Nations Unies ont intégré des procédures d'achat en cas d'urgence dans leurs manuels des achats respectifs. Il peut s'agir de procédures très détaillées ou de la possibilité d'accélérer le processus d'examen et d'attribution du marché par l'intermédiaire du comité des achats concerné, en cas d'urgence.

À l'UNICEF (Fonds des Nations unies pour l'enfance), dans des situations d'urgence, les bureaux de pays ont le pouvoir de s'approvisionner localement, quelle que soit la valeur des achats réalisés, sauf pour une série de produits et services hautement techniques et stratégiques qui nécessitent une autorisation spéciale d'achat local. Cela signifie que l'UNICEF encourage les achats locaux, qui devraient être privilégiés dans les situations d'urgence par rapport aux achats à l'étranger, dans la mesure du possible, afin d'améliorer potentiellement les délais de livraison et d'assurer le caractère approprié des approvisionnements.

En outre, des organisations telles que le HCR ou le Plan d'action pour la Méditerranée (PAM), qui sont plus susceptibles de mener tout ou partie de leurs opérations dans un environnement d'urgence, peuvent disposer d'un cadre de politique générale contenant les procédures générales de préparation et d'intervention d'urgence de l'organisation, avec un mécanisme et des critères clairement définis pour leur activation et désactivation. Les achats d'urgence dans ces organisations peuvent également être liés à cette politique globale et à la question de savoir si, et où, l'organisation opère dans une situation d'urgence déclarée.

Quel que soit le niveau de détail et de complexité qu'une organisation des Nations Unies a pu choisir, les procédures d'achats d'urgence ne constituent pas par défaut une renonciation générale à la mise en concurrence ou une exception à l'utilisation des méthodes formelles de sollicitation. Cela signifie que le recours aux procédures d'achats en cas d'urgence est différent d'une exception à l'utilisation des méthodes formelles de sollicitation. S'il faut renoncer à la mise en concurrence dans une situation d'urgence, l'acheteur devra en outre demander à l'autorité compétente une dérogation à l'utilisation des méthodes formelles de sollicitation, comme ce serait le cas dans une situation non urgente et conformément à la procédure applicable dans son organisation (pour plus d'informations, voir le chapitre 6, section 6.2 : Stratégie d'achats)

En outre, les procédures d'achats en cas d'urgence ne doivent pas servir à contourner l'intervention de la fonction achats. Leur but est plutôt de fournir un cadre dans lequel l'acheteur pourra, dans des situations clairement définies et reconnues et en des termes définis, accélérer autant que possible le processus d'achat tout en garantissant un niveau de concurrence convenu, mais parfois réduit, adapté à la situation.

Un bon exemple de raccourcissement et de simplification du processus de sollicitation dans une situation d'urgence reconnue est la pratique actuelle de l'UNOPS qui autorise les acheteurs à appliquer des méthodes informelles de sollicitation à tous les achats, quelle que soit leur valeur totale estimée, à savoir un processus assez souple de demande de cotations (DDC) spécialement conçu pour les urgences. Le recours à des procédures raccourcies ou simplifiées, comme indiqué plus haut, peut entraîner une responsabilité accrue du personnel chargé d'effectuer les achats en réponse à une situation d'urgence. Par conséquent, il est important que les activités de planification et de préparation tiennent dûment compte des niveaux de personnel requis pour mettre en œuvre de manière adéquate et efficace les procédures d'achats d'urgence.

### **Planification stratégique et situations d'urgence**

Comme c'est le cas pour le processus d'achat ordinaire, bien que les situations d'urgence soient souvent causées par des événements imprévus, l'acheteur peut prendre des mesures proactives à tout moment pour se préparer à d'éventuelles situations d'urgence. Certaines des mesures proactives qui peuvent être prises ont été décrites ci-dessous :

- L'identification et l'enregistrement à l'avance des fournisseurs régionaux appropriés de produits fréquemment demandés dans le cadre d'opérations d'urgence, y compris la confirmation par les fournisseurs de leur volonté de répondre aux sollicitations dans un délai très court.
- Comme peut l'exiger la politique en vigueur, la préqualification des fournisseurs de produits fréquemment demandés dans le cadre d'opérations d'urgence.
- L'encouragement de ces fournisseurs à s'inscrire sur le Portail mondial des achats de l'ONU [www.ungm.org](http://www.ungm.org) et/ou sur le système d'appel d'offres en ligne utilisé par l'organisation des Nations Unies concernée.

- L'élaboration de spécifications normalisées pour les biens, les services ou les travaux habituellement requis dans les situations d'urgence.
- Dans la mesure du possible, envisager d'appliquer les concepts de coût total de possession (CTP) et de coût du cycle de vie (CCV) qui intègrent les prescriptions en matière d'élimination dans le but d'atténuer l'impact environnemental. (Pour plus d'informations, voir le chapitre 14 : Achats durables)
- Dans la mesure du possible, l'établissement de contrats-cadres<sup>32</sup> avec les fournisseurs de produits habituellement demandés dans les situations d'urgence. (Pour plus d'informations, voir le chapitre 6, section 6.2 : Stratégie d'achats)
- La spécification dans les contrats-cadres pertinents de la nécessité de la disponibilité des stocks et de la préparation aux situations d'urgence (parfois appelés stocks blancs).
- L'identification des contrats-cadres pertinents d'autres organisations des Nations Unies et l'assurance préalable que ces accords peuvent être utilisés. (Pour plus d'informations, voir le chapitre 9 : Coopération)
- Faire des besoins en matière d'achats et des procédures d'achat possiblement utilisables en cas d'urgence un sujet à aborder dans le contexte de la coopération avec d'autres organisations des Nations Unies, dans l'esprit du chapitre 9 sur la coopération, en particulier au niveau régional ou national. Idéalement, élaborer et mettre en œuvre une stratégie d'achats commune (contrats-cadres conjoints pour les produits d'urgence, etc.)
- Le lancement du processus de sollicitation avant que des fonds ne soient mis à disposition dans les organisations où aucun processus d'achats ne peut actuellement être lancé sans confirmation de la disponibilité des fonds. Dans ce contexte, il est recommandé que les documents de sollicitation contiennent une disposition claire permettant d'annuler la sollicitation à tout moment avant l'attribution du marché. Dans ce cas précis, les graves conséquences possibles des retards peuvent justifier le lancement du processus d'achats avant la confirmation de la disponibilité des fonds. Toutefois, aucune commande ne doit être passée avant la réception des fonds ou, à défaut, sans l'accord écrit du fonctionnaire habilité<sup>33</sup>
- Collaborer avec d'autres organisations des Nations Unies pour comprendre leurs besoins en matière d'achats et déterminer s'il existe une dépendance excessive à l'égard d'un fournisseur particulier.
- Identifier toutes les modalités de livraison potentielles ainsi que les délais associés, les coûts potentiels et les goulots d'étranglement éventuels (pour les biens, services et travaux liés à l'urgence)
- Demander des détails sur toute modification des permis d'importation et des procédures de dédouanement pour le fret humanitaire en cas d'urgence. Veiller à ce que le personnel chargé des achats, les fournisseurs/vendeurs et les unités clientes soient au courant de toute disposition spéciale et de tout délai connexe.

### Exemples d'assouplissements possibles dans des situations d'urgence

Dans les situations d'urgence, un niveau général de compromis est considéré comme admissible et justifié au cours du processus d'achats. En ce qui concerne la méthode d'achats, la sollicitation, l'évaluation, l'examen et l'attribution du marché, il convient d'envisager une approche accélérée conforme à celle que d'autres organisations des Nations Unies ont mise en place. Voici d'autres approches de la passation de marchés dans une situation d'urgence :

- On peut envisager la création d'une image de marque, l'utilisation de documents d'exigences existants, quoique non identiques, pour des biens ou des services similaires (sollicitations ou contrats-cadres antérieurs), des descriptions de produits ou des instructions (manuels), ainsi que l'achat sur stocks (souvent plus coûteux).
- La priorité pourrait être accordée aux fournisseurs expérimentés dans l'approvisionnement du système des Nations Unies dans les opérations d'urgence, afin de réduire les délais et le risque d'échec des contrats.

<sup>32</sup>Un contrat-cadre est un accord écrit entre une organisation du système des Nations Unies et un fournisseur qui est établi pour une période déterminée pour des biens ou des services spécifiques à des prix ou selon des dispositions tarifaires prescrits, et qui n'est assorti d'aucune obligation légale de commander une quantité minimale ou maximale.

<sup>33</sup>Les fonctionnaires habilités sont normalement des membres du personnel de l'organisation qui ont le pouvoir d'approuver les opérations d'achats et de souscrire des obligations contractuelles pour l'achat de biens, de travaux et/ou de services au nom de l'organisation.

- Les contrats-cadres existants (y compris ceux d'autres entités des Nations Unies) peuvent être utilisés, si cela est possible.
- Les listes existantes ou d'autres listes de fournisseurs peuvent être utilisées.
- Envisager l'achat de matériel d'occasion, l'approvisionnement à partir de stocks existants, le redéploiement de biens provenant d'autres opérations, l'emprunt de biens à une autre organisation des Nations Unies, le détournement de biens en cours de livraison pour un autre projet ou la location de matériel en attendant la livraison des biens commandés.

Si elles ne sont pas déjà en place, avant d'être appliquées, les approches susmentionnées devraient être officialisées et faire partie du cadre de réalisation des achats de l'organisation concernée.

## **Documentation**

Une documentation appropriée du processus d'achats dans un dossier d'achats est une exigence pour chaque opération d'achat. Les procédures d'achats en cas d'urgence autorisent souvent une plus grande souplesse dans leur application que les situations/activités d'achats ordinaires. Les acheteurs, ainsi que les responsables concernés, sont ainsi davantage tenus de prouver que les achats ont été effectués conformément au cadre applicable en la matière (règlements, règles, manuel(s) et autres textes pertinents). Il est essentiel que l'acheteur inclue toute la documentation habituellement requise dans le dossier d'achats. En outre, il documentera toutes les justifications et approbations données pour l'utilisation des procédures d'achats en cas d'urgence et toute autre mesure prise à cet égard.

Chaque organisation des Nations Unies doit évaluer par elle-même dans quelle mesure elle a besoin de procédures d'achats désignées en cas d'urgence, comme décrit dans ce chapitre. Une analyse des risques organisationnels est recommandée afin d'évaluer la probabilité qu'une situation d'urgence se produise et les répercussions qu'une telle situation aurait sur l'organisation. Le mandat de l'organisation, son ou ses domaines d'activité et l'importance de la fonction achats pour la poursuite de ses activités dans une situation d'urgence devraient être pris en compte dans l'analyse des risques, de même que des considérations telles que l'accès au marché et les besoins réels prévus ou différents en cas d'urgence.

## Chapter 9

# Coopération

Ce chapitre couvre les sujets suivants :

9.1	Coopération avec les organisations des Nations Unies	160
9.2	Méthodes alternatives de coopération	164

### 9.1 Coopération avec les organisations des Nations Unies

#### Introduction

Les organisations des Nations Unies peuvent économiser de l'argent, du temps et des efforts si elles décident de travailler ensemble sur des exigences communes en matière d'achats. Les avantages potentiels de la coopération entre les organisations des Nations Unies dans le domaine des achats peuvent se traduire par des prix plus avantageux et des coûts globaux moins élevés en raison de la possibilité de réaliser des économies d'échelle. Les acheteurs peuvent également éviter de répéter inutilement les procédures de sollicitation en coopérant avec d'autres organisations pour des besoins similaires. Au cours des activités d'achats conjointes, l'échange d'expériences, d'informations et d'expertises entre les organisations est également une bonne occasion de partage des connaissances et d'apprentissage pour toutes les parties concernées : les acheteurs, les demandeurs et les experts en la matière au niveau opérationnel, ainsi que les responsables qui appuieront et encourageront les initiatives communes au niveau stratégique dans le domaine des achats.

#### Exemples de collaboration et d'initiatives conjointes en matière d'achats au sein des Nations Unies

Ces dernières années, une importance accrue a été accordée à la mise en place et la promotion d'initiatives et d'activités conjointes en matière d'achats au sein de l'ONU. On trouvera des exemples de ces initiatives sur le site Web du Centre de connaissances du Portail mondial des achats de l'ONU (UNGM) [www.ungm.org](http://www.ungm.org), ainsi que des informations plus détaillées, des résultats de recherche et des orientations :

- Équipes communes d'achats.
- Communautés de pratique (p. ex. sur les achats électroniques).
- Divers groupes de travail du Réseau Achats du HLCM<sup>34</sup> : le Groupe de travail sur l'harmonisation (Harmonisation des processus et pratiques d'achats à l'appui des opérations sur le terrain), le Groupe de travail sur la gestion stratégique des fournisseurs (meilleures pratiques en matière d'évaluation des fournisseurs, d'évaluation des performances, de séminaires commerciaux et de sanctions à l'encontre des fournisseurs), le Groupe de travail sur le perfectionnement professionnel (formation et perfectionnement professionnel du personnel des achats) et le Groupe de travail sur les achats durables (intégration de modalités d'intervention responsables dans les activités d'achats).
- Diverses initiatives sur les achats en collaboration, comme le projet sur les produits de grande valeur et le projet d'achats de véhicules et de gestion du parc automobile en collaboration.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur <https://www.ungm.org/Shared/KnowledgeCenter/Pages/Index>.

Bien qu'il y ait de nombreux avantages aux achats conjoints entre les organisations des Nations Unies, la coopération peut s'avérer difficile et comporter aussi certains risques. Le système des Nations Unies a déployé des efforts considérables pour harmoniser ses règles et procédures d'achats, mais celles-ci n'obéissent pas toujours à la même logique, ce qui peut rendre difficile pour certaines organisations des Nations Unies de travailler ensemble à des activités d'achats conjointes. Il peut également y avoir des différences entre les organisations des Nations Unies en ce qui concerne les seuils de passation des

<sup>34</sup> Haut-Comité pour la gestion des Nations Unies

marchés, les délégations de pouvoir et le processus d'examen et d'attribution des marchés, ce qui peut constituer un obstacle aux achats conjoints. En outre, l'élaboration de spécifications techniques, de termes de référence (TDR) ou d'expressions des besoins (EDB), ainsi que de critères d'évaluation répondant aux besoins de toutes les organisations des Nations Unies concernées pose des problèmes. Cet effort implique également un investissement important en temps et en ressources de la part du personnel chargé des achats et peut entraîner des coûts d'opportunité. En outre, l'utilisation de contrats-cadres (pour plus d'informations, voir le chapitre 6 et la section ci-dessous dédiée aux « contrats-cadres des organisations des Nations Unies ») comporte ses propres défis. En cas de forte demande, par exemple en cas d'urgence, les fournisseurs d'un contrat-cadre peuvent ne pas être en mesure de répondre aux besoins de toutes les organisations des Nations Unies qui souhaitent acheter des biens ou des services. De plus, les contrats-cadres exigent une gestion conjointe des contrats et une surveillance continue pour assurer l'optimisation des ressources et l'efficacité, ce qui peut nécessiter plus de temps et de ressources.

Pour tirer le meilleur parti des avantages des achats conjoints, les organisations adjudicatrices devraient s'engager en faveur de l'harmonisation et être disposées à coopérer avec les autres organisations comme suit :

- Désigner pour la collaboration aux activités conjointes d'achats des acheteurs qui sont convaincus des mérites possibles de l'activité
- Identifier les besoins similaires en matière d'achats qui se prêtent à des activités d'achats conjoints
- Donner la priorité à une communication ouverte et fréquente et s'engager à tenir tous les intervenants informés
- Créer des sections des achats compétentes dotées de ressources suffisantes
- Garantir le soutien de la direction à tous les niveaux

### **Le document « Coopération relative aux activités de passation de marchés au niveau des bureaux de pays »**

Le document « Achats communs des Nations Unies au niveau des pays »<sup>35</sup> expose les modalités d'achats communs et aide les équipes des Nations Unies à identifier et à élaborer des stratégies pour mettre en œuvre des initiatives communes en matière d'achats auxquelles participent plusieurs organisations des Nations Unies. Il offre un appui spécifique aux équipes de gestion des opérations (EGO) des Nations Unies dans le cadre de leurs initiatives communes en matière d'achats au niveau des pays. En soutenant les initiatives communes en matière d'achats, le document « Coopération relative aux activités de passation de marchés au niveau des bureaux de pays » promeut l'harmonisation des pratiques commerciales et contribue à améliorer à la fois l'efficacité et l'efficience des activités d'achats des Nations Unies.<sup>36</sup>

Pour en savoir plus, rendez-vous sur [https://www.ungm.org/Shared/KnowledgeCenter/Pages/HWG\\_GUIDE](https://www.ungm.org/Shared/KnowledgeCenter/Pages/HWG_GUIDE)

### **Coopération avec d'autres organisations des Nations Unies**

Pour renforcer davantage la collaboration entre les organisations des Nations Unies, appuyer les initiatives d'harmonisation des Nations Unies et promouvoir le concept « Unis dans l'action », un fonctionnaire autorisé<sup>37</sup> peut décider qu'une coopération avec d'autres organisations des Nations Unies est appropriée. La coopération peut comprendre l'exécution d'activités d'achats conjoints ; le recours

<sup>35</sup>Le mandat pour l'élaboration de ces lignes directrices a été défini sur la base des examens complets des politiques de 2004 et 2007 par l'Assemblée générale des Nations Unies, des rapports d'activité des pays pilotes de l'initiative Unis dans l'action, ainsi que sur celle des décisions et accords divers relatifs à la cohérence à l'échelle du système. En outre, les résolutions A/RES/59/250 et A/RES/62/208 de l'Assemblée générale soulignent la nécessité de réduire les coûts de transaction et d'améliorer l'efficacité. Lors de sa onzième réunion en mars 2012, le Réseau Achats du HLCM a recommandé à ses membres d'utiliser, conformément à leurs règlements et règles, les modalités du document « Achats communs des Nations Unies au niveau des pays » dans le cadre opérationnel propre à leur organisation et d'encourager les organisations à les appliquer.

<sup>36</sup> Les lignes directrices du document sont également offertes sous la forme d'un fichier EPUB, qui est une norme de livre électronique gratuite et ouverte du Forum international de l'édition numérique (IDPF). Vous pouvez utiliser les fichiers EPUB avec la majorité des lecteurs de livres électroniques actuels.

<sup>37</sup>Les fonctionnaires autorisés sont normalement des membres du personnel de l'organisation qui ont le pouvoir d'approuver les opérations d'achats et de souscrire des obligations contractuelles pour les achats de biens, de travaux et/ou de services au nom de l'organisation.

à la décision d'achats d'une autre organisation des Nations Unies ; l'utilisation de contrats-cadres et de contrats établis par d'autres organisations des Nations Unies (« jumelage ») ; la demande à une autre organisation des Nations Unies de réaliser des achats en son nom ; les achats de biens, travaux ou services auprès d'une autre organisation des Nations Unies.



Avant d'engager leur organisation dans des activités d'achats en coopération, les acheteurs consulteront le responsable autorisé de leur propre organisation sur la question et proposeront des activités d'achat en collaboration conformes au cadre réglementaire pertinent (règlements, règles, manuel(s) et autres textes) de leur organisation. Cela permettra de s'assurer que leur approche est entièrement conforme en interne et qu'elle suit les processus et les procédures appropriés.

### Activités conjointes d'achats

L'organisation peut choisir d'entreprendre des activités d'achats conjointes avec une ou plusieurs organisations des Nations Unies afin d'accroître l'efficacité du processus d'achats, en optimisant les gains en termes de rentabilité, le rapport qualité-prix et la durabilité à long terme des marchés.

L'appel d'offres conjoint constitue une activité conjointe et commune d'achats. Dans le cadre de cette modalité de collaboration, les organisations des Nations Unies qui coopèrent s'entendent généralement sur l'organisation qui dirigera le processus d'achats conformément au cadre réglementaire (règlements, règles, manuel(s) et autres textes pertinents) de cette organisation (organisation chef de file). Les organisations coopérantes s'entendent conjointement sur les spécifications techniques, les termes de référence (TDR) ou l'expression des besoins (EDB), les documents de sollicitation et les critères d'évaluation, et évalueront également conjointement les offres soumises. La décision de lancer un appel d'offres conjoint est normalement fondée sur les besoins communs et la valeur totale estimée d'une opération d'achats unique ou d'une série d'opérations d'achats planifiées (visant à réaliser des économies d'échelle), et est fréquemment utilisée pour les achats des biens et services les plus courants qui sont utilisés par les organisations des Nations Unies.

Normalement, les sollicitations conjointes ne sont assujetties qu'aux exigences de l'organisation chef de file en matière d'examen et d'attribution des marchés. D'autres organisations participantes peuvent être représentées au comité des achats de l'organisation chef de file. Que ce soit le cas ou non, toutes les organisations participantes devraient reconnaître le processus d'examen et d'attribution des marchés de l'organisation chef de file, y compris son comité des achats, afin d'éviter la répétition des efforts et ainsi la perte des synergies obtenues.

Les appels d'offres conjoints sont utiles tant au siège de l'ONU qu'au niveau des pays, où des biens et services similaires sont souvent achetés par chaque organisation, tels que les fournitures de bureau et le matériel de bureau, les services d'entretien du parc automobile, les services hôteliers et de

conférence, les services de voyage, les services de sécurité, de nettoyage et d'impression. Lorsque des achats conjoints sont effectués, les organisations sont susceptibles d'obtenir des prix plus compétitifs en raison des économies d'échelle, ainsi que d'autres conditions avantageuses, telles que la réduction des délais d'achats. Chacune des activités d'achats conjointes décrites ci-dessous comporte ses propres défis. Il est donc important que les praticiens des achats, avant de se lancer dans de telles activités avec une ou plusieurs autres organisations, consultent le document susmentionné « Coopération relative aux activités de passation de marchés au niveau des bureaux de pays », qui décrit les problèmes qui pourraient se poser et propose des solutions appropriées. En outre, ce document donne de nombreux exemples d'activités d'achats conjointes couronnées de succès dans l'ensemble de l'ONU, qui sont à la fois motivantes et pleines d'enseignements.

Les activités d'achats conjointes peuvent aller au-delà des appels d'offres conjoints, les organisations des Nations Unies coopérant également à différents stades du processus d'achat. Par exemple, l'Organisation mondiale de la santé (OMS), forte de son expertise technique, mène des activités de contrôle de la qualité dans le cadre d'un processus d'achats de vaccins dirigé par l'UNICEF. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une procédure d'appel d'offres conjointe en soi, l'OMS y contribue en veillant à ce que tous les vaccins achetés soient efficaces et sûrs. D'autres exemples d'activités d'achats conjointes qui ne mènent pas nécessairement à un appel d'offres conjoint sont les stratégies et les prévisions conjointes, les consultations conjointes auprès de l'industrie, la collaboration entre les organisations sur l'innovation des produits, etc.

### **Réutilisation des résultats des appels d'offres des organisations des Nations Unies**

Pour un achat unique ou une série connexe d'achats planifiés, une organisation peut avoir recours au processus de sélection concurrentiel d'une autre organisation des Nations Unies, lorsque les avantages potentiels d'un nouveau processus de sollicitation ne justifieraient pas les efforts et les coûts administratifs associés. L'acheteur peut réutiliser les résultats des appels d'offres existants pour acheter des biens, des travaux ou des services sans avoir recours à un processus de sollicitation distinct, si les conditions suivantes sont réunies :

- L'autorisation de l'organisation chef de file a été accordée
- L'attribution du marché a été faite dans un délai raisonnable après la date de validité des offres initiales (la pratique dans les organisations varie ; un maximum de 12 mois est toutefois recommandé dans les marchés où les prix fluctuent ou sont volatils. Les prix courants du marché devraient être vérifiés avant d'établir un bon de commande ou un contrat)
- Les besoins pour les biens, travaux ou services sont essentiellement similaires et les quantités initialement offertes ont été similaires ou supérieures
- Le fournisseur s'engage à offrir les biens, travaux ou services au même prix et les conditions commerciales sont toujours considérées comme raisonnables pour le marché
- Le fournisseur accepte les conditions générales du contrat de l'organisation participante

### **contrat-cadre des organisations des Nations Unies (« jumelage »)**

« Dans ce modèle de coopération, les contrats-cadres ou contrats existants d'autres organisations des Nations Unies sont utilisés afin de réduire les coûts administratifs, de bénéficier des taux préférentiels déjà obtenus et, dans certains cas, de tirer parti de l'expertise que l'autre organisation a acquise pour l'acquisition de certains groupes de produits. Le but de l'utilisation des contrats-cadres existants est de créer une situation gagnant-gagnant à la fois pour le titulaire du contrat-cadre et pour une autre organisation ; (a) l'organisation qui pratique le « jumelage » peut effectuer ses achats plus rapidement tout en réduisant les coûts de transaction et (b) l'utilisation accrue d'un contrat-cadre existant peut potentiellement donner accès à des taux préférentiels ou à des prix unitaires plus avantageux et ainsi accroître la rentabilité pour les parties participantes. Les biens et services pour l'administration d'un bureau sont les produits les plus évidents pour lesquels il est raisonnable d'utiliser le contrat-cadre d'une autre organisation.

Ce modèle est fréquemment utilisé pour les groupes de produits suivants : voyages, papier/papeterie, nettoyage, sécurité, matériel informatique, nuits d'hôtel et hébergement, services bancaires, communications (téléphonie fixe et mobile), services d'impression, services postaux et de messagerie et matériel de bureau. Ce modèle peut également s'appliquer aux achats pragmatiques, par exemple,



différentes agences peuvent avoir besoin de se procurer les mêmes équipements médicaux, produits pharmaceutiques, services de conseil, etc. pour leurs programmes ». <sup>38</sup>

Les organisations des Nations Unies ont des politiques différentes concernant l'acceptation des contrats-cadres d'autres organisations, et l'utilisation de leurs propres contrats-cadres par d'autres. Des procédures spécifiques peuvent s'appliquer à l'utilisation du contrat-cadre d'une autre organisation et elles doivent être pleinement respectées. Dans la plupart des cas, l'établissement d'un contrat-cadre distinct avec le fournisseur sur la base des conditions d'un contrat-cadre existant, ou l'accès à un contrat-cadre existant, ne fera pas l'objet d'un processus d'examen et d'attribution distinct par l'organisation des Nations Unies concernée. Il est souvent traité comme s'il avait réussi l'examen de son propre comité des achats. (Pour plus d'informations, voir le chapitre 6 : Processus d'achats)

Pour plus d'informations sur le partage et l'utilisation des contrats-cadres, veuillez consulter le document « Meilleures pratiques pour le partage des contrats-cadres entre les agences des Nations Unies », disponible sur le site Web de l'UNGM <https://www.ungm.org/Public/KnowledgeCentre/Harmonization..>

## 9.2 Méthodes alternatives de coopération

### Achats auprès d'une autre organisation des Nations Unies

Lorsqu'un fonctionnaire autorisé détermine qu'une organisation des Nations Unies possède une capacité ou un domaine d'expertise particulier ou a obtenu des conditions favorables pour l'achat de certains biens, travaux ou services, l'acheteur peut acheter des biens, travaux ou services à une autre organisation des Nations Unies, notamment en établissant un protocole d'accord avec cette organisation. En voici quelques exemples : Le Programme d'action des Nations Unies pour le Développement (PNUD) pour le matériel électoral ; le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) pour les contraceptifs et les articles de recensement ; le Fonds des Nations unies pour l'enfance (UNICEF) pour les vaccins destinés aux enfants ; et le Plan d'action pour la Méditerranée (PAM) pour les produits alimentaires. Dans certaines circonstances, il peut être approprié ou nécessaire de demander à une autre organisation des Nations Unies d'effectuer certaines activités d'achats au nom de l'organisation. L'autorisation de sous-traiter les activités d'achats peut être envisagée dans des situations telles que celles décrites ci-dessous.

Lorsqu'une organisation des Nations Unies reconnaît l'expertise d'une autre organisation en matière d'achats de biens, de travaux ou de services spécifiques, ou ne dispose pas des capacités d'achats nécessaires dans un lieu donné, le fonctionnaire autorisé peut sous-traiter l'opération d'achats, dans les limites des pouvoirs délégués, et désigner l'autre organisation des Nations Unies comme son acheteur. L'insuffisance des capacités d'achats est souvent constatée au niveau des pays dans lesquels une organisation des Nations Unies n'a qu'une présence restreinte et ne dispose pas d'un acheteur ou d'une section des achats à part entière qui lui permettraient de ne pas se limiter à des types d'achats très simples. Dans de telles situations, l'organisation peut avoir besoin de l'aide d'une autre organisation pour répondre à ses besoins en matière d'achats.

### Sous-traitance à une autre organisation des Nations Unies

Il existe certains lieux où un projet conjoint des Nations Unies fournit certains services administratifs centralisés à d'autres organisations partenaires. Ce dispositif peut être utilisé pour faire en sorte que les capacités d'achats nécessaires soient disponibles afin de réaliser des économies d'échelle et d'accroître l'efficacité et l'efficience. Dans ces lieux, le fonctionnaire autorisé peut permettre, dans les limites des pouvoirs délégués, la sous-traitance de certaines ou de toutes les opérations d'achats pour une période donnée, et désigner l'activité conjointe des Nations Unies comme son acheteur. Les organisations des Nations Unies participantes établiront normalement des règles et procédures spécifiques pour ces activités d'achats conjointes. On peut citer à titre d'exemples de ce type d'arrangements ceux qui concernent les sites communs de l'ONU et les locaux partagés. Les services sous-traités types comprennent les services de sécurité, de gestion des installations et de nettoyage, les services de

---

<sup>38</sup>Coopération relative aux activités de passation de marchés au niveau des bureaux de pays, Comité de gestion de haute instance sur les passations de marchés (HLCM-PN), en collaboration avec le Groupe des Nations unies pour le développement, mars 2015, version 3.1, 2.4, page 7.

messagerie, de courrier et d'expédition, la restauration du personnel, les voyages, les contrats de fournitures de papeterie et les services informatiques.

**Coopération avec les gouvernements - Sous-traitance à un gouvernement, une ONG ou une autre organisation internationale publique**

Pour soutenir le renforcement des capacités ou dans le cadre d'arrangements ou d'accords de partenariat, le fonctionnaire autorisé peut décider qu'il convient de demander à un gouvernement, à une organisation non gouvernementale ou à une autre organisation internationale publique n'appartenant pas au système des Nations Unies d'exécuter certaines activités d'achats au nom de l'organisation pour un programme ou projet donné. Un haut fonctionnaire désigné par l'organisation des Nations Unies sera chargé d'examiner et d'approuver la demande, après avoir pris en compte les recommandations des fonctionnaires compétents de l'organisation et toute évaluation disponible de la capacité de gestion administrative et/ou financière de l'organisation concernée.

## Chapter 10

# Portail mondial des achats de l'ONU

Ce chapitre couvre les sujets suivants :

10.1	À propos du Portail mondial des achats de l'ONU	166
10.2	Fonctionnalités de l'UNGM pour le personnel des achats de l'ONU	166

### 10.1 À propos du Portail mondial des achats de l'ONU

Le Portail mondial des achats de l'ONU ([www.ungm.org](http://www.ungm.org)) a été créé en 2003 en réponse aux résolutions de l'Assemblée générale relatives à la réforme des achats en 2003, 2005 et 2007, portant sur l'enregistrement et la gestion des fournisseurs, ainsi qu'à un appel en faveur de la création d'un « site Web mondial commun des Nations Unies consacré aux achats ».

L'UNGM est le portail utilisé par 27 organisations des Nations Unies comme base de données de fournisseurs pour l'enregistrement des fournisseurs potentiels, ainsi que pour la publication des appels d'offres, l'attribution des contrats et le partage des contrats-cadres, des meilleures pratiques et des informations générales relatives aux achats. Le personnel de l'ONU a accès au site, où entre 2 500 et 3 500 nouvelles entreprises ou particuliers font part chaque mois de leur intérêt à faire affaire avec des organisations de l'ONU.

### 10.2 Fonctionnalités de l'UNGM pour le personnel des achats de l'ONU

Les membres du personnel de l'ONU intéressés à utiliser l'UNGM doivent s'inscrire au titre de l'organisation à laquelle ils appartiennent à l'adresse <https://www.ungm.org/Account/Registration/OrganizationUser>

Une fois inscrits, les membres du personnel de l'ONU ont accès aux fonctionnalités suivantes :

- Rechercher des fournisseurs en fonction des noms de sociétés, du code UNSPSC<sup>39</sup>, des pays et d'une série de critères supplémentaires
- Consulter le statut des fournisseurs en termes d'admissibilité et de sanctions à partir des liens Recherche de fournisseurs et Afficher l'inadmissibilité
- Enregistrer les performances du fournisseur en utilisant la recherche de fournisseurs comme point de départ
- Rechercher des contrats-cadres créés par des organisations sœurs de l'ONU afin de mettre en place un jumelage
- Utiliser le Centre de connaissances pour accéder aux informations sur le modèle de cadre pour la prise de sanctions à l'encontre des fournisseurs, les catégories d'achats, le réseau Achats du Comité de haut niveau sur la gestion (HLCM) et ses groupes de travail, les autres initiatives de collaboration, les statistiques annuelles et beaucoup plus
- Trouver des informations détaillées pour guider les fournisseurs potentiels dans le système des Nations Unies, les informer des procédures d'achats et de l'enregistrement auprès de l'UNGM dans le Centre de connaissances à l'adresse [www.ungm.org](http://www.ungm.org)

Avec des droits spéciaux assignés (demande à adresser à l'adresse [registry@ungm.org](mailto:registry@ungm.org)), le personnel de l'ONU peut aussi :

- Créer des avis d'appel d'offres, des attributions de contrats et des contrats-cadres
- Aider les fournisseurs ayant un accès Internet limité à s'inscrire auprès de leur(s) organisation(s) des Nations Unies

<sup>39</sup> Codage des produits utilisé pour classer les biens et services sur le site de l'UNGM

### **À propos de l'inscription des fournisseurs**

Pour la grande majorité des organisations des Nations Unies qui utilisent l'UNGM comme base de données de fournisseurs, l'enregistrement auprès de l'UNGM est une condition pour que les fournisseurs potentiels participent à un processus d'appel d'offres, car ces organisations ont intégré leur base de données de fournisseurs à une plate-forme d'appel d'offres/de recherche de fournisseurs en ligne. (Pour plus d'informations, voir le chapitre 13 : Achats en ligne)

Une procédure d'enregistrement de base simple est commune à toutes les organisations participant à l'UNGM. Les fournisseurs/individus qui répondent à toutes les exigences et qui fournissent tous les renseignements requis sont automatiquement acceptés au niveau de base.

Certaines organisations peuvent avoir jusqu'à deux niveaux d'enregistrement supplémentaires pour les processus d'appel d'offres de grande valeur, ainsi que des procédures d'enregistrement spécifiques à des produits alimentaires, pharmaceutiques, etc. Pour les organisations qui ont des niveaux d'enregistrement supplémentaires, les fournisseurs sont tenus de compléter une procédure de qualification simple à tout moment après l'enregistrement de base initial, en fournissant des informations et des documents supplémentaires qui seront stockés dans un répertoire commun de documents, protégé par des droits d'accès.

Les organisations des Nations Unies peuvent configurer leurs préférences quant aux types de fournisseurs qu'ils souhaitent accepter, en fonction des codes UNSPSC sélectionnés et/ou des filtres par pays, ce qui garantit une base de données de fournisseurs pertinente.

Les organisations et leurs bureaux hors Siège ont également la possibilité de recourir à l'« enregistrement assisté » pour les fournisseurs ayant une capacité limitée, par exemple les petites entreprises de pays en développement et d'économies en transition, ou les fournisseurs n'ayant qu'un accès limité ou aucun accès à Internet. Le personnel de l'ONU peut demander la cession des droits pour aider les fournisseurs à s'enregistrer auprès de leur organisation spécifique en adressant leur demande à l'adresse [registry@ungm.org](mailto:registry@ungm.org).

### **À propos des avis d'appel d'offres, des attributions de marchés et des contrats-cadres**

En plus d'héberger les bases de données des fournisseurs des entités des Nations Unies, l'UNGM permet également la publication d'avis d'appel d'offres et d'attributions de marchés. Un certain nombre d'organisations des Nations Unies ont mis en œuvre les services Web de l'UNGM ou utilisent une interface de programme d'application Web (API) pour publier automatiquement les avis d'appel d'offres, les attributions de marchés et/ou les contrats-cadres sur leur propre site Web et sur celui de l'UNGM.

### **À propos de l'admissibilité des fournisseurs**

L'UNGM dispose d'un système entièrement intégré d'admissibilité des fournisseurs qui filtre les fournisseurs potentiels par rapport aux listes de sanctions des agences de l'ONU, aux listes de sanctions du Conseil de sécurité de l'ONU et à la liste des entreprises et individus radiés de la Banque mondiale. Les fournisseurs et les particuliers sont comparés à ces listes au moment de l'inscription et l'intégralité de la base de données fait l'objet d'une vérification périodique. Les fournisseurs et les personnes sanctionnés sont signalés pour s'assurer que le personnel de l'ONU est informé de leur statut en la matière.

Pour plus d'informations sur le Portail mondial des achats de l'ONU, veuillez contacter [registry@ungm.org](mailto:registry@ungm.org) ou visiter le site [www.ungm.org](http://www.ungm.org).

## Chapter 11

# Sanctions à l'encontre des fournisseurs

Ce chapitre couvre les sujets suivants :

11.1	Pratiques proscrites	168
11.2	Le modèle de cadre (MDC) pour la prise de sanctions à l'égard des fournisseurs	170

### Introduction

Toutes les organisations des Nations Unies s'efforcent de fournir des biens, des services et des travaux à l'appui de leurs activités dans leurs zones d'opérations respectives, et dans le cadre de leurs mandats. Elles le font en dépensant des ressources publiques. Ainsi, en dépensant ces ressources, les organisations des Nations Unies visent à satisfaire aux normes les plus élevées d'intégrité, de transparence, d'équité et de compétence, et n'exigent rien de moins de ceux qui souhaitent travailler avec elles dans l'exercice de leurs activités. Les organisations des Nations Unies n'accepteront donc pas de travailler avec une entité qui ne respecte pas les normes qu'elles promulguent dans leurs politiques et leurs cadres opérationnels.

L'ONU est un gérant de fonds publics et, par conséquent, tant les organisations des Nations Unies que leurs fournisseurs doivent respecter les normes éthiques les plus élevées, aussi bien pendant le processus d'appel d'offres que pendant l'exécution d'un contrat. Dans ce chapitre, les acheteurs pourront trouver plus d'informations sur ce qui constitue une pratique proscrite, un terme largement utilisé pour décrire les actes ou omissions inacceptables ou interdits qui peuvent se produire à tout moment au cours du processus d'achats. Les acheteurs doivent être vigilants quant aux risques liés aux pratiques proscrites et gérer le processus d'achats de manière à atténuer ces risques.

S'agissant de leurs obligations personnelles en matière de comportement correct et approprié sur le plan éthique et concernant les mesures prises, les acheteurs sont invités à consulter le chapitre 2 portant sur l'éthique dans les achats.

### 11.1 Pratiques proscrites

Les organisations des Nations Unies ont adopté des politiques et des normes pour les fournisseurs, ainsi qu'un cadre commun pour les sanctions (voir section 11.2 : Modèle de cadre) afin de réduire le risque que les fournisseurs se livrent à des pratiques proscrites au cours du processus d'achats et au-delà. Le Code de conduite des fournisseurs de l'ONU informe en outre les fournisseurs qu'ils ne peuvent s'engager dans des pratiques interdites ; ils doivent divulguer toute situation qui peut sembler constituer un conflit d'intérêts. L'ONU a une politique de « tolérance zéro » en ce qui concerne l'acceptation de cadeaux ou de marques d'hospitalité ; et il existe des restrictions sur l'emploi d'anciens membres du personnel de l'ONU. (Pour plus d'informations, voir le chapitre 2 : Éthique dans les achats)

On trouvera ci-après les types et les définitions<sup>40</sup> générales de conduite ou de comportement arrêtés au sein de l'ONU qui constituent des pratiques proscrites et qui peuvent intervenir à tout moment au cours du processus d'achats, y compris lors de l'exécution du contrat ou au-delà.

- **Un acte de corruption** est le fait d'offrir, de donner, de recevoir ou de solliciter, directement ou indirectement, quoi que ce soit de valeur pour influencer indûment les actions d'une autre partie.
- Une **pratique frauduleuse\*** est un acte ou une omission, y compris une fausse déclaration, qui induit ou tente d'induire en erreur une partie, sciemment ou imprudemment, en vue d'obtenir un avantage financier ou autre ou d'éviter une obligation.

<sup>40</sup>Source : le modèle de cadre pour la prise de sanctions à l'encontre des fournisseurs, publié sur le site Web de l'UNGM (<https://www.ungm.org/Shared/KnowledgeCenter/Pages/MPF>)

- **Une pratique coercitive** est un acte ou une omission qui porte atteinte ou nuit, ou menace de porter atteinte ou de nuire, directement ou indirectement, à une partie ou à ses biens pour influencer indûment ses actions.
- **Une pratique collusoire** est un arrangement entre deux ou plusieurs parties conçu pour atteindre un but illégitime, y compris influencer de façon inappropriée les actions d'une autre partie.
- **Une pratique contraire à l'éthique** : Comportement contraire aux exigences en matière de conflit d'intérêts, cadeaux et marques d'hospitalité, aux dispositions relatives à l'après-mandat ou à d'autres exigences publiées pour la conduite d'affaires avec l'organisation concernée, conformément au Code de conduite des fournisseurs de l'ONU ou à un cadre normatif similaire d'une agence des Nations Unies.
- **Une obstruction** : Actes ou omissions d'un fournisseur qui empêchent ou gênent l'organisation concernée lors de la collecte de données dans un cas particulier, tel que décrit ici.

\*Une définition encore plus précise de la fraude, avec l'introduction du concept de présomption de fraude, a été approuvée par le HLCM lors de sa session de Budapest en mars 2017 et est applicable et contraignante dans l'ensemble de l'ONU :

- La **fraude** est une action ou omission par laquelle une personne ou une entité fausse ou cache sciemment un fait (a) dans le but d'obtenir un bénéfice ou un avantage indu ou d'éviter une obligation pour elle-même ou un tiers, et/ou (b) de manière à amener une personne ou une entité à agir ou à ne pas agir, à son détriment.
- La **présomption de fraude est une** allégation qui a été jugée suffisante pour justifier la conduite d'une enquête et qui, si elle était fondée, établirait l'existence d'une fraude entraînant une perte de ressources pour l'organisation.

En plus de ce qui précède, il peut y avoir d'autres manifestations de pratiques proscrites et de comportements contraires à l'éthique que les acheteurs devraient connaître. Les modèles énumérés ci-dessous peuvent constituer des modèles communs, mais sont loin d'être les seuls. Les acheteurs doivent savoir que les fournisseurs qui ont l'énergie criminelle nécessaire ne se laisseront pas d'essayer de manipuler le système pour obtenir un avantage indu.

- **Suppression d'offres** : Un ou plusieurs fournisseurs qui devraient autrement soumissionner, ou qui ont déjà soumissionné, conviennent de s'abstenir de le faire ou de retirer une offre soumise antérieurement afin que l'offre du concurrent gagnant désigné soit acceptée.
- **Soumission complémentaire** : Un accord entre fournisseurs par lequel au moins l'un d'entre eux accepte de soumettre une offre qui est soit trop élevée pour être acceptée, soit contient des conditions spéciales qui ne seront pas acceptables pour une organisation de l'ONU.
- **Rotation des offres** : Les fournisseurs présentent des soumissions, mais acceptent d'être à tour de rôle le soumissionnaire le moins disant.
- **Sous-traitance** : Les fournisseurs s'engagent à ne pas soumissionner ou à présenter une offre qui ne sera pas retenue en échange de contrats de sous-traitance avec le soumissionnaire retenu.
- **Division du marché** : Les fournisseurs se répartissent les marchés en s'attribuant des clients, des produits ou des territoires spécifiques.

## Pratiques supplémentaires

### Qualité et admissibilité

Si un fournisseur est soupçonné d'avoir commis une faute professionnelle en matière sociale et/ou environnementale, tout incident de ce type doit être traité au sein d'une organisation des Nations Unies. Il peut être décidé que de tels événements relèvent du mandat d'un organisme d'examen des fournisseurs établi qui s'occuperait normalement des pratiques proscrites telles que définies dans le modèle de cadre (MDC) de l'ONU. Les fautes professionnelles en matière sociale et environnementale doivent être déterminées en fonction du contexte local des opérations, ainsi que du degré de gravité et de la persistance de la faute. Parmi les exemples de fautes professionnelles en matière sociale, on peut citer la violation des dispositions de base en matière de santé et de sécurité, le non-paiement des salaires, le harcèlement et la discrimination. Parmi les exemples de fautes professionnelles en matière environnementale, mentionnons le non-respect persistant des règlements sur les rejets dans l'eau, l'air et le sol et les cas répétés de non-respect des dispositions relatives à la mise au rebut des déchets. Lorsqu'une telle faute professionnelle se produit, les organisations des Nations Unies devraient envisager de collaborer avec les fournisseurs pour remédier aux situations qui ne relèvent pas des obligations contractuelles. Si les fournisseurs ne prennent pas les mesures qui s'imposent, le contrat peut être résilié. (Pour plus d'informations, voir le chapitre 2 : Éthique dans les achats)

En outre, dans certains environnements impliquant une dimension de marchés publics, l'aptitude « durable » des fournisseurs potentiels est devenue une exigence obligatoire lorsque des critères minimums de réussite ou d'échec sont prévus comme condition préalable à l'accès au processus de soumission. Dans ce cas, il est particulièrement important que l'acheteur demande au fournisseur de prouver qu'il respecte la législation locale et qu'aucune violation de cette législation n'a été signalée dans le cadre d'incidents passés. (Pour plus d'informations, voir le chapitre 14 : Achats durables)

### Signalement des pratiques proscrites

Tout membre du personnel de l'ONU, consultant ou autre contractant, ou toute autre personne impliquée dans le processus d'achats qui a connaissance d'une faute ou d'un acte répréhensible de la part d'un fournisseur, notamment, mais sans s'y limiter, de pratiques proscrites, est tenu de signaler immédiatement un tel cas à l'autorité compétente de son organisation, désignée dans le cadre normatif spécifique.

#### 11.2 Le modèle de cadre (MDC) pour la prise de sanctions à l'égard des fournisseurs

Le modèle de cadre pour la prise de sanctions à l'égard des fournisseurs (MDC) est un ensemble de politiques et de lignes directrices arrêtées concernant les sanctions à l'encontre des fournisseurs qui se sont rendus coupables de pratiques proscrites (fraude, corruption, collusion, coercition, pratiques non éthiques et obstruction, telles que définies au paragraphe 11.1). Le modèle de cadre fournit également aux organisations des Nations Unies les procédures nécessaires pour divulguer, par l'intermédiaire du Portail mondial des achats de l'ONU (UNGM), les noms des entités et des individus qui se sont rendus coupables, par leurs actions ou omissions, des pratiques interdites. L'un des principaux objectifs du MDC est la création de systèmes solides propres à chaque organisation qui répondent à ses besoins, correspondent à ses politiques et à ses capacités, et qui soient capables de s'harmoniser avec des efforts similaires dans l'ensemble du système des Nations Unies. À cette fin, il est souhaitable que le MDC soit intégré aux procédures de l'organisation et que, en temps opportun, il établisse des lignes directrices claires à l'intention de ses conseils ou comités pour les interpréter et les appliquer.

Le MDC a été élaboré en 2009-2010 dans le cadre du Projet sur les sanctions à l'encontre des fournisseurs, qui a été financé par le Haut-Comité pour la gestion (HLCM) des Nations Unies. Le projet a été géré sous l'égide du Programme d'action des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et le cadre qui en a résulté s'inspirait principalement du modèle de la Banque mondiale.

## La structure du MDC

Le MDC est composé de trois parties :

- Principes directeurs : ce sont les principes qui ont inspiré la création du MDC. Ils peuvent être adoptés en totalité ou en partie à la discrétion de l'agence, conformément à ses règles et à ses besoins. Au total, 11 principes directeurs recommandés sont proposés dans le MDC, dont l'appropriation par chaque organisation, la souplesse, le dynamisme, l'orientation commerciale, la réhabilitation et la séparation des tâches.
- Procédures proposées par le modèle de cadre (MDC) : il s'agit de l'élément central du modèle de cadre, c'est-à-dire le modèle de politique que les agences devraient prendre en considération lorsqu'elles définissent une politique de sanctions à l'encontre des fournisseurs.
- Autres questions importantes : cette section traite de questions juridiques importantes, telles que les privilèges et immunités, l'exercice du pouvoir discrétionnaire et les actions concernant le personnel des agences, qui, de par leur nature, doivent être traitées individuellement par chaque organisation participant au MDC.

Pour plus d'informations, les acheteurs sont invités à consulter la page de l'UNGM « Systèmes de sanctions des fournisseurs et organisations des Nations Unies » (<https://www.ungm.org/Shared/KnowledgeCenter/Pages/MPF>)

## Repérage et administration des fournisseurs sanctionnés

Chaque organisation qui a adopté et mis en œuvre le MDC pourrait devoir sanctionner un ou plusieurs fournisseurs en vertu de ce cadre pour s'être rendu coupable de pratiques proscrites. Pour faire en sorte que toutes les organisations qui utilisent l'UNGM à l'appui de leurs activités d'achats soient informées des sanctions imposées aux fournisseurs par d'autres organisations participantes, l'UNGM accueille la liste récapitulative des sanctions à l'encontre des fournisseurs, intitulée Liste d'inadmissibilité des Nations Unies (LINU). Le système de l'UNGM compare les renseignements fournis par les fournisseurs en cours d'inscription et déjà inscrits à l'UNGM avec les renseignements relatifs aux entreprises ou aux personnes figurant sur des listes telles que la Liste récapitulative des sanctions du Conseil de sécurité des Nations Unies (LRSCSNU), la Liste des entreprises et des personnes non éligibles de la Banque mondiale et la Liste d'inadmissibilité des Nations Unies (LINU), qui est la liste récapitulative des fournisseurs sanctionnés/suspendus tenue à jour par les organisations des Nations Unies ayant adopté le MDC.

Différents types de sanctions peuvent être imposés aux fournisseurs dans le cadre du MDC, en fonction de la gravité des conclusions des enquêtes et des pratiques proscrites dont ils se sont rendus coupables, et selon qu'un fournisseur est ou non déjà enregistré auprès de l'UNGM au moment de l'imposition de sanctions. Chaque type de sanction ou de repère (code couleur) est soumis à des droits de consultation et d'édition différents sur l'UNGM tant pour le fournisseur que pour l'utilisateur de l'ONU, afin de protéger l'intégrité du processus de sanction et de refléter la gravité de la sanction concernée.

- Inadmissibilité ou exclusion
- Inadmissibilité à l'enregistrement
- Censure
- Autre sanction
- Problèmes de performances des fournisseurs

À l'exception des problèmes de performances des fournisseurs, toutes les autres sanctions seront visibles sur le tableau de bord de l'UNGM. Les fournisseurs sanctionnés sur l'UNGM sont visibles pour tous les utilisateurs de l'ONU.

Pour que la LINU fournisse des informations en temps réel sur les fournisseurs sanctionnés sur l'UNGM, il est important que chaque organisation ayant adopté le MDC nomme un administrateur qui consigne les sanctions de son organisation à l'égard des fournisseurs et tienne ces informations à jour en permanence. Dans la section de l'UNGM consacrée au personnel de l'ONU, les acheteurs peuvent trouver le « Guide de l'UNGM - Instructions sur les fournisseurs non admissibles, rôle de l'administrateur de la liste de non-admissibilité (ALNA) et sanctions ». Ce document fournit des informations pratiques sur la manière dont le MDC a été mis en œuvre dans l'ensemble de l'ONU et dont ses résultats ont été consignés dans l'UNGM. Il s'agit également d'un manuel à l'intention des acheteurs, en particulier de ceux qui sont chargés de l'administration de la liste des fournisseurs sanctionnés de leur organisation, qui fournit des conseils étape par étape sur la manière dont ils peuvent gérer les fournisseurs



sanctionnés et consigner l'indicateur de sanctions pertinent en utilisant l'UNGM. En outre, il montre comment les acheteurs peuvent rechercher les fournisseurs sanctionnés sur le site de l'UNGM.

## Chapter 12

# Logistique

Ce chapitre couvre les sujets suivants :

12.1	Processus de planification logistique	174
12.2	Choix du mode de transport	176
12.3	Emballage	177
12.4	Incoterms 2010	181
12.5	Assurance pendant le transport	186
12.6	Documents d'expédition	188
12.7	Réception des consignations	190
12.8	Restrictions à l'exportation ou à l'importation de biens	190

La logistique concerne le lien de transport essentiel entre l'expéditeur et le destinataire dans le but de recevoir les biens quand et où ils sont nécessaires, et en bon état. Cela nécessite une collaboration étroite entre la fonction achats, le fournisseur et le transporteur, ainsi que la prise en compte de la terminologie et de la documentation utilisées. Le transport, qu'il s'agisse d'un transport terrestre, maritime et/ou aérien, peut entraîner certains coûts et risques qui peuvent être atténués par des méthodes d'expédition appropriées, une couverture d'assurance et des instructions d'emballage adéquates, mais également en tenant compte des rôles et responsabilités des parties impliquées dans la chaîne des événements de transport jusqu'à la livraison finale aux clients.

### Définition de la logistique

Le Council of Logistics Management (CLM) a défini la logistique comme suit :

*« ... la partie du processus de la chaîne d'approvisionnement qui planifie, met en œuvre et contrôle la circulation et l'entreposage efficaces et efficients des biens, des services et des informations connexes, du point d'origine au point de consommation, afin de répondre aux besoins des clients. »*

Le présent chapitre ne fournit qu'un résumé de la logistique du point de vue des achats. Les spécialistes de la logistique auront une approche plus avancée et certaines organisations des Nations Unies traiteront la logistique comme un domaine d'expertise distinct. Dans son sens le plus large, la logistique comprend le transport, l'expédition et la réception, l'entreposage et les opérations d'import/export. Parfois, les domaines supplémentaires de la gestion de l'inventaire, de l'approvisionnement, de la planification de la production et des services à la clientèle peuvent aussi tomber dans le champ de la logistique. En outre, certaines organisations des Nations Unies utilisent les entrepôts comme un outil stratégique dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

En quelques mots :

- La logistique est une « unité de service » dont les efforts doivent être consacrés à aider les utilisateurs finaux
- L'objectif est de recevoir des fournitures en bon état
- Une demande d'indemnisation approuvée ne compense pas les inconvénients causés aux utilisateurs finaux par l'arrivée de fournitures en mauvais état ou dans un état inacceptable et, par conséquent, la gestion des risques passe avant les coûts
- Utiliser les services de conteneurs à pleine charge, dans la mesure du possible, car ils offrent la meilleure protection possible
- Donner des instructions d'expédition claires pour assurer la meilleure manutention possible
- Ne pas envoyer de fournitures, même des colis postaux, sans que l'utilisateur final en soit avisé en temps opportun et que les documents justificatifs lui soient remis.

## 12.1 Processus de planification logistique

Une bonne planification logistique implique la prise en compte des aspects logistiques tout au long des différentes étapes du processus d'achats. Elle contribue à l'efficacité des processus d'achats et réduit le risque de problèmes pouvant entraîner des coûts supplémentaires et des retards. La planification logistique commence dès la phase d'évaluation des besoins des achats en tenant compte des objectifs ou du résultat souhaité du demandeur et de l'utilisateur final et, à partir de là, en remontant en amont pour déterminer ce qui mènera à la réussite de l'activité. Idéalement, ce processus devrait commencer avant même que la demande d'achat ne soit soumise, grâce à une coopération étroite et à une communication efficace entre l'unité opérationnelle qui demande l'achat et les responsables des achats.

De nombreux aspects de la planification logistique doivent être pris en compte au cours des différentes étapes du processus d'achats. Ils sont détaillés ci-dessous :

1. Comprendre le contexte opérationnel du produit requis et, si possible, aider à l'élaboration de spécifications adaptées aux conditions locales.
2. Évaluer l'activité d'achat ainsi que le temps et les ressources financières disponibles afin de déterminer l'urgence du besoin. L'urgence peut déterminer le lieu de l'achat et donc aussi le mode de transport.
3. Déterminer le type de recherche de fournisseurs.

Lorsqu'il détermine le type de recherche de fournisseurs, l'acheteur doit décider si les biens doivent être achetés sur les marchés locaux, régionaux ou internationaux, ou par l'entremise de contrats-cadres établis. Dans certaines organisations, les biens peuvent aussi être déjà disponibles dans un entrepôt comme surplus de stock d'un autre projet. Il peut également s'agir de biens déjà achetés à d'autres fins, qui sont en cours d'acheminement, mais peuvent être détournés pour répondre à un besoin plus urgent. Les biens peuvent même être empruntés à une organisation sœur ou être disponibles sous forme de dons en nature. Certaines organisations des Nations Unies prépositionnent certains biens dans le cadre d'une politique de stockage d'urgence, que ce soit au niveau mondial, régional ou local. Ces options devraient également être prises en compte au moment de déterminer s'il y a lieu d'acheter le produit requis, et où et comment, afin de répondre aux besoins de l'utilisateur final en temps opportun et de façon rentable.

4. Déterminer quels marchés sont les mieux placés pour répondre aux exigences de livraison de l'utilisateur final.

L'acheteur devrait également décider quels marchés sont les mieux placés pour répondre aux besoins de livraison de l'utilisateur final en évaluant les coûts totaux de livraison ainsi que les délais de mise en œuvre, en plus de la conformité aux critères techniques et de performances. Par exemple, l'équipement en provenance d'une région n'est pas nécessairement le plus adapté à une autre région, même s'il est offert à un prix concurrentiel. Il y a habituellement un compromis entre le prix d'achat d'un produit et ses coûts de transport et délai de livraison. L'importance relative de ces facteurs déterminera où les biens sont achetés et comment ils sont transportés. Il est à noter que la distance géographique ne détermine pas nécessairement le coût et le délai de livraison. Les voies commerciales et les navires de collecte auront également un impact.

L'acceptation d'une offre plus coûteuse permettant de se conformer à la date de livraison demandée doit être soigneusement évaluée et discutée avec le demandeur et l'utilisateur final, afin de garantir l'utilisation la plus efficace des fonds. Lorsque la date de livraison est le principal facteur d'attribution d'un contrat et qu'elle constitue un critère d'évaluation obligatoire, elle doit être clairement indiquée dans les documents de sollicitation. Dans un tel cas, toute offre non conforme au calendrier de livraison demandé doit être rejetée.

5. Examiner les exigences en matière de livraison et de transport, ainsi que le budget, et s'assurer que ces données sont complètes et réalistes.

Le coût du transport est une composante importante du coût des biens achetés et livrés au site désigné. Les acheteurs doivent donc veiller à une bonne planification de la logistique et faire tout leur possible pour maintenir les coûts de transport à un niveau bas. Cependant, dans la planification logistique, l'alternative la moins chère n'est pas toujours celle qui offre le coût

global le plus bas. Une stratégie de livraison peu coûteuse, mais médiocre, peut entraîner des retards, des biens endommagés ou volés, des frais portuaires excessifs, etc. Tous les facteurs doivent donc être évalués au moment de choisir la solution logistique appropriée.

6. Déterminer et comparer les délais de mise en œuvre totaux, y compris les activités logistiques.

Les différents corridors logistiques engendrent des coûts différents, mais ont également un impact sur les délais de mise en œuvre totaux. Un itinéraire peut, par exemple, être moins cher, mais connaître de nombreuses difficultés et des retards dans le dédouanement des biens en transit. Un autre itinéraire peut réduire le temps de transport. Dans certains pays sources, par exemple, le traitement des exportations peut prendre plus de temps, ou les ports peuvent être très congestionnés. Les délais de mise en œuvre totaux de la chaîne d'approvisionnement devraient être pris en compte.

7. Déterminer le moyen de conclure le contrat de transport le plus rentable.

Déterminer le moyen de conclure le contrat de transport le plus rentable, c'est-à-dire, en optant soit pour un transport pris en charge par le fournisseur des biens et inclus dans le même bon de commande, soit pour la passation d'un contrat avec un transitaire indépendant. Certaines organisations autorisent également le transport avec leurs propres ressources (p. ex. le transport de biens dans des véhicules de projet par le personnel du projet).

Dans les cas où l'organisation décide qu'il est plus rentable de sous-traiter le transport, l'acheteur devrait vérifier la disponibilité et la compétitivité d'un contrat-cadre pour les services de fret. Pour les consignations importantes pour lesquelles des taux plus favorables peuvent éventuellement être obtenus, des offres au comptant peuvent être envisagées.

8. Procéder à l'assurance de la consignation conformément à la politique de l'organisation (voir « assurance pendant le transport » ci-dessous).
9. S'assurer que les documents d'expédition reçus du fournisseur et du transitaire sont complets et exacts et que le destinataire en a bien reçu un exemplaire (voir « documents d'expédition » ci-dessous).
10. Tenir l'utilisateur final informé des dates de livraison prévues et réelles afin qu'il puisse en tenir compte dans sa planification locale.
11. S'assurer que les dispositions nécessaires sont en place pour dédouaner les marchandises à l'arrivée.
12. Prendre les dispositions nécessaires pour que les biens soient réceptionnés à l'arrivée par l'unité de réception et veiller à ce que les demandes d'indemnisation soient présentées dans les délais prescrits par l'assurance du fret, afin de protéger les intérêts de l'organisation en cas de perte ou de détérioration du fret.
13. Obtenir un accusé de réception du destinataire attestant que les marchandises ont été reçues en bon état.

### **Exigences logistiques pour les biens**

Les exigences logistiques suivantes doivent être prises en compte pour l'expédition des biens :

- Choix du mode de transport
- Transitaires
- Emballage
- Conteneurisation
- Instructions d'emballage et d'expédition
- Étiquetage et marques d'expédition
- Incoterms
- Assurance pendant le transport
- Documents d'expédition
- Réception de la consignation
- Restrictions à l'exportation ou à l'importation de biens

Chaque tâche sera développée plus en détail dans les sections suivantes.

## 12.2 Choix du mode de transport

Il existe quatre modes de transport de marchandises de base qui sont utilisés, individuellement ou en combinaison : *maritime*, *ferroviaire*, *routier* et *aérien*. Les acheteurs doivent tenir compte à la fois du coût et de l'efficacité lorsqu'ils choisissent le mode de transport. En général, les coûts du transport aérien, ferroviaire et routier sont comparativement plus élevés que ceux du fret maritime, de sorte qu'en général le transport maritime est recommandé. Le fret maritime représente généralement de 15 % à 20 % des coûts des biens, tandis que le fret aérien peut représenter jusqu'à 100 %. Les expéditions internationales par voie maritime durent en moyenne de trois à cinq semaines (mais peuvent être considérablement plus longues), tandis que les expéditions par avion prennent habituellement moins d'une semaine. L'équilibre des paramètres opérationnels, comme le temps et les ressources financières, devrait déterminer le mode de transport.

### Choix des modes d'expédition

1. La capacité de décider de la bonne méthode d'expédition dépend de divers facteurs, dont l'urgence, la nature des biens, le coût, la nécessité d'une manutention prudente, le poids et le volume, la valeur des biens, la fréquence et la régularité de la livraison et la fiabilité de la méthode.

Plusieurs facteurs doivent être pris en considération lors de la planification de l'expédition d'un article, et ces facteurs peuvent être contradictoires. Par exemple, une consignation urgente ne peut pas être expédiée par voie aérienne en raison d'un manque de fonds ou parce que le type de biens empêche l'expédition par voie aérienne.

Règle générale :

- Valeur/volume relativement élevé(e) : utiliser le fret aérien
- Valeur/volume relativement faible : utiliser le fret maritime

Les points suivants doivent être soigneusement pris en considération :

### Type de fournitures

Dans de nombreux cas, plusieurs options sont possibles. Dans certains cas, cependant, il n'y a pas le choix. Par exemple, les denrées périssables devraient être expédiées par voie aérienne, tandis que de grandes quantités d'engrais, d'insecticides et de tuyaux d'égout, par exemple, devraient être expédiées par voie terrestre et/ou maritime (les marchandises dangereuses peuvent ne pas être autorisées par fret aérien).

### Géographie

L'origine et la destination déterminent la distance et donc le type de transport requis. L'expédition par voie terrestre ou maritime peut être logique dans certains cas, alors que le fret aérien pourrait autrement être nécessaire. Les facteurs connexes comprennent les infrastructures de transport, la sécurité, la sûreté, les conditions météorologiques, etc.

### Élément de temps

Sauf en cas d'urgence ou lorsque la priorité absolue est la livraison des fournitures dans les plus brefs délais, l'achat doit être effectué de manière à permettre l'expédition par les moyens les plus économiques/rationnels. Il est donc très important que les programmes d'approvisionnement soient planifiés en gardant à l'esprit le transport afin d'éviter les expéditions urgentes coûteuses ou les achats auprès d'une source qui n'est pas particulièrement rationnelle lorsque le temps de transport est pris en compte.

### Coût

Il n'y a pas de règle pour indiquer le pourcentage du coût du transport par rapport à la valeur des fournitures. Sauf dans les cas clairs où seule la voie aérienne ou la voie de surface peuvent être sélectionnées, le fret aérien doit être automatiquement comparé au transport de surface. Les petites et moyennes consignations peuvent souvent être expédiées à peu près au même coût par voie aérienne que par voie de surface, en particulier lorsque le transbordement et la réexpédition sont nécessaires pour le transport de surface. Une règle d'or : grouper les petites commandes pour une expédition en

commun, car les petits envois répétés deviennent très coûteux, surtout si l'on ajoute les frais de dédouanement des biens.

### Sécurité

Les équipements fragiles/sensibles de grande valeur sont à envoyer de préférence par voie aérienne, même si leur expédition ne présente aucun caractère d'urgence particulier. De la même manière, les cargaisons qui risquent d'être pillées et qui sont expédiées par voie maritime devraient être conteneurisées, comme les pièces détachées automobiles, les machines de bureau et la papeterie, les produits pharmaceutiques et les médicaments, etc. Rappelez-vous qu'une demande d'indemnisation approuvée constitue au mieux une compensation financière ; elle ne permettra jamais de compenser les inconvénients causés au destinataire par l'arrivée de biens en mauvais état.

### Transitaires

Les transitaires, également appelés commissionnaires de transport ou courtiers de fret, sont engagés par l'organisation des Nations Unies, ou le fournisseur, pour effectuer les formalités et les opérations de consignation. Le transitaire peut également être employé par l'organisation pour recevoir des biens lorsque des membres du personnel de l'ONU ne sont pas physiquement présents, afin de procéder au dédouanement et à la collecte rapides des biens susceptibles d'être perdus ou volés. Le recours à un transitaire approprié, expérimenté et spécialisé, réduit le risque de l'opération d'achat. Les acheteurs doivent s'assurer que le transitaire concerné dispose de tous les documents nécessaires à la mainlevée des biens en transit (voir « documents d'expédition » ci-dessous).

### Résumé

En résumé, les acheteurs devraient classer par ordre de priorité les préférences en matière de transport, en fonction des critères suivants :

- Moyens de transport les moins chers qui répondent aux exigences de livraison.
- Programmation du plus petit nombre de points de transbordement.
- Expédition via les points de transbordement et les douanes privilégiés.
- Recours à des transitaires spécialisés dans la mesure du possible.
- Application d'un ratio de 1:4 pour les expéditions par voie aérienne (expédition par voie aérienne si le coût est inférieur à 25 % du coût des biens).
- Expédition par voie aérienne si le poids est inférieur à 200 kg.
- Expédition par voie aérienne lorsqu'une chaîne du froid est nécessaire.
- Expédition par voie terrestre ou maritime s'il s'agit de marchandises dangereuses.

Enfin, les acheteurs devraient dresser une liste par ordre de priorité de toutes les solutions techniquement réalisables. Si une solution prioritaire s'inscrit dans le cadre budgétaire prédéfini, le plan doit être exécuté. Si les meilleures solutions sortent du cadre ou si aucune solution n'est réalisable, les acheteurs doivent présenter les options existantes à l'unité opérationnelle requérante et lui demander une décision.

### 12.3 Emballage

La nature des biens ainsi que le mode d'expédition et les conditions climatiques requises pendant le transport et à destination déterminent l'emballage requis.

La durabilité, les dimensions et le poids des colis doivent être pris en compte par rapport au moyen de transport prévu. Il convient de s'assurer que l'équipement, les entrepôts, les opérateurs et les ouvriers participant à l'expédition des biens ont la capacité de manipuler ces biens dans l'emballage choisi. Par exemple, certaines installations portuaires ne peuvent traiter que des conteneurs de 20 pieds, de sorte que les conteneurs de 40 pieds ne devraient pas être utilisés. De plus, des restrictions de charge à l'essieu devraient être prises en considération pour certaines expéditions routières ainsi que le tirant d'eau maximal des navires autorisé pour les ports peu profonds. Les conditions climatiques, tant à la destination finale qu'en cours de transport, devraient être prises en compte pour s'assurer que l'emballage peut résister à la chaleur, au froid, à la pluie, à l'humidité, aux moisissures, à la poussière, aux embruns salins, etc. Certains types de marchandises nécessitent une température constante et imposent un transport aérien, un équipement assurant le respect de la chaîne du froid et une surveillance de la température.

Par mesure de sécurité, supposez toujours que les envois seront manipulés brutalement et chargés et déchargés plusieurs fois avant d'atteindre la destination finale.

Le type d'emballage choisi doit tenir compte des points suivants :

### **Type de produit**

Utiliser des caisses pour les objets lourds et volumineux comme les machines, des sacs adaptés aux poudres comme le ciment, des fûts ou des contenants en plastique pour les liquides ; des caisses en bois pour les objets petits et lourds comme les clous ; et des balles pour les matériaux volumineux comme le coton.

Alors que de nombreux articles, imprimantes, machines de bureau, appareils électroménagers, sont livrés dans des emballages en polystyrène moulé et placés ensuite dans des cartons adaptés qui offrent une excellente protection, de nombreuses commandes d'équipements composites ne peuvent être emballées de la même manière. Outre l'emballage extérieur, ce type de fret devrait être sécurisé à l'intérieur de son emballage pour empêcher tout mouvement pendant le transport. Il est important, dans de telles situations, de demander aux fournisseurs de préparer un emballage spécifique pour le fret aérien, pour le fret maritime ou pour le transport par conteneur.

### **Mode de transport**

En général, le fret aérien nécessite moins d'emballage que le fret maritime et terrestre, et les expéditions conteneurisées nécessitent moins d'emballage que les expéditions non conteneurisées en raison des risques de perte ou de dommage moins élevés.

### **Itinéraire et destination finale**

Dans les zones où la fréquence des pertes ou des dommages dus à de mauvaises manipulations, à des vols ou à du chapardage est plus élevée, il est nécessaire de multiplier les emballages et de les choisir plus solides.

Si plusieurs transferts sont nécessaires en cours de route, par exemple du bateau au rail, du rail au camion et, enfin, à un véhicule à quatre roues motrices, l'emballage doit être particulièrement solide et réalisé avec soin. L'emballage intérieur doit être fait de manière à empêcher tout mouvement à l'intérieur des boîtes. Des instructions à cet effet doivent être incluses dans le document d'appel d'offres et le bon de commande.

En outre, les fournisseurs devraient être avisés d'éviter de livrer des colis individuels très lourds, car ils peuvent poser des problèmes à destination. Par exemple, il peut être très difficile de charger une caisse de 250 kg à l'arrière d'un pick-up en l'absence d'engins de levage, mais le chargement de trois caisses plus petites ne poserait aucun problème. Les fournisseurs peuvent donc être invités à livrer leurs marchandises en colis d'un poids maximal de 50 à 80 kg chaque fois que la cargaison peut être fractionnée en conséquence.

### **Conditions climatiques**

Des dessiccants (agent déshydratant à base de silice ou d'une forme d'argile conditionnée sous forme de granulés dans des sacs) et/ou d'autres matériaux d'emballage spéciaux tels que du papier ciré et du film laminé peuvent être nécessaires dans les zones à taux d'humidité élevé. Les autres matériaux d'emballage utilisés pour protéger les consignations contre les conditions climatiques défavorables comprennent le papier, le carton, les matériaux de remplissage et de rembourrage, les contenants et inserts, les boîtes en carton ondulé, les films de protection contre la corrosion, les films étirables et rétractables, etc.

### **Droits de douane et taux de fret**

Il est préférable d'utiliser des matériaux d'emballage plus légers et moins volumineux lorsque les droits spécifiques ou les taux de fret sont calculés sur la base du poids.

## Coût des matériaux d'emballage

Le coût des caisses en bois a considérablement augmenté, de sorte que, dans certains cas, les fournisseurs peuvent être invités à établir un devis séparé pour le coût de l'emballage. Les documents d'appel d'offres ou les bons de commande mentionnant « emballage pour l'exportation » ne sont pas suffisamment explicites. Les fournisseurs devraient être clairement informés du type d'emballage pour l'exportation requis, car leur emballage standard pourrait ne pas être adéquat.

## Palettes

Les palettes ont été conçues pour faciliter la manipulation de tous les types d'articles empilables tels que les petites caisses, les cartons ou les sacs ; elles se composent de planches en bois qui font office de plancher sur lequel sont placées les marchandises et d'un plateau en bois placé sur le dessus de l'empilement, le tout étant solidement attaché pour constituer une unité compacte. Le plancher lui-même est cloué sur des blocs de bois, ce qui permet le passage des fourches d'un chariot élévateur. Les palettes Europe normalisées ont les dimensions suivantes : 120 x 80 cm, et les palettes US : 120 x 100 cm. Les palettes sont idéales pour le chargement dans des conteneurs et facilitent la manutention par chariot élévateur à fourche.

Il est fortement recommandé que chaque carton, caisse ou unité de marchandises chargé(e) sur palettes soit clairement marqué(e) pour faciliter l'identification, au cas où une palette serait perdue pendant le transport. Par exemple, une consignation devrait être décrite comme « trois palettes de 40 cartons », au lieu de seulement « trois palettes ». Des difficultés sans fin, des pertes de temps et des pertes de fournitures peuvent survenir à destination lorsque le nombre de colis sur le connaissement et les factures ne correspondent pas à la quantité effectivement reçue parce que l'emballage de la palette est cassé.

## Emballage durable

Outre les critères susmentionnés, l'emballage devrait enfin répondre aux préoccupations en matière de durabilité, notamment aux suivantes :

- Est bénéfique, sûr et sain pour les individus et les communautés tout au long de son cycle de vie
- Satisfait aux critères du marché en termes de performances et de coût
- Est, dans la mesure du possible, approvisionné, fabriqué, transporté et recyclé à l'aide d'énergies renouvelables
- Optimise l'utilisation de matières premières renouvelables ou recyclées
- Est fabriqué à l'aide de technologies de production propres et de pratiques exemplaires
- Est fabriqué à partir de matériaux sains tout au long du cycle de vie
- Est physiquement conçu pour optimiser l'utilisation des matériaux et l'énergie
- Est récupéré et utilisé de façon efficace dans des cycles biologiques et/ou industriels en boucle fermée<sup>41</sup>

## Conteneurisation

À moins que les biens ne soient expédiés dans des conteneurs de 20 pieds/40 pieds (voir le tableau ci-dessous), l'organisation devrait préciser qu'ils devraient être entreposés à bord sous le pont afin d'éviter tout dommage durant le transport (p. ex. risques de rouille, d'humidité ou d'embruns en mer).

La conteneurisation pourrait être envisagée pour bénéficier d'une protection supplémentaire et d'une gestion plus efficace de l'expédition, mais cela pourrait faire augmenter les coûts. Lorsque des conteneurs sont utilisés, il est recommandé d'essayer d'utiliser pleinement l'espace et de n'expédier que des conteneurs pleins afin de réduire les coûts, car le tarif d'expédition ne dépend généralement pas du poids. L'utilisation de conteneurs LCL (chargement partiel) qui consolide les envois de différents clients exposera la consignation à des risques de perte et de retard si une ou plusieurs consignations éprouvent des difficultés à passer la douane. De plus, les petites consignations risquent d'attendre des semaines avant de pouvoir constituer un chargement complet de conteneur. Il est donc recommandé, dans la mesure du possible, de planifier les charges qui remplissent le conteneur.

---

<sup>41</sup>Pour plus d'informations, reportez-vous à la définition de l'emballage durable élaborée par la Sustainable Packaging Coalition, GreenBlue, disponible sur [www.sustainablepackaging.org](http://www.sustainablepackaging.org)



Il convient de noter que la conteneurisation ne réduira pas la nécessité d'un emballage approprié, étant donné qu'une partie du voyage se déroule habituellement à l'extérieur du conteneur et que les conteneurs eux-mêmes peuvent être manipulés brutalement par les opérateurs portuaires ou voyager en haute mer.

DIMENSIONS DES CONTENEURS (TAILLE, VOLUME ET CHARGE UTILE)	CONTENEUR DE 20 PIEDS	CONTENEUR DE 40 PIEDS
Longueur intérieure	5,90 m	12,02 m
Largeur intérieure	2,33 m	2,33 m
Hauteur intérieure	2,21 m	2,21 m
Largeur de porte	2,30 m	2,30 m
Hauteur de porte	2,14 m	2,21 m
Charge utile (approx.)	18-19,5 tonnes métriques	28 tonnes métriques

TYPE DE CONTENEUR IL EXISTE DIFFERENTS TYPES DE CONTENEURS, QUI PEUVENT ETRE UTILISES EN FONCTION DE LA TAILLE ET DU TYPE DE PRODUITS A EXPEDIER, COMME DECRIT DANS LE TABLEAU CI-DESSOUS :	CARACTERISTIQUES
Sec	Type de conteneur le plus courant.
Toit ouvert	Pas de toit rigide pour les cargaisons ayant une hauteur excessive
Plate-forme	Ni toit ni parois latérales pour les cargaisons de grande largeur
Réfrigéré	Pour le transport de denrées périssables.
Super	Plus haut que les conteneurs de type sec standard.

### Instructions d'emballage et d'expédition

Les instructions d'emballage et d'expédition standard sont des documents qui précisent comment les biens doivent être emballés et expédiés, et qui doit en être avisé au moment de l'expédition. Ils énumèrent tous les documents nécessaires au dédouanement et au paiement.

Les instructions d'emballage et d'expédition devraient faire partie de tous les bons de commande en tant qu'annexes. Les instructions d'emballage et d'expédition sont liées aux Incoterms 2010 spécifiques utilisés. Les acheteurs devraient se référer aux documents standard disponibles au sein de l'organisation.

### Étiquetage et marques d'expédition

Pour faciliter l'identification des biens et leur manutention pendant le transit, les fournisseurs devraient être invités à apposer des marques d'étiquetage et d'expédition claires et complètes sur tous les colis. L'étiquetage et les marques d'expédition devraient inclure les mentions suivantes :

- Destinataire
- Destination
- Port de déchargement
- Identification du projet
- Numéro de commande
- Numéro de dossier

En outre, les biens doivent être étiquetés conformément à certaines exigences particulières, telles que celles applicables aux marchandises dangereuses, aux marchandises sensibles à la température, etc.

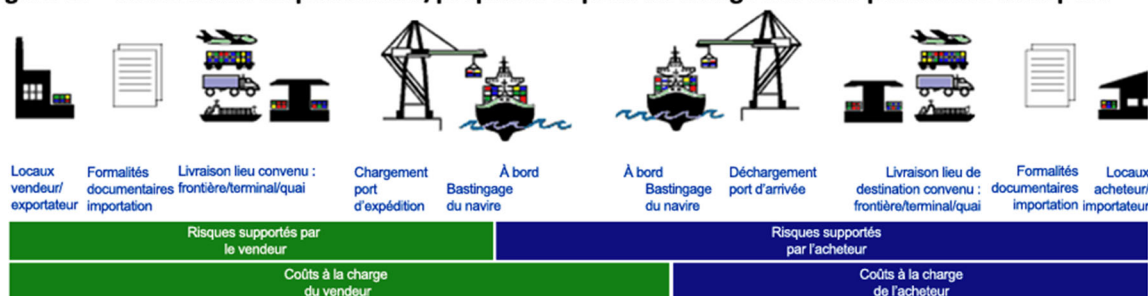
Le contenu des colis ne devrait pas être inclus dans le marquage pour décourager le vol et le chapardage.

## 12.4 Incoterms 2010

Pour éviter les conflits et les difficultés, les importateurs et les exportateurs, ou les acheteurs et les vendeurs, doivent avoir une compréhension commune des termes et conditions dans lesquels ils négocient. Les Incoterms sont des termes standard définissant les obligations de l'acheteur et du vendeur en ce qui concerne l'expédition de biens. Ils sont utilisés dans le monde entier dans le commerce international et local et contribuent grandement à éliminer les causes de désaccord.

Les Incoterms 2010 expliquent un ensemble de termes commerciaux composés de trois lettres (E, F, C et D) reflétant les pratiques interentreprises dans les contrats de vente de biens. Les règles des Incoterms décrivent principalement les tâches, les coûts et les risques liés à la livraison des biens du vendeur à l'acheteur, ainsi que le moment de leur transfert, comme le montre la **Error! Reference source not found.**

**Figure 13 - Transfert de responsabilité/propriété et prise en charge des frais pendant le transport**



La ligne du haut illustre les différentes étapes de la chaîne de transport où la propriété (risque et responsabilité) peut passer du vendeur à l'acheteur, tandis que la ligne du bas indique à quel moment les coûts de transport passent du vendeur à l'acheteur.

Le texte complet des Incoterms constitue un livre à part entière, et il serait difficile de l'incorporer dans ce manuel. Seule la terminologie la plus couramment utilisée sera examinée, ainsi qu'un résumé des obligations respectives du vendeur et de l'acheteur.

Les Incoterms ont été établis par la Chambre de commerce internationale (CCI). La CCI examine les Incoterms tous les dix ans pour s'assurer qu'ils sont appropriés et contemporains. La version publiée en 2010 est celle qui est présentée ici. La CCI propose un service d'arbitrage et son interprétation est largement acceptée.

Les acheteurs doivent bien connaître les Incoterms afin de comprendre la répartition des responsabilités et des risques entre l'acheteur et le vendeur. De plus amples informations sont disponibles dans différents formats et langues sur le site Web de la CCI à l'adresse [www.iccwbo.org](http://www.iccwbo.org).

TOUT MODE DE TRANSPORT		TRANSPORT MARITIME/VOIES NAVIGABLES INTERIEURES UNIQUEMENT	
ExW	<ul style="list-style-type: none"> <li>À l'usine (Ex Works)</li> </ul>		
FCA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Franco transporteur (Free Carrier)</li> </ul>		
CIP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Port payé, assurance comprise jusqu'à (Carriage and Insurance Paid)</li> </ul>	FAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Franco le long du navire (Free Alongside Ship)</li> </ul>
CPT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Port payé jusqu'à (Carriage Paid To)</li> </ul>	FOB	<ul style="list-style-type: none"> <li>Franco à bord (Free On Board)</li> </ul>
DAT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rendu au terminal (Delivered at Terminal)</li> </ul>	CFR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coût et fret (Cost and Freight)</li> </ul>
DAP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rendu au lieu de destination convenu (Delivered at Place)</li> </ul>	CIF	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coût, assurance et fret (Cost, Insurance and Freight)</li> </ul>
DDP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rendu droits acquittés (Delivered Duty Paid)</li> </ul>		

## Validité des Incoterms

Les incoterms ne s'appliquent que s'ils sont intégrés au contrat de vente ou s'ils sont par exemple mentionnés dans l'offre, les conditions de vente, le bon de commande, la confirmation d'une commande ou s'ils sont stipulés par les parties dans un accord séparé. Les parties souhaitant utiliser les Incoterms 2010 doivent préciser clairement que leur contrat est régi par les Incoterms 2010.

## Que réglementent les Incoterms... ?

Les incoterms doivent être compris comme faisant partie du contrat de vente. Le champ d'application des Incoterms est limité aux questions relatives aux droits et obligations des parties au contrat de vente (vendeur et acheteur) en ce qui concerne la livraison des biens vendus, en particulier les questions de livraison, les documents, le transfert des risques du vendeur à l'acheteur et la répartition des coûts entre vendeur et acheteur.

## Les incoterms ne s'appliquent pas à... !

Toutes les questions relatives au transfert de propriété, aux droits de propriété des biens, aux violations du contrat et à ses conséquences, aux exclusions de responsabilité dans certaines circonstances, aux délais de prescription et aux conditions de paiement ne sont pas soumises aux Incoterms. Celles-ci devraient être clarifiées dans le contrat de vente.

## Incoterms 2010 d'usage courant

Ce guide explique les obligations du vendeur et de l'acheteur pour les 8 Incoterms les plus utilisés.

Le « Guide ICC des Incoterms 2010 » (ICC Guide to Incoterms 2010) est une lecture recommandée et explique comment les Incoterms 2010 peuvent fonctionner pour vous dans l'exercice quotidien de vos fonctions et fournit des réponses pratiques à des questions importantes et récurrentes.

TERME	SIGNIFICATION	POUR...
FOB	Franco à bord (Free On Board)	Achats locaux ou internationaux pour lesquels le fournisseur des biens n'organise pas le transport international.
FCA	Franco transporteur (Free Carrier)	
CPT	Port payé jusqu'à (Carriage Paid To)	Achats internationaux pour lesquels le fournisseur organise le transport.
CFR	Coût et fret (Cost and Freight)	
CIP	Port payé, assurance comprise jusqu'à (Carriage and Insurance Paid To)	Achats internationaux pour lesquels le fournisseur organise le transport et l'assurance pour le compte de l'acheteur.
CIF	Coût, assurance et fret (Cost, Insurance and Freight)	
DAT	Rendu au terminal (Delivered at Terminal)	Achats locaux ou internationaux pour lesquels le fournisseur organise le transport et en assume les risques et les coûts jusqu'au lieu de livraison.
DDP	Rendu au lieu de destination convenu (Delivered at Place)	

**Remarque :** Tous les termes mentionnés ci-dessus doivent être suivis du nom du point de destination (par exemple CPT Entrepôt de l'ONU à Bakou, Azerbaïdjan).

**Remarque:** Au lieu du DAT/DAP, on pourrait envisager l'utilisation du CPT et la très bonne couverture d'assurance tous risques offerte dans le cadre du programme d'assurance négocié au niveau mondial par diverses organisations des Nations Unies.

## Utilisation des Incoterms

Les tableaux ci-dessous contiennent une introduction à l'utilisation des Incoterms 2010. Pour une description complète de l'utilisation, veuillez consulter les guides ICC sur les Incoterms.

### FOB, CFR et CIF

TRANSPORT MARITIME/FLUVIAL	FOB	CFR	CIF
Utilisation	Utilisé couramment pour les cargaisons surdimensionnées, encombrantes ou lourdes qui ne tiennent pas dans un conteneur de fret maritime, comme l'huile ou les céréales.		
Import/Export	Le vendeur paie tous les frais liés à l'exportation, y compris les droits de douane, les taxes et les formalités douanières. L'acheteur paie tous les frais de licences d'importation et de dédouanement.		
Risque	Le vendeur assume le risque de la livraison des biens sur le navire au port d'exportation. Une fois à bord du navire, le risque de perte ou de dommage est transféré à l'acheteur.		
Transport	Le vendeur paie les frais de livraison des biens sur le navire. Le transport doit être organisé par l'acheteur.	Le vendeur est responsable de la livraison des biens à bord du navire au port d'embarquement et du paiement des frais associés au transport des biens jusqu'au port de destination convenu.	
Assurance	L'acheteur assure.		Le vendeur assure au nom de l'acheteur.
Exemple	FOB Gdansk, Pologne	CFR, Port-au-Prince, Haïti	CIF Port maritime de Hong Kong
Remarque :			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une fois les biens à bord du navire, le vendeur peut facturer l'acheteur. Par conséquent, le paiement peut être dû avant que la cargaison ne soit mise à disposition pour inspection à la destination finale.</li> <li>• L'inspection avant expédition dans le pays d'exportation peut être recommandée à des fins d'assurance qualité.</li> <li>• Il n'est pas conseillé d'utiliser FOB, CFR ou CIF pour les expéditions conteneurisées. FCA, CPT ou CIP devraient plutôt être utilisés. Voir ci-dessous.</li> <li>• La répartition des risques est similaire dans les trois termes FOB, CFR et CIF. Le risque est transféré du vendeur à l'acheteur au « point FOB » ou lorsque les biens sont placés sur le navire.</li> </ul>			

### FCA, CPT et CIP

TOUT MODE DE TRANSPORT	FCA	CPT	CIP
Utilisation	Peut être utilisé pour tous les modes de transport aérien, maritime et terrestre et pour les marchandises « non volumineuses », livrées sur palettes, en caisse, en boîte, ou dans un conteneur de fret maritime ou aérien.		
Import/Export	Le vendeur paie tous les frais liés à l'exportation, y compris les droits de douane, les taxes et les formalités douanières. L'acheteur peut avoir à payer des frais de manutention au terminal (THC, Terminal Handling Charges) dans le port d'exportation. L'acheteur s'occupe du dédouanement à l'importation et paie tous les coûts des licences d'importation et les frais de dédouanement.		

TOUT MODE DE TRANSPORT	FCA	CPT	CIP
Risque	Le vendeur supporte les risques jusqu'à ce que les marchandises aient été livrées à un « lieu convenu » ou livrées au transporteur principal dans le pays d'exportation. Une fois que la cargaison est mise à la disposition du transporteur principal, l'acheteur assume le risque de perte ou de dommage.		
Transport	Le vendeur prend en charge les frais de mise à disposition des biens à l'endroit convenu dans le pays d'exportation. Le transport principal est organisé et payé par l'acheteur.	Le vendeur est responsable de l'organisation du transport et du paiement des frais associés au transport des biens jusqu'au lieu de destination convenu.	
Assurance	L'acheteur assure.		Le vendeur assure au nom de l'acheteur.
Exemple	FCA AZ Freight Forwarders, Japon	CPT Aéroport de Kampala, Ouganda	CIP Entrepôt de l'ONU à Kaboul, Afghanistan
Remarque :			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une fois la cargaison livrée par le vendeur au transporteur principal dans le pays d'exportation, le vendeur peut facturer l'acheteur. Par conséquent, le paiement peut être dû avant que la cargaison ne soit mise à disposition pour inspection à la destination finale.</li> <li>• L'inspection avant expédition dans le pays d'exportation peut être recommandée à des fins d'assurance qualité.</li> <li>• Le risque de perte ou de dommage est transféré du vendeur à l'acheteur au « point FCA » ou lorsque le vendeur met les biens à la disposition du transporteur principal dans le pays d'exportation.</li> </ul>			

#### DAT et DAP

TOUT MODE DE TRANSPORT	DAP	DAT
Utilisation	Peut être utilisé pour tous les modes de transport aérien, maritime et terrestre pour tous les types de cargaisons, volumineuses ou non, livrées sur palettes, en sacs, en caisses, en boîtes ou en conteneurs.	
Import/Export	Le vendeur paie tous les frais liés à l'exportation, y compris les droits de douane, les taxes et les formalités douanières. L'acheteur paie tous les frais de licences d'importation et de dédouanement.	
Risque	Le vendeur supporte les risques de perte ou de dommage jusqu'à ce que les biens aient été livrés à l'endroit indiqué.	Le vendeur supporte les risques jusqu'à ce que les biens aient été livrés au terminal convenu (p. ex. aéroport). L'acheteur assume le risque de perte ou de dommage une fois que la cargaison est déchargée du moyen de transport d'arrivée. L'acheteur assume le risque du transport des biens jusqu'à leur destination finale.

TOUT MODE DE TRANSPORT	DAP	DAT
Transport	Le vendeur prend en charge les frais de livraison des biens jusqu'au lieu de livraison final convenu et stipulé dans le contrat.	Le vendeur est responsable de la livraison des biens au terminal convenu (aéroport, port maritime, etc.). Les frais de transport jusqu'au lieu de livraison final sont à la charge de l'acheteur.
Assurance	Le vendeur assure.	Le vendeur assure jusqu'au terminal désigné. L'acheteur assure du terminal jusqu'à la destination finale.
Exemple	DAP Entrepôt de l'ONU à Harare, Zimbabwe.	DAT Aéroport de Maputo, Mozambique.

Remarque :

- Le vendeur ne peut pas facturer l'acheteur tant que la cargaison n'a pas été livrée à l'endroit ou au terminal indiqué. Le paiement peut donc être exigible après que la cargaison ait été mise à disposition pour inspection.
- L'inspection avant expédition dans le pays d'exportation peut encore être envisagée à des fins d'assurance qualité.
- DAT/DAP est la forme d'approvisionnement la plus coûteuse, car le fournisseur assume le maximum de risques. De plus, contrairement aux conditions F et C, le flux de trésorerie du fournisseur est affecté négativement car la facturation est retardée jusqu'à ce que les biens soient livrés en bon état à l'endroit ou au terminal désigné.

Utilisation de FOB par rapport à FCA

#### FRANCO À BORD (FOB) PORT D'EMBARQUEMENT CONVENU

« Franco à bord » signifie que le vendeur livre les biens au moment où ils sont placés à bord pour être expédiés au port d'embarquement désigné. Cela signifie que l'acheteur doit supporter tous les frais et risques de perte ou de détérioration des biens à partir de ce moment. Le terme FOB exige que le vendeur dédouane les biens pour l'exportation. Ce terme ne peut être utilisé que pour le transport maritime ou fluvial. Si les parties n'ont pas l'intention de livrer au passage du bastingage du navire, le terme FCA devrait être utilisé.

Il est recommandé que les contrats ne se limitent pas à la mention « FOB », ce qui n'est pas clair et peut donner lieu à de nombreuses interprétations, mais précisent le port d'embarquement. Il est même préférable de demander FOB Port du RU plutôt que FOB Londres, par exemple, car cela laisse la possibilité d'expédier à partir d'un autre port s'il existe un navire pratique, au même coût ; ou FOB Port continental du Nord, plutôt que FOB Hambourg ou FOB Rotterdam, pour la même raison. Cela dépend des conditions des offres reçues et ne peut être précisé que dans les contrats conclus avec l'accord du vendeur.

Le vendeur doit :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparer et emballer les biens selon les besoins.</li> <li>• Livrer les biens sur le navire désigné par le contrat.</li> <li>• Prendre en charge tous les frais et risques pour les biens jusqu'à leur livraison à bord du navire.</li> <li>• Supporter les coûts de comptage, de mesure et de pesage.</li> <li>• Fournir, aux frais de l'acheteur, les factures certifiées consulaires et les certificats d'origine, et aider à obtenir d'autres documents disponibles dans le pays d'exportation et pouvant être nécessaires pour le dédouanement.</li> <li>• Fournir à l'acheteur, aux frais du vendeur, le document habituel de preuve de livraison.</li> </ul>
-------------------	--

## FRANCO À BORD (FOB) PORT D'EMBARQUEMENT CONVENU

L'acheteur doit :

- Aux frais de l'acheteur, réserver de l'espace à bord d'un navire et communiquer toutes les instructions nécessaires au vendeur pour permettre la livraison en temps opportun pour l'expédition. (REMARQUE : Cet enregistrement et cet avis de transfert sont normalement effectués par le transitaire de l'acheteur.)
- Assumer tous les frais et risques des biens à partir du moment où ils ont été placés à bord du navire.
- Prendre en charge les frais d'obtention des documents nécessaires à l'exportation des biens.
- Payer les surestaries encourues au port d'embarquement, à moins que la retenue ne soit imputable au vendeur.
- Prendre en charge tous les frais encourus si le navire, désigné par l'acheteur ou son mandataire, n'est pas en mesure de recevoir les biens.
- Prendre en charge les frais de connaissance et tous les documents que l'acheteur a pu demander au vendeur d'obtenir.
- Payer le coût de l'inspection lorsqu'elle est requise.

## FRANCO TRANSPORTEUR (FCA)

Ce terme a été conçu pour répondre aux exigences du transport moderne, en particulier des transports « multimodaux » tels que le transport de conteneurs ou le trafic « roll on-roll off » par remorques et ferries. Il repose sur les mêmes grands principes que le FOB, sauf que le vendeur remplit ses obligations lorsqu'il livre les biens sous la garde du transporteur à l'endroit désigné (et non chargés sur un moyen de transport utilisé pour le voyage principal).

« Franco Transporteur » signifie que le vendeur remplit son obligation de livraison lorsqu'il a remis les biens dédouanés à l'exportation et en transmet la charge au transporteur désigné par l'acheteur, au lieu ou point de destination désigné. Si aucun point de destination précis n'est indiqué par l'acheteur, le vendeur peut choisir, dans les limites du lieu ou de la distance stipulés, l'endroit où le transporteur recevra la charge des biens. Lorsque, conformément à la pratique commerciale, l'assistance du vendeur est nécessaire pour conclure le contrat avec le transporteur (par exemple dans le transport ferroviaire ou aérien), le vendeur peut agir aux risques et frais de l'acheteur.

Ce terme peut être utilisé pour tout mode de transport, y compris le transport multimodal.

Le terme « transporteur » désigne toute entité ou personne qui, dans un contrat de transport, s'engage à effectuer ou à faire effectuer le transport par chemin de fer, par route, par mer, par air, par voie navigable intérieure ou par une combinaison de ces modes. Si l'acheteur demande au vendeur de livrer la marchandise à une personne, par exemple un transitaire qui n'est pas un « transporteur », le vendeur a rempli son obligation de livrer les biens lorsqu'ils sont sous la garde de cette personne.

« Terminal de transport » désigne un terminal ferroviaire, une gare de fret, un terminal ou un dépôt de conteneurs, un terminal de fret polyvalent ou tout autre point de réception similaire.

« Conteneur » comprend tous les équipements utilisés pour l'unification du fret, par exemple tous les types de conteneurs et/ou plates-formes, acceptés ou non par l'ISO, les remorques, les caisses mobiles, les équipements rouliers, et s'applique à tous les modes de transport.

### 12.5 Assurance pendant le transport

Pendant le transport et l'entreposage, toutes les marchandises sont vulnérables à une gamme de risques, tels que les dommages, le vol et le chapardage, la casse, la non-réception d'une partie ou de la totalité d'une consignment. L'assurance du fret offre une protection contre les pertes financières potentielles résultant de tels risques.

Il est important d'assurer la protection des biens exposés à des risques, y compris la guerre, les grèves, les émeutes et les troubles civils. De plus, la durée de la couverture d'assurance devrait être suffisante pour la période de transport, d'entrepôt en entrepôt, y compris l'entreposage au site de destination. Les biens sont assurés pour le coût, l'assurance et la valeur du fret plus un pourcentage convenu pour refléter le coût indirect du remplacement des biens.



Compte tenu de ce qui précède, la plupart des organisations des Nations Unies ont négocié un contrat mondial d'assurance des marchandises que tous les bureaux sont encouragés à utiliser. L'assurance est généralement une assurance tous risques avec une couverture mondiale, à l'exception du risque de guerre. Le risque de guerre peut être couvert par une prime supplémentaire (transport maritime et aérien). Le risque de guerre sur terre relève souvent d'une couverture différente qui peut devoir être contractée séparément. En cas de doute, les acheteurs devraient consulter la personne responsable au sein de l'organisation pour obtenir de plus amples renseignements sur la couverture.

En cas de réclamation ou lorsqu'un événement est susceptible de donner lieu à une réclamation, l'information devrait être transmise le plus tôt possible, selon les procédures internes de l'organisation. Veuillez noter que les polices d'assurance peuvent imposer des délais courts pour la soumission des demandes d'indemnisation.

Pour le transport *maritime*, il est nécessaire de connaître la signification et la couverture des trois différents types de clauses « Institute Marine Cargo Clauses » A, B et C. Ces clauses doivent préciser quels éléments du fret sont couverts en cas de dommage ou de perte de la cargaison. Les Institute Cargo Clauses peuvent couvrir l'intégralité des risques, depuis le fret lui-même jusqu'au conteneur qui le contient, en passant par le mode de transport utilisé pour l'expédier.

Il existe trois clauses de base Institute Cargo Clauses : A, B, C. Tout comme vous pouvez obtenir une assurance pour les petits colis nationaux, le fret en vrac est également assuré.

Ces clauses ont été élaborées par la Chambre de commerce internationale comme moyen d'assurance pour les marchandises expédiées, depuis leur lieu d'origine jusqu'à leur destination finale.

Tout comme pour l'assurance automobile, plus vous payez une prime élevée, plus vous êtes protégé. Les trois clauses sont brièvement décrites de la même manière :

- L'Institute Cargo Clause A est considérée comme la couverture d'assurance la plus étendue et vous devriez payer la prime la plus élevée dans la mesure où vous demandez une couverture totale.
- L'Institute Cargo Clause B est considérée comme une couverture plus restrictive et vous devriez payer une prime modérée dans la mesure où vous ne demandez à couvrir que les articles les plus précieux de votre cargaison, ou demandez simplement une couverture partielle.
- L'Institute Cargo Clause C est considérée comme la couverture la plus restrictive et vous paierez probablement la prime la plus faible, mais la couverture de votre cargaison sera plus réduite.

LES RISQUES COUVERTS ET LES EXCLUSIONS	INSTITUTE CARGO CLAUSES		
	(A)	(B)	(C)
Incendie ou explosion	●	●	●
Navire ou embarcation échoué, coulé, brûlé ou chaviré	●	●	●
Renversement ou déraillement d'un moyen de transport terrestre	●	●	●
Collision ou contact du navire, de l'embarcation ou du moyen de transport avec tout objet extérieur, sauf l'eau	●	●	●
Tremblement de terre, foudre ou éruption volcanique	●	●	●
Vandalisme	●	●	●
Vol	●	●	●
Faute intentionnelle de l'assuré	●	●	●



	(A)	(B)	(C)
Jet par-dessus bord	●	●	●
Enlèvement par les lames	●	●	●
Entrée d'eau de mer, de rivière ou de lac dans un bateau, une embarcation, un moyen de transport, un conteneur ou un lieu de stockage	●	●	●
Perte totale de tout colis, passé par-dessus bord ou tombé lors du chargement ou du déchargement d'un navire ou d'un bateau	●	●	●
Piraterie	●	●	●
Guerre	●	●	●
Grèves, émeutes et troubles civils, incluant les actes terroristes ou de toute personne agissant pour des motifs politiques	●	●	●
Insuffisance ou inadéquation de l'emballage	●	●	●

Chacune des *Institute Cargo Clauses* est réservée aux *biens en transit*. Les articles expédiés sont considérés comme des *biens en transit* lorsqu'ils ont quitté leur lieu d'origine et sont en transit vers leur destination finale.

Lorsque les biens sont *assurés* pendant le transport, que ce soit par voie terrestre, aérienne ou maritime, cela signifie que si la cargaison est endommagée ou perdue pendant le transit, elle sera remboursée ou remplacée à la partie qui en détenait la propriété « technique ».

Par exemple, le destinataire de la cargaison ne peut pas la revendiquer dans son inventaire tant qu'il ne l'a pas effectivement reçue, auquel cas l'expéditeur en détient toujours la propriété. Si la cargaison *assurée* est endommagée, l'expéditeur bénéficiera des avantages de l'assurance pour ses biens et l'acheteur recevra un remboursement. L'*assurance* de la cargaison est avantageuse pour les deux parties.

### 12.6 Documents d'expédition

Des documents d'expédition complets et appropriés sont d'une importance cruciale pour la livraison rapide des biens. Le fournisseur a besoin de documents pour déplacer la commande de ses locaux et pour recevoir le paiement de l'acheteur. Le transitaire exige des documents pour conclure un contrat de transport ; le destinataire exige des documents pour réclamer les biens à l'arrivée ; et le destinataire ou la partie à notifier exige des documents pour effectuer le dédouanement. Chaque étape de l'expédition génère des documents qui peuvent même être nécessaires une fois que l'équipement se trouve dans le pays d'exportation, par exemple pour enregistrer un véhicule ou un équipement radio.

Le contenu exact d'un ensemble de documents d'expédition dépend du type de biens expédiés, du moyen de transport utilisé, de l'expéditeur (transitaire, fournisseur, etc.) et de toute exigence particulière du pays destinataire.

Bien que les documents particuliers requis varient d'un cas à l'autre, chaque envoi devrait être accompagné de preuves documentées :

- Contenu de la cargaison
- Poids et volume du contenu
- Origine des biens (si nécessaire)
- Prix des biens
- Preuve du transport des biens.

Les documents d'expédition suivants sont communs à toutes les cargaisons :

DOCUMENT D'EXPEDITION	OBJET
Connaissance (pour le transport maritime)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le contrat de transport entre l'expéditeur et le transporteur, indiquant comment les biens sont expédiés et quand ils arriveront.</li> </ul>
Lettre de transport (autres modes de transport)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preuve que le transporteur a reçu les biens en vue de leur expédition et preuve concluante que les biens ont été expédiés comme indiqué.</li> <li>Documents prouvant la propriété des biens spécifiés (titre de propriété). Il est recommandé de préciser que le connaissance doit porter la mention « net de réserve et fret prépayé » (en particulier lors de l'utilisation de l'Incoterm CPT).</li> </ul>
Factures commerciales et factures pro forma	Décrivent les biens et indiquent leur valeur.
Listes de colisage	Décrivent le contenu, le nombre total d'unités d'emballage, le marquage, le poids et le volume de chaque unité.
Certificats d'origine	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indiquent le pays d'origine ou de fabrication des biens. Les certificats sont toujours délivrés par une chambre de commerce locale.</li> <li>Requis pour l'importation et également utilisé à des fins statistiques.</li> </ul>
Attestation de don	<ul style="list-style-type: none"> <li>Remplace la facture commerciale et le certificat d'origine dans le cas de biens provenant d'entrepôts ou de dons en nature.</li> <li>Prouve la valeur des biens.</li> </ul>
<b>Documents supplémentaires requis lors de l'utilisation d'un transitaire</b>	
Certificat de réception de l'expéditeur	Preuve que le fournisseur a remis les biens au transitaire.
Facture de fret	Indique les détails et les frais d'expédition.
<b>Documents complémentaires</b>	
Certificats certifiant la qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peuvent être requis pour certifier la qualité.</li> <li>Généralement fournis par le fournisseur.</li> </ul>

## Responsabilité

Le fournisseur ou le transitaire (selon la personne qui organise le transport) est responsable de la consolidation des documents d'expédition reçus et devrait être chargé d'envoyer par courrier un exemplaire original des documents au destinataire et les deux autres exemplaires à l'entité adjudicatrice. Les documents doivent être vérifiés pour s'assurer que toutes les informations sont correctes et cohérentes dans tous les documents. De plus, les acheteurs devraient s'assurer que le destinataire a bien reçu les documents.

## Termes utilisés dans les documents d'expédition

Les termes suivants sont fréquemment utilisés dans les documents d'expédition :

### *Destinataire*

Le destinataire est le destinataire des biens. Il s'agit généralement, mais pas nécessairement, d'un bureau d'une organisation des Nations Unies. Le destinataire peut être, mais pas nécessairement, identique au nom associé à l'adresse de livraison. Le destinataire doit toujours recevoir un exemplaire des documents d'expédition. Le destinataire peut se charger du dédouanement et d'autres formalités administratives à la demande de la personne responsable de l'activité d'achats en question, mais cette tâche peut également être confiée à une partie à notifier. Les coordonnées du destinataire, telles que l'adresse, le pays, le nom, le numéro de téléphone/fax, l'adresse électronique et le nom de la personne à contacter doivent figurer sur le bon de commande et sur l'étiquette des colis.

### *Partie à notifier*

Une partie à notifier peut être engagée par des acheteurs (ou le destinataire) afin d'organiser le dédouanement des biens et d'autres formalités gouvernementales. Dans ce cas, les documents d'expédition doivent également être transmis à la partie à notifier.

### *Adresse de livraison/destination finale*

L'adresse de livraison ou de destination finale est l'adresse de l'utilisateur final où les biens doivent être livrés physiquement.

## 12.7 Réception des consignations

Lorsqu'une consignation est livrée au destinataire, il est de pratique courante pour le transporteur de demander un reçu. Dans le même temps, le destinataire devrait procéder à une inspection sommaire des colis et la comparer à tous les documents d'expédition. Si la cargaison est apparemment en bon état, il est recommandé de l'endosser (p. ex. « reçu en bon état extérieur - contenu non vérifié »). Toutefois, si des signes d'altération sont visibles, le reçu doit comporter les réserves nécessaires (p. ex. « caisses brisées », « contenu manquant », « cartons ouverts avec des signes de vol »). Dans la mesure du possible, les colis devraient être pesés afin de déterminer les différences entre les poids déclarés et les poids réels, en documentant toute anomalie sur les bons de livraison.

L'assurance étend normalement sa couverture pour inclure une période de 30 à 60 jours d'entreposage à destination. Il peut y avoir là une ambiguïté, car cela se réfère parfois aux jours comptabilisés en entrepôt à destination pour permettre le dédouanement et la collecte et/ou à la fin de la couverture après la livraison sur site, ou cela se réfère aux jours comptabilisés sur site après la livraison. Si cela n'apparaît pas clairement dans les documents à disposition ou n'est pas clairement spécifié dans un accord permanent, il faut le préciser avec la partie qui a négocié l'assurance. Toutefois, même si la couverture comprend 60 jours sur place, il est toujours préférable de vérifier les fournitures dès que possible après la livraison. Les transporteurs et/ou fournisseurs peuvent faire l'objet d'une réclamation, mais ils ne sont pas partis à l'accord de couverture de 60 jours. Cela affaiblit toujours le dossier lorsqu'une réclamation est formulée avec retard.

En résumé :

- Les transitaires expérimentés, connaissant bien les conditions locales du pays destinataire, peuvent vous aider à organiser la récupération, le dédouanement et la réexpédition
- L'inspection en temps opportun des biens reçus est importante
- Il est important de bien documenter et signaler les dommages ou les consignations manquantes, s'il y a lieu

## 12.8 Restrictions à l'exportation ou à l'importation de biens

Les pays exportateurs peuvent restreindre l'expédition de certaines catégories de biens vers certains pays ou interdire complètement leur exportation. Le matériel à double usage civil/militaire ou les technologies informatiques et de télécommunications de pointe sont souvent concernés. L'acheteur doit connaître ces restrictions afin que le temps nécessaire à l'obtention de l'autorisation puisse être calculé et que la stratégie de recherche de fournisseurs puisse être modifiée au besoin.

Les pays importateurs peuvent également imposer des restrictions. Le matériel de télécommunications et les produits pharmaceutiques nécessitent généralement une autorisation préalable du ministère concerné qui délivrera une licence. D'autres équipements, tels que les véhicules d'occasion de plus d'un certain âge, peuvent être purement et simplement interdits. Certains pays interdisent des biens de certaines origines pour des raisons politiques. L'obtention des permis est généralement un exercice de longue haleine. Le bureau de réception doit confirmer que l'autorisation pertinente a été obtenue avant que le fournisseur ne soit autorisé à expédier les biens. La conséquence probable d'une expédition sans autorisation est que le destinataire devra payer les frais d'entreposage dans le port et les frais de manutention applicables jusqu'à ce que l'autorisation soit délivrée. Il existe également un risque considérable que la cargaison se détériore ou disparaisse pendant cette période.

Il existe également des restrictions de l'ONU applicables à certains pays. Pour plus d'informations, veuillez consulter la page Web du Comité des sanctions de l'ONU <https://www.un.org/securitycouncil/fr>.

## Chapter 13

# Achats en ligne

Ce chapitre couvre les sujets suivants :

13.1	Introduction	192
13.2	Outils et applications d'achats en ligne	193
13.3	Appel d'offres en ligne	194

### 13.1 Introduction

Le Glossaire des termes relatifs aux achats de l'ONU définit les achats en ligne comme « les achats électroniques qui sont réalisées lorsque les activités du processus d'achats sont effectuées par voie électronique, généralement sur Internet, afin de réduire la durée du cycle et les coûts de transaction du processus d'acquisition ». Dans leur sens le plus large, les achats en ligne impliquent des transferts de données électroniques à l'appui des achats opérationnels, tactiques et stratégiques. Par conséquent, les achats en ligne existent depuis bien plus longtemps que le terme lui-même, qui a été utilisé pour la première fois après la création de l'Internet dans les années 1990. Entre les années 1960 et le milieu des années 1990, les achats en ligne ont principalement pris la forme d'échanges de données informatisés (EDI). De nos jours, les achats en ligne sont souvent pris en charge par les technologies Internet et sont de plus en plus courants.

Les personnes participant à la fonction achats doivent comprendre les différents concepts et outils des achats en ligne afin de contribuer à leur élaboration, à leur utilisation, à leur évaluation et à leur perfectionnement, en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficacité des achats. Dans ce chapitre, les acheteurs pourront découvrir les différents aspects des achats en ligne, à divers niveaux de complexité. Cela peut aller de l'affichage électronique des appels d'offres par les organisations des Nations Unies et de l'utilisation du courrier électronique pour la réception des offres, à des systèmes d'achats électroniques entièrement intégrés qui comprennent un outil d'appel d'offres en ligne permettant aux soumissionnaires potentiels, via une plateforme, de communiquer avec une organisation, d'obtenir des dossiers de sollicitation et de soumettre leurs offres par voie électronique.

#### Avantages et contraintes

Les avantages possibles des différents concepts d'achats en ligne ne se traduisent pas seulement par des améliorations techniques et administratives. Ils peuvent également se manifester sous la forme de réalisations de dimension politique. Les marchés publics en ligne peuvent améliorer l'équité, la transparence et la traçabilité du processus de sollicitation, décourageant ainsi les pratiques proscrites<sup>42</sup>. Ils réduisent également les interactions humaines au cours du processus d'achats, ce qui réduit les possibilités d'appliquer des pratiques proscrites en général. En outre, les outils d'achats en ligne peuvent élargir l'accès au marché pour les fournisseurs, favorisant ainsi la concurrence et facilitant leur participation, ce qui se traduit idéalement par des offres plus concurrentielles. L'adoption d'un niveau relativement modeste d'achats en ligne peut être tout aussi utile pour réduire le gaspillage environnemental et mettre en œuvre un processus plus durable grâce à un flux de travail sans support papier<sup>43</sup>.

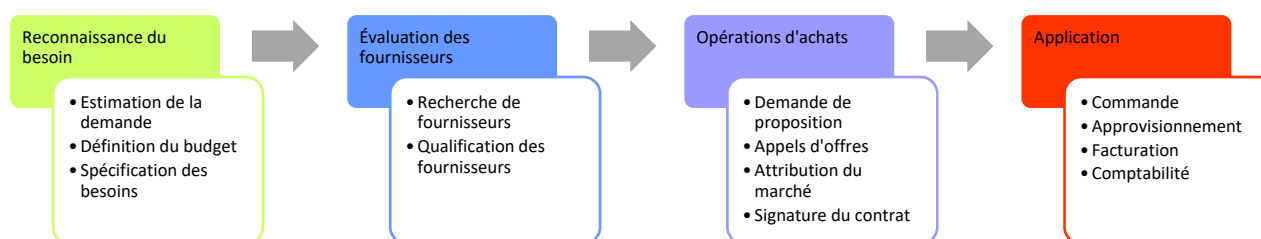
Il est également important de prendre en considération les défis logistiques, technologiques et financiers inhérents à la mise en œuvre des outils d'achats en ligne. Premièrement, un accès fiable à l'Internet n'est pas une réalité mondiale, ce qui a un impact négatif sur le principe d'une concurrence égale pour les fournisseurs, en particulier dans un contexte local ou régional. En outre, il peut y avoir

<sup>42</sup>Les pratiques proscrites peuvent être la corruption, la fraude, la coercition, la collusion, l'obstruction et les pratiques non éthiques. Source : Cadre de politique type sur les sanctions à l'encontre des fournisseurs tel que publié sur le site de l'UNGM ([https://www.ungm.org/Shared/KnowledgeCenter/Pages/MPFTEXT#\\_ftnref1](https://www.ungm.org/Shared/KnowledgeCenter/Pages/MPFTEXT#_ftnref1)), en date du 6 février 2017.

<sup>43</sup>Pour plus d'informations sur les avantages des achats en ligne, voir : CNUDCI. Guide pour l'incorporation dans le droit interne de la Loi type de la CNUDCI sur la passation des marchés publics (première partie, Observations générales, p. 26 à 29). Vienne : Nations Unies, 2014. Disponible à l'adresse : [https://uncitral.un.org/fr/texts/procurement/modellaw/public\\_procurement/guide](https://uncitral.un.org/fr/texts/procurement/modellaw/public_procurement/guide). Consulté le : 3 février 2017.

des problèmes liés aux insuffisances de l'infrastructure et à l'indisponibilité de la technologie pour le fournisseur, ce qui peut entraîner une contrainte d'accès au marché pour eux. En ce qui concerne les questions financières, certains systèmes d'achats en ligne peuvent s'avérer trop onéreux ; cependant, une option possible pourrait être de coopérer avec une autre organisation des Nations Unies en acquérant, par exemple, le droit d'utiliser leur système. En outre, certaines interfaces logicielles complexes ont finalement représenté une véritable gageure pour la mise en œuvre des plateformes d'achats en ligne dans le passé, créant des difficultés de toutes parts pour les utilisateurs. Ces défis à relever soulignent l'importance d'une adhésion et d'un soutien institutionnels à haut niveau aux solutions de passation de marchés publics en ligne, afin d'aider à la mise en œuvre des règles, politiques et bonnes pratiques en matière de marchés publics en ligne.<sup>44</sup> Lorsqu'elle envisage l'introduction d'un outil ou d'une méthode tels que ceux présentés dans le présent chapitre (ou de tout autre outil électronique disponible pour appuyer le processus d'achats), chaque organisation des Nations Unies devrait veiller à ce que son cadre réglementaire le permette, en particulier pour les outils plus modernes tels que les enchères inversées en ligne et les systèmes d'acquisition dynamique, et modifier ses politiques en conséquence avant le déploiement et l'application d'une telle solution.

Le tableau ci-dessous résume les principales activités qui peuvent être traitées à l'aide d'un système d'achats en ligne dans le but d'assurer plus de flexibilité, de transparence, de compétitivité et de durabilité.



## 13.2 Outils et applications d'achats en ligne

Dans le très large éventail de ce que les achats en ligne peuvent impliquer et représenter, éventail qui ne cesse de se développer et d'évoluer, les principaux exemples d'outils et d'applications permettant de réaliser ou d'appuyer par voie électronique le processus d'achats sont les suivants :

### Outils traditionnels d'achats en ligne

- Courrier électronique (courriel)
- World Wide Web (www)
- Outils et plateformes Internet tels que le Portail mondial des achats de l'ONU (UNGM) et les sites Web des organisations des Nations Unies

Les organisations des Nations Unies sont passées de plus en plus de la réception matérielle des offres papier ou des offres transmises par fax, à l'acceptation de soumissions électroniques de la part des soumissionnaires. De plus, l'importance d'Internet et des outils basés sur Internet a énormément augmenté au cours des dernières années. L'affichage des appels d'offres sur les sites Web des organisations des Nations Unies et l'évolution de l'UNGM comme outil fondamental pour les professionnels des achats et les fournisseurs n'en sont que deux exemples. (Pour plus d'informations, voir le chapitre 10 : Portail mondial des achats de l'ONU et la section ci-dessous sur la réception électronique des offres)

### Systèmes de planification des ressources d'entreprise (ERP), hébergés ou en nuage

Les systèmes ERP sont des systèmes d'information de gestion qui intègrent et automatisent bon nombre des pratiques commerciales, des processus et des flux de travail associés aux activités d'une entreprise

<sup>44</sup> Pour plus d'informations sur les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des outils d'achats en ligne, voir : CNUDCI. Guide pour l'incorporation dans le droit interne de la Loi type de la CNUDCI sur les marchés publics (première partie, Observations générales, p. 30 à 32). Vienne : Nations Unies, 2014. Disponible à l'adresse : [https://uncitral.un.org/fr/texts/procurement/modellaw/public\\_procurement/guide](https://uncitral.un.org/fr/texts/procurement/modellaw/public_procurement/guide). Consulté le : 3 février 2017.

ou d'une organisation. Les systèmes ERP gèrent généralement la fabrication, la logistique et la distribution, l'inventaire, l'expédition, la facturation et la comptabilité pour une entreprise ou une organisation. Les ERP aident à contrôler de nombreuses activités commerciales, telles que les ventes, la livraison, la facturation, la production, les achats, la gestion de l'inventaire et la gestion des ressources humaines. Habituellement, dans un environnement d'achats, les systèmes ERP comprennent le processus d'achats (de l'achat au paiement), qui couvre habituellement le flux de travail et le processus d'approbation depuis la demande d'achat jusqu'au bon de commande approuvé, et se termine avec le paiement de la facture, c'est-à-dire le cycle de vie complet d'une transaction.

### **Appel d'offres en ligne ou recherche de fournisseurs en ligne, hébergés ou en nuage**

L'appel d'offres en ligne est un système électronique qui permet aux acheteurs et aux fournisseurs de gérer le processus d'appel d'offres en ligne. Des outils d'appel d'offres en ligne peuvent être intégrés à l'UNGM pour la gestion des offres et des fournisseurs. Dans de nombreuses organisations des Nations Unies, les outils d'appel d'offres en ligne sont intégrés au système d'achats en ligne qui fait souvent partie d'une solution ERP. (Pour plus d'informations, voir la section ci-dessous sur les appels d'offres en ligne)

Des combinaisons de ce qui précède peuvent exister au sein d'une organisation des Nations Unies.

### **Réception électronique des offres**

La réception des offres par courriel peut être une bonne première étape d'un processus d'achats géré par voie électronique qui couvrirait l'interaction avec la communauté des fournisseurs. La faisabilité dépend de la zone d'opérations réelle et de l'accès à une connexion Internet robuste et sécurisée, ce qui signifie que pour certaines organisations qui dépendent encore de la réception des originaux papier des offres par courrier, service de messagerie ou fax, il peut être possible de donner aux soumissionnaires la possibilité de soumettre leurs offres par courriel. Cela peut contribuer à améliorer l'efficacité et l'efficacité du processus d'achats ainsi que l'impact environnemental du processus d'appel d'offres.

Pour les soumissions électroniques par courriel, une adresse électronique spéciale doit être établie et il doit être clairement indiqué dans les documents de sollicitation que les offres envoyées à toute autre adresse électronique seront rejetées. Cette adresse électronique doit être protégée afin que les courriels ne soient pas ouverts avant l'ouverture des offres. Idéalement, les personnes qui ne participent pas directement au processus d'achats et qui y sont dûment autorisées doivent avoir un accès exclusif au courriel protégé.

Il est important de noter que la date limite indiquée dans les documents de sollicitation s'applique aussi bien aux soumissions sur papier qu'aux soumissions électroniques. Dans le cas d'une soumission par courriel, la date et l'heure de réception doivent être la date et l'heure auxquelles la soumission a été reçue dans la boîte de réception réservée à cet effet. Une organisation des Nations Unies n'est jamais responsable des retards causés par des problèmes de réseau, etc. Il incombe aux soumissionnaires de s'assurer que leur offre est reçue dans la boîte de réception prévue à cet effet au plus tard à la date limite prescrite pour les appels d'offres.

De plus, la distribution des documents de sollicitation peut se faire par voie électronique. Ici, un principe directeur s'applique : le traitement équitable de tous les fournisseurs et soumissionnaires, c'est-à-dire que les invités doivent recevoir la même information en même temps.

Si les documents de sollicitation ne permettent pas les soumissions électroniques, toute soumission reçue par voie électronique peut être rejetée. L'exigence de documentation du processus de sollicitation ne doit pas être interprétée comme une restriction de l'utilisation de tout moyen électronique d'échange de données, à condition que les moyens électroniques respectent les principes d'achats et permettent une piste d'audit appropriée du processus d'achats.

### **13.3 Appel d'offres en ligne**

Généralement, l'appel d'offres en ligne ou la recherche de fournisseurs en ligne est un système autonome qui est souvent intégré au système ERP existant d'une organisation, ou constitue un module de celui-ci. Il permet aux acheteurs et aux fournisseurs de gérer le processus d'appel d'offres en ligne de leur côté. Il peut être intégré à diverses étapes du système ERP d'une organisation et peut également être relié à d'autres étapes du processus d'achat, telles que le traitement du flux des demandes d'achat,

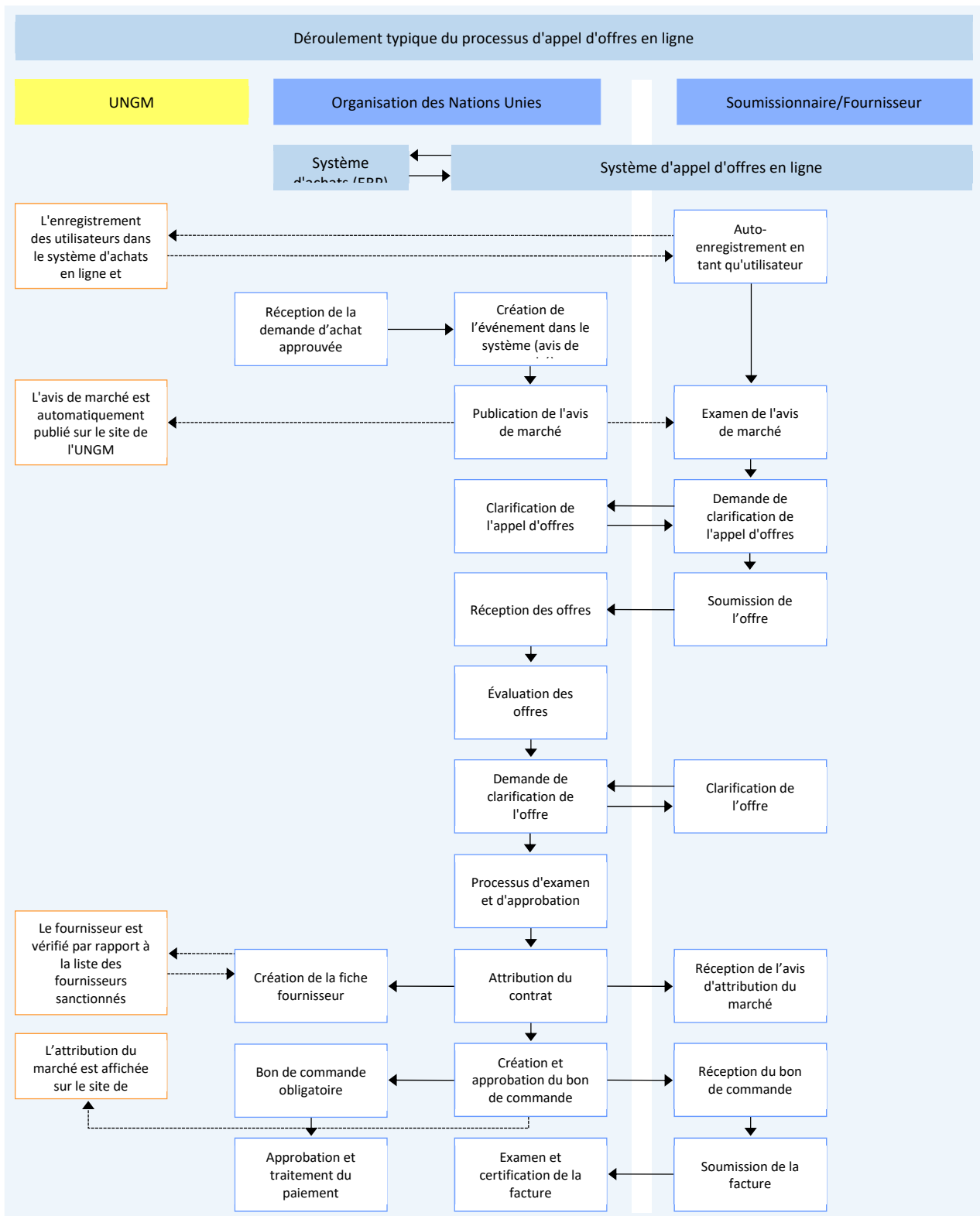
la création de fournisseurs et le traitement du flux des bons de commande. Les outils d'appels d'offres en ligne peuvent également être intégrés à l'UNGM pour la gestion des offres et des fournisseurs. S'il est bien conçu et mis en œuvre, l'appel d'offres en ligne peut présenter des avantages considérables pour les utilisateurs au sein d'une organisation des Nations Unies, ainsi qu'à la communauté des fournisseurs.

Bien que les différentes étapes du processus puissent varier d'un système à l'autre et d'une organisation à l'autre, il y aura toujours une interaction limitée et gérée, y compris une communication possible par messages suivis, entre l'organisation des Nations Unies et le soumissionnaire tout au long du processus. En revanche, toutes les autres activités du même système restent complètement isolées les unes des autres (séparation des fonctions) afin de protéger l'intégrité du processus de passation des marchés pour les deux parties, c'est-à-dire l'organisation et le soumissionnaire/fournisseur.

Le déroulement du processus ci-dessous peut être considéré comme typique d'un système d'appel d'offres en ligne utilisé par une organisation des Nations Unies. Selon l'organisation et la solution d'achats en ligne choisie, il peut y avoir moins de fonctionnalités ou davantage, comme une planification des achats ou un outil d'administration et de gestion des contrats, tandis que le principe général de fonctionnement reste le même.

Idéalement, il y aura des points d'intégration avec le système d'achats en ligne interne de l'organisation des Nations Unies qui, à de nombreux endroits, ferait partie d'un système ERP. Dans le graphique ci-dessous, des points d'intégration possibles avec la plateforme UNGM ont également été mis en évidence pour illustrer comment un système d'appel d'offres en ligne, soumis aux exigences internes et aux contraintes techniques de chaque organisation, peut également servir d'outil pour automatiser certaines routines liées à l'UNGM et aux outils et données qui y sont disponibles.





Voici certains des avantages que peut offrir un outil d'appel d'offres en ligne, en particulier lorsque cet outil a été intégré au système d'achats en ligne de l'organisation (de l'achat au paiement) ou a été intégré à sa solution ERP.

- Faciliter, appuyer et gérer le processus de recherche de fournisseurs et de sollicitation, idéalement depuis l'identification des besoins en matière d'achats jusqu'à l'attribution des contrats ou la création des bons de commande
- Travail quotidien plus aisé et plus intuitif pour les acheteurs et tous les autres utilisateurs du système

- Pratique cohérente en matière d'achats dans l'ensemble d'une organisation des Nations Unies
- Preuve d'équité et de transparence dans le processus d'achats à l'égard des soumissionnaires, des partenaires et des vérificateurs
- Accès facile et en temps réel à des dossiers d'achats vérifiables
- Capacités de production de rapports renforcées
- Gains d'efficacité réalisés grâce à un système qui appuie le travail quotidien de l'acheteur et facilite le déroulement des opérations connexes
- Amélioration du suivi et de la gestion des opérations d'achats
- Gestion de la charge de travail pour les gestionnaires
- Respect accru de la politique d'achats grâce à des processus guidés et automatisés (aux niveaux mondial, régional et national)

Il convient de noter que si tous les aspects susmentionnés sont inclus dans un tel outil, ils peuvent être complexes et impliquer des changements profonds dans la façon dont les achats sont exécutés. Une introduction, un déploiement et une mise en œuvre étape par étape devraient être envisagés, de même qu'une solide stratégie de gestion du changement et les besoins de formation pour le personnel et les fournisseurs concernés.

### **Approches en matière d'appel d'offres en ligne et d'outils plus avancés**

Les organisations des Nations Unies ont adopté différentes approches dans le choix d'un outil ou d'un système d'appel d'offres en ligne. Il existe différentes solutions commerciales sur le marché. De plus, certaines organisations ont décidé de créer leur propre outil d'appel d'offres en ligne en utilisant l'expertise, les capacités et les ressources internes.

D'autres outils en ligne, tels que le catalogue en ligne, les enchères inversées en ligne et les systèmes d'achats dynamiques, peuvent être choisis comme options autonomes ou pour compléter et élargir un outil d'appel d'offres en ligne. Les organisations des Nations Unies devraient faire leur choix en fonction de leur profil en matière d'achats, sur la base d'une analyse des besoins et en fonction de leur niveau technologique et de leurs capacités existantes. En outre, elles examineront le(s) système(s) pertinent(s) déjà en place et les exigences d'intégration connexes. Les outils supplémentaires disponibles peuvent automatiser et intégrer une ou plusieurs phases supplémentaires du processus d'achats.

#### *Enchères inversées en ligne*

Une enchère inversée en ligne (EIL) peut également constituer un outil d'achats autonome et encourager la concurrence entre les soumissionnaires grâce à un système de négociation en ligne et en temps réel. Pendant une période donnée, qui est normalement courte, un soumissionnaire peut présenter des offres en ligne dans ce système en ligne, en concurrence automatique avec les offres des autres soumissionnaires. Une EIL permet de faire des offres pour des biens, des services et des travaux, où les prix et les valeurs soumis par les soumissionnaires sont présentés en ligne et visibles pour tous les soumissionnaires participants. Pour éviter toute collusion, la dernière partie du processus d'appel d'offres dans l'EIL peut parfois rester invisible, ce qui signifie que les soumissionnaires soumettront leur meilleure offre (MO) sans connaître leur propre classement dans l'appel d'offres ou celui des autres soumissionnaires dans ce processus.

Par exemple, les organisations des Nations Unies peuvent utiliser l'EIL pour l'achat de produits, de services normalisés et de petits travaux pour leur siège, leurs bureaux régionaux ou des projets locaux. Après les baisses successives des offres en ligne, l'organisation adjudicatrice peut choisir la meilleure soumission en fonction de l'optimisation des coûts, de la qualité, de la durabilité et des facteurs de risque.<sup>45</sup>

#### *Catalogue en ligne*

Le catalogue en ligne, souvent utilisé dans les marchés publics, est un outil en ligne qui permet l'organisation et la présentation des offres après que la qualification des fournisseurs a été menée à bien. Il est utilisé pour présenter les produits/services/travaux aux organisations adjudicatrices, avec des détails clairs sur les achats prévus. Habituellement, les spécifications techniques et le format du

<sup>45</sup>Pour plus d'informations sur l'enchère inversée en ligne, voir : CNUDCI. Guide pour l'incorporation dans le droit interne de la Loi type de la CNUDCI sur la passation des marchés publics (Chapitre VI : Enchères électroniques inversées). Vienne : Nations Unies, 2014. Disponible à l'adresse : [https://uncitral.un.org/fr/texts/procurement/modellaw/public\\_procurement/guide](https://uncitral.un.org/fr/texts/procurement/modellaw/public_procurement/guide). Consulté le : 2 février 2017.

catalogue en ligne sont déterminés par l'organisation adjudicatrice dans un modèle normalisé afin de faciliter l'évaluation des différents produits.

Grâce à l'outil de catalogue en ligne, l'organisation adjudicatrice peut avoir accès à une liste d'articles proposés par le fournisseur, avec des informations à l'appui. L'achat peut être traité par commande directe ou par demande de cotation. Le processus d'achat en ligne peut également comporter d'autres étapes, comme la passation des commandes et la vérification des commandes, la désignation des spécifications de transport, l'émission des factures, les demandes de paiement et le suivi de l'approbation. L'acquisition de mobilier, de matériel de reprographie, de services de formation et d'éducation et de services de nettoyage de bureaux sont les exemples les plus courants d'achats dans le cadre du catalogue en ligne.

#### *Système d'achat dynamique*

En tant qu'outil d'achats en ligne, le système d'achat dynamique (SAD) est un processus qui facilite l'organisation des achats de biens, de services et de travaux en ligne, dans un délai plus long. Le SAD va au-delà des limites des contrats-cadres ou accords à long terme, et des processus de recherche de fournisseurs plus ou moins rigides. Il s'adresse aux marchés qui évoluent plus rapidement, où les fournisseurs vont et viennent, et où les prix peuvent fluctuer. Le SAD contribue à faire en sorte qu'une organisation des Nations Unies obtienne le meilleur rapport qualité-prix sur le marché à un moment donné.

Dans ce système, les organisations adjudicatrices publieront un avis d'appel d'offres précisant le type et la quantité estimative à acheter, les exigences techniques et administratives, la technologie attendue, les conditions d'admissibilité en matière sociale et de durabilité, et d'autres spécifications concernant l'achat. Une fois que les organisations adjudicatrices ont défini leurs besoins, les soumissionnaires/fournisseurs potentiels peuvent participer à tout moment à un appel d'offres en ligne. L'intervalle de temps est plus long et peut correspondre au calendrier établi pour un contrat-cadre. Ce processus en ligne reste ouvert pendant toute la période de validité susmentionnée pour les soumissionnaires/fournisseurs éventuels qui remplissent les conditions requises pour soumissionner. Les organisations adjudicatrices peuvent également exiger que les offres soient présentées sous la forme d'un catalogue en ligne. On peut trouver dans le secteur de la santé des exemples d'achats réussis par l'intermédiaire du SAD, concernant l'achat de produits pharmaceutiques.

#### *Entreprise à entreprise (B2B)*

Avec l'avancée des technologies et l'évolution des comportements d'achat, le cas échéant, les stratégies de développement des achats en ligne pourraient également viser à anticiper et à communiquer via l'adoption de plateformes axées sur les consommateurs, notamment les plateformes mettant en relation les entreprises entre elles (Business to Business, B2B) et les plateformes mettant en relation les entreprises avec les particuliers (Business to Consumer, B2C) (par exemple Amazon et Alibaba), et à utiliser l'effet levier des médias sociaux.

Sur les plateformes B2B, l'intégration des achats en ligne avec les portails d'achat tels que Amazon et Alibaba peut accélérer la mise en œuvre d'une solution de chaîne d'approvisionnement complète pour de nombreuses organisations, incluant non seulement les modules d'élaboration des demandes, de traitement des commandes et de livraison, mais aussi la sélection des fournisseurs en amont, la signature des contrats et le catalogage des efforts et des délais de mise en œuvre. Les portails d'achats en ligne traditionnels tels que SAP ou PeopleSoft, dont les utilisateurs sont très peu satisfaits en raison de leur complexité en matière de contrôle et d'utilisation, peuvent être intégrés à ces fournisseurs B2B et améliorer ainsi l'ergonomie en termes de rapidité et de choix (processus d'achat par clic), tout en conservant les contrôles (approbation, rapports, audits).

En termes d'opportunités offertes par les médias sociaux, le comportement des consommateurs illustre désormais le pouvoir de la rétroaction instantanée des acheteurs (évaluations en ligne). Grâce à la possibilité d'accélérer les études de marché pour identifier les nouveaux fournisseurs et vendeurs, d'évaluer et de vérifier leur crédibilité, de surveiller en permanence les performances et de collecter les commentaires, les médias sociaux permettent désormais de fournir aux acheteurs des organisations publiques et privées des évaluations en temps réel beaucoup plus précises pour la prise de décision. L'un des éléments fondamentaux est la vaste base de données provenant d'une base d'utilisateurs diversifiée.

## Chapter 14

# Achats durables

Ce chapitre couvre les sujets suivants :

14.1	Achats durables	199
14.2	Pacte mondial des Nations Unies	223
14.3	Glossaire	226

### 14.1 Achats durables

#### Introduction

Les achats durables<sup>46</sup> consistent à prendre en compte les facteurs sociaux et environnementaux en plus des facteurs économiques dans les décisions d'achats. Le Réseau Achats du HLCM (mentionné au chapitre 1, section 1.5) a défini les achats durables (AD) comme des achats qui « *intègrent des exigences, des spécifications et des critères compatibles et favorables à la protection de l'environnement, au progrès social et au développement économique, notamment en recherchant l'efficacité des ressources, en améliorant la qualité des produits et services et finalement en optimisant les coûts.* »

Les principes sous-jacents du processus d'achats sont l'optimisation des ressources sur la base de l'analyse et de l'évaluation des coûts du cycle de vie des biens, services ou travaux. Cela génère des bénéfices à long terme non seulement pour l'organisation, mais aussi pour la société, l'économie et l'environnement.

Les achats durables constituent un élément clé d'un effort global des gouvernements et des organisations des Nations Unies en faveur du développement durable. Ils s'inscrivent également dans l'un des nouveaux objectifs de développement durable dont il est question au chapitre 1 : Objectif 12 - Garantir des modes de consommation et de production durables. Parmi les cibles spécifiques définies pour atteindre l'objectif 12 figure la cible 12.7, qui stipule « *promouvoir des pratiques durables en matière d'achats publics, conformément aux politiques et priorités nationales.* »

L'une des principales motivations de l'engagement de l'ONU en faveur de la durabilité a été la possibilité de réaliser des économies et de les investir dans une programmation accrue. Cela a nécessité un changement radical dans la façon dont les organisations des Nations Unies perçoivent les achats. Dans le passé, de nombreuses organisations des Nations Unies considéraient la durabilité comme une charge financière plutôt que comme un moyen intelligent de faire des affaires. En période de ralentissement économique, les organisations des Nations Unies ont vu leurs budgets globaux réduits, ce qui s'est traduit par une réticence à dépenser plus d'argent pour atteindre la durabilité. Au fil des ans, les organisations des Nations Unies se sont rendu compte que les engagements à court terme en faveur de la durabilité se traduiront par des économies à long terme<sup>47</sup>

#### Les achats durables dans les règles, procédures, contrats et initiatives de l'ONU en matière d'achats.

La pratique des achats durables a connu un grand succès dans le secteur privé. Elle s'est également développée tant au niveau national qu'au niveau local, ce qui peut constituer une pratique exemplaire pour les organisations internationales. Au sein du système des Nations Unies, la mise en œuvre des critères et processus d'achats durables est plus complexe, principalement en raison de la réglementation et des règles existantes régissant les appels d'offres, en particulier sur une base internationale.

<sup>46</sup> Ce chapitre s'inspire de quelques lignes directrices existantes sur les AD, en particulier le guide spécifique des Nations Unies « *Buying for a better world: a guide on sustainable procurement for the UN System (Acheter pour un monde meilleur : un guide sur les achats durables pour le système des Nations Unies)* (2011) » disponible sur <http://greeningtheblue.org/resources/procurement>. Veuillez-vous y référer pour plus de détails

<sup>47</sup> NATIONS UNIES. *A Vision of a Sustainable UN 2020 (Une vision d'une ONU 2020 durable)*. Stockholm : PNUE, 2012.

Tout en s'engageant à promouvoir et à intégrer le développement durable tout au long du cycle d'achats, les organisations des Nations Unies doivent se conformer à des politiques, exigences, réglementations et règles distinctes telles que le Règlement et les règles financières de l'ONU<sup>48</sup>, les Conditions générales du contrat de l'ONU<sup>49</sup>, le Code de conduite des fournisseurs<sup>50</sup> et les politiques et manuels des organisations des Nations Unies en matière d'achats<sup>51</sup>, dont beaucoup ont été modifiées pour inclure des dispositions supplémentaires visant à tenir compte des facteurs liés à la durabilité, en mettant l'accent sur les questions sociales et environnementales.

En dépit de l'importance accordée aux prix d'achat, le manque de données sur le coût du cycle de vie des produits, l'incertitude des hypothèses concernant les taux de remise, l'accent mis sur les budgets annuels d'achats et la complexité générale des variables environnementales et sociales, les politiques et procédures actuelles en matière d'achats favorisent l'équilibrage du poids des facteurs de durabilité dans les décisions d'achats. Certaines organisations des Nations Unies ont mis à l'essai des critères obligatoires<sup>52</sup> de durabilité dans les appels d'offres, et d'après les conclusions préliminaires, rien ne prouve que la durabilité entraîne toujours des prix plus élevés ou que les fournisseurs des économies développées seraient favorisés.

Les achats durables sont conformes aux meilleures pratiques commerciales actuelles et aux principes et règles du système des Nations Unies en vigueur en matière d'achats. L'ONU n'exige pas de nouvelles règles, mais simplement une approche plus fine de la mise en œuvre, plus sensible aux principes de durabilité.

Les diverses initiatives volontaires et individuelles encouragées par différentes organisations au sein des Nations Unies jouent également un rôle important dans la promotion des achats durables au sein du système des Nations Unies.

#### *Principales initiatives des Nations Unies en matière d'achats durables*

Les achats durables ont fait des progrès très nets ces dernières années au sein du système des Nations Unies. Selon le Rapport statistique annuel sur les achats des Nations Unies, 91 % des organisations des Nations Unies (sur la base des dépenses annuelles de 2016) ont commencé à adopter des pratiques d'achats durables. Ces efforts portent principalement sur l'élaboration d'une politique organisationnelle ou d'une stratégie d'achats organisationnelle qui tient compte de la durabilité. Des mises à jour annuelles sur la progression des achats durables au sein du système des Nations Unies sont disponibles dans la section sur les achats durables du Rapport statistique annuel<sup>53</sup>.

Ces évolutions positives témoignent de la manière dont le système des Nations Unies s'oriente vers une intégration plus concrète des principes du développement durable dans ses fonctions essentielles, et de la manière dont les achats sont considérés comme un élément stratégique d'une telle évolution.

La stratégie de neutralité climatique des Nations Unies et le soutien apporté à sa mise en œuvre par le Programme des Nations Unies pour l'environnement par le biais de l'initiative Sustainable UN et de ses réseaux de points focaux pour la durabilité dans les organisations des Nations Unies, ont été des facteurs clés du changement dans le contexte des achats durables<sup>54</sup>. Parallèlement, le Bureau des services de

---

<sup>48</sup>Voir en particulier l'article 5.12 du chapitre 1, section 1.3, du Règlement financier : NATIONS UNIES. *Manuel des achats de l'ONU : Révision* 7. Département de la gestion, Bureau des services centraux d'appui, Division des achats, 2013, p. 8. Voir également le chapitre 1, section 1.4 du présent manuel sur le cadre réglementaire.

<sup>49</sup>Les dispositions interdisant le travail des enfants, la vente ou la fabrication de mines terrestres, l'exploitation sexuelle et les comportements contraires à l'éthique se trouvent dans le document NATIONS UNIES. *Conditions générales du contrat : contrats portant sur la fourniture de biens et de services*. Division des achats de l'ONU, 2012. Pour de plus amples renseignements, veuillez consulter le chapitre 6, section 6.6 sur le Contrat.

<sup>50</sup> NATIONS UNIES. *Code de conduite des fournisseurs de l'ONU*. Division des achats de l'ONU, 2013. Pour obtenir une liste des questions, y compris les questions de durabilité, abordées dans le Code de conduite des fournisseurs, veuillez consulter le chapitre 2, section 2.8 sur l'éthique au niveau du fournisseur.

<sup>51</sup>Pour plus d'informations, visitez le site [www.un.org](http://www.un.org)

<sup>52</sup>Par exemple, ONU Femmes a introduit dans ses conditions générales des clauses qui obligent les fournisseurs à prendre des mesures appropriées pour éviter les pratiques discriminatoires, notamment en étendant cette obligation à la chaîne d'approvisionnement dont le fournisseur fait partie. Pour de plus amples informations, veuillez consulter le document « Contract: contracts for the provision of goods and services (Conditions générales du contrat d'ONU Femmes : contrats de fourniture de biens et de services) » à l'adresse suivante : <http://www.unwomen.org/en>.

<sup>53</sup> Le Rapport statistique annuel sur les achats de l'ONU, publié par l'UNOPS, recueille et interprète les données d'un nombre considérable d'organismes des Nations Unies et est disponible sur <https://www.un.org/Public/ASR>

<sup>54</sup> Le Conseil des chefs de secrétariat (CCS) a approuvé trois décisions clés, proposées par le Groupe de la gestion de l'environnement par l'intermédiaire du Haut-Comité pour la gestion en 2009, 2013 et 2015, à l'appui d'installations et d'opérations des Nations Unies neutres sur le plan climatique et globalement plus durables sur le plan environnemental d'ici 2020. Les décisions engagent tous les membres du CCS à : a) mesurer leur empreinte environnementale (émissions de GES, déchets, eau et sensibilisation du personnel) ; b) réduire autant que possible les

contrôle interne (BSCI) et le Corps commun d'inspection (CCI) ont clairement exhorté les organisations des Nations Unies à utiliser leur puissance d'achat pour atteindre les objectifs déclarés de neutralité climatique et de gestion durable globale.<sup>55</sup>

Les pressions extérieures sont également un facteur clé, comme les requêtes des États membres dans le contexte de la Conférence des Nations unies sur le développement durable à Rio de Janeiro en juin 2012 demandant aux « organisations du système des Nations unies d'intégrer les principes du développement durable dans la gestion des installations et des opérations »<sup>56</sup>, et récemment les objectifs de développement durable qui encouragent des pratiques durables en matière d'achats publics, conformément aux politiques et priorités nationales (objectifs 12 des objectifs de développement durable (ODD)).

Les pratiques en matière d'achats durables sont également de plus en plus répandues en raison de l'augmentation des considérations environnementales et sociales dans la gestion interne à tous les niveaux. À l'automne 2017, plus de 29 organisations des Nations Unies ont mis en place des systèmes de gestion de l'environnement qui exigent que des considérations environnementales impératives soient également incluses dans le processus d'achat<sup>57</sup>. L'utilisation des normes internationales du bâtiment est en progression constante parmi les gestionnaires d'installations de l'ONU, ce qui exige que des considérations de durabilité soient prises en compte lors de l'achat de tout équipement ou service qui dessert le bâtiment certifié.

Le Code de conduite des fournisseurs (voir la section 2.7 du chapitre 2, Éthique dans les achats) exprime les attentes de l'ONU concernant le comportement de ses fournisseurs. Entre autres engagements, le Code attend des fournisseurs qu'ils se conforment aux normes internationales du travail de l'OIT. Parmi les exemples de ces clauses figurent le droit à la négociation collective, l'interdiction du travail forcé ou obligatoire, l'égalité de rémunération entre hommes et femmes pour un travail de valeur égale, l'égalité de chances et de traitement en matière d'emploi, et des conditions de santé et de sécurité adéquates sur le lieu de travail. Le Code encourage également les fournisseurs à s'inscrire à l'initiative du Pacte mondial des Nations Unies<sup>58</sup>.

L'intégration d'une démarche soucieuse d'équité entre les sexes dans les achats s'inscrit dans cette tendance générale, et les meilleures pratiques se développent. Alors que des milliards de dollars sont dépensés chaque année pour l'achat de biens, de services et de travaux de génie civil dans le système des Nations Unies, moins de 1 % des contrats sont attribués à des entreprises appartenant à des femmes<sup>59</sup>. Le cinquième objectif de développement durable (ODD) incarne l'objectif de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes et des filles. Il ne s'agit pas d'un objectif à part entière, mais il revêt une grande importance pour la réalisation des autres objectifs également (par exemple, éliminer la pauvreté et la faim, assurer la santé et l'éducation pour tous). ONU Femmes a pris l'initiative d'intégrer les considérations de genre dans ses achats et d'établir des directives qui peuvent également être appliquées par d'autres organisations des Nations Unies<sup>60</sup>

---

impacts par l'intégration d'objectifs de durabilité environnementale dans la programmation des installations et des opérations (via des plans d'action ou des systèmes de gestion environnementale par exemple) ; et compenser au plus tard en 2020 les émissions inévitables de GES ; les détails de ces décisions sont disponibles sur le site Web du CCS dans les rapports des réunions de novembre 2007, avril 2013 et avril 2015. <http://www.unsystem.org/content/reports>

<sup>55</sup> Dans un rapport publié en 2009, le Bureau des services de contrôle interne a analysé les efforts déployés par les organisations pour atteindre l'objectif de neutralité climatique. Le rapport soulignait la nécessité d'associer la fonction achats à ces efforts et recommandait en particulier que les organisations élaborent de meilleures stratégies pour améliorer la gestion de l'environnement et la durabilité en général, dont les achats durables (AD) seraient un élément. Un rapport du Corps commun d'inspection des Nations Unies a été publié en mars 2010 sous le titre « Profil environnemental des organisations du système des Nations Unies : Examen de leurs politiques et pratiques internes en matière de gestion de l'environnement ». Dans le cas des achats durables (AD), le rapport recommande ce qui suit : « Les chefs de secrétariat des organisations des Nations Unies participant à des activités sur le terrain devraient établir des politiques et directives internes en matière d'achats durables, en tenant compte de la situation locale du pays hôte et des besoins des bureaux extérieurs »

<sup>56</sup> Résolution de l'Assemblée générale A/RES/66/288\*, 11 septembre 2012

<sup>57</sup> [www.greeningtheblue.org](http://www.greeningtheblue.org)

<sup>58</sup> Les dix principes du Pacte mondial des Nations Unies couvrent des questions telles que les droits de l'homme, les droits du travail, les pots-de-vin et la corruption ainsi que les attentes en matière de gestion environnementale. Pour plus d'informations, reportez-vous à la section : <https://www.unglobalcompact.org/> ; Pour plus d'informations sur les normes internationales du travail de l'OIT, visitez le site : <http://www.ilo.org/global/standards/lang--fr/index.htm>

<sup>59</sup> Une entreprise appartenant à des femmes est définie comme une entreprise légalement enregistrée dans n'importe quel secteur, et détenue, gérée et contrôlée à au moins 51 % par une ou plusieurs femmes.

<sup>60</sup> ONU Femmes a mis en place un enregistrement obligatoire du profil sexospécifique de la propriété chez les fournisseurs dans son système ERP interne (ATLAS), et a introduit des mécanismes spécifiques équitables et transparents pour permettre l'attribution de contrats aux entreprises appartenant à des femmes. La planification de la prise en compte du genre se fait également au niveau du processus d'achats individuel et au niveau plus large des départements et éventuellement de l'organisation d'ONU Femmes. Au niveau du processus individuel, la prise en compte du genre est intégrée dans les décisions spécifiques concernant la recherche de fournisseurs, la définition des besoins, le

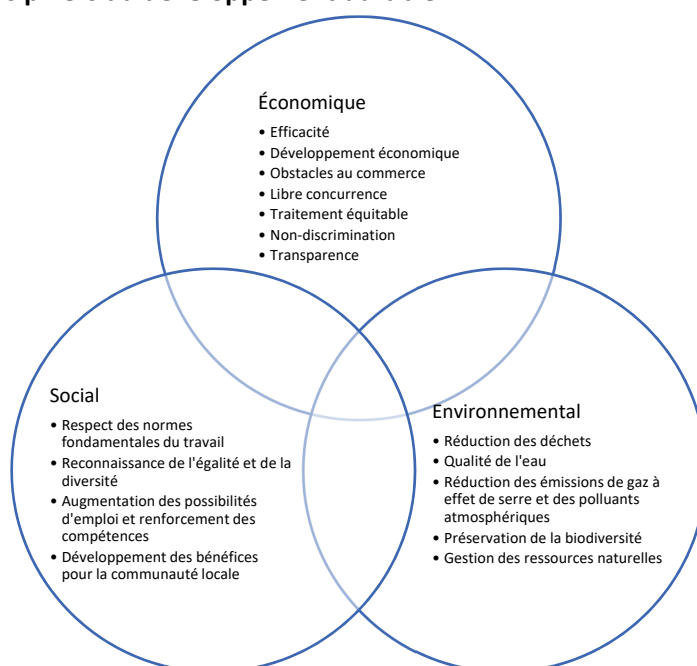
La fonction d'achats de l'ONU, avec une puissance d'achat de 17,7 milliards de dollars US en 2016<sup>61</sup> et des dépenses généralement consacrées à 60 ou 80 % à des biens, services et travaux, pourrait être utilisée comme levier pour encourager des pratiques commerciales durables et envoyer un signal fort au marché mondial. À cet égard, la fonction achats de l'ONU pourrait jouer un rôle dans l'élaboration de la future culture d'entreprise de ses fournisseurs. Cela complétera les efforts déployés actuellement par les acheteurs dans les secteurs public et privé. Pour accélérer la mise en œuvre des achats durables (AD) et les rendre plus efficaces, un effort soutenu est nécessaire pour sensibiliser et renforcer les capacités des acheteurs, des demandeurs et, le cas échéant, des fournisseurs.

Des mises à jour sur l'état d'avancement des initiatives de durabilité environnementale dans l'ensemble du système des Nations Unies sont disponibles sur [www.greeningtheblue.org](http://www.greeningtheblue.org) et, plus particulièrement sur les achats durables, dans le Centre de connaissances sur [www.ungp.org](http://www.ungp.org)

## Facteurs de durabilité

Les facteurs de durabilité incluent les préoccupations économiques, sociales et environnementales. Le diagramme ci-dessous illustre bon nombre des questions liées à ces trois facteurs.<sup>62</sup>

**Figure 13 - Les trois piliers du développement durable**



Les facteurs économiques comprennent le coût des biens, des services et des travaux tout au long de leur cycle de vie (prix, entretien, exploitation et mise au rebut), mais aussi de nombreux autres facteurs comme le développement économique local, l'emploi, l'efficacité et la bonne gouvernance.

Les facteurs sociaux sont liés aux contributions potentielles des décisions d'achat à l'éradication de la pauvreté, à des aspects tels que la distribution des ressources, le respect de conditions de travail équitables et des droits de l'homme par les entreprises, ainsi qu'à des aspects tels que l'équilibre entre les sexes, le développement des communautés locales, l'emploi et la sécurité économique pour des familles entières. Si la documentation disponible sur les achats durables a souvent été axée sur les aspects environnementaux des achats durables, les aspects sociaux prennent de plus en plus

processus de sollicitation, l'attribution et la gestion des contrats. Au niveau organisationnel, la planification et les prévisions globales permettent d'identifier la demande de produits susceptibles d'être intégrés dans des processus d'achats tenant compte délibérément du genre. ONU Femmes a également rédigé un document d'orientation sur les achats tenant compte des sexospécificités ainsi que le rapport « The power of procurement: How to source from women-owned businesses (La puissance d'achat : comment s'approvisionner auprès d'entreprises détenues par des femmes) », que l'on peut trouver à l'adresse suivante : <http://www.unwomen.org/en/digital-library/publications>

<sup>61</sup> Les achats durables dans le système des Nations Unies, 2016, Rapport statistique annuel sur les achats des Nations Unies

<sup>62</sup> Guide spécifique de l'ONU « Buying for a better world: a guide on sustainable procurement for the UN System (Acheter pour un monde meilleur : un guide sur les achats durables pour le système des Nations Unies) (2011) » disponible sur <http://greeningtheblue.org/resources/procurement>

d'importance, en partie en raison des objectifs des politiques gouvernementales visant à améliorer l'accès des groupes minoritaires et vulnérables tels que les femmes, les jeunes ou les personnes handicapées aux opportunités de marché. Au cours des dernières années, les facteurs sociaux ont fait l'objet d'une attention accrue à l'échelle internationale, ce qui leur a donné plus de visibilité et a sensibilisé les organisations à leur importance.

Les facteurs environnementaux ont trait à la contribution des produits, des services et des travaux tout au long de leur cycle de vie (de l'extraction des matières premières à leur mise au rebut) à des phénomènes tels que les émissions de gaz à effet de serre, l'épuisement des ressources (eau, énergie, matières premières) et le rejet dans l'environnement de substances chimiques dangereuses pour l'environnement. Il existe aujourd'hui différentes méthodes et techniques pour évaluer correctement l'impact de chaque décision d'achat sur l'environnement, notamment en monétisant sa valeur en termes de coûts que chaque organisation devrait être prête à payer.

### **Mise en œuvre des achats durables**

La section suivante fournit des détails supplémentaires sur la mise en œuvre des achats durables, et établit une distinction entre l'intégration des AD à un niveau stratégique dans la fonction achats d'une organisation et leur mise en œuvre au niveau des processus d'achats individuels.

### **Durabilité au niveau de la stratégie d'achats de l'organisation**

La stratégie d'achats est une phase cruciale pour parvenir de manière efficace à la durabilité par le biais des achats et pour la promotion des buts et objectifs fondamentaux de l'Organisation des Nations Unies, tels que les Objectifs de développement durable.

La mise en œuvre des AD exige un engagement de haut niveau et une approche bien structurée. Un engagement de haut niveau peut généralement s'exprimer dans un document de politique qui énonce les aspirations organisationnelles et les cibles ou objectifs clés en ce qui a trait aux AD. De nombreuses organisations complètent le recours à une politique en la matière par l'élaboration d'une stratégie d'achats qui intègre également des critères de durabilité. Les AD peuvent être particulièrement facilités par l'élaboration d'un plan d'action des AD.

#### *Stratégie AD*

L'élaboration d'une stratégie AD peut fournir une approche solide, cohérente et bien coordonnée des AD au sein d'une organisation, et peut également aider à définir les mécanismes de mise en œuvre et de suivi des AD. Une stratégie AD :

- Fournit des étapes pratiques claires sur la façon dont les AD seront livrés
- Fournit les échelles de temps dans lesquelles les AD seront livrés
- Attribue les responsabilités aux individus et aux groupes au sein de l'organisation
- Définit les principaux secteurs de risque et les opportunités à saisir
- Énonce les objectifs et les cibles des AD ainsi que les étapes permettant d'atteindre ces objectifs et ces cibles
- Fournit des informations sur la mesure, la surveillance et la vérification des performances au cours d'une période donnée (p. ex. la période visée par la Stratégie)

Le processus d'élaboration d'une stratégie AD devrait être aussi inclusif que possible afin de tirer parti de l'expertise interne et d'obtenir l'adhésion à la stratégie à tous les niveaux de l'organisation.

#### *Établissement des priorités*

Une approche clé pour assurer une durabilité efficace par le biais des achats consiste à fixer des priorités, en s'assurant que ces dernières sont non seulement pertinentes et importantes pour l'organisation elle-même, mais qu'elles sont également réalistes et réalisables. Mener un exercice d'établissement des priorités peut aider à se concentrer progressivement sur la mise en œuvre des AD au lieu d'essayer d'atteindre tous les objectifs immédiatement.

Différents facteurs peuvent et doivent être pris en compte lors de la hiérarchisation des catégories de produits/services qui seront concernés. En voici quelques exemples :

- Les risques environnementaux et sociaux des principales catégories de produits et services (et des secteurs industriels)



- Les priorités de l'organisation elle-même
- L'importance de l'entité acheteuse en termes de dépenses et de marge de manœuvre
- La capacité du marché à fournir des alternatives ou des solutions durables
- Le niveau d'effort requis de la part du personnel concerné
- Le respect des réglementations et des règles, des normes internationales et des meilleures pratiques
- Le potentiel d'influence sur le comportement des fournisseurs et des autres parties prenantes
- Les opportunités de « mesures à effet rapide », c'est-à-dire des options faciles à mettre en œuvre (ex : emballages réduits, papier recyclé, etc.)

Habituellement, le processus d'établissement des priorités des AD s'ordonne autour d'une approche structurée en quatre étapes :

### **Étape 1 : Cartographie des dépenses**

La cartographie des modèles de dépenses peut aider à identifier les impacts potentiels sur la durabilité et à acquérir des connaissances sur l'effet de levier de l'organisation pour y faire face. Il s'agit d'examiner le portefeuille d'achats de l'organisation ; c'est-à-dire ce qu'elle achète et en quelle quantité auprès de qui, où et comment ; et d'examiner notamment les études des principaux marchés d'approvisionnement, les profils d'achats, l'analyse des risques et l'évaluation de l'impact de l'organisation sur ces marchés (pour des détails sur la façon de mener une analyse des dépenses d'achat, veuillez consulter le chapitre 4, section 4.4).

### **Étape 2 : Identification des priorités**

Il s'agit de se mettre d'accord sur les priorités dans les trois principaux domaines d'action du développement durable et sur les principaux problèmes de durabilité que l'organisation entend aborder. Étant donné que les organisations peuvent avoir des priorités et des objectifs différents dans le domaine du développement durable, une stratégie AD devrait être harmonisée et refléter les engagements, les objectifs et les buts organisationnels précis que chaque organisation a établis dans le domaine de la durabilité. Par conséquent, une stratégie AD devrait fournir le plan d'action pour la gestion de l'aspect achats des politiques et stratégies de durabilité des organisations.

### **Étape 3. Cartographie des risques en matière de durabilité**

L'évaluation des risques économiques, environnementaux et sociaux possibles pour les biens, les services et les travaux qu'une organisation achète systématiquement est une étape cruciale pour comprendre la pertinence des AD et identifier les défis et les opportunités connexes tout en intégrant les facteurs de durabilité dans les opérations d'achat. Par exemple, il existe des vulnérabilités sociales connues dans les conditions de travail de certains pays en développement où les produits sont fabriqués à très bas prix au détriment des employés qui reçoivent des salaires très bas et travaillent souvent dans des conditions défavorables, voire dangereuses. De même, il est connu que bien que le travail des enfants soit illégal, il est encore souvent utilisé dans certaines parties du monde.

Un tel exercice de cartographie peut prendre la forme d'un exercice simplifié d'analyse des risques en matière de durabilité, ou peut être plus élaboré en fonction des capacités de chaque organisation (pour plus d'informations, veuillez consulter le chapitre 3 sur la gestion des risques). Dans le même temps, les organisations devraient se concentrer sur les catégories clés qui sont considérées comme importantes sur le plan stratégique ou qui comportent un risque élevé en matière de durabilité. Il est de bonne pratique pour l'acheteur de collaborer activement et de partager des informations avec d'autres agences des Nations Unies, et de s'engager avec des organisations de recherche étudiant les questions de durabilité dans les secteurs environnemental et social afin de se tenir au courant des enseignements tirés et des nouveaux développements.

Voici quelques exemples des principaux facteurs de risque à prendre en compte et des thèmes/sous-thèmes à examiner dans le cadre d'une évaluation des risques pour la durabilité :

Les indicateurs de risques environnementaux (tels que les émissions dans l'air et dans l'eau, les déchets mis en décharge, l'utilisation des ressources et la qualité de l'environnement) comprennent les thèmes suivants qui peuvent être évalués :

- Émissions atmosphériques/polluants

- Rejet des eaux usées
- Production de déchets
- Ressources non renouvelables
- Ressources renouvelables vulnérables
- Matières et produits chimiques dangereux
- Consommation de combustibles fossiles
- Consommation d'eau
- Impact sur l'écosystème et le paysage
- Transport et logistique

Les indicateurs de risques socio-économiques (tels que le travail, le genre, la communauté et la gouvernance) comprennent les thèmes suivants qui peuvent être évalués :

- Risques liés aux droits de l'homme
- Travail forcé
- Travail des enfants
- Liberté d'association
- Discrimination
- Rémunération injuste
- Santé et sécurité au travail
- Égalité entre les sexes
- Impact négatif sur la communauté
- Participation locale limitée
- Risques de corruption

Après avoir effectué l'évaluation des risques, l'acheteur devrait être plus informé de toutes les questions environnementales, sociales et économiques particulières liées au processus de production d'un produit ou aux services à fournir, et peut alors établir des critères sociaux, économiques ou environnementaux conformément au plan d'action AD, afin de les inclure dans le processus d'achats (c'est-à-dire les spécifications, les critères d'évaluation et le contrat final).

#### **Étape 4. Cartographie des possibilités d'amélioration et d'effet de levier**

Cette étape consiste à évaluer les possibilités d'amélioration pour chaque catégorie d'achats par rapport aux risques et priorités environnementaux et sociaux identifiés à l'étape précédente. Il s'agit également d'évaluer l'effet de levier de l'organisation sur les principaux fournisseurs du marché en ce qui a trait à l'amélioration des performances en matière de durabilité.

A la fin de l'exercice d'établissement des priorités, l'objectif est d'élaborer un plan d'action AD qui comprendra une liste des principales catégories de produits et services pour lesquels il existe un potentiel d'amélioration en matière d'AD, et pour lesquels il conviendra alors d'intensifier les efforts afin d'intégrer les considérations de durabilité lors de la réalisation des opérations d'achat. En prenant en compte la situation de l'organisation, il est possible de convenir de critères minimaux de durabilité à inclure dans chaque exercice d'achats pour ces catégories de produits/services prioritaires, ainsi que d'objectifs AD spécifiques. Un tel processus devrait être graduel et toute intention devrait être communiquée bien à l'avance au marché afin de s'assurer que la base de fournisseurs sera prête à réagir à la demande de performances accrues en matière de durabilité.

L'exercice d'établissement des priorités est normalement effectué au niveau le plus élevé de la fonction achats de l'organisation. Il peut également être entrepris au cours de la planification annuelle des opérations d'achat prévues en donnant la priorité aux catégories de biens, de services et de travaux qui pourraient être durables et en incluant des critères sociaux et environnementaux dans le processus d'achats.

La même approche en quatre étapes devrait être suivie pour évaluer le risque associé à chacun des facteurs internes et externes qui ont été identifiés dans l'exercice d'établissement des priorités. Par exemple, la capacité du marché à fournir des alternatives ou des solutions durables exige une évaluation de la façon dont les acteurs de la chaîne d'approvisionnement seront en mesure de satisfaire aux exigences de durabilité (veuillez également consulter le chapitre 4, Stratégie d'achats de l'organisation).

### *Affectation des ressources*

De bons achats dépendent de l'affectation appropriée des ressources limitées d'une organisation pour répondre à ses besoins opérationnels. À cet égard, les AD constituent de bons achats, puisqu'ils visent à obtenir le maximum de résultats à partir d'une quantité limitée d'intrants sur la plus longue période de temps possible. Dans de nombreuses organisations, on a tendance à mettre l'accent sur la rentabilité à court terme plutôt que sur la valeur à long terme. Les produits et services durables peuvent avoir un prix d'achat initial plus élevé, mais lorsqu'on examine toute leur durée de vie, ils s'avèrent souvent plus rentables. Les organisations devraient également tenir compte de la nécessité éventuelle d'une budgétisation à plus long terme, car les cycles budgétaires à court terme actuels ont tendance à encourager des solutions à court terme.

### **Achats durables au niveau de chaque opération d'achat**

Le diagramme ci-dessous met en évidence les étapes du cycle d'achat auxquelles les interventions en matière d'achats durables devraient être intégrées, et chaque étape est expliquée plus en détail ci-dessous. Il importe toutefois de noter que l'intégration des facteurs de durabilité dans le processus d'achats ne devrait pas être fastidieuse en ajoutant des exigences inutiles, mais devrait être spécifiquement liée à la réalisation des objectifs de l'organisation et à la satisfaction de ses besoins en matière d'achat.

A cet égard, il convient de souligner l'importance de choisir précisément l'objet du contrat, car il servira non seulement de référence pour la rédaction des spécifications et d'autres critères, mais il évitera également des achats inutiles ou des distorsions de marché. Par exemple, lors de l'achat d'un produit ou d'un service durable, les critères d'évaluation devraient se concentrer strictement sur la nature, la performance ou la fonctionnalité de l'article à acheter et ne peuvent porter sur aucun autre élément considéré comme externe ou dépassant la consommation prévue<sup>63</sup>.

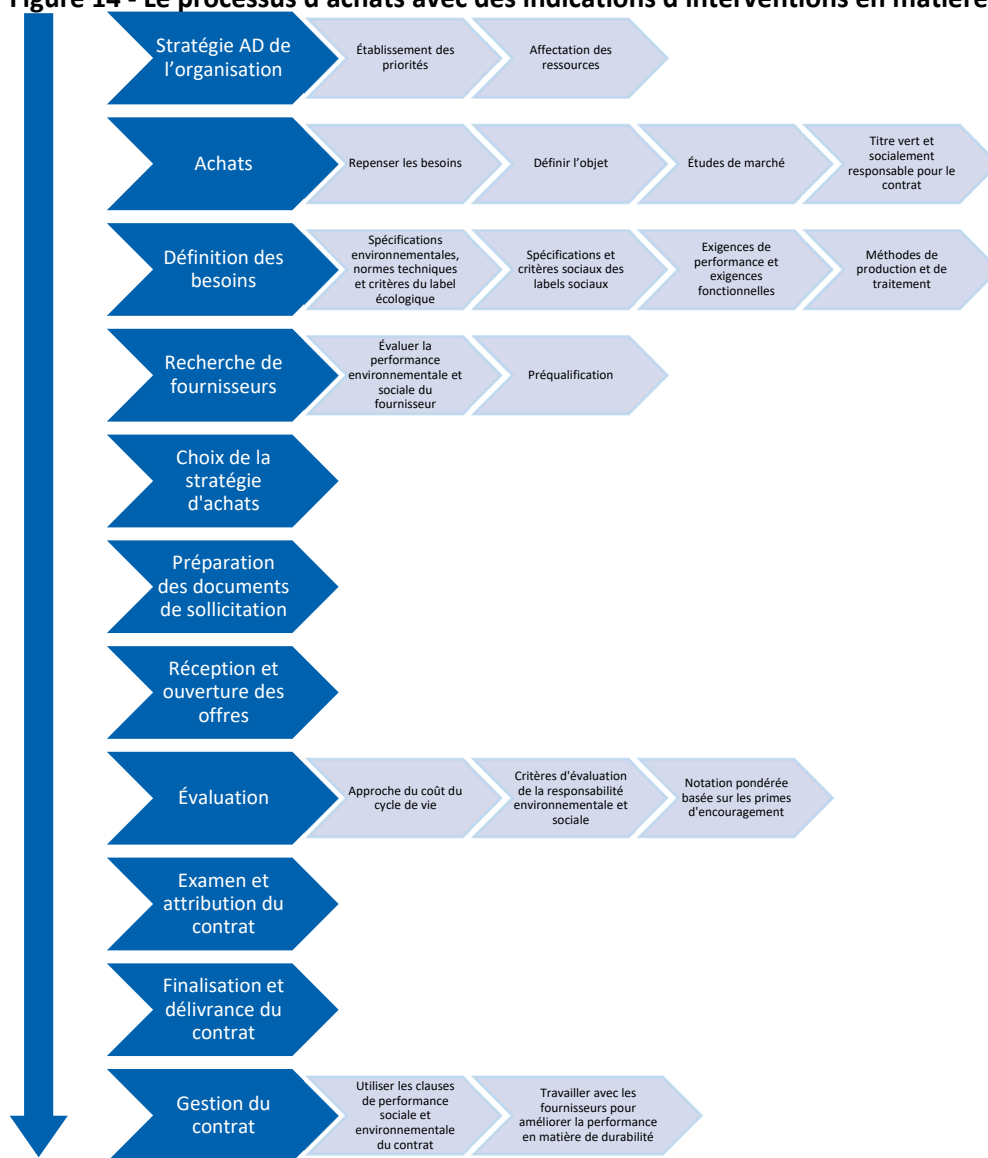
Plus de détails sont disponibles dans le guide AD spécifique de l'ONU « Buying for a better world (Acheter pour un monde meilleur) » et dans les directives spécifiques aux produits.<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup> Dans l'affaire EVN Wienstrom, un critère d'attribution du marché relatif à la quantité d'électricité produite à partir de sources renouvelables dépassant la consommation prévue de l'autorité contractante a été jugé irrecevable, car il n'était pas lié à l'objet du contrat. Dans ce cas, l'autorité contractante n'a pas non plus été en mesure de vérifier efficacement le critère. COMMISSION EUROPÉENNE. Acheter vert ! Un manuel sur les marchés publics écologiques. 3e édition. Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne, 2016, p. 51

<sup>64</sup><http://greeningtheblue.org/resources/procurement>

**Figure 14 - Le processus d'achats avec des indications d'interventions en matière de durabilité**



### *Planification des achats*

La planification et la prévision des achats sont d'une importance vitale pour les achats durables, tout comme pour le processus d'achats traditionnel. Elles s'appuient sur un certain nombre d'analyses, telles que l'évaluation du risque en matière de durabilité, l'analyse du marché de l'offre, l'analyse des besoins de l'organisation et des parties prenantes, l'analyse de la demande, etc.

L'analyse des coûts du cycle de vie, qui est décrite plus en détail ci-dessous, est un élément important de l'intégration de la durabilité à cette étape. Une évaluation des flux financiers et des impacts sur la durabilité tout au long du cycle de vie du produit/service est considérée comme une pratique exemplaire et fournit des informations de fond qui orienteront les interventions en matière de durabilité aux étapes ultérieures du processus. Compte tenu du coût plus élevé et du temps plus long qu'exigent de telles évaluations, une évaluation simplifiée répondrait mieux aux besoins d'intégration de la durabilité et couvrirait les flux financiers et les impacts clés.

### **Approches en matière d'analyse des coûts tout au long du cycle de vie**

Tout acte visant à éviter ou à réduire la consommation est, par définition, plus durable. Par conséquent, s'appuyer sur des spécifications visant à prolonger la durée de vie des objets achetés, ce qui se traduit souvent par une réduction des coûts sur leur durée de vie utile, est un bon moyen d'améliorer le profil de durabilité d'une action d'achat.

Différentes techniques et méthodes de calcul des coûts des biens, des services et des travaux tout au long de leur cycle de vie sont disponibles pour faciliter les pratiques d'achats durables, et elles présentent différents degrés de complexité. Certains des avantages potentiels sont décrits ci-dessous :

- Fournit des principes directeurs pour atteindre la durabilité.
- Permet aux praticiens d'organiser des informations et des données environnementales, économiques et sociales complexes sous une forme structurée.
- Réduit les coûts et augmente la productivité grâce à une utilisation plus efficace des ressources et à la réduction des déchets dans les produits et procédés existants.
- Aide à clarifier les compromis entre l'intégration de critères de durabilité dans le processus d'achats et la rentabilité des achats, en fournissant une image plus complète des impacts positifs et négatifs tout au long du cycle de vie du produit.
- Montre aux organisations comment devenir plus responsables de leurs activités en tenant compte de l'éventail complet des répercussions associées à leurs achats de biens, de services et de travaux.
- Favorise la prise de conscience et stimule l'innovation sur les questions de durabilité, chez les acteurs de la chaîne de valeur.
- Aide les organisations à trouver des moyens de production plus durables et à concevoir des produits plus durables.
- Donne accès aux innovations des fournisseurs en exploitant un marché en pleine expansion pour les matériaux de remplacement et les technologies et produits élaborés à moindre coût.
- Identifie les risques stratégiques d'approvisionnement, en termes de continuité et de coût.
- Met en œuvre des techniques d'achats conformes aux bonnes pratiques afin de réduire l'exposition potentielle aux risques financiers, réglementaires et de réputation.

### **Coût total de possession (CTP)**

Comme expliqué plus en détail au chapitre 5 sur la planification du processus d'achats, le CTP est la méthodologie qui permet de distinguer les coûts cachés du prix d'acquisition et qui identifie les autres coûts auxquels l'organisation est soumise au cours des différentes étapes de la vie des biens, services ou travaux achetés.

Tel que défini par la norme ISO 20400:2017, le coût total de possession comprend :

- Le prix d'achat et tous les coûts associés (livraison, installation, assurance, etc.)
- Les coûts d'exploitation, y compris l'énergie, la consommation de carburant et d'eau, les pièces de rechange et l'entretien
- Les coûts de fin de vie tels que le déclassement et la mise au rebut<sup>65</sup>

Un acheteur peut, par exemple, opter pour l'installation de lampes solaires ou de lampes à technologie DEL de qualité supérieure, qui sont plus écologiques, très écoénergétiques et nécessitent un entretien minimal. Même si ces types de sources d'énergie durables sont généralement coûteux, les économies à long terme compensent le prix plus élevé du produit. L'action d'achat peut également être justifiée par le calcul des économies d'énergie annuelles, par exemple pour une période de quatre ans, ce qui la rend budgétairement neutre quant à sa mise en œuvre.

---

<sup>65</sup><https://www.iso.org>

## Considérations de coût pour les lampes et les luminaires<sup>66</sup>.

Le coût de l'éclairage d'un bâtiment tend à être dominé par les coûts énergétiques. Par exemple, un luminaire classique peut coûter de 50 à 100 euros. Sur une durée de vie de 20 ans, utilisé 8 heures par jour, un tel luminaire consommerait 400-500 euros d'électricité (sur une base supposée de 10 centimes/kWh). Par conséquent, il est généralement rentable d'utiliser un luminaire plus coûteux, même s'il n'est que 10 à 20 % plus efficace. L'utilisation de luminaires plus efficaces permet parfois d'installer moins de luminaires, ce qui permet d'économiser sur les dépenses d'investissement. Les lampes à économie d'énergie durent plus longtemps que leurs homologues en tungstène et tungstène-halogène, ce qui permet d'économiser sur les coûts d'entretien ainsi que sur l'énergie consommée. Remplacer un plafonnier intensif tungstène halogène de 35 W par un équivalent LED de 11 W de qualité supérieure peut coûter de 50 à 80 euros supplémentaires aux prix actuels. Sur une période de 10 ans, utilisé 8 heures par jour, il permet d'économiser environ 70 euros d'électricité. Mais pendant la même période, la LED n'aura pas besoin d'être remplacée, alors que la lampe halogène devra être remplacée 14 fois. Bien que les lampes soient bon marché, le coût du personnel pour les remplacer ne l'est pas.

## Calcul du coût du cycle de vie (CCV)

Alors que le coût total de possession est une évaluation économique des coûts directs possibles pendant le cycle de vie des biens, services ou travaux, le CCV va plus loin en considérant également les coûts environnementaux et sociaux monétisés et les impacts positifs et négatifs tant pour l'organisation que pour la société<sup>67</sup>

Le calcul du coût du cycle de vie (CCV) est une méthodologie analytique pour l'évaluation systématique des coûts environnementaux et sociaux sur la période de l'analyse du cycle de vie, telle que définie dans la portée convenue. Elle peut porter sur une période d'analyse couvrant l'ensemble du cycle de vie, ou sur une ou plusieurs étapes ou périodes d'intérêt sélectionnées.<sup>68</sup> En outre, au cours de l'analyse, les coûts internes et externes doivent être pris en compte et monétisés lors de l'évaluation du cycle de vie d'un produit, en considérant également tous les acteurs impliqués dans la chaîne d'approvisionnement. Lorsqu'on s'engage dans le CCV, les coûts internes tels que l'achat, l'installation, l'entretien, l'exploitation et la mise au rebut devraient être envisagés, également sur la base de la valeur actualisée nette (VAN), en incluant les coûts futurs actualisés aux coûts actuels.<sup>69</sup> Les impacts environnementaux externes, tels que ceux liés au changement climatique, à l'acidification des sols ou de l'eau, aux émissions de gaz à effet de serre, etc., et les externalités sociales telles que la création d'emplois ou le chômage, les conditions de travail, etc. peuvent également être monétisés et ajoutés au coût global.<sup>70</sup>

Un exemple typique d'application du CCV est l'achat de véhicules pour le transport. Outre les coûts directs d'acquisition, d'entretien et de consommation des pièces de rechange (utilisation de carburants de substitution), on peut prendre en considération les coûts de mise au rebut et d'autres types de coûts liés aux émissions dangereuses. Ces derniers font référence aux coûts indirects assumés par la communauté qui supporte l'impact des émissions. Grâce à des techniques de calcul internationalement reconnues, cet impact peut être monétisé et son coût peut être pris en compte lors de la vérification du respect des exigences minimales de durabilité lors de la phase d'évaluation<sup>71</sup>.

## Évaluation de la durabilité du cycle de vie (EDCV)

L'évaluation de la durabilité du cycle de vie (EDCV) fait référence à l'évaluation de tous les impacts *environnementaux* et *sociaux* ainsi que des impacts négatifs et des avantages économiques dans les processus décisionnels orientés vers des produits plus durables tout au long de leur cycle de vie, en

<sup>66</sup>Critères pour l'éclairage intérieur dans les marchés publics écologiques de l'UE publiés en 2012, disponibles à l'adresse suivante [https://ec.europa.eu/environment/gpp/eu\\_gpp\\_criteria\\_en.htm](https://ec.europa.eu/environment/gpp/eu_gpp_criteria_en.htm)

<sup>67</sup> ISO/DIS 20400:2017 (E), p. 26.

<sup>68</sup>BS ISO 15685:5

<sup>69</sup>Pour de plus amples informations sur l'analyse du coût du cycle de vie, veuillez consulter l'Initiative sur le cycle de vie (ICV) lancée par le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) et la Society for Environmental Toxicology and Chemistry (SETAC), disponible sur : <http://www.lifecycleinitiative.org>

<sup>70</sup> Une liste d'outils pour le calcul du coût du cycle de vie comprend : EXIOPOL, ExternE/NEEDS, LIME, EPS et ReCiPe. D'autres outils se trouvent à la page 60 du rapport suivant : COMMISSION EUROPÉENNE. *Acheter vert ! Un manuel sur les marchés publics écologiques*. 3<sup>e</sup> édition. Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne, 2016, p. 60.

<sup>71</sup>Pour plus d'informations, voir le document Critères des marchés publics écologiques (MPE) de l'Union pour les transports routiers publié en 2019 : [http://ec.europa.eu/environment/gpp/eu\\_gpp\\_criteria\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/gpp/eu_gpp_criteria_en.htm)

incluant les coûts monétisés et non monétisés. En résumé, cela vous fournit une évaluation combinée et complète du cycle de vie d'un produit.

Pour l'évaluation des coûts environnementaux et sociaux non monétisés, il existe des outils conçus pour mesurer ces coûts, consistant par exemple à établir des indicateurs (ou des points de référence de performance) basés sur les normes et conventions internationales et à les tester par rapport à des catégories d'impact données<sup>72</sup>. Par exemple, lors de l'application de l'EDCV pour analyser le cycle de vie et les impacts externes sur la durabilité d'un ordinateur, les indicateurs seraient les *effets positifs, légèrement positifs, indifférents, légèrement négatifs et négatifs*. Par ailleurs, les catégories d'impact seraient *l'utilisation de l'eau, l'appauvrissement de la couche d'ozone, les conditions de travail, la santé et la sécurité, les droits de l'homme, les droits autochtones (y compris le patrimoine culturel), les répercussions socio-économiques et la gouvernance*. L'évaluation pourrait montrer, par exemple, que la phase de production de l'ordinateur a de graves répercussions sociales négatives tandis que la phase de recyclage est plus responsable sur le plan environnemental et social, ce qui donne une image complète des domaines où des interventions de durabilité sont les plus nécessaires tout en assurant l'optimisation des ressources.<sup>73</sup>

Toutes les techniques présentées ci-dessus se concentrent sur quatre phases principales du cycle de vie qui sont évaluées : les matières premières, la fabrication ou la prestation de services, l'utilisation du produit ou du service, et la mise au rebut du produit ou l'exécution du service. Il s'agit d'outils essentiels qui aident à la planification, à l'identification des besoins et à la définition de l'objet du contrat, et ce, dans la mesure du possible à l'étape de l'évaluation également, et au calcul des coûts globaux. À l'étape de la planification, les outils aident à répondre à des questions telles que : quel sera le résultat économique si l'organisation choisit d'acheter un produit écologique ou un produit fabriqué de façon socialement responsable ; quel sera le coût de l'achat d'un tel produit par rapport à celui d'un autre produit ; et si le produit écologique ou socialement responsable est plus coûteux, y aura-t-il des économies à long terme ? Une idée fausse courante concernant les AD est que ces produits ou services coûtent toujours plus cher, mais ce n'est pas nécessairement vrai dans de nombreux cas. L'utilisation des techniques évoquées ci-dessus pendant la phase d'évaluation montre que le prix initial plus élevé de l'article durable est souvent plus que compensé par des coûts d'utilisation et de mise au rebut beaucoup plus bas. De même, l'achat d'articles socialement responsables peut par exemple encourager l'intégration sociale des groupes vulnérables dans la société et renforcer la compétitivité d'un secteur donné afin de stimuler la diversification économique et le meilleur rapport qualité-prix à long terme.

#### *Gestion de la demande : Remise en question des besoins*

Chaque produit ou service a un certain impact sur l'environnement, sur l'économie et sur les personnes. Les organisations qui ont fait le plus de progrès en matière d'AD ont souvent réussi en « repensant » leurs besoins. Au lieu d'envisager uniquement un véhicule électrique ou de modifier les spécifications de leur parc existant, ils ont, par exemple, remis en question les besoins de transport. Lorsque la vidéoconférence peut remplacer la tenue d'une réunion ou lorsque le nombre de véhicules achetés a été réduit, les organisations ont constaté que leurs coûts et leurs répercussions sur la durabilité ont été considérablement réduits. La remise en question de nos besoins nous amène à examiner ce qui est essentiel à ce qui nous est fourni et nous aide à déterminer les cas d'inefficacité et de gaspillage dans le système, comme le dédoublement des efforts ou la surcommande de matériel comme filet de sécurité ou comme tampon.

Une évaluation efficace des besoins est une étape importante pour obtenir un impact positif sur la durabilité dans le processus d'achats. Par exemple, lorsqu'il achète des biens pour l'installation de fourneaux à haut rendement énergétique dans les communautés rurales, l'acheteur devrait d'abord envisager d'effectuer une visite sur le terrain et d'organiser des consultations avec les membres de la communauté locale pour évaluer leurs besoins, problèmes et perspectives concernant le projet. L'apport et l'adhésion des utilisateurs finaux sont essentiels si l'on veut obtenir un impact positif sur la durabilité. Dans ce cas, l'évaluation des besoins peut déterminer la nécessité d'acheter deux types

---

<sup>72</sup> L'un des outils d'analyse du cycle de vie pour l'évaluation des impacts externes sur la durabilité est le ReCiPe2016 utilisé par l'Institut national néerlandais pour la santé publique et l'environnement (RIVM). Pour plus de détails techniques et d'exemples sur la façon d'appliquer cet outil, référez-vous au document : HUIJBREGTS, M.A.J. et al. *ReCiPe2016: A harmonized life cycle impact assessment method at midpoint and endpoint level, Report I: Characterization. (Une méthode d'évaluation des impacts du cycle de vie harmonisée aux niveaux intermédiaire et des dommages, Rapport I : caractérisation)*RIVM, 2016.

<sup>73</sup> Pour des études de cas spécifiques sur l'EDCV, veuillez consulter le rapport suivant : PNUE. *Towards a life cycle sustainability assessment: making informed choices on products (Vers une évaluation de la durabilité du cycle de vie : faire des choix éclairés sur les produits)* Initiative sur le cycle de vie, 2011.

différents de fourneaux afin de répondre à deux besoins différents. Elle peut également indiquer que les instructions illustrées fournies avec les kits permettront de s'assurer qu'ils sont utilisés correctement. Un autre facteur à prendre en considération peut aussi être la recherche d'options plus écoénergétiques<sup>74</sup>.

Enfin, la nécessité de réduire les coûts devrait obliger les demandeurs à trouver des solutions plus efficaces et clairement avantageuses, y compris en ce qui concerne l'utilisation des ressources naturelles. Des gains d'efficacité sont ensuite recherchés dans l'achat d'appareils économes en énergie (des ordinateurs aux systèmes de climatisation) ou de services (des services de cantine, y compris des dispositions pour la réduction des déchets alimentaires ou l'augmentation des aliments d'origine locale et saisonnière, aux services de nettoyage, y compris l'utilisation efficace des quantités et des produits à faible teneur toxique). En changeant les pratiques de gestion, notamment par l'achat de systèmes de climatisation plus efficaces, de panneaux solaires, d'ascenseurs et l'adoption d'autres mesures de ce type, certaines organisations font état d'économies pouvant atteindre 100 000 dollars par an.

### *Analyse du marché*

Les exigences de durabilité doivent être adaptées à ce que le marché peut fournir afin de ne pas accabler les fournisseurs en leur fixant des objectifs irréalistes. Il est important de se rappeler que les marchés sont mieux à même de fournir des produits et services plus durables si ces exigences sont signalées bien à l'avance et introduites au fil du temps. Une bonne connaissance du marché permettra aux acheteurs d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix. Le dialogue avec les principaux fournisseurs peut également aider à mieux faire comprendre ce concept et à sensibiliser davantage les acheteurs aux produits et services durables qui pourraient être disponibles, mais qui n'ont pas été présentés par les fournisseurs parce qu'une demande précise n'existait pas auparavant. Ce dialogue peut se dérouler par différents moyens et sous différentes formes, telles que des réunions en face à face, des webinaires, des cours de renforcement des capacités des fournisseurs, etc.

Un dialogue entre les fournisseurs potentiels et les institutions de financement peut également être encouragé afin d'aider les fournisseurs locaux à accéder aux capitaux nécessaires pour améliorer leurs opérations au fil du temps ou, dans certains cas, pour répondre aux demandes de l'acheteur. Cela est particulièrement vrai dans le cas des petites et moyennes entreprises, traditionnellement défavorisées. En établissant des circuits financiers pour les fournisseurs locaux, l'acheteur sera non seulement à l'écoute du marché, mais il contribuera également au développement économique local, à l'élargissement de l'accès au marché et à un meilleur processus de participation.

### *Titre durable*

Un bon moyen d'envoyer un signal précoce et cohérent au marché est de mettre en évidence les aspects de durabilité de l'activité d'achats dans le titre. Pour ce faire, on peut inclure des mots-clés pertinents tels que « économe en énergie », « sensible au genre », « produit de manière éthique », « local », ou autre. Il faut prendre soin d'utiliser des mots-clés clairs et précis, plutôt que de choisir des mots qui peuvent être considérés comme vagues ou trompeurs, comme « durable » ou « vert ». Comme les fournisseurs peuvent initialement utiliser le titre de l'appel d'offres pour déterminer s'ils présenteront ou non une soumission, l'utilisation de mots-clés spécifiques aidera à réduire la confusion et à s'assurer que les bons soumissionnaires présentent les bonnes offres. Par exemple, un appel d'offres pour des services de gestion d'installations a plus de chances d'offrir de meilleures normes de performance environnementale et sociale s'il s'intitule « Acquisition de services de gestion d'installations économes en énergie » ou « Acquisition de produits chimiques/services non toxiques de nettoyage ». Le titre devrait permettre aux fournisseurs de comprendre clairement que ces appels d'offres et contrats comprendront des exigences spécifiques en matière de durabilité, et le message selon lequel la durabilité est une considération importante pour l'organisation adjudicatrice sera renforcé.

Voici d'autres exemples de titres appropriés :

- La demande de propositions pour des services de nettoyage mentionnerait des services de nettoyage de l'environnement, y compris la collecte sélective des déchets
- Demande de cotations pour la fourniture de papier recyclé à des fins d'écriture, d'impression et de reproduction

---

<sup>74</sup> UNOPS. Cleaner energy and improved lives for Peru's rural population (Une énergie plus propre et une vie meilleure pour la population rurale du Pérou). UNOPS Procurement Group's Sustainability Team (Équipe de la durabilité du Groupe des achats de l'UNOPS), 2015.



- Demande de propositions pour la conception et la construction d'un bâtiment écoénergétique<sup>75</sup>

### Définition des besoins

La définition des besoins est un facteur clé pour assurer le meilleur rapport qualité-prix et les résultats les plus durables. Les besoins sont formulés en déterminant s'il existe une caractéristique technique spécifique ou certaines exigences en termes de performances ou de fonctionnalités, ou une combinaison de celles-ci. Il est également essentiel à ce stade que les critères de durabilité soient strictement liés à l'objet du contrat et soient spécifiques et objectivement quantifiables. Les critères de durabilité sont en fait définis et énoncés dans les documents de sollicitation comme des exigences obligatoires afin d'assurer la transparence (pour plus d'informations, veuillez consulter le chapitre 5 sur la planification du processus d'achats). Au cours de cette étape, les facteurs sociaux et environnementaux doivent être traduits en instructions qui répondent aux exigences spécifiques du résultat défini, souhaité par l'opération d'achats. La procédure de vérification des besoins devrait également être définie à ce stade.

Lors de l'élaboration de la définition des besoins et des critères de durabilité qu'elle contient, il est important de tenir compte des éléments suivants :

- Facteurs clés de succès de l'appel d'offres (c.-à-d., quel est le besoin que l'appel d'offres a l'intention de satisfaire ? Et, du point de vue de la durabilité, quelles sont les exigences minimales qui doivent être satisfaites si l'on veut que le résultat de l'opération d'achats soit considéré comme un succès ?<sup>76</sup>
- Résultats de l'analyse du cycle de vie du produit ou du service requis.

Voici quelques exemples de facteurs à prendre en compte pour déterminer les critères environnementaux et sociaux potentiels des biens, services et travaux<sup>77</sup> à l'étape de la définition des besoins.

### Critères environnementaux

#### *Biodégradabilité*

- Dans le cas des produits qui peuvent se prêter au compostage, veiller à ce que les matières puissent se décomposer rapidement et en toute sécurité.

#### *Conception facilitant le démontage*

- Lorsque les produits sont composés de milliers de matériaux différents, en particulier des plastiques et des métaux, il est utile qu'ils soient conçus pour être facilement démontables afin de pouvoir être recyclés. Ceci est particulièrement important pour les produits électroniques et électriques tels que les réfrigérateurs, les téléviseurs, les ordinateurs personnels et les imprimantes.

#### *Efficacité des ressources, de l'énergie et de l'eau*

- Les coûts d'exploitation sont souvent négligés lors de l'achat des produits. Recherchez des équipements écoénergétiques, comme des produits homologués Energy Star. Vérifiez également que le produit n'a pas d'effet d'entraînement en utilisant plus de ressources. Par exemple, le fait d'utiliser des essuie-tout plutôt que des sèche-mains peut augmenter le volume de papier à mettre au rebut, ce qui a également un coût.

#### *Emballage minimal*

- La plupart des produits sont achetés avec des niveaux excessifs d'emballage, pour ajouter une valeur esthétique au produit ou pour le protéger d'une mauvaise manipulation. Les emballages doivent être éliminés une fois qu'ils ont rempli leur

<sup>75</sup>UNDP. Environmental Procurement (PNUD. Approvisionnement écologique) : Practice Guide (Guide pratique) Vol. 1. UNDP Practice Series (Série Pratique du PNUD), 2008

<sup>76</sup> Des informations peuvent être obtenues auprès de collègues dans d'autres parties de l'organisation, auprès de parties prenantes externes et dans les catalogues des meilleures pratiques en matière d'AD disponibles dans le système des Nations Unies. Orientations en matière d'AD : « Sustainable Procurement Guidelines (Lignes directrices en matière d'achats durables) », disponibles à l'adresse <http://www.greeningtheblue.org/resources/procurement>

<sup>77</sup>Source : Purchasing for Sustainability (Pratiques d'achats axées sur la durabilité, Forum of the Future.

fonction et, dans la plupart des cas, le coût de la mise au rebut incombe au client et non au fournisseur.

*Pas de pollution (ou réduction de la pollution) grâce à une utilisation minimale de produits chimiques toxiques, de CFC, d'ozone et d'autres polluants*

- Choisir des produits alternatifs peu polluants permet non seulement de réduire l'impact sur l'environnement, mais aussi d'éviter les longues évaluations et formations sur le contrôle des substances dangereuses pour la santé (COSHH), par exemple, pour le personnel affecté au nettoyage ou pour les techniciens de laboratoire.
- Les produits chimiques et les matières dangereuses doivent être manipulés, entreposés et recyclés de façon adéquate et sécurisée, ou passer par un processus de mise au rebut durable.

## **Critères sociaux**

### *Normes de santé et de sécurité*

- Il ne faut jamais les négliger et il est judicieux d'évaluer de nombreux produits avec un agent de santé et de sécurité qualifié. Cela concerne, par exemple, les équipements électriques, les véhicules, les produits chimiques de nettoyage et le mobilier.
- Il est également important d'établir que les modalités du service à fournir sont conformes à l'ensemble de la législation nationale en matière de santé et de sécurité au travail.

### *Production locale*

- S'approvisionner auprès de fournisseurs locaux signifie que les retombées économiques peuvent se faire sentir dans les communautés locales. Cet investissement local contribue à assurer la viabilité économique durable de la région par la création d'emplois.

### *Produit de manière éthique*

- Les lois et coutumes locales devraient également être respectées lors de l'établissement de comportements éthiques et moraux normalisés.

### *Travail*

- Liberté d'association et droit à la négociation collective ; la liberté d'association des travailleurs et la communication ouverte avec la direction concernant les conditions de travail doivent être reconnues sans crainte de harcèlement ou de représailles d'aucune sorte.
- Élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire.
- Abolition du travail des enfants, en protégeant les enfants contre tout type de travail susceptible d'entraver leur éducation ou de compromettre leur santé ou leur développement physique, mental, spirituel, moral ou social.
- Élimination de la discrimination fondée sur la race, le sexe, la religion, l'orientation sexuelle, et de la discrimination en matière d'emploi et de profession.
- Respect de toutes les lois concernant les salaires et les horaires de travail. L'indemnisation des travailleurs doit être garantie conformément aux lois et règlements nationaux en vigueur.

### *Mines*

- Veiller à ce que les fournisseurs ne participent pas aux activités économiques liées à la fabrication des mines ou aux composants utilisés principalement pour la production des mines.

### *Exploitation sexuelle et genre*

- Garantir la prévention de l'exploitation sexuelle ou des abus sexuels de toute personne directement ou indirectement liée au contrat.
- La proportion de femmes dans la direction et la propriété d'un fournisseur potentiel.
- La proportion de femmes parmi les employés
- Le degré d'équilibre entre les sexes au sein de l'équipe de projet

- La mesure dans laquelle un fournisseur a mis en place des politiques qui contribuent à l'égalité des sexes.
- La mesure dans laquelle un fournisseur s'approvisionne et sous-traite auprès d'entreprises appartenant à des femmes ou dirigées par des femmes.
- Si le fournisseur a signé des accords, établi des cadres, adopté des principes volontaires qui soutiennent l'autonomisation des femmes (p. ex. les Principes d'autonomisation des femmes (WEP)).

### Critères minimaux de durabilité dans la définition des besoins

Préciser les critères de durabilité à ce stade implique de prendre une décision sur les normes minimales que toutes les offres doivent respecter. Des exigences minimales devraient être utilisées pour atténuer les risques en matière de durabilité qui peuvent compromettre le succès du projet d'achats. Les normes minimales de durabilité sont influencées à la fois par la disponibilité sur le marché et par le programme de durabilité de l'organisation qui effectue les achats : par exemple, les organisations des Nations Unies ayant une politique climatique ou environnementale neutre devraient simplement refuser de prendre en considération les biens, services et travaux qui ne répondent pas aux niveaux minimaux d'efficacité énergétique ; et toutes les organisations des Nations Unies devraient traduire leurs préoccupations concernant les droits de l'homme, notamment les questions de travail et d'égalité des sexes, en incluant des dispositions pertinentes (p. ex. clauses sur la main d'œuvre) dans leurs conditions générales.

Il est particulièrement important qu'une analyse de marché précoce identifie les options de durabilité disponibles. Les acheteurs seront alors en mesure de « fixer la barre » de leurs exigences minimales à un niveau qui peut être égalé de façon réaliste par un nombre suffisant d'offres. Au contraire, des exigences de durabilité excessivement élevées pour le marché pourraient avoir pour effet indésirable d'aliéner les fournisseurs et donc de compromettre l'appel d'offres par manque d'offres.

Les fiches produits de l'ONU sur les achats durables<sup>78</sup> peuvent contribuer à l'élaboration de critères de durabilité minimaux et supplémentaires. Des critères « de base » et « avancés » ont été élaborés en tenant compte de la disponibilité de solutions durables dans différentes régions et du niveau d'ambition des demandeurs et des acheteurs.

Lors de la rédaction des spécifications techniques, il convient de tenir compte du type de spécification qui sera utilisé, qu'il s'agisse de la conformité à des normes spécifiques ou à des exigences de performances ou de fonctionnalités, ou une combinaison de ces éléments. Les normes internationales ou les critères des écolabels et des labels sociaux peuvent servir de référence lors de l'élaboration des exigences en matière de durabilité.

Les techniques possibles pour rédiger des exigences durables axées sur les caractéristiques techniques d'un bien, d'un service ou d'un ouvrage donné sont les suivantes :

- Spécification du matériel pour définir les exigences relatives au produit
- Indication de méthodes de production et de traitement plus durables

*Lors de l'achat de meubles (chaises, tables, armoires, étagères, placards, etc.)<sup>79</sup>:*

- Au moins 30 % du bois vierge ou des matériaux à base de bois (y compris le bois massif, le bois stratifié, le placage et le bois utilisé pour la production de contreplaqué) doivent provenir de forêts dont la gestion est certifiée légale et durable.
- Les produits utilisés pour le revêtement de surface des meubles doivent :
- Ne pas contenir de substances dangereuses classées cancérigènes, nocives pour l'appareil reproducteur, mutagènes, allergènes par inhalation ou nocives pour l'environnement selon les normes nationales ou internationales de classification.
- Ne pas contenir de retardateurs de flamme organiques halogénés, de phtalates, d'aziridine et de polyaziridines, ou de plomb, de cadmium, de chrome, de mercure et leurs composés.
- Ne pas contenir de métaux lourds.

En termes d'aspects sociaux, voici des exemples d'exigences pouvant être incluses dans un contrat de travaux :

<sup>78</sup><http://greeningtheblue.org/resources/procurement>

<sup>79</sup> CIIEL (Conseil international pour les initiatives écologiques locales). *Sustainable Procurement Guidelines (Lignes directrices sur les achats durables) : Furniture Product Sheet. (Fiche produit Meubles)* PNU, 2009.

- Mesures visant à éviter les accidents du travail et conditions spécifiques de gestion des produits dangereux afin de préserver la santé et la sécurité des travailleurs. Le soumissionnaire doit démontrer, au moyen de documents appropriés, qu'il a mis en place et maintient un système de gestion de la sécurité adapté à la taille et à la complexité de l'opération, conformément à la norme OHSAS 18001, Systèmes de gestion de la santé et de la sécurité au travail, ou à des normes équivalentes.
- Demande de conformité à certaines normes de conception afin d'assurer l'accès au bâtiment pour toutes les catégories d'usagers, y compris les personnes handicapées.

Les spécifications de performances et les spécifications fonctionnelles devraient faire référence aux résultats souhaités (comme la qualité, la fiabilité ou l'utilité) qui sont attendus des biens, des services ou des travaux achetés. Concevoir des spécifications par le biais d'exigences de performances et d'exigences fonctionnelles est le meilleur moyen d'atteindre un résultat optimal en termes de durabilité. Elles permettent aux acheteurs de tester le marché et offrent aux fournisseurs une plus grande liberté pour développer et présenter des solutions innovantes et durables. Toutefois, il convient de rappeler que des spécifications trop larges pourraient conduire, par exemple, à ce qu'un produit ne réponde pas aux besoins déclarés. Vous trouverez ci-dessous une liste de spécifications fixant des exigences environnementales et sociales minimales avec des informations claires et explicites sur les performances et les fonctionnalités liées à la durabilité :

*When procuring a central heating service (Lors de l'achat d'un service de chauffage central)<sup>80</sup> :*

- Le climat intérieur de l'immeuble de bureaux doit être maintenu entre 20-22 degrés Celsius et une humidité relative de 50 %.
- Le système de chauffage doit fonctionner avec des sources renouvelables au lieu de brûler des combustibles fossiles.

*Lors de l'achat de papier à des fins d'écriture, d'impression et de reproduction, celui-ci doit<sup>81</sup> :*

- Avoir une durabilité supérieure à 100 ans conformément à la norme ISO 9706, DIN 6738 ou équivalent.
- Être compatible avec les machines répondant aux normes DIN 19309, AFNOR Q11-013 ou équivalent.

*Lors de l'achat auprès de fournisseurs locaux pour stimuler la production locale et la création d'emplois<sup>82</sup> :*

- Le soumissionnaire réservera 95 % des possibilités d'emploi sous contrat aux collectivités locales, au sens de personnes ayant un statut national, et vivant dans un rayon de 50 km du site du projet.

*Utilisation de labels - environnementaux ou sociaux<sup>83,84</sup>*

Lorsqu'ils sont correctement appliqués, les labels écologiques/environnementaux ou sociaux peuvent être utiles dans la préparation des spécifications techniques et des critères d'attribution du marché. Toutefois, les acheteurs et les demandeurs ne devraient jamais exiger des fournisseurs qu'ils s'inscrivent à un programme de labellisation particulier et devraient ajouter la mention « ou équivalent » chaque fois qu'ils mentionnent un label particulier.

Les acheteurs et les demandeurs peuvent :

- Utiliser les critères des labels pour rédiger les spécifications techniques
- Vérifier la conformité au moyen de labels ou de leur équivalent

<sup>80</sup> UNDP. Environmental Procurement (PNUD. Approvisionnement écologique) : Practice Guide (Guide pratique) Vol. 1. UNDP Practice Series (Série Pratique du PNUD), 2008

<sup>81</sup> PNUD. Environmental Procurement (Approvisionnement écologique) Practice Guide (Guide pratique) Vol. 1. UNDP Practice Series (Série Pratique du PNUD), 2008

<sup>82</sup> UNOPS : Sustainable Procurement Criteria Checklist (Liste de contrôle des critères d'achats durables), 2016. Disponible à l'adresse : <https://www.unops.org>

<sup>83</sup> Cette section est basée sur le document « A guide to environmental labels for procurement practitioners of the United Nations system (Guide des Nations Unies pour les labels environnementaux à l'intention des praticiens des achats du système des Nations Unies) ». Un résumé avec des liens vers le document complet peut être consulté à l'adresse suivante : [https://www.ungm.org/Areas/Public/Downloads/Env\\_Labels\\_Guide.pdf](https://www.ungm.org/Areas/Public/Downloads/Env_Labels_Guide.pdf)

<sup>84</sup> L'attention est attirée sur le fait que, bien que certains labels sociaux fassent expressément référence à certaines ou à toutes les conventions fondamentales de l'OIT, aucun d'entre eux n'est imposé, certifié ou autrement autorisé par l'OIT.

- Comparer les offres au stade de l'attribution du marché
- Utiliser des labels uniques pour une approche progressive
- Vérifier la crédibilité des labels et les impacts qu'ils ont dans leur champ d'application

Cependant, ils ne devraient pas :

- Exiger que les produits portent un label
- Utiliser un label sans vérifier sa crédibilité, son indépendance et son fondement scientifique
- Augmenter le niveau des exigences en matière de durabilité sans procéder au préalable à une analyse de marché
- Utiliser des critères qui n'ont pas été publiés à l'avance

Choisir de fonder une action d'achat sur un label qui couvre plusieurs catégories de produits et de services, offre une évaluation globale de l'impact pendant le cycle de vie et garantit l'impartialité du système. C'est également l'assurance de la qualité et de la fiabilité des critères<sup>85</sup>.

Par exemple, lors de l'achat de produits en bois, l'organisation exige que le matériel provienne d'une source bien gérée, telle qu'une forêt dont la gestion durable est certifiée FSC ou PEFC, et cette exigence doit être incluse dans les spécifications. Un autre exemple pourrait être l'achat de services de gestion des installations, comme les services de nettoyage. Les exigences de durabilité peuvent imposer que l'entreprise utilise au moins un certain pourcentage de produits de nettoyage et de produits jetables écologiques qui sont certifiés par un acheteur selon des normes comme les labels environnementaux, ou qui proviennent de sources de commerce équitable.

Bien qu'ils ne soient pas aussi nombreux que les écolabels, certains labels sociaux commencent à apparaître dans un certain nombre de secteurs du marché. Les labels sociaux peuvent couvrir différents types de questions socio-économiques, comme les droits de l'homme, les droits des travailleurs, les entreprises appartenant à des femmes<sup>86</sup>, le travail des enfants, le paiement d'un prix équitable aux producteurs des pays en développement, etc. Certains labels intègrent également des aspects à la fois environnementaux et sociaux. Comme c'est le cas pour certains labels écologiques, certains labels sociaux se concentrent sur une seule question, tandis que d'autres ont une portée plus large.

L'un des labels sociaux les plus connus est le label « Commerce équitable »<sup>87</sup>. Selon une résolution du Parlement européen sur le commerce équitable et le développement<sup>88</sup>, le commerce équitable signifie, entre autres choses :

- Un juste prix payé au producteur, qui garantit des salaires équitables et la couverture des coûts d'une production et d'un mode de vie durables
- Paiements partiels effectués à l'avance (à la demande du producteur)
- Transparence et traçabilité tout au long de la chaîne d'approvisionnement
- Renforcement des capacités et autonomisation des producteurs

## Recherche de fournisseurs

Du point de vue de la durabilité, les critères de recherche de fournisseurs permettent d'évaluer les performances des soumissionnaires afin de s'assurer que seules les offres des entreprises « admissibles » sont prises en compte à l'étape de l'évaluation. Les critères peuvent être utilisés pour évaluer les opérations de l'entreprise soumissionnaire (et des entreprises auxquelles elle sous-traite) dans leur ensemble, au lieu d'évaluer uniquement les produits finis achetés. Les critères inclus dans cette étape peuvent aborder des questions telles que l'engagement des fournisseurs à l'égard de la durabilité et la capacité technique nécessaire en matière de durabilité, c.-à-d. l'expérience antérieure,

<sup>85</sup> Une liste des programmes d'éco-étiquetage et des catégories de produits qu'ils couvrent peut être consultée sur [www.globalecolabelling.net](http://www.globalecolabelling.net). En outre, le Centre du commerce international a développé une plateforme en ligne qui permet à ses utilisateurs d'explorer et de comparer plus de 210 normes de durabilité, et de construire leur feuille de route personnalisée pour le commerce durable, disponible sur <http://www.intracen.org/itc/market-info-tools/voluntary-standards/standardsmap/>

<sup>86</sup> Des organisations comme le Women's Business Enterprise National Council (WBENC) et WEConnect International certifient les entreprises détenues, contrôlées et exploitées par des femmes. La certification atteste que l'entreprise est détenue, contrôlée, exploitée et gérée à 51 % par une ou plusieurs femmes. Les organisations ont créé le label « Women Owned », qui vise à attirer l'attention des consommateurs sur les produits fabriqués par une entreprise détenue et exploitée par des femmes, certifiée par WBENC aux États-Unis ou par WEConnect International dans le monde

<sup>87</sup> [www.fairtrade.net/](http://www.fairtrade.net/)

<sup>88</sup> PARLEMENT EUROPÉEN. Résolution du Parlement européen sur le commerce équitable et le développement (2005/2245(INI)). Disponible à l'adresse : <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NONSGML+TA+P6-TA-2006-0320+0+DOC+PDF+V0//FR>.

les systèmes de gestion environnementale, les politiques en matière de main-d'œuvre, les politiques sociales et de genre, etc. Le processus de recherche de fournisseurs peut également être utilisé pour identifier et atteindre les fournisseurs de groupes sous-représentés et/ou de régions géographiques et démographiques spécifiques, et comme moyen de garantir un contenu local et la représentation des fournisseurs locaux dans le processus de soumission<sup>89</sup>.

Lors de l'adoption d'une stratégie de recherche de fournisseurs, celle-ci doit être réalisée dans le but d'obtenir le meilleur résultat possible pour le projet. La sophistication de la stratégie de recherche de fournisseurs dépendra de la complexité de l'opération d'achats. Il est important de garder à l'esprit que les décisions prises au cours de la phase de recherche de fournisseurs ont un impact significatif sur l'ensemble du processus d'achats. Il est donc fortement recommandé que les décisions soient bien documentées et appuyées par tous les acteurs clés concernés.

**Respect de la législation environnementale** : Les soumissionnaires ne sont pas autorisés à participer à un marché s'ils ont commis une faute professionnelle grave, y compris le non-respect de la législation en matière d'environnement, constatée par tous les moyens que les autorités contractantes peuvent utiliser pour en apporter la preuve, ou s'ils n'ont pas rempli leurs obligations relatives au paiement des cotisations de sécurité sociale, conformément aux dispositions légales du pays où ils sont établis ou du pays de l'autorité contractante.

Les soumissionnaires doivent fournir une déclaration selon laquelle ils satisfont à ce critère. Sur demande, ils peuvent être amenés à fournir des preuves documentées à l'appui de cette déclaration.

**Production selon les normes internationales du travail** (autodéclaration) : Le soumissionnaire doit fournir la preuve que lui-même et les fabricants des produits de nettoyage respectent les normes de travail internationales (conventions fondamentales de l'OIT) énumérées ci-dessous tout au long de la chaîne d'approvisionnement. La chaîne d'approvisionnement comprend les producteurs et les fabricants de tous les produits de nettoyage liés à ce contrat. De plus, elle comprend la main-d'œuvre contractuelle (fabricants sous contrat) qui peut commercialiser, fabriquer et/ou fournir des biens et services utilisés pour fabriquer et fournir le produit final.

Liberté syndicale et protection du droit syndical (n° 87)

Droit d'organisation et de négociation collective (n° 98)

Travail forcé (n° 29)

Abolition du travail forcé (n° 105)

Discrimination (emploi et profession) (n° 111)

Le soumissionnaire est tenu de fournir la preuve adéquate que ces exigences ont été respectées, par exemple une autodéclaration écrite (telle qu'une déclaration du code de conduite du secteur en vigueur), ainsi qu'une justification documentée de la mise en œuvre et du suivi des mesures

En utilisant les dispositions de ces conventions comme critères de durabilité, un acheteur peut exiger spécifiquement des fournisseurs qu'ils se conforment pleinement aux lois sur la rémunération, les conditions de travail, la sécurité sociale et les cotisations d'assurance telles que définies par les juridictions nationales. De même, la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW) définit ce qui constitue une discrimination à l'égard des femmes et engage les signataires à œuvrer pour mettre fin à toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes<sup>90</sup>.

---

<sup>89</sup>Pour de plus amples renseignements, veuillez consulter le chapitre 6 sur le processus d'achats.

<sup>90</sup> En ce qui concerne la recherche de fournisseurs, ONU Femmes exprime et communique clairement aux fournisseurs potentiels sa volonté de promouvoir des achats qui tiennent compte des sexospécificités. Le site Web d'ONU Femmes comporte une page consacrée à la prise en compte des sexospécificités, et les fournisseurs potentiels sont également identifiés et invités à participer à des exercices d'achats sur la base de leur profil sexospécifique, disponibles sur <http://www.unwomen.org/en>. Les pratiques suivantes peuvent être appliquées afin d'accroître la participation des entreprises appartenant à des femmes et à d'autres groupes sous-utilisés dans le processus d'appel d'offres : Classer les entreprises appartenant à des femmes sur la base de la propriété et du contrôle pour leur permettre d'obtenir un statut et un traitement préférentiels ; fixer des objectifs mesurables, par exemple, attribuer au moins 20 % de tous les contrats à des entreprises appartenant à des femmes ; introduire des exigences de sous-traitance, par exemple, les fournisseurs dont les contrats dépassent un certain seuil doivent soumettre des plans pour que des entreprises appartenant à des femmes participent à leurs chaînes d'approvisionnements, et ils doivent élaborer des stratégies pour atteindre leurs objectifs ; prévoir un renforcement dynamique des capacités et une acquisition de compétences en matière d'approvisionnements pour éliminer la barrière des connaissances et permettre aux entreprises appartenant à des femmes de remporter des marchés (assistance financière et technique ciblée) ; mesurer les progrès, effectuer un suivi et une évaluation (par ex. selon les

### *Évaluer la performance environnementale et sociale des fournisseurs*

Pour promouvoir les pratiques d'achats durables, il est important de veiller à ce que cette exigence soit clairement communiquée au marché par le biais d'un programme d'engagement des fournisseurs qui met l'accent sur la durabilité. Un tel programme pourrait comprendre des séminaires à l'intention des fournisseurs, la production de documents d'orientation à l'intention des fournisseurs potentiels et tout autre moyen de communication que l'organisation utilise<sup>91</sup>.

Au cours de l'étape de recherche de fournisseurs, les organisations adjudicatrices voudront peut-être souligner l'importance des qualifications environnementales et/ou sociales des fournisseurs. La vérification de l'aptitude peut être évaluée par référence à des autodéclarations ainsi qu'à plusieurs normes et labels sociaux et environnementaux internationaux qui ont été vérifiés par une tierce partie. Un type particulier d'autodéclaration est celui qui se réfère aux systèmes de gestion organisationnelle des fournisseurs, et qui permet de s'assurer que les fournisseurs sont qualifiés pour atteindre leurs objectifs de performance sociale et environnementale<sup>92</sup>.

Les acheteurs devraient également porter à l'attention des fournisseurs potentiels et actuels le Code de conduite des fournisseurs des Nations Unies (voir le chapitre 2 sur l'éthique dans les achats) et les encourager à adhérer aux principes du Pacte mondial<sup>93</sup>. Pour plus de détails, voir la section 14.2 ci-dessous.

Les fournisseurs peuvent télécharger sur le site de l'UNGM des informations facultatives sur leurs initiatives environnementales et sociales, telles que les éléments présentant les programmes de responsabilité sociale des entreprises, les systèmes de gestion de la santé et de la sécurité au travail, les politiques de sécurité, les systèmes et/ou politiques de gestion environnementale, les profils de genre de la propriété, ou attestant du respect des normes (telles que ISO 14001, OHSAS 18001), etc. Les acheteurs peuvent ainsi recourir à cette source pour s'assurer qu'ils respectent tous les niveaux de performances en matière de durabilité mentionnés ci-dessus.

Il est important de rappeler que le terme « ou équivalent » doit toujours être mentionné lorsqu'on fait référence à une norme ou à un label, et que les preuves et la documentation appropriée fournies par les fournisseurs doivent servir de preuve de conformité.

### *Évaluation et présélection des fournisseurs*

De nombreuses organisations des Nations Unies s'approvisionnent auprès de fournisseurs figurant sur des listes approuvées. Ces listes pourraient de plus en plus être le reflet des questions de durabilité importantes pour l'ONU en rendant compte également de la performance environnementale et sociale de certains fournisseurs. Dans une situation où une liste restreinte de fournisseurs potentiels a été établie, les acheteurs pourraient procéder à une première sélection des qualifications des fournisseurs concernés en matière de durabilité, lorsqu'ils les inscrivent sur la liste. Une évaluation plus détaillée de certains fournisseurs est généralement effectuée lors de la présélection et de l'évaluation des offres résultant d'un appel d'offres.

### *Préqualification*

La préqualification est un processus formel par lequel les fournisseurs potentiels sont évalués en fonction d'un ensemble de critères prédéterminés, afin d'établir une liste restreinte et de déterminer lesquels devraient être invités à soumissionner. Cette méthode peut aider à réduire le risque d'échec du contrat, surtout dans le cas d'activités d'achat complexes, à risque élevé ou très techniques. Du point de vue de la durabilité, elle peut également être utilisée comme un moyen de garantir que, pour une

---

principes de la gestion axée sur les résultats (GAR)) pour assurer la conformité aux règles et effectuer les ajustements et améliorations nécessaires.

<sup>91</sup> Par exemple, lors de la phase de recherche de fournisseurs, l'UNICEF signale au marché qu'il doit s'orienter vers des achats plus durables en faisant participer les fournisseurs dès le début et en organisant des réunions de consultation avant les appels d'offres.

<sup>92</sup> Les normes pertinentes de l'ISO peuvent être consultées à l'adresse suivante: <https://www.iso.org/fr/home.html> ; l'EMAS (EU Eco-Management and Audit Scheme), système de management environnemental et d'audit de l'Union européenne, est un instrument de gestion d'une grande pertinence développé par la Commission européenne pour les entreprises et autres organisations afin d'évaluer, communiquer et améliorer leurs performances environnementales, disponible à l'adresse [http://ec.europa.eu/environment/emas/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm) ; l'OHSAS (Occupational Health and Safety Management Certification), est une spécification internationale des systèmes de gestion de la santé et de la sécurité au travail qui vise à aider les organisations à contrôler les risques pour la santé et la sécurité au travail, disponible sur <http://www.certificationeurope.com/ohsas-18001-occupational-health-and-safety-management/>;

<sup>93</sup> Le Pacte mondial des Nations Unies est une initiative stratégique destinée aux entreprises qui s'engagent à aligner leurs opérations et leurs stratégies sur dix principes universellement acceptés dans les domaines des droits de l'homme, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption

opération d'achats donnée, des normes minimales de performances en matière de durabilité seront appliquées aux fournisseurs sélectionnés.

L'évaluation de l'expérience des fournisseurs individuels en matière de durabilité se fait normalement au moyen d'un questionnaire de préqualification. Dans ce cadre, les acheteurs peuvent interroger les fournisseurs individuels sur leurs pratiques et évaluer ces dernières en matière de durabilité, et aider à sensibiliser le marché à d'importantes exigences de durabilité.

Les questionnaires de préqualification utilisent normalement une méthode de notation pondérée pour déterminer les candidats retenus, et suivent un processus d'évaluation formel. Il est recommandé de faire participer des experts techniques à l'évaluation. Les critères de durabilité inclus dans les questionnaires devraient représenter le seuil minimum souhaité et devraient être choisis avec soin de manière à refléter les aspects les plus importants et les plus pertinents de la durabilité pour l'organisation adjudicatrice. Il est important de souligner que les critères de préqualification devraient faire référence aux performances du fournisseur et à ses opérations, et non aux produits/services qui font l'objet du contrat. Ces derniers seront pris en compte dans les critères d'évaluation de l'offre.

En voici quelques exemples :

- Si l'entité adjudicatrice met l'accent sur l'autonomisation économique des femmes, elle peut choisir d'inclure des questions sur les politiques et pratiques internes des fournisseurs potentiels concernant la promotion des femmes ou l'égalité des sexes.
- Si l'entité adjudicatrice s'intéresse aux droits de l'enfant et aux droits de l'homme ou aux pratiques de travail, elle peut choisir d'inclure une question sur la manière dont les fournisseurs potentiels suivent et conservent la trace des flux des matériaux dans leur chaîne d'approvisionnement afin de s'assurer de décourager le travail des enfants.
- Si l'accent est mis sur les questions environnementales, il est possible de demander aux fournisseurs d'inclure leurs normes environnementales ou de gestion de la qualité (c.-à-d. ISO 14001), ou leur expérience antérieure dans la réalisation de projets semblables (par ex., conception et création de projets de construction écologique).

Comme c'est le cas pour l'élaboration d'exigences durables, les entités adjudicatrices devraient se concentrer sur l'élaboration de critères clairs. Le recours à des normes tierces peut s'avérer utile à cet égard. Les acheteurs devraient bien se familiariser avec ces normes avant de les intégrer à un exercice de préqualification.

Étant donné que les processus de préqualification peuvent imposer une exigence supplémentaire tant aux fournisseurs qu'aux acheteurs, il convient d'accorder toute l'attention voulue à la question de savoir s'ils doivent les utiliser ou non. Des ressources et du temps supplémentaires sont nécessaires pour effectuer correctement les préqualifications. Dans le cas où il y a plusieurs fournisseurs qualifiés et admissibles, un tel exercice peut finalement réduire les coûts d'achat à long terme. Ceci est particulièrement vrai si plusieurs opérations d'achats sont planifiées sur une certaine période. Les organisations des Nations Unies peuvent utiliser les résultats de la présélection d'autres organisations (comme c'est le cas pour les fournisseurs de produits pharmaceutiques présélectionnés par l'OMS).

Il est fortement recommandé aux acheteurs d'aviser les fournisseurs qui ont réussi le processus de préqualification mais qui ont par la suite été désélectionnés en raison d'autres aspects de leurs soumissions, et de leur fournir des informations en retour. Cette démarche peut être une excellente occasion de soutenir le développement du marché.

## Évaluation

Dans le système des Nations Unies, l'évaluation se fait de plus en plus sur la base du meilleur rapport qualité-prix. Le processus d'évaluation doit fournir une méthode équitable, transparente et responsable d'évaluation des offres des fournisseurs sur la base d'un équilibre entre les coûts et la durabilité, et d'autres facteurs non financiers (pour de plus amples renseignements, voir le chapitre 6 sur le processus d'achats, section 6.4).

L'utilisation de critères techniques et de recherche de fournisseurs axés sur la performance durable du fournisseur, des produits, des services ou des travaux, ainsi que du processus de production et de livraison connexe, constitue un moyen efficace de promouvoir la durabilité des achats.

Les critères d'évaluation de la durabilité sont essentiels pour entreprendre des évaluations approfondies et cohérentes de la performance en matière de durabilité des offres et des propositions



des fournisseurs. Ces critères devraient refléter la solution durable privilégiée et être formulés de manière à récompenser une meilleure performance en termes de durabilité. Les organisations des Nations Unies devraient déterminer des critères d'évaluation environnementale et sociale adaptés à leurs propres besoins. Ces critères peuvent se référer aux éléments suivants :

- La qualité, la conception, la réparabilité, l'aptitude à l'emploi et l'ergonomie
- L'explication des critères de durabilité concernant les aspects fonctionnels et la manière dont les produits, les services et les travaux sont fournis et peuvent être mis au rebut
- Les performances environnementales en termes de matériaux de composition, de processus de production, de gestion des émissions et de l'efficacité des ressources (énergie, eau, déchets), etc.
- Les performances sociales en termes de main d'œuvre et de conditions de travail, de normes de santé et de sécurité, de possibilités d'emploi permettant de promouvoir l'égalité et la diversité des sexes, de formation des femmes à la propriété et au contrôle dans les entreprises, etc.
- Le coût évalué le plus bas (prix, CTP, CCV et EDCV).

Ils peuvent être formulés en définissant :

les critères de réussite ou d'échec minimaux ou obligatoires qui satisfont aux exigences, par exemple ;

- Emballages respectueux de l'environnement : les matériaux d'emballage peuvent être séparés en parties monomatières, et au moins 80 % du poids de l'emballage est constitué de matériaux facilement recyclables (avec des systèmes de recyclage disponibles localement) ou compostables.
- Il peut être envisagé d'adopter une démarche identique lors de la formulation de critères sociaux dans le cas de l'achat de travaux de réhabilitation qui nécessitent l'emploi de catégories défavorisées de travailleurs, tels que les jeunes ou les femmes.
- Au moins 30 % des travailleurs locaux doivent être des femmes.

L'intervalle numérique définissant les besoins (pour l'achat de travaux de réhabilitation), par exemple ;

- Les travailleurs locaux doivent avoir entre 18 et 26 ans, les plus de 26 ans devraient s'avérer économiquement vulnérables.

Les types de formulations ci-dessus conviennent à la méthode de l'offre technique recevable la plus basse (pour de plus amples renseignements, veuillez consulter le chapitre 6 sur le processus d'achats, section 6.4).

- Pondération de l'exigence. Lorsque les critères d'évaluation ne sont pas facilement quantifiables, cette approche est recommandée et permet de récompenser les normes ou performances supérieures en matière de durabilité<sup>94</sup>. En effet, les critères d'évaluation peuvent également être utilisés de manière stratégique lorsque les acheteurs ne sont pas certains de la maturité du marché en termes d'achats durables et ignorent dans quelle mesure les prix seront plus élevés. En appliquant un système de notation pondérée pour l'évaluation, les acheteurs peuvent attribuer des points supplémentaires aux fournisseurs qui répondent aux exigences les plus élevées en matière de durabilité. Voici un exemple de la façon dont les critères d'évaluation environnementale pourraient être inclus dans un appel d'offres :

l'organisation des Nations Unies achète du mobilier pour ses bureaux et souhaite contribuer à la réduction des déchets et promouvoir le recyclage. Dans ce scénario, les spécifications pourraient préciser que les meubles doivent être fabriqués avec un minimum de 20 % de bois, de plastiques ou de métaux recyclés, et que jusqu'à « X » points seront attribués pour les offres comportant un pourcentage plus élevé de matériaux recyclés. De cette façon, l'organisation des Nations Unies favoriserait les soumissionnaires associés au pourcentage le plus élevé de composants recyclés<sup>95</sup>.

---

<sup>94</sup>Pour de plus amples renseignements sur la méthode de notation pondérée, veuillez consulter le chapitre 6 sur le processus d'achats.

<sup>95</sup> Un exemple similaire est l'opération d'achats réalisée par l'UNICEF, dans laquelle le score de durabilité représentait trente pour cent (30 %) du score commercial global de l'appel d'offres de 2017 portant sur du matériel d'injection sûr pour les vaccins. Une attention toute particulière était accordée aux émissions de CO<sub>2</sub>, à la consommation de carburant et à la mise au rebut des déchets associés au produit et à son transport.

La même approche peut être utilisée pour sélectionner les PME qui emploient des personnes handicapées pour des services de nettoyage ou qui adoptent une approche sensible au genre<sup>96</sup> :

- PME comptant 1 salarié handicapé/an, 2 points
- PME comptant 2 salariés handicapés/an, 4 points
- PME comptant 3 salariés handicapés/an, 6 points

Progressivement, ces critères d'évaluation peuvent être inclus en tant qu'exigences obligatoires dans les activités d'achats ultérieures, au fur et à mesure que le marché arrive à maturité.

Voici un autre exemple de la façon dont les critères d'évaluation sociale pourraient être inclus dans un appel d'offres :

L'organisation des Nations Unies achète des textiles pour l'un de ses programmes et veut soutenir des pratiques de travail équitables et des conditions de travail sûres. Dans ce scénario, les critères d'évaluation pourraient stipuler que les fournisseurs qui présenteront de la documentation sur les salaires et les avantages sociaux octroyés à leurs employés et qui apporteront la preuve qu'ils respectent les normes et directives internationales en matière de santé et de sécurité, telles que OHSAS 18000, ISO 45001 et les [directives OIT-OSH](#) de l'Organisation internationale du travail, recevront X points supplémentaires. Dans ce cas, l'ONU veillerait à ce que le contrat soit attribué à un fournisseur qui obtient de meilleurs résultats en ce qui concerne les normes de travail, de santé et de sécurité et qui est le plus réaliste compte tenu de sa méthode de vérification (la documentation provenant de tiers qui certifient ce qui précède est plus fiable que l'autodéclaration).

Tout ce qui précède doit être combiné avec les critères d'évaluation des coûts et structuré de manière à pouvoir déterminer l'offre de meilleur rapport qualité-prix pendant le cycle de vie du produit, du service ou des travaux. Ce qui précède peut être inclus dans les appels d'offres par l'application des méthodes du coût total de possession (CTP), du coût du cycle de vie (CCV) et de l'évaluation de la durabilité du cycle de vie (EDCV), qui permettent d'inclure les coûts directs et indirects ainsi que les coûts internes et externes pertinents qui y sont associés.

Enfin, il est possible d'introduire des critères durables pour départager deux fournisseurs qui obtiennent la même note dans un processus d'évaluation. Dans ce cas, l'attribution du marché peut se faire sur la base du fait que l'entreprise est détenue par des femmes ; dans le cas où tous les fournisseurs ayant obtenu la note combinée la plus élevée de l'évaluation sont des femmes, ou lorsqu'aucun n'est une femme, l'approche de la meilleure offre finale peut être appliquée.

## Gestion du contrat

Du point de vue de la durabilité, la gestion des contrats<sup>97</sup> garantit que les fournisseurs respectent leurs engagements en matière de durabilité et crée un mécanisme permettant d'améliorer les performances au moyen d'indicateurs de performances.

Bien que tous les contrats doivent être gérés, il est particulièrement important d'adopter cette approche pour les contrats qui ont un impact élevé sur la durabilité, et qui portent également souvent sur des achats essentiels pour l'organisation acheteuse. Il s'agit alors avant tout de veiller à entretenir des relations qualitatives avec les fournisseurs, de garantir la connaissance mutuelle des objectifs de durabilité, et de veiller à l'existence d'une planification à long terme, de clauses contractuelles justes et équilibrées et d'indicateurs clés de performance clés (ICP) approuvés.

### *Clauses du contrat relatives à la durabilité*

L'inclusion d'exigences spécifiques en matière de durabilité dans les conditions contractuelles est équitable, ouverte et transparente, car chaque fournisseur potentiel en concurrence pour le contrat sera informé dès le début du processus des obligations contractuelles qu'il devra respecter. Les clauses du contrat relatives à la durabilité devraient être strictement liées à l'objet du contrat et devraient également décrire comment les biens, les services ou les travaux achetés seront livrés ou exécutés. Il est logique d'inclure des critères de durabilité dans les conditions contractuelles afin de réduire les impacts environnementaux et sociaux de l'activité d'achats, en prévoyant également des mécanismes

<sup>96</sup> Lors de la sélection des PME ayant une approche sensible au genre, les scores de pondération suivants peuvent être appliqués : PME appliquant des politiques d'égalité entre les femmes et les hommes, 2 points ; PME dans lesquelles des femmes occupent la moitié des postes de direction, 4 points ; PME détenue au moins à hauteur de 51 % par des femmes, 6 points.

<sup>97</sup> Pour de plus amples renseignements, veuillez consulter le chapitre 7 sur la gestion des contrats.

de suivi des performances au moyen d'indicateurs clés de performance (ICP), de pénalités, d'incitations ou de dommages-intérêts forfaitaires.

Les conditions générales d'un certain nombre d'organisations des Nations Unies contiennent déjà certaines clauses concernant le travail des enfants, la production et la vente de mines antipersonnel, l'exploitation sexuelle et la discrimination sexuelle. Ces conditions contractuelles exigent le respect d'un large éventail de normes internationales importantes. La violation de ces dispositions autorise les organisations concernées à résilier immédiatement un contrat.

Voici quelques exemples de clauses contractuelles sociales et environnementales :

- Le contractant doit calculer annuellement la quantité d'émissions de CO2 générées directement par le transport des produits fournis dans le cadre du contrat et communiquer cette information à l'organisation contractante. Avant la fin du contrat, l'entrepreneur doit démontrer qu'il a déployé les efforts nécessaires pour réduire les émissions de CO2 générées par le transport des produits.<sup>98</sup>
- Dans le cas de la sous-traitance, les prestataires de services de transport devraient conclure avec leurs sous-traitants des accords de durabilité conformes à ce qui a été convenu entre l'organisation des Nations Unies et le contractant. Le soumissionnaire est tenu de fournir la preuve appropriée que cette exigence a été respectée, par exemple une autodéclaration écrite.<sup>99</sup>
- Le fournisseur doit se conformer aux normes fondamentales du travail de l'OIT tout au long de la chaîne d'approvisionnement pendant la durée du contrat. Le contractant doit s'assurer que les sous-traitants respectent les mêmes obligations.
- Le fournisseur doit respecter à tout moment et en toutes circonstances liées à l'exécution du Contrat, et veiller à ce que l'ensemble de son personnel et de ses sous-traitants respectent : l'égalité de chances et de traitement en matière d'emploi et de profession sans discrimination fondée sur la race, la couleur, le sexe, la religion, les opinions politiques, l'origine nationale ou sociale et tout autre motif reconnu par la législation nationale du ou des pays où le Contrat est exécuté, en tout ou en partie.<sup>100</sup>
- Le contractant doit recruter, pour l'exécution du contrat, un certain nombre de personnes handicapées (par exemple, 10 % de l'effectif)<sup>101</sup>
- Le contractant doit inclure un plan officiel de gestion des déchets ou des sous-produits de déchets générés pendant l'exécution du contrat.
- Le contractant doit fournir un ou plusieurs des documents suivants<sup>102</sup> :
  - Documentation confirmant la présence d'un système de gestion environnementale valide tel que ISO 14001 ou équivalent.
  - Une copie de la politique de durabilité de l'organisation.
  - Une copie du dernier rapport de responsabilité sociale de l'organisation.
  - Une déclaration signée par le Président (ou un autre cadre supérieur) confirmant l'engagement de l'organisation en matière de durabilité.

### *Examen de la performance en matière de durabilité*

Il est important d'établir des indicateurs clés de performance (ICP) pour le contrat afin de surveiller et d'évaluer la conformité de la performance du fournisseur aux clauses sociales et environnementales, mais aussi d'évaluer l'impact de l'opération d'achats sur le secteur cible pendant une période prédéterminée. Les ICP fournissent un cadre pour l'examen des cibles/objectifs et l'intégration des leçons apprises dans la stratégie AD de l'organisation, et pour le partage des résultats avec la communauté des entreprises et les autres parties prenantes. Le suivi, y compris sa fréquence et sa méthodologie, est essentiel à l'obtention de changements réels et à l'amélioration des performances du fournisseur<sup>103</sup>. De plus, il est possible d'intégrer des étapes et des indicateurs de gestion des contrats

<sup>98</sup> CIEL (Conseil international pour les initiatives écologiques locales). *Sustainable Procurement Guidelines (Lignes directrices sur les achats durables) :Vehicles Product Sheet (Fiche produit Véhicules)*. PNUE, 2011.

<sup>99</sup> CIEL (Conseil international pour les initiatives écologiques locales). *Sustainable Procurement Guidelines (Lignes directrices sur les achats durables) :Sustainable Procurement Guidelines (Fiche d'information sur l'expédition de fret)*.PNUE, 2011.

<sup>100</sup> Les contrats de l'OIT contiennent cette clause dite « clause sur le travail », qui fait référence aux principales conventions de l'OIT.

<sup>101</sup> COMMISSION EUROPÉENNE. *Acheter social : Guide de la Commission européenne sur la passation des marchés publics socialement responsables*. Union européenne, 2010.

<sup>102</sup> UNOPS. *Sustainable Procurement Criteria Checklist (Liste de contrôle des critères d'achats durables)*, 2016. Disponible à l'adresse : <https://www.unops.org>

<sup>103</sup> En ce qui concerne l'efficacité des clauses contractuelles et la gestion des performances en matière de durabilité, l'UNICEF vérifie si l'utilisateur final est aussi satisfait des produits « plus verts » que des produits moins « verts » pour l'eau, l'assainissement et l'hygiène

aux clauses contractuelles, en prévoyant par exemple des réunions régulières pour examiner les performances en matière de durabilité.

Du point de vue de la durabilité, compte tenu du fait que les clauses contractuelles doivent être liées à l'objet du contrat, il est de bonne pratique dans la gestion des contrats d'exiger des fournisseurs qu'ils améliorent d'année en année (ou plus fréquemment) un certain nombre d'aspects liés à la durabilité, notamment la réduction des émissions de gaz à effet de serre, la réduction de la consommation en eau et l'augmentation de la part du contenu recyclé dans les matériaux utilisés. L'établissement de plans d'amélioration continue et le relèvement de la barre pour les fournisseurs les aideront à améliorer leurs performances et auront pour effet d'élever le niveau de performances en matière de durabilité dans leur secteur.

Bon nombre d'effets en matière de durabilité traduits dans un contrat se retrouveront plus en amont dans la chaîne d'approvisionnement. À cet égard, la façon dont le fournisseur traite avec ses propres fournisseurs et sous-traitants est d'une importance capitale dans tout examen des fournisseurs. Pour s'assurer que les engagements en matière de durabilité pris dans le contrat sont appliqués tout au long de la chaîne d'approvisionnement, les acheteurs doivent s'assurer que des « contrats adossés (back-to-back) » sont en place entre le fournisseur principal et tout sous-traitant ou fournisseur qu'ils ont pu impliquer dans la livraison du contrat. Ils comporteront souvent des exigences en matière de durabilité. Toutefois, il faut reconnaître que les contrats adossés sont habituellement utilisés pour les contrats comportant des risques plus élevés ou de plus grande valeur, car ils ne sont souvent pas populaires auprès des fournisseurs.

Les audits fournisseurs sont un moyen très utile de déterminer dans quelle mesure ces derniers peuvent satisfaire et satisfont aux exigences en matière de durabilité, et de s'assurer que les responsabilités sont réparties de manière appropriée tout au long des chaînes d'approvisionnement. Toutefois, faute de ressources, les organisations des Nations Unies n'ont pas la possibilité d'effectuer des audits de tous leurs fournisseurs (ou fournisseurs potentiels). L'approche de l'évaluation de l'impact/risque est alors appliquée, à la fois pour identifier les situations où les audits sont non seulement justifiés, mais également essentiels pour assurer la sécurité de l'approvisionnement, et les situations où il existe un risque de non-conformité par rapport aux objectifs de durabilité. Par conséquent, lors du traitement des contrats comportant des clauses de durabilité, la réalisation d'audits réguliers peut constituer une approche utile pour recueillir des preuves de conformité aux exigences ainsi que pour actualiser les risques liés à la gestion et à l'achèvement des contrats.

#### *Mesures correctives*

Un autre aspect important du suivi des performances est la nécessité de prendre des mesures correctives lorsque l'organisation des Nations Unies constate que le fournisseur ne respecte pas les exigences de durabilité du contrat ou si un audit révèle une non-conformité. L'organisation des Nations Unies devrait alors exiger du fournisseur qu'il élabore un plan de mise en œuvre correctif. Ce plan devrait comprendre des informations sur le domaine de non-conformité et sa cause, les mesures que le fournisseur prendra pour corriger la non-conformité et le délai dans lequel cela sera accompli. L'acheteur doit surveiller étroitement le fournisseur pour s'assurer que les mesures correctives convenues sont mises en œuvre en temps opportun. Enfin, les résultats de la surveillance des contrats et de la prise de mesures correctives peuvent permettre d'obtenir de meilleures performances en matière de durabilité pour les activités d'achat futures.

## 14.2 Pacte mondial des Nations Unies

Le Pacte mondial des Nations Unies est un appel lancé aux entreprises du monde entier pour qu'elles alignent leurs opérations et leurs stratégies sur dix principes universellement acceptés dans les domaines des droits de l'homme<sup>104</sup>, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption, et qu'elles prennent des mesures en faveur des objectifs des Nations Unies et des questions inscrites dans

---

(WASH), et pour l'offre éducative. Les résultats de la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> sont également suivis sur une base semestrielle ou annuelle à l'aide d'une méthode publiée pour la mesure des émissions de carbone. Suivant cette approche, l'UNICEF compense 100 tonnes d'émissions de CO<sub>2</sub> chaque année rien que dans le cadre du programme WASH et de l'offre éducative.

<sup>104</sup> Dans sa résolution 17/4 de juin 2011, le Conseil des droits de l'homme des Nations Unies a approuvé un document intitulé « Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme : mise en œuvre du cadre de référence « Protéger, respecter et réparer » 2012, disponible sur [https://www.ohchr.org/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr\\_fr.pdf](https://www.ohchr.org/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_fr.pdf). Il existe trois grands principes directeurs : les obligations de l'État en matière de droits de l'homme ; le rôle des entreprises dans le respect de toutes les lois applicables et des droits humains ; et la nécessité de recours efficaces en cas de violation de ces droits et obligations.

les objectifs du développement durable. Le Pacte mondial des Nations Unies est une plateforme de leadership pour le développement, la mise en œuvre et la divulgation de politiques et de pratiques d'entreprise responsables. Lancé en 2000, il s'agit de la plus grande initiative de durabilité d'entreprise au monde, comptant plus de 8 000 entreprises et 4 000 signataires non commerciaux basés dans plus de 170 pays et plus de 70 réseaux locaux.

Le Pacte mondial des Nations Unies bénéficie du soutien de l'Assemblée générale des Nations Unies. En décembre 2015, l'Assemblée générale des Nations Unies a renouvelé le mandat du Bureau du Pacte mondial et du bureau des Nations Unies qui soutient l'initiative dans sa résolution « Vers des partenariats mondiaux : Une approche fondée sur des principes visant à renforcer la coopération entre l'Organisation des Nations Unies et tous les partenaires concernés » (A/RES/70/224). Cette résolution reconnaît, entre autres, « le rôle vital que le Bureau du Pacte mondial des Nations Unies continue de jouer dans le renforcement de la capacité des Nations Unies à établir des partenariats stratégiques avec le secteur privé ». Elle stipule que les activités du Pacte mondial des Nations Unies sont « conformes au mandat de l'Assemblée générale de promouvoir les valeurs des Nations Unies et les pratiques commerciales responsables au sein du système des Nations Unies et au sein de la communauté économique mondiale ».

## Les dix principes

### a. Droits de l'homme

Principe 1. Les entreprises sont invitées à soutenir et à respecter la protection des droits de l'homme proclamés au niveau international ; et

Principe 2. Veiller à ne pas se rendre complices de violations des droits de l'homme.

### b. Travail

Principe 3. Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit à la négociation collective ;

Principe 4. L'élimination de toutes les formes de travail forcé et obligatoire ;

Principe 5. L'abolition effective du travail des enfants ; et

Principe 6. L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

### c. Environnement

Principe 7. Les entreprises sont invitées à adopter une approche de précaution face aux défis environnementaux ;

Principe 8. Entreprendre des initiatives pour promouvoir une plus grande responsabilité environnementale ; et

Principe 9. Encourager le développement et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

### d. Lutte contre la corruption

Principe 10. Les entreprises sont invitées à lutter contre toutes les formes de corruption, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

Plus d'informations sur [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org).

La durabilité de l'entreprise commence par le système de valeurs de l'entreprise et une approche fondée sur des principes qui régissent la conduite des affaires. Cela signifie qu'il faut, au minimum, s'acquitter de responsabilités fondamentales dans les domaines des droits de la personne, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption. Les entreprises responsables appliquent les mêmes valeurs et principes partout où elles sont présentes et savent que les bonnes pratiques dans un domaine ne compensent pas les torts causés dans un autre. En intégrant les principes du Pacte mondial dans leurs stratégies, politiques et procédures et en instaurant une culture de l'intégrité, les entreprises ne se contentent pas d'assumer leurs responsabilités fondamentales à l'égard des personnes et de la planète, mais elles préparent également le terrain pour un succès à long terme. Les dix principes du Pacte mondial des Nations Unies découlent de la [Déclaration universelle des droits de l'homme](#), de la

[Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail de l'Organisation internationale du Travail](#), de la [Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement](#) et de la [Convention des Nations Unies contre la corruption](#).

L'ONU encourage vivement tous ses fournisseurs à participer activement au Pacte mondial des Nations Unies. À cette fin, le Code de conduite des fournisseurs des Nations Unies a été élaboré en reconnaissant l'importance des dix principes du Pacte mondial des Nations Unies et est considéré comme un moyen important d'intégrer ces dix principes dans les opérations des Nations Unies. Le Code de conduite aborde les questions incluses dans le Pacte dans les domaines des droits de l'homme, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption, et l'interprétation du Code doit être conforme au Pacte mondial des Nations Unies. (Pour plus de détails sur le Code de conduite des fournisseurs, voir le chapitre 2, Éthique dans les achats.)

# Glossaire

Sauf indication contraire, toutes les définitions figurant dans le présent document reflètent le glossaire approuvé lors de la réunion du Réseau des Professionnels des Achats à Montréal en septembre 2012.

## **Achats collectifs**

Accord en matière de marchés publics dans lequel plusieurs organisations des Nations Unies réunissent leurs efforts pour passer des marchés en commun (coopération) ou partagent les résultats d'un processus de passation de marché, générant ainsi des avantages pour tous les membres du groupe.

L'objectif des achats collectifs est d'obtenir un prix réduit ou un meilleur service grâce à des économies d'échelle, de maximiser l'efficacité et d'éviter les doublons au sein des organisations des Nations Unies.

## **Achats durables**

Les achats sont qualifiés de durables lorsqu'ils intègrent des besoins, des spécifications et des critères compatibles et favorables à la protection de l'environnement, au progrès social et au développement économique, notamment en recherchant l'efficacité de l'utilisation des ressources, en améliorant la qualité des produits et des services et finalement l'optimisation des coûts.

## **Achats en ligne**

Les achats électroniques qui surviennent lorsque les activités du processus d'achat sont conduites électroniquement, généralement sur Internet, afin de réduire le temps d'un cycle d'acquisition et les coûts de transaction du processus d'acquisition.

## **Achats « Maverick »**

Acheter des biens ou des services "hors contrat", c'est-à-dire sans utiliser les contrats conclus pour les biens ou les services correspondants.

## **Acheteur**

La personne ou le personnel désigné par un représentant autorisé pour entreprendre toutes les activités nécessaires à l'achat de biens, travaux ou services, conformément aux réglementations, règles, politiques et procédures applicables. Le terme acheteur est également utilisé pour désigner l'entité des Nations Unies qui est partie au contrat.

## **Administration des contrats**

Toutes les actions entreprises après l'attribution d'un contrat et ayant trait aux aspects administratifs du contrat, telles que la modification du contrat, la clôture du contrat, la conservation et l'archivage, la tenue du dossier du contrat et le traitement des garanties (par exemple, la garantie de performance).

## **Appel d'offres, appel d'offres concurrentielles**

Méthode de passation de marché dans laquelle des fournisseurs concurrents sont invitées par voie de publicité ouverte de soumettre des offres détaillées accompagnées des descriptions, des spécifications, des termes et conditions du contrat proposé ainsi que des critères d'évaluation des offres. Les appels d'offres concurrentielles ont pour objectif d'obtenir des biens ou des services au meilleur coût ou au meilleur rapport qualité-prix grâce à une concurrence ouverte et loyale.

## **Approvisionnement**

L'acquisition par le biais de l'achat ou de la location de biens immobiliers, de biens ou d'autres produits (y compris la propriété intellectuelle), de travaux ou de services.

## **Arbitrage**

Une méthode convenue à l'avance par les parties à un contrat pour résoudre un différend en la soumettant à un ou plusieurs arbitres tiers neutres pour un jugement ayant force obligatoire ; L'arbitrage est normalement utilisé pour éviter les litiges, c'est-à-dire les procédures judiciaires.

**Attribution du marché**

L'action effectuée par l'acheteur sur la base de l'évaluation des offres, pour approuver la sélection du fournisseur pour un contrat spécifique.

**Besoin exceptionnel**

Un besoin exceptionnel, impératif et émergent ou une situation de force majeure ne résultant pas d'une mauvaise planification ou gestion, ou de préoccupations quant à la disponibilité des fonds, qui entraînera des dommages graves, des pertes ou des blessures à des biens ou à des personnes, si elle n'est pas réglée immédiatement.

**Biens**

Objets de tous types et de toutes sortes, y compris les matières premières, les produits et équipements, les objets sous forme solide, liquide ou gazeuse, l'électricité, ainsi que les services liés à la fourniture des biens si la valeur de ces services accessoires ne dépasse pas celle des biens eux-mêmes.

**Bon de commande**

Un type de contrat qui documente l'achat de biens et / ou de services.

**Cadre réglementaire**

L'existence d'une structure appropriée nécessaire pour soutenir la création, la mise en œuvre, le contrôle et la direction de la fonction des Achats/ passations de marchés, généralement sous la forme d'un système de réglementations, règles, manuels et autres textes connexes définissant et respectant les principes et les valeurs des marchés publics; régissant toutes les activités d'achats au sein d'une organisation; et prévoyant les moyens de les faire respecter.

**Carte d'achat**

Méthode de paiement avec laquelle les clients sont habilités à traiter directement avec les fournisseurs pour des achats fréquents et peu coûteux en utilisant une carte de crédit émise par une banque ou un important fournisseur de cartes de crédit. Les cartes réduisent les tâches administratives et permettent au personnel des achats et des finances de se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée.

**Catalogue**

Liste organisée de biens ou de services spécifiant la description, le prix, l'unité de mesure et d'autres attributs. Un catalogue peut être disponible sous forme de document papier ou sous forme électronique.

**Comité d'examen des achats, comités d'examen des contrats ou comité des contrats**

Comité créé pour l'examen indépendant des contrats proposés dépassant certains seuils. L'examen est effectué pour vérifier que toutes les règles, politiques et procédures en matière d'achat sont respectées et que les intérêts de l'organisation sont correctement protégés

**Commande consolidée**

Un bon de commande généralement conçu pour adresser des dépenses récurrentes et de réparations d'urgence impliquant des biens et services de faible valeur, tout en réduisant la charge de travail administratif.

**Conditions générales du contrat**

Les conditions générales du contrat (parfois appelées « conditions générales») constituent un ensemble de dispositions contractuelles types qui sont incorporées dans presque tous les contrats commerciaux conclus par les Nations Unies, y compris ses Fonds et Programmes. Les Conditions générales couvrent un large éventail de questions, notamment le statut du contractant vis-à-vis de l'Organisation, l'utilisation de sous-traitants, le dédommagement, les droits de propriété intellectuelle, l'utilisation du



nom, de l'emblème ou du sceau de l'Organisation des Nations Unies, la résiliation et d'autres cas de force majeure, règlement des différends, privilèges et immunités, normes de conduite et amendements.

### **Connaissance**

Le contrat et le récépissé d'un transporteur pour les marchandises qu'il accepte de transporter d'un lieu à un autre et de livrer à un destinataire désigné (le destinataire).

### **Consignation**

(1) Un accord avec un fournisseur pour stocker les marchandises chez le client, les marchandises restant la propriété du fournisseur jusqu'à ce qu'elles soient utilisées ou vendues ; (2) Un envoi qui est remis à un transporteur public pour le transport et la livraison.

### **Contractant**

Toute partie ayant un contrat d'achat avec l'organisation. Un contractant peut prendre différentes formes, notamment une personne physique, une entreprise (privée ou publique), une société de personnes ou un organisme gouvernemental.

### **Contrat**

Dans le contexte des marchés publics des Nations Unies, un contrat est un accord écrit juridiquement contraignant conclu entre l'organisation et un fournisseur, qui en définit les termes et conditions, y compris les droits et obligations de l'organisation et du fournisseur. Un contrat peut prendre de nombreuses formes différentes, par exemple: accord cadre, bon de commande, lettre d'entente, lettres d'attribution.

### **Contrat Cadre**

Accord écrit entre une organisation du système des Nations Unies et un fournisseur, établi pour une période définie pour des biens ou services spécifiques à des prix prescrits ou selon des dispositions tarifaires et sans obligation légale de commander des quantités minimales ou maximales.

### **Contrat (offre) à prix fixe**

Un contrat qui indique qu'un montant fixe est défini/stipulé dans l'offre et qu'elle ne peut être modifiée que si l'acheteur demande un changement de spécifications, de livraison ou de conditions. En règle générale, la demande de l'acheteur de modifier les spécifications, la livraison ou les conditions dans un contrat à prix fixe ne serait présentée qu'en réponse à une modification inattendue des spécifications ou à une circonstance critique qui aurait une incidence sur la capacité du fournisseur à exécuter le contrat conformément aux conditions d'origine.

### **Cotation**

Une offre en réponse à une demande de devis. Cependant, il s'agit d'une réponse à une demande de renseignement ; il s'agit d'une information indicative sur le prix et la disponibilité.

### **Coût du cycle de vie, coût sur la durée de vie, coût total de possession**

Somme de tous les coûts récurrents et uniques (non récurrents) sur toute la durée de vie ou la période spécifiée d'un bien, d'un service, d'une structure ou d'un système. Il comprend le prix d'achat, les coûts d'installation, les coûts d'exploitation, les coûts de maintenance et de mise à niveau ainsi que la valeur résiduelle ou de récupération restante à la fin de la propriété ou de sa durée de vie utile.

### **Défaut de contrat**

Le manquement d'un contractant à remplir une ou plusieurs de ses obligations contractuelles.

**Délai de livraison**

Délai de livraison des marchandises à compter de la date du contrat jusqu'au moment où le fournisseur met les marchandises à la disposition de l'acheteur à l'endroit convenu, conformément aux conditions de livraison.

**Délai de mise en œuvre**

Délai écoulé entre la passation d'une commande et la réception de la commande de biens, de services ou de travaux, y compris le délai de transmission, de traitement, de préparation et d'expédition de la commande.

**Demande d'achat**

Une demande écrite ou informatisée d'un utilisateur / client interne pour l'exécution ou l'acquisition de biens, de services ou de travaux.

**Demande d'expression d'intérêt**

Une publication pour identifier les fournisseurs qui souhaitent participer à une future sollicitation.

**Demande d'information**

Un instrument permettant de réaliser une étude de marché afin d'obtenir des informations directement du marché. Des informations qui pourront être utilisées pour identifier les solutions potentielles et disponibles permettant de répondre aux besoins identifiés, et pouvant inclure des informations de coût et de délai de livraison.

**Demande de cotations (devis)**

Une méthode informelle de sollicitation par laquelle les fournisseurs sont invités à soumettre un devis pour la fourniture de biens ou de services. Normalement utilisé pour les articles standard disponibles dans le commerce, lorsque la valeur du marché public tombe en dessous du seuil établi pour les méthodes formelles de sollicitation.

**Demande de proposition ; demande de proposition**

Une méthode formelle de sollicitation où il est demandé aux fournisseurs potentiels de soumettre une proposition pour la fourniture de biens, travaux ou de services, sur la base de spécifications techniques, cahier des charges ou des termes de référence inclus dans les documents de sollicitation. Elle est normalement utilisée dans les cas de besoins complexes ; ne peut pas être clairement ou complètement définies, lorsque des évaluations techniques détaillées doivent être effectuées et / ou lorsque les prix ou les coûts peuvent ne pas être le seul fondement de l'attribution du marché.

**Demandeur**

La personne ou le personnel à l'origine d'une demande d'achat, c'est-à-dire une demande d'exécution ou d'acquisition de biens, de travaux ou de services.

**Détail quantitatif estimatif (DQE)**

Une description et une estimation détaillée de tous les matériaux et / ou fournitures nécessaires au projet de construction ou à la production d'équipement (généralement conçu sur mesure), fournies aux soumissionnaires pour pouvoir établir une cotation.

**Documents de sollicitation**

Documents émis pour décrire les besoins en achats et inviter les fournisseurs à soumettre une offre, un devis ou une proposition.

**Domages d'intérêts**

Une somme convenue lors de la formation d'un contrat qui sera payée par la partie défaillante en cas de manquement défini au contrat (telle que non-exécution ou retard de livraison). Le montant des

dommages d'intérêts liquidés doit être déterminé de bonne foi et doit être fondé sur une estimation des dommages réels qui résulteront de la violation.

#### **Estimation de prix**

Le calcul approximatif des frais ou des coûts pour fournir des biens ou des services.

#### **Etude de marché**

Le processus de collecte et d'analyse d'informations sur les capacités du marché à satisfaire les besoins de l'organisation, afin d'identifier les fournisseurs, d'aider à l'élaboration des spécifications (l'expression de besoins), des termes de référence et des cahiers des charges, de vérifier les informations de tarification et d'obtenir des informations sur les technologies disponibles.

#### **Expression d'intérêt**

Une réponse à une demande d'expression d'intérêt exprimant un intérêt à participer à une sollicitation.

#### **Expressions des besoins**

L'expression des besoins pour les travaux décrivant les services spécifiques qu'un entrepreneur doit exécuter, indiquant généralement le type, le niveau et la qualité du service, ainsi que le calendrier requis. Habituellement accompagné de devis quantitatifs (BOQ) et / ou de dessins / modèles.

#### **Facture**

Demande de paiement du fournisseur indiquant le montant dû par l'acheteur pour les biens livrés ou les services rendus.

#### **Force majeure**

Une clause contractuelle en vertu de laquelle des événements majeurs (et généralement incontrôlables) peuvent dispenser une partie, totalement ou partiellement, de l'exécution de ses obligations contractuelles ; Par exemple, incendie, guerre ou temps violent. Il s'agit d'une clause standard dans les contrats des organisations du système commun des Nations Unies.

#### **Fournisseur**

Une entité qui potentiellement ou effectivement fournit des produits ou d'autres produits (y compris la propriété intellectuelle), des services et / ou des travaux à l'organisation. Un fournisseur peut prendre différentes formes, notamment une personne physique, une société (privée ou publique), une société de personnes, un organisme gouvernemental ou une organisation non gouvernementale.

#### **Fournisseur préférentiel (pré-qualifié)**

Achat de produits ou de services auprès d'un fournisseur sélectionné, même s'il existe d'autres fournisseurs proposant des produits ou services similaires.

#### **Garantie**

Une promesse ou un nantissement, c'est-à-dire quelque chose qui a été donné ou existe à titre de garantie, par exemple pour remplir un engagement futur ou une condition ultérieure (par exemple, une garantie bancaire). Il peut également s'agir d'une disposition d'un contrat par laquelle une personne s'engage à payer l'obligation d'une autre personne au cas où cette personne omettrait de payer des dettes ou d'exécuter une tâche spécifique.

#### **Garantie**

Une garantie est une assurance (directe ou implicite) du fournisseur que le matériau, le produit ou la qualité de fabrication vendue est tel que présenté ou promis comme: exempts de défauts, ou réparés ou remplacés gratuitement ou selon les conditions énoncées dans la garantie.

### **Garantie de soumission (cautionnement de soumission)**

Cautionnement d'un fournisseur garantissant les obligations résultant de l'attribution d'un contrat avec l'intention d'éviter: le retrait ou la modification d'une offre après la date limite pour la soumission desdits documents; défaut de signer le contrat ou de ne pas fournir le cautionnement requis pour l'exécution du contrat après l'acceptation d'une offre; ou le non-respect de toute autre condition préalable à la signature du contrat spécifiée dans les documents de sollicitation.

### **Gérance**

Responsabilité d'une organisation de gérer les fonds et ressources qui lui sont confiés par ses États membres et d'autres donateurs de manière éthique et transparente, pour le bien-être et dans l'intérêt des bénéficiaires désignés des fonds et des ressources confiés.

### **Gestion des contrats**

La surveillance et la gestion en continu de la performance du fournisseur en ce qui concerne les produits ou services promis, ainsi que le respect de toutes les autres conditions du contrat, telles que le prix et les remises. Cela inclut la gestion de la relation entre le fournisseur, l'acheteur, le demandeur et / ou l'utilisateur final, le retour d'informations au fournisseur sur ses performances, ainsi que la résolution des litiges, le cas échéant.

### **Incoterms**

Les règles relatives aux incoterms sont des termes commerciaux normalisés et largement reconnus, préparés par la Chambre de Commerce Internationale (CCI), à inclure dans les contrats de vente de biens et fournissant des dispositions contractuelles types clarifiant les coûts, les risques et les responsabilités des parties au contrat, notamment en ce qui concerne l'expédition et la livraison des marchandises du vendeur à l'acheteur. Reportez-vous au site Web de la CPI ([www.iccwbo.org](http://www.iccwbo.org)) pour plus d'informations sur ces termes et leurs définitions, qui sont protégés par le droit d'auteur.

### **Instruments de sécurisation**

Instruments financiers destinés à fournir à l'ONU une sécurité contre les dépenses et pertes résultant de l'échec d'un fournisseur à remplir ses obligations. Ils ont pour but de garantir que des fonds sont disponibles pour indemniser l'ONU de cet échec et ne sont pas destinés à être une sanction. Les principaux instruments de sécurisation sont la sécurisation des offres et la sécurisation des performances. Une sécurisation peut prendre la forme de garanties bancaires, de cautionnements, de lettres de crédit de réserve, de chèques de banque et de dépôts en espèces.

### **Inventaire**

Tout matériau, composant ou produit conserver pour une utilisation ultérieure

### **Invitation à soumissionner**

Une méthode formelle de sollicitation où les fournisseurs potentiels sont invités à soumettre une offre pour la fourniture de biens ou de services. Normalement utilisé lorsque le cahier de charges/les spécifications sont clairement et complètement spécifiées et que la base de l'attribution est celle du coût le plus bas.

### **Lettre d'intention**

Un document précontractuel, généralement sous forme de lettre et parfois signé par les deux parties, servant à exprimer les attentes relatives à la préparation du contrat et à garantir que certains accords de principe sont bien compris par les deux parties. Lorsqu'elle est correctement rédigée, la lettre d'intention ne devrait pas créer une obligation contractuelle pour les parties.

### **Logistique**

Processus de planification, de mise en œuvre et de contrôle de l'efficacité et de la rentabilité du flux ainsi que du stockage des marchandises et des informations connexes, du point d'origine au point de consommation, dans le but de se conformer au cahier des charges des clients.

**Meilleure offre**

Cette option peut être utilisée pendant la phase d'évaluation finale d'un marché utilisant une demande de proposition quand au moins deux fournisseurs qualifiés restent dans une fourchette concurrentielle. L'option présuppose que l'acheteur n'a pas l'intention de négocier avec le fournisseur après la réception des offres qui est attendu de présenter le prix final et les livrables.

**Mise au rebut**

Processus consistant à supprimer un élément d'un emplacement, généralement l'enlèvement de rebuts, de surplus, d'excédents, d'objets obsolètes et de déchets dans les locaux d'une organisation.

**Modification des contrats**

Toute modification écrite des termes du contrat. Les modifications contractuelles ne deviennent effectives que lorsqu'elles sont exécutées par les deux parties.

**Offre**

Une offre en réponse à un appel d'offres ou à une enchère électronique.

**Offre, proposition commerciale, soumission**

Terme générique pour les offres, les devis et les propositions, reçu d'un fournisseur en réponse à des documents de sollicitation.

**Offre scellée**

Une offre qui a été soumise dans une enveloppe scellée pour empêcher que son contenu ne soit révélé ou connu avant la date limite de soumission et d'ouverture de toutes les offres.

**Option**

Un droit unilatéral sur un contrat, au moyen duquel, pour une durée déterminée, l'acheteur peut choisir d'exercer un droit tel qu'acquérir des fournitures ou services supplémentaires prévus dans le contrat ou prolonger la durée du contrat.

**Pacte Mondial**

Le réseau international volontaire de citoyenneté d'entreprise lancé par l'ONU pour soutenir la participation du secteur privé et d'autres acteurs sociaux afin de promouvoir une citoyenneté d'entreprise responsable et des principes sociaux et environnementaux universels pour faire face aux défis de la mondialisation. Il repose sur 10 principes relatifs aux droits de l'homme, au travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption. Voir [www.globalcompact.org](http://www.globalcompact.org) pour plus d'informations.

**Prestations de service**

Travaux, mission ou main d'œuvre fournis/effectués par un entrepreneur conformément à un contrat. La prestation de services peut impliquer la fourniture associée de services publics ou d'installations, si cela est spécifié dans les termes du contrat. Les exemples typiques de services incluent la sécurité, la restauration, le nettoyage, la gestion des voyages, la gestion d'événements, les services informatiques, la formation, la logistique et le conseil.

**Proposition Commerciale**

Une offre en réponse à une demande de propositions

**Propriété intellectuelle**

Créations ou inventions intellectuelles, y compris, mais sans s'y limiter, les droits d'auteur (tels que les dessins, illustrations, logiciels, données, textes originaux, cartes), les marques (telles que les symboles et les noms) et les brevets (telles que les formulations de médicaments, le matériel).

**Protocole d'accord**

Tel qu'il est utilisé dans le système des Nations Unies, un protocole d'accord est soit (i) un accord informel décrivant les attentes, l'engagement et les objectifs à plus long terme des parties en termes plus larges que spécifiques, ou (ii) un contrat juridiquement contraignant, généralement utilisé lorsque la partie contractante est une entité non commerciale. Le libellé du protocole d'accord peut déterminer s'il est juridiquement contraignant pour l'une ou l'autre des parties.

**Réception des biens**

Accusé de réception des biens

**Recherche de fournisseurs**

Le processus d'identification de fournisseurs appropriés qui pourraient fournir les produits ou services requis à l'organisation acheteuse

**Recours**

Un moyen de dédommagement que l'une ou l'autre des parties peut poursuivre pour compenser l'inexécution ou le non-respect d'une clause du contrat.

**Responsabilité**

Toute obligation résultant d'une loi, d'une règle ou d'un accord; être légalement obligé et responsable; une dette ou une obligation envers une autre partie.

**Sécurité de performance (garantie d'exécution)**

Instrument financier destiné à fournir à l'ONU une sécurité contre le manquement d'un fournisseur à ses obligations et à servir de source de compensation pour le manquement d'un fournisseur à respecter les termes d'un contrat.

**Séparation des tâches**

Un mécanisme de contrôle interne utilisé pour assurer qu'aucune personne ou unité organisationnelle ne se voit confier la responsabilité de plus d'une fonction connexe.

**Seul fournisseur**

Terme d'approvisionnement employé lorsqu'il n'y a pas de marché concurrentiel pour le besoin, c'est-à-dire que le produit ou le service requis est disponible uniquement auprès d'un seul fournisseur.

**Sollicitation**

Terme générique pour une demande d'offre, de devis ou de proposition aux fournisseurs

**Soumissionnaire, Offreur**

Une entité qui soumet une offre en réponse à une sollicitation. Normalement, le terme soumissionnaire est utilisé pour désigner l'entité qui répond à un appel d'offres, à une offre de prix ou à une enchère électronique; le terme Offreur est utilisé pour désigner l'entité répondant à un appel d'offres.

**Sous-traitance**

Processus de sous-traitance d'un processus métier, qu'une organisation peut avoir déjà exécuté en interne ou que l'organisation juge nécessaire ou important, à une entreprise, un fournisseur ou un entrepreneur indépendant où le processus est acheté en tant que service.

**Sous-traitant**

Une entité qui effectue des travaux pour le contractant principal dans le cadre d'un projet plus vaste.

**Spécifications**

Une description des besoins techniques pour un matériau, un produit ou un service. Faisant généralement référence aux besoins définies pour les matériaux ou les produits, mais pouvant également concerner les exigences relatives aux services (Expression des Besoins), ou aux travaux (Cahier des Charges)

**Standardisation**

Processus consistant à convenir d'une spécification standard pour un produit ou une gamme de produits spécifique. Généralement menées pour réaliser des économies d'échelle, la compatibilité avec d'autres produits, la facilitation de l'utilisation, la maintenance et la réparation des produits déjà achetés, etc. La standardisation pourrait aboutir à des situations de source unique ou limitée ; cela devrait être pris en compte dans la décision de normalisation.

**Termes de référence**

Une description de l'étendue des travaux pour les services indiquant généralement le travail à effectuer, le niveau de qualité et d'effort, le calendrier et les livrables.

**Transparence**

Un principe impliquant un processus par lequel des informations fiables et pertinentes sur les conditions, décisions et actions existantes relatives aux activités de l'organisation sont rendues accessibles, visibles et compréhensibles.

**Travaux**

Toutes les activités associées à la construction, à la reconstruction, à la démolition, à la réparation ou à la rénovation d'un bâtiment, d'une structure ou à des activités telles que la préparation de sites, l'excavation, le montage, la construction, l'installation d'équipements ou de matériaux, la décoration et la finition, ainsi que les services liés à la construction en tant que forage, cartographie, photographie par satellite, enquêtes sismiques et services similaires fournis dans le cadre du contrat de marché public, si la valeur de ces services ne dépasse pas celle des travaux eux-mêmes.

**Valeur actuelle nette**

Compare la valeur d'un dollar aujourd'hui à la valeur de ce même dollar à l'avenir, en tenant compte de l'inflation et des rendements. Si la VAN d'un projet potentiel est positive, l'investissement ajoute de la valeur et peut être accepté. Si c'est négatif, le projet devrait être rejeté.

**Valeur résiduelle**

La valeur d'un élément qui a rempli sa fonction mais conserve une certaine valeur, comme lors de l'échange ou la destruction.

**Vendeur**

Voir fournisseur

