



Assemblée générale

Distr.
GÉNÉRALE

A/C.5/51/9*
29 novembre 1996
FRANÇAIS
ORIGINAL : ANGLAIS

Cinquante et unième session
CINQUIÈME COMMISSION
Point 112 de l'ordre du jour

EXAMEN DE L'EFFICACITÉ DU FONCTIONNEMENT ADMINISTRATIF
ET FINANCIER DE L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES

Réforme des achats

Rapport du Secrétaire général

RÉSUMÉ

Le présent rapport est soumis à l'Assemblée générale conformément à sa décision 50/479 du 11 avril 1996.

On y trouvera des renseignements sur le processus de réforme des achats ainsi que des informations détaillées sur les mesures déjà prises ou prévues en ce qui concerne l'application des réformes, y compris l'organisation et la structure de la Division des achats et des transports, la formation des fonctionnaires chargés des achats, la procédure révisée en matière de délégation de pouvoirs, l'utilisation accrue des contrats-cadres, la mise à jour du fichier de fournisseurs, le renforcement du Comité des marchés du Siège et des comités locaux, le relèvement des seuils pour les achats, la définition des responsabilités, des pouvoirs et de l'obligation redditionnelle, la rationalisation des procédures, la publication d'informations sur la passation et l'attribution des marchés et le recours plus large à l'informatique pour les opérations d'achats.

Le Secrétaire général attache une très grande importance à la réforme du système d'achats de l'Organisation des Nations Unies et est déterminé à mettre en place des procédures efficaces et souples qui permettent d'acquérir les biens et services nécessaires rapidement et à bon prix. Il est convaincu que les directives et procédures révisées en matière d'achats donneront lieu à des mécanismes véritablement compétitifs, équitables et transparents faisant apparaître des filières plus clairement définies en matière de responsabilités, de pouvoirs et d'obligation redditionnelle, ainsi que des dispositifs de contrôle appropriés.

* Nouveau tirage pour raisons techniques.

I. INTRODUCTION

1. Le présent rapport est soumis à l'Assemblée générale en application de sa décision 50/479 du 11 avril 1996. Des rapports intérimaires sur l'application de la réforme des achats au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies ont été présentés par le Secrétaire général à l'Assemblée générale en juin 1995 (A/C.5/49/67), en novembre 1995 (A/C.5/50/13) et en février 1996 (A/C.5/50/13/Rev.1). Le présent rapport fournit des informations sur les progrès accomplis depuis le dernier de ces rapports.

2. Le Secrétaire général attache une très grande importance à la réforme du système d'achats de l'Organisation des Nations Unies et a tenu compte de toutes les résolutions et décisions pertinentes de l'Assemblée générale ainsi que des recommandations faites par le Groupe d'experts de haut niveau en matière d'achats (qui est un organe indépendant), par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB), par le Comité des commissaires aux comptes et par le Bureau des services de contrôle interne. Un grand nombre de mesures ont déjà été appliquées dans ce domaine, tandis que d'autres sont actuellement mises en place ou sont prévues. Bien qu'il s'agisse surtout pour le moment des activités du Siège, certaines des réformes ont déjà été appliquées dans les missions sur le terrain, les bureaux extérieurs et les tribunaux pénaux internationaux.

3. Comme il a déjà été souligné (A/C.5/50/13/Rev.1, par. 10), la réforme du système d'achats de l'ONU, aussi urgente soit-elle, ne peut être opérée du jour au lendemain. Le règlement financier et les règles de gestion financière en vigueur à l'Organisation sont extrêmement rigides et restrictifs pour ce qui est des achats et sont actuellement réexaminés en vue d'être simplifiés. De plus, l'application de certaines mesures, telles que l'intégration des opérations d'achats au Siège, que le CCQAB a recommandée aux paragraphes 4 et 13 de son rapport (A/50/7/Add.13), est actuellement différée en attendant le résultat de l'examen général des structures du système d'achats.

II. ORGANISATION ET STRUCTURE

4. Dans le cadre de la réforme du système d'achats de l'ONU, le Service des achats et des transports a été restructuré et est devenu le 1er janvier 1996 la Division des achats et des transports. Le chef de la Division rend directement compte au Sous-Secrétaire général aux services de conférence et services d'appui. La Division a été ensuite organisée en trois éléments : la Section des achats, la Section des services d'appui et la Section des transports. On trouvera aux paragraphes 11 à 19 du rapport du Secrétaire général publié en février 1996 (A/C.5/50/13/Rev.1) des renseignements détaillés sur les fonctions de la Division et de chacune de ses sections.

5. Compte tenu des observations faites par le CCQAB (A/50/7/Add.13) et le Comité des commissaires aux comptes, ainsi que de l'expérience acquise depuis janvier 1996, la Section des achats a été scindée à compter du 1er octobre 1996 en deux sections, chacune étant dirigée par un administrateur hors classe (P-5). Par ailleurs, les modules ont été regroupés et leur nombre a été réduit de 11 à 8, chaque chef de section étant responsable de 4 modules. Chacun de ceux-ci comprend un fonctionnaire chargé des achats de classe P-4 qui donne des conseils

et des orientations aux fonctionnaires subalternes afin de veiller à ce que soient appliqués le règlement financier et les règles de gestion financière ainsi que les directives et procédures établies en matière d'achats.

6. On trouvera aux annexes II et III du présent rapport des renseignements détaillés sur la structure et l'organisation actuelles de la Division. Comme l'a recommandé le CCQAB (A/50/7/Add.13, par. 8), cette restructuration et cette réorganisation renforceront les mécanismes de supervision et de contrôle internes et permettront de mettre en place des filières appropriées en matière de pouvoirs, de responsabilités et d'obligation redditionnelle.

III. FORMATION DANS LE DOMAINE DES ACHATS

7. Tous les fonctionnaires qualifiés ont suivi un certain nombre de conférences, de séminaires et d'expositions dans le domaine des achats afin de mieux connaître les produits et services disponibles sur les marchés locaux et internationaux (huit manifestations de ce genre ont eu lieu entre janvier et septembre 1996) – en sus du programme de formation organisé conjointement par le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets et le Programme des marchés publics de l'Université George Washington. Enfin, tous les fonctionnaires intéressés ont reçu normalement une formation en cours d'emploi.

8. Un nombre croissant de membres des missions permanentes et missions d'observation, consulats et services commerciaux officiels se rendent fréquemment à la Division afin de faire connaître les représentants de fournisseurs de leurs pays respectifs, s'enquérir de l'enregistrement des fournisseurs et de se mettre au courant des procédures à suivre pour passer des marchés avec l'Organisation. Ces contacts ont été très utiles pour étoffer le fichier de fournisseurs de la Division et permettre aux fonctionnaires chargés des achats de se familiariser avec les tendances des divers marchés et secteurs.

9. La Division a également pris des dispositions pour que des groupes de représentants d'entreprises et de secteurs soient mis au courant des procédures à suivre pour passer des marchés avec l'ONU. Cette initiative – qui est mise en oeuvre par les missions permanentes et mission d'observation auprès de l'Organisation des Nations Unies ainsi que par les consulats et services commerciaux officiels à New York – s'est révélée particulièrement utile aux fournisseurs non locaux étant donné que le personnel de la Division, en raison des contraintes budgétaires, n'est pas en mesure de voyager à moins d'être invité par des gouvernements ou des organisations, sans frais pour l'ONU. Ces mises au courant permettent, d'une part, aux fournisseurs d'expliquer ou de démontrer leurs produits et, d'autre part, au personnel de la Division de se familiariser avec les nouveaux fournisseurs et les biens et services offerts. Trois réunions de ce genre ont déjà eu lieu en 1996 et ont été suivies par des fonctionnaires de la Division des achats et des transports et de la Division de l'administration et de la logistique des missions du Département des opérations de maintien de la paix.

IV. DÉLÉGATION DE POUVOIRS

10. Les seuils prévus pour la délégation de pouvoirs dans les règles de gestion financière 110.17 et 110.19, au Siège et dans les bureaux extérieurs ainsi que

/...

dans les missions sur le terrain et les tribunaux pénaux internationaux, ont été révisés et les nouveaux chiffres sont appliqués depuis le 15 août 1996, comme il est indiqué à l'annexe IV du présent rapport. On notera dans cette annexe que les comités locaux sont habilités à examiner des dossiers représentant un montant de 50 000 à 200 000 dollars, tandis que le Comité des marchés du Siège est appelé à se prononcer sur les engagements d'un montant supérieur à 200 000 dollars proposés par la Division ou par les comités locaux. Cette révision des seuils facilitera la tâche de la Division, de même que celle des bureaux extérieurs, des missions sur le terrain et des tribunaux pénaux internationaux, dans la mesure où certains engagements pourront être pris plus rapidement sans que le Siège doive être consulté. Elle permettra également de réduire le nombre de dossiers de valeur relativement faible qui auparavant devaient être examinés par la Division ou le Comité des marchés du Siège, du fait que tous les intéressés auront ainsi davantage de temps à consacrer aux dossiers représentant une valeur plus élevée et pour lesquels il est essentiel de respecter les délais d'exécution fixés.

11. Les procédures révisées concernant la délégation de pouvoirs en matière d'achats en vertu de la règle de gestion financière 110.16 sont également appliquées depuis octobre 1996. L'autorisation de procéder à des opérations d'achats et le pouvoir de signature pour les engagements sont maintenant spécifiquement accordés à titre individuel aux fonctionnaires chargés des achats. Les fonctionnaires ainsi habilités au Siège sont choisis d'après leur expérience, leurs compétences et leurs qualifications. Le pouvoir de signature est accordé par écrit à chaque fonctionnaire, étant entendu que sont précisés dans chaque cas les règles de gestion financière applicables, les catégories de produits et de services concernées et le montant à hauteur duquel la signature est valable. Il convient toutefois de noter que les attributions touchant l'achat de produits et de services peuvent être modifiées au gré du responsable de la Division en fonction du volume de travail, du principe de roulement périodique des fonctionnaires chargés des achats et de leur affectation au sein de la Division. Le modèle de délégation individuelle de pouvoirs en matière d'achats pour les fonctionnaires de la Division a été communiqué aux bureaux extérieurs, aux missions sur le terrain et aux tribunaux pénaux internationaux à des fins d'utilisation et d'orientation. Tous les bureaux concernés ont été priés de rendre compte à la Division de l'application de cette nouvelle modalité.

V. CONTRATS-CADRES

12. En raison de la définition très restreinte donnée à l'expression "contrats-cadres" dans les précédents rapports à l'Assemblée générale, les progrès considérables accomplis dans ce domaine ont été sous-estimés. Les contrats-cadres, qui comprennent également les commandes globales, ont pour but de prévoir et de regrouper les besoins futurs en biens et services pour une période donnée et de passer des marchés avec des fournisseurs dans les meilleures conditions possibles. Le principal intérêt de ces contrats est d'améliorer l'efficacité des procédures d'achats tout en permettant de tirer des avantages économiques du regroupement des besoins et de réduire le nombre de commandes à établir. Il convient toutefois de noter que ces contrats, tout en évitant aux fonctionnaires chargés des achats d'avoir à lancer de multiples appels d'offres de caractère routinier, exigent une vigilance beaucoup plus

grande pour ce qui est de contrôler les prestations des fournisseurs et d'administrer efficacement les marchés.

13. Les contrats-cadres ont été utilisés notamment dans des domaines importants tels que le soutien logistique des missions sur le terrain, les pièces de rechange des véhicules, le mobilier et les fournitures de bureau, les services à long terme de transport aérien pour les missions sur le terrain, les expéditions de marchandises, les déménagements, les voyages, le matériel de vision nocturne et les carburants et lubrifiants destinés aux missions, les uniformes et accessoires, les envois de sacs postaux et les travaux d'imprimerie.

14. De janvier à septembre 1996, la Division a effectué 109 commandes globales dans divers domaines, ce qui a permis aux fonctionnaires établissant les demandes de fourniture (les demandeurs) d'y avoir recours sur une base annuelle. La Division continue à déterminer, en consultation avec les départements organiques et bureaux concernés, les biens et services supplémentaires qui peuvent être achetés au titre de contrats-cadres. Afin de réduire les coûts et d'améliorer les délais d'exécution, on continuera de recourir davantage aux contrats-cadres dans la mesure du possible, conformément à la recommandation faite par le CCQAB (voir A/50/7/Add.13, par. 17).

15. En 1995, plus de 200 contrats de transport aérien ont été passés pour un montant total de 166,7 millions de dollars. De janvier à septembre 1996, le nombre total de marchés a légèrement dépassé la centaine, représentant au total une valeur de 107,4 millions de dollars. Comme l'ont montré des exemples récents, la méthode actuellement employée afin d'assurer les services de transport aérien nécessaires pour la rotation des contingents pose plusieurs problèmes. D'une manière générale, les avions sont obtenus sur appel d'offres, dans des délais souvent très courts. Ce système n'est pas satisfaisant et il convient d'en trouver un meilleur.

16. Les problèmes rencontrés par la Division à l'égard des contrats de transport aérien ont généralement pour cause les retards enregistrés dans la certification des engagements de dépenses et des fonds, la fréquence des demandes et des modifications relatives aux besoins opérationnels émanant des missions sur le terrain et des gouvernements fournissant des contingents, la réception tardive des documents permettant d'évaluer la sécurité des avions et le manque de temps disponible pour les opérations d'achats. Afin de surmonter certains de ces problèmes, la Division des achats et des transports et la Division de l'administration et de la logistique des missions envisagent actuellement la possibilité d'affréter des avions en heures de base et de passer des contrats d'approvisionnement conditionnel pour la relève des contingents.

17. Les marchés relatifs aux rations alimentaires destinées à un certain nombre de petites missions de maintien de la paix, qui d'une manière générale ont toujours été passés séparément, ont été réexaminés par la Division de l'administration et de la logistique des missions et la Division des achats et des transports afin d'étudier l'opportunité d'établir des contrats-cadres. À la suite de cet examen, la Division va procéder à des appels d'offres concernant les besoins regroupés de trois missions de maintien de la paix. Des clauses de résiliation appropriées seront incorporées dans les contrats afin de protéger

l'Organisation au cas où il serait nécessaire de mettre fin aux mandats ou aux services ou de les interrompre à bref délai.

VI. FICHER DE FOURNISSEURS

18. L'actuel fichier de fournisseurs de la Division, qui comptait 4 000 entreprises de pays parmi lesquels se trouvent la majorité des États Membres et États observateurs, a été revu et mis à jour. En conséquence, 1 250 fournisseurs de l'ancien fichier ont été réenregistrés; de plus, environ 1 000 demandes nouvelles ont été reçues, dont 300 ont déjà été évaluées et enregistrées, ce qui porte à 1 550 le nombre total de fournisseurs figurant dans le fichier actuel. À la suite de l'application du module 3 du Système intégré de gestion (SIG) en avril 1996, la Division et le Département des services d'appui et de gestion pour le développement partagent maintenant la même base de données. Afin d'élargir le fichier, la Division a écrit en mars 1996 à tous les États Membres et États observateurs pour leur demander leur concours afin de pouvoir accéder plus facilement à un grand nombre de fournisseurs éventuels. Des exemplaires des documents d'enregistrement ont été envoyés à chacun des États Membres et États observateurs par l'entremise des missions permanentes et missions d'observation au Siège. Les résultats ont été jusqu'ici encourageants et un grand nombre de missions, de consulats et de services commerciaux officiels entretiennent maintenant des contacts quotidiens avec la Division. Par ailleurs, celle-ci a l'intention de tirer parti des centres d'information des Nations Unies et des bureaux de pays du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) en leur communiquant les formulaires de demande sur disquette et sur support papier afin qu'ils soient distribués aux fournisseurs intéressés. Ces mesures, ainsi que celles qui sont mentionnées aux paragraphes 19 à 27 ci-après, sont conformes au paragraphe 3 e) de la résolution 49/216 C de l'Assemblée générale, en date du 23 décembre 1994, et aux recommandations du CCQAB (A/50/7/Add.13, par. 21 et 22).

19. Le fichier de fournisseurs a été communiqué, sur disquette et par transfert électronique, au Département des opérations de maintien de la paix afin qu'il le distribue aux missions sur le terrain, aux bureaux extérieurs, aux tribunaux pénaux internationaux et au Bureau des services d'achats interorganisations de Copenhague, dans le cadre des efforts visant à renforcer et faciliter la coordination au sein du système d'achats de l'ONU. Des additifs au fichier sont publiés régulièrement au fur et à mesure que de nouveaux fournisseurs y sont ajoutés. De même, la base de données du Bureau des services d'achats interorganisations, qui comprend quelque 8 000 fournisseurs, a été également mise à la disposition de la Division et des autres membres du Groupe de travail des achats interorganisations, sous les auspices du Bureau des services d'achats interorganisations, par transfert électronique ou sur disquette.

20. Les procédures révisées concernant la présélection et l'enregistrement des fournisseurs sont appliquées depuis juin 1996 et leur mode d'emploi est disponible sur disquette et sur support papier. Elles énoncent les critères d'évaluation, les modalités d'enregistrement, la procédure à suivre pour suspendre ou radier un fournisseur du fichier et la méthode à appliquer pour maintenir un fichier actif et viable.

21. Un fonctionnaire est spécifiquement chargé d'enregistrer les fournisseurs, d'administrer le fichier et de servir de secrétaire au Comité d'examen des fournisseurs, qui est composé des chefs des deux Sections des achats et du responsable de la Section des services d'appui et dont la présidence est assurée par le responsable de la Division. Le fonctionnaire chargé du fichier de fournisseurs offre également des services d'information et d'appui à un groupe de travail composé de huit fonctionnaires chargés des achats qui a été créé pour évaluer les demandes.

22. Les demandes qui ne répondent pas aux critères minimum lors de l'évaluation initiale sont soumises au Comité d'examen des fournisseurs. Les fournisseurs qui n'ont pas été retenus sont informés des raisons pour lesquelles leur demande a été rejetée et peuvent, s'ils le désirent, actualiser leur dossier. Le Comité d'examen des fournisseurs se prononce également sur la radiation ou la suspension des fournisseurs, notamment pour des raisons de prestations insuffisantes ou de soumissions fautives.

23. Les principaux critères employés pour évaluer les fournisseurs sont les suivants : adéquation du produit ou du service offert par le fournisseur; solidité financière de l'entreprise; expérience professionnelle, capacité, structure, assurance de la qualité et compétence technique. La présélection des fournisseurs est essentielle pour veiller à ce que le fichier contienne des fournisseurs viables dont on peut raisonnablement attendre des prestations satisfaisantes au cas où des marchés leur seraient attribués.

VII. SÉLECTION DES FOURNISSEURS POUR LES APPELS À SOUMISSIONS ET PUBLICATION DES AVIS D'ADJUDICATION

24. Les directives révisées concernant la sélection des fournisseurs ont été communiquées aux fonctionnaires de la Division chargés des achats. Les fournisseurs appelés à soumissionner sont essentiellement choisis sur le fichier de fournisseurs et la sélection fait appel aux qualifications professionnelles des fonctionnaires chargés des achats ainsi qu'à un système informatisé visant à assurer des conditions d'équité et de transparence et un choix aussi large que possible sur le plan international. Par ailleurs, si le fournisseur auquel est attribué le marché ne figure pas sur le fichier, un contrôle rigoureux lui est appliqué afin de vérifier s'il est capable d'honorer ses obligations contractuelles, et l'adjudicataire est alors enregistré sur le fichier à titre provisoire. L'enregistrement définitif doit être fait dans les 90 jours à compter de la passation du marché. S'il n'est pas enregistré, le fournisseur devra présenter une demande et être agréé avant de pouvoir être invité à soumissionner à des adjudications futures.

25. L'appel à des fournisseurs recommandés par des demandeurs a fait l'objet d'observations de la part du Comité des commissaires aux comptes et du CCQAB. Tout fournisseur recommandé par un demandeur, s'il est enregistré sur le fichier, est soumis au même processus de sélection que les autres fournisseurs. Au titre des procédures révisées, lorsqu'un fournisseur a été suggéré par le demandeur, la Division veille tout particulièrement à ce que ce fournisseur ne bénéficie pas d'un traitement préférentiel de la part d'un département, bureau ou fonctionnaire quel qu'il soit.

26. Les procédures concernant la publication des avis d'adjudication mettent l'accent sur le principe de l'appel à la concurrence pour ce qui est des appels d'offres et des demandes de renseignements et de prix. Des avis sont publiés dans la mesure du possible dans les divers médias et les revues professionnelles.

27. Les procédures régissant l'ouverture des plis renfermant les soumissions ont été révisées et les nouvelles modalités permettent un surcroît de clarté, d'équité et de transparence. Les marchés attribués sont régulièrement annoncés dans le bulletin Procurement Update publié par le Bureau des services d'achats interorganisations, qui est distribué à toutes les missions permanentes et missions d'observation et est mis également à la disposition des milieux d'affaires. Des tableaux d'affichage électronique sont utilisés sur une base sélective. Les mesures prises à cet égard sont conformes à la recommandation de l'Assemblée générale figurant au paragraphe 3 f) de sa résolution 49/216 C.

VIII. COMITÉS DES MARCHÉS DU SIÈGE

28. En 1994, le Comité des marchés du Siège a examiné au total 1 185 dossiers, représentant un montant total de 1 378 861 841 dollars. En 1995, il en a examiné 1 058, représentant un montant total de 1 118 198 195 dollars, et de janvier à août 1996 410, représentant un montant total de 378 126 128 dollars (pour plus de précisions, voir les annexes V à VII ci-après).

29. Depuis juin 1995, le Comité des marchés a à sa tête un président et un secrétaire à plein temps, qui exercent également les fonctions de président et de secrétaire, respectivement, du Comité de contrôle du matériel.

30. Les directives générales et procédures révisées du Comité des marchés ont été établies sous leur forme définitive et mises en application. On y précise les critères suivant lesquels les dossiers doivent être présentés au Comité du Siège conformément aux règles de gestion financière 110.17 et 110.19, y compris le seuil révisé de 200 000 dollars pour les dossiers que sont tenus de présenter la Division et les comités locaux des marchés. La composition, les fonctions et les attributions du Comité y sont définies. En application des recommandations du CCQAB (A/50/7/Add.13, par. 28), il a été mis fin à la pratique consistant à faire assister un fonctionnaire du Bureau des services de contrôle interne aux réunions du Comité en tant qu'observateur. On notera en outre que les mesures prises comme on l'indique aux paragraphes 31 à 35 ci-après répondent aux recommandations que l'Assemblée générale a formulées au paragraphe 3 b) de sa résolution 49/216 C, ainsi qu'à celles du CCQAB (A/50/7/Add.13, par. 27) et du Comité des commissaires aux comptes.

31. Les procédures révisées décrivent également les nouvelles modalités de présentation des dossiers, de même que le déroulement du processus d'examen. On y stipule que les dossiers à présenter aux réunions hebdomadaires ordinaires du Comité des marchés du Siège doivent être remis au Président du Comité le jeudi, au plus tard, pour examen le mardi suivant. Les membres du Comité ont ainsi deux jours de travail pleins, au moins, en sus du week-end, pour les étudier. Les délais de présentation peuvent être raccourcis en cas d'urgence, étant entendu que les raisons de ce faire doivent être données au Comité. Si celui-ci

juge la demande irrecevable, il peut la rejeter après avoir consulté le Sous-Secrétaire général, ce qu'il a fait à plusieurs occasions.

32. Il a été demandé à tous les bureaux extérieurs, ainsi qu'aux missions de maintien de la paix et aux tribunaux pénaux internationaux, lorsque les seuils révisés leur ont été communiqués en août 1996, de se conformer aux nouvelles modalités normalisées de présentation des dossiers aux comités locaux et au Comité du Siège. Grâce aux procédures nouvellement établies et au concours du Président du Comité des marchés du Siège, le Sous-Secrétaire général aux Services de conférence et services d'appui a pu exercer un contrôle beaucoup plus strict sur les achats et a considérablement amélioré la discipline et l'efficacité des opérations dans leur ensemble.

33. La question de l'octroi de dérogations à la procédure d'appel d'offres en vertu de la règle de gestion financière 110.19 est examinée au paragraphe 31 du document A/C.5/50/13/Rev.1. Conformément au paragraphe 3 b) de la résolution 49/216 C de l'Assemblée générale, on s'est employé à renforcer encore le rôle du Comité et à rendre son fonctionnement à cet égard plus transparent, en particulier lorsque des raisons impérieuses sont invoquées comme motif de dérogation. Le Sous-Secrétaire général aux Services de conférence et services d'appui, agissant en concertation étroite avec le Sous-Secrétaire général à la planification et à l'appui (Département des opérations de maintien de la paix), veille en particulier à ce que des "raisons impérieuses" ne soient pas invoquées pour masquer les retards dans les procédures d'achat et la présentation de dossiers au Comité.

34. On notera en outre que le montant des marchés passés par dérogation a été sensiblement réduit, comme l'indiquent les chiffres ci-après :

	Nombre de marchés	Montant (dollars)	Pourcentage du montant total des achats	Annexe
1994	344	469 646 291	34,06	V
1995	268	281 661 280	25,19	VI
1996 (janvier-août)	110	68 218 169	18,04	VII

35. Il convient également de faire observer que si l'on y stipule que les marchés doivent en règle générale être passés par voie d'appel d'offres, le règlement financier et les règles de gestion financière disposent également que les marchés peuvent être passés sans appel d'offres ni publicité préalable ou avis officiel d'adjudication dans les cas suivants : la dépense à engager est inférieure à 25 000 dollars; les prix sont fixés par une loi nationale ou par des organismes de réglementation, soit par les gouvernements; une normalisation des fournitures ou du matériel rend impraticable la mise en concurrence; les nécessités du service interdisent le délai inhérent à la procédure d'adjudication ou d'appel d'offres; le marché concerne des spécialités ou des marchandises périssables; le marché porte sur la fourniture de services requis

par une tâche ou sur des médicaments ou des fournitures médicales; le Sous-Secrétaire général aux Services de conférence et services d'appui et les autres fonctionnaires habilités estiment que la procédure d'adjudication ou d'appel d'offres ne donnerait pas de résultats satisfaisants. En pareils cas, les décisions prises doivent être motivées par écrit, comme le veut la règle de gestion financière 110.19 h).

IX. DOSSIERS PRÉSENTÉS A POSTERIORI

36. En application d'une directive émanant du Sous-Secrétaire général aux services de conférence et services d'appui, le Président du Comité des marchés du Siège s'emploie activement à réduire le nombre des dossiers présentés en tout ou partie a posteriori au Comité.

37. Dans un mémorandum daté du 11 avril 1996, adressé au Sous-Secrétaire général à la planification et à l'appui (Département des opérations de maintien de la paix), et dans un mémorandum analogue daté du 25 juillet 1996 à l'administrateur chargé de la Division des achats et des transports et à tous les chefs des services administratifs au Siège et chefs de l'administration dans les bureaux extérieurs et les tribunaux pénaux internationaux, le Sous-Secrétaire général aux services de conférence et services d'appui a établi des procédures strictes concernant les dossiers présentés en tout ou partie a posteriori. Il a notamment fait savoir que les fonctionnaires concernés auraient à répondre de tous ceux de ces dossiers qu'ils approuveraient et qui ne pourraient être dûment justifiés. Il ne pourrait être dérogé à la règle qu'avec l'autorisation du Sous-Secrétaire général aux services de conférence et services d'appui, dans les cas où la capacité opérationnelle de la mission serait gravement compromise ou la vie de Casques bleus ou de membres du personnel de l'ONU mise en danger.

38. Comme le font apparaître les annexes VI et VII ci-après, l'application de la directive considérée a eu pour effet de faire passer de 48,19 %, pour l'année 1995, à 61,36 % pour la période de janvier à août 1996, la proportion de la valeur des achats allant aux marchés passés par voie d'appel d'offres. Comme le montre en outre l'annexe VIII, 204 dossiers représentant 18,81 % (210 316 972 dollars) de la valeur totale des achats pour 1995 ont été présentés a posteriori, contre 86 dossiers représentant 18,82 % (71 172 942 dollars) de la valeur totale des achats présentés a posteriori pour la période de janvier à août 1996. On constate également une diminution marquée dans le cas des dossiers présentés en partie a posteriori, dont le nombre est tombé de 296, soit 31,87 % (356 357 770 dollars) de la valeur totale des achats pour 1995, à 94, soit 15,33 % (57 974 073 dollars) de la valeur totale des achats pour la période de janvier à août 1996.

39. Le Sous-Secrétaire général aux services de conférence et services d'appui et le Sous-Secrétaire général à la planification et à l'appui (Département des opérations de maintien de la paix) ont travaillé en étroite collaboration pour mettre fin dans toute la mesure possible à la présentation de dossiers a posteriori au Comité des marchés du Siège, sans justification du retard.

40. Il convient cependant de noter que si d'autres améliorations seront apportées, il ne sera pas possible de mettre fin complètement à la présentation

de dossiers en tout ou partie a posteriori. Il arrive par exemple que le mandat de telle ou telle mission soit établi ou prorogé à très bref délai, et qu'il soit impossible de prendre les engagements contractuels voulus à temps et dans les règles. Les lettres d'attribution servent dans certains cas à faire assurer le transport de troupes par des gouvernements ayant recours à leurs propres transporteurs afin de répondre aux besoins opérationnels avant que les approbations nécessaires puissent être obtenues. Il arrive de même que des dossiers soient présentés a posteriori lors de la liquidation de missions telles que la Force de protection des Nations Unies ou la Mission des Nations Unies pour l'assistance au Rwanda. Il ne peut donc être complètement mis fin à cette pratique. Comme on l'a déjà indiqué, cependant, tous les fonctionnaires concernés ont reçu pour instructions d'explicitier leurs décisions et de les justifier par écrit, en gardant à l'esprit qu'ils auront à en répondre. Les nouvelles procédures seront strictement appliquées.

41. Avec le plein appui du Sous-Secrétaire général aux services de conférence et services d'appui, le Comité des marchés du Siège s'est affirmé et joue un rôle de plus en plus indépendant dans les procédures d'achats, insistant pour que des réponses crédibles soient données à ses demandes d'éclaircissements, ou n'hésitant aucunement à refuser les dossiers incomplets ou présentés tardivement. Il a du reste lui-même à répondre de ses décisions.

X. COMITÉS DES MARCHÉS LOCAUX

42. Compte tenu de la révision récente des seuils prévus pour la délégation de pouvoirs en matière d'achats, le fonctionnement des comités des marchés locaux continue d'être revu et renforcé. L'application uniforme de la politique et des procédures d'achat ainsi que des modalités de présentation des dossiers sera strictement assurée dans les bureaux extérieurs, les missions et les tribunaux pénaux internationaux, tout comme au Siège.

43. Les recommandations des comités des marchés locaux des bureaux extérieurs, des missions et des tribunaux pénaux internationaux sont normalement soumises aux chefs des administrations respectives. Ceux-ci ne sont plus autorisés à siéger au comité local ou à participer à ses délibérations, ce en vue d'éviter qu'il puisse y avoir conflit d'intérêt réel ou apparent. Le chef de l'administration peut cependant siéger au comité du marché local à titre exceptionnel si ledit comité conseille un fonctionnaire de rang plus élevé que lui, ce qui revient à dire que le supérieur en question a l'autorité d'approuver les recommandations du comité.

XI. INFORMATIQUE

44. L'intégration du progiciel d'achats REALITY, dont la Division se sert depuis plusieurs années, a continué de progresser avec la mise en place du module 3 du Système intégré de gestion (SIG). De nouvelles améliorations sont apportées afin de faciliter au maximum l'échange de données entre les deux systèmes. Fait des plus importants, les contrôles financiers que ceux-ci permettent d'exercer sont maintenant pleinement opérationnels. Toutes les demandes de fourniture de biens ou services donnent lieu à des imputations et les bons de commande à des engagements de dépenses prévisionnels pour assurer la disponibilité des fonds.

45. Un catalogue des articles faisant communément l'objet d'une demande de fourniture a été établi, qu'utilisent actuellement les départements et bureaux ayant accès au SIG. L'un des avantages qu'il présente est d'orienter l'utilisateur vers des articles d'usage courant, dont les spécifications sont clairement définies. Il permet non seulement de réaliser des économies, mais aussi d'accélérer le traitement des demandes de fourniture par les services utilisateurs aussi bien que par les fonctionnaires chargés des achats. L'enrichissement du catalogue fait partie intégrante des efforts d'amélioration que continue de déployer la Division.

XII. PERFECTIONNEMENT DES MÉTHODES DE PLANIFICATION DES MARCHÉS ET COORDINATION DES ACHATS

46. De nouveaux progrès ont été accomplis sur la voie du renforcement de la coordination entre le Département de l'administration et de la gestion, le Département des opérations de maintien de la paix et le Bureau des affaires juridiques. La définition des attributions respectives, en matière d'achats, de la Division, de la Division de l'administration et de la logistique des missions et du Bureau des affaires juridiques a été complétée et précisée, dans le but de supprimer des goulets d'étranglement et d'assurer l'efficacité et la rationalité du système de passation des marchés, chacun connaissant l'étendue de ses responsabilités et sachant quelles en sont les limites. Les échelons supérieurs de ces trois unités administratives se réunissent une fois par mois pour élaborer ou analyser les stratégies concernant certains gros marchés. À cette occasion, ils examinent les questions de calendrier et de priorité, ainsi que les problèmes qui risquent de se poser et les solutions possibles, et ils prennent les décisions nécessaires. Ce système s'est révélé particulièrement efficace pour les gros marchés, par exemple lorsqu'il s'agit de rations, de transport aérien ou maritime, de soutien logistique ou de contrats d'entretien. Toutes ces mesures vont dans le sens des recommandations relatives à l'amélioration de la planification des marchés, particulièrement en ce qui concerne les opérations de maintien de la paix, formulées par l'Assemblée générale, au paragraphe 3 d) de sa résolution 49/216 C, et par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (A/50/7/Add.13, par. 24) ainsi que des recommandations du Comité des commissaires aux comptes.

47. Le Bureau des affaires juridiques dispense des conseils à la Division et lui apporte son concours sur le plan juridique; il intervient activement dans le règlement des réclamations et des problèmes relatifs aux contrats, ainsi que dans la formulation des contrats qui s'écartent sensiblement de ceux qui sont utilisés couramment et dans celle des avis d'adjudication, des demandes de proposition et des appels d'offres.

48. La Division collabore étroitement avec la Division de l'administration et de la logistique des missions pour ce qui est des gros marchés dans le domaine des services, s'agissant notamment de soutien logistique, d'affrètement d'avions, de transport maritime, d'achat de rations ou de systèmes de télécommunication. La Division de l'administration et de la logistique des missions passe en revue tous les besoins et contrôle les dépenses des missions de maintien de la paix, elle établit les demandes de fourniture et, dans toute la mesure possible, elle regroupe les demandes de biens ou services analogues avant de remettre les demandes de fourniture à la Division pour action. La

Division et elle examinent les demandes de proposition et les avis d'adjudication, avec l'aide du Bureau des affaires juridiques, afin de vérifier que le cahier des charges et les dates de livraison sont corrects avant que la Division n'envoie les documents aux soumissionnaires éventuels. Dès réception des soumissions, la Division de l'administration et de la logistique des missions évalue celles-ci sur le plan technique et la Division les analyse du point de vue financier. Dans le cas de transport aérien, la Division de l'administration et de la logistique des missions examine aussi la manière dont sont assurés la sécurité aérienne et l'entretien des appareils et elle vérifie les papiers d'immatriculation et autres documents relatifs aux avions ou hélicoptères affrétés ou sur le point de l'être. Elle établit ou précise aussi les cahiers des charges concernant toutes les demandes d'achat soumises par la Division, et fixe le calendrier des livraisons. Les deux Divisions sont représentées aux réunions du Comité des marchés du Siège, où elles peuvent donc répondre aux questions éventuelles et donner des renseignements supplémentaires. Une fois que le texte définitif d'un contrat a été établi et que la Division l'a signé, la Division de l'administration et de la logistique des missions le gère elle-même ou indique à la mission de maintien de la paix comment le gérer sous sa supervision.

49. De même, la Division collabore étroitement avec les autres départements et services organiques pour l'achat de biens et de services et s'en remet à eux pour ce qui est des évaluations techniques.

50. Sous les auspices du Bureau des services d'achat interorganisations, le Groupe de travail des achats interorganisations se réunit une fois par an pour étudier des questions telles que la standardisation des véhicules, l'évaluation des fournisseurs et le système de notation des prestations, ainsi que pour discuter de problèmes communs et coordonner l'action sur un certain nombre de points relatifs aux achats, par exemple l'harmonisation des conditions générales des marchés. Il tient également de temps à autre des réunions spéciales sur des problèmes particuliers. La Division participe activement à ses travaux. Comme il a été signalé plus haut au paragraphe 19, elle et le Bureau des services d'achat interorganisations ont échangé leurs fichiers de fournisseurs, les mettant à la disposition des 37 organisations membres du Groupe de travail. Autre exemple du renforcement de la coordination dans le domaine des achats, les résultats des adjudications de l'ONU sont d'ores et déjà annoncés dans Procurement Update, un bulletin publié par le Bureau des services d'achat interorganisations.

51. La Division se tient à la disposition des bureaux et missions hors Siège et des tribunaux pénaux internationaux pour les conseiller et les aider sur toute question concernant les achats, s'agissant notamment de certaines clauses des contrats ou de la formulation des avis d'adjudication, des demandes de proposition et des appels d'offres. Les responsables des groupes et sections de l'administration et des achats de ces bureaux assistent régulièrement, lors de leurs passages au Siège, à des réunions d'information organisées par la Division sur les questions relatives aux achats et aux transports.

52. Un nouveau manuel des achats est en cours d'élaboration et devrait être publié au premier trimestre 1997; ce sera le principal document de référence et de formation dans le domaine des achats pour tous les services d'achat des

Nations Unies, y compris ceux des missions et bureaux hors Siège et des tribunaux pénaux internationaux. Plus de la moitié du manuel a été remaniée, et, bien que la nouvelle version n'ait pas encore été publiée, la plupart des dispositions modifiées sont déjà appliquées dans tout le système.

XII. INVENTAIRE DES ACTIFS

53. En ce qui concerne la mise en place de systèmes complets de tenue de l'inventaire des actifs, afin que l'on sache quels biens l'ONU possède et où et dans quel état ils se trouvent – comme l'a demandé le Groupe d'experts de haut niveau en matière d'achats et comme l'a recommandé le Comité consultatif (A/50/7/Add.13, par. 20) – on se hâte actuellement d'élaborer et de mettre en oeuvre un système efficace pour les éléments d'actif des opérations de maintien de la paix; on fixera notamment les quantités à maintenir en stock pour les missions futures (voir le rapport du Comité consultatif publié sous la cote A/50/985 portant sur les rapports du Secrétaire général publiés sous les cotes A/49/396, A/50/907 et A/50/965). D'autre part, le Secrétaire général a présenté à l'Assemblée générale son rapport sur un système de gestion du parc de biens durables se trouvant au Siège (voir le document A/C.5/50/51 et les observations formulées par le Comité consultatif dans le document A/50/985). Le Secrétaire général présentera un nouveau rapport à l'Assemblée générale, à sa cinquante et unième session, sur la gestion des biens destinés aux activités de maintien de la paix.

XIV. EFFECTIFS ET VOLUME DE TRAVAIL

54. Au total, la Division dispose pour les activités relatives aux achats de 30 postes d'administrateur (dont 12 financés au moyen du budget ordinaire et 18 financés par prélèvement sur le compte d'appui aux opérations de maintien de la paix) et de 32 postes d'agent des services généraux (21 au titre du budget ordinaire et 11 au titre du compte d'appui). En 1995, les chiffres étaient les suivants : 32 postes d'administrateur (13 et 19) et 47 postes d'agent des services généraux (30 et 17). Il importe de noter que l'assistance que les agents des services généraux fournissent aux administrateurs comporte l'accomplissement de tâches essentielles touchant tous les aspects de la fonction achats et des services d'appui. Non seulement le nombre de postes a été réduit entre 1995 et 1996 (2 postes d'administrateur et 15 d'agent des services généraux en moins, ce dernier chiffre comprenant les postes qui ont été réaffectés au Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité lorsque celui-ci a pris en charge le traitement des factures), mais la Division a perdu 11 autres postes qui lui avaient été prêtés temporairement par d'autres secteurs d'activités pour l'aider à faire face à l'ampleur de sa tâche.

55. Depuis quelque temps, la Division connaît des difficultés du fait que la précarité des postes financés ponctuellement au moyen du compte d'appui pousse certains de ses fonctionnaires à la quitter pour accepter des postes ailleurs, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'Organisation. Elle continue en revanche de bénéficier des services de quatre fonctionnaires détachés auprès de l'Organisation, à titre gracieux, par les Gouvernements espagnol, irlandais et norvégien et par celui des États-Unis – mais, en vertu du règlement financier et des règles de gestion financière de l'ONU, les individus en question ne peuvent

pas avoir la signature pour les opérations relatives aux achats. Le Secrétaire général est néanmoins grandement reconnaissant aux gouvernements concernés pour les compétences précieuses qu'ils mettent à la disposition de la Division.

56. De janvier à août 1996 inclus, la Division s'est chargée d'achats d'un montant de 340 millions de dollars (montant qui devrait dépasser les 400 millions avant la fin de l'année), ce pour quoi il a fallu passer au total 2 062 marchés ou commandes. En outre, elle a présenté au Comité des marchés du Siège 301 dossiers qu'elle avait établis elle-même et 109 établis par les comités des marchés locaux et examinés par ses soins – le tout représentant au total 378 126 128 dollars. On trouvera des renseignements supplémentaires dans les annexes IX à XIII du présent rapport.

57. D'autre part, la Division centralise la multitude de demandes de renseignements et de réclamations adressées à l'Organisation non seulement par les fournisseurs mais aussi par les États Membres et les États ayant le statut d'observateur. Elle aide également à établir les documents demandés par le Bureau des affaires juridiques concernant les cas d'arbitrage, les réclamations et les litiges relatifs aux marchés.

58. En raison de contraintes budgétaires qui pèsent actuellement sur l'ensemble de l'Administration, on n'a pas pu trouver un poste existant de la classe voulue à réaffecter afin d'y nommer un Responsable des relations avec les fournisseurs. En conséquence, le Sous-Secrétaire général aux services de conférence et services d'appui, secondé par son Administrateur général, remplit cette fonction jusqu'à ce qu'une meilleure solution soit possible.

59. Les fonctionnaires de la Division doivent répondre à de nombreuses demandes de renseignements; ils doivent également formuler par écrit des réponses ou des observations relatives à différents rapports, notamment ceux des vérificateurs internes et des commissaires aux comptes, du Bureau des services de contrôle interne et du Corps commun d'inspection. De janvier à août, la Division a répondu à 55 documents parfois très longs – déclarations des vérificateurs, rapports et notes de gestion émanant du Comité des commissaires aux comptes et du Bureau des services de contrôle interne – auxquels s'ajoutent un certain nombre de rapports sur les enquêtes du Bureau des services de contrôle interne et du Corps commun d'inspection.

60. Les missions hors Siège et les services organiques sis au Siège – Division des bâtiments et des services commerciaux, Division des services électroniques et Section des transports de la Division des achats et des transports (Bureau des services de conférence et services d'appui) – ont bien avancé pour ce qui est de nommer des gestionnaires de contrats ou de désigner des fonctionnaires chargés, en sus de leurs autres attributions, de veiller au respect des obligations contractuelles. Par une application efficace de la notion de contrat-cadre, la Division s'applique également à contrôler la qualité des prestations des fournisseurs. Une instruction concernant la manière d'établir régulièrement une évaluation des prestations des fournisseurs sera bientôt mise en place, particulièrement en ce qui concerne les gros marchés. Ces mesures vont dans le sens des recommandations formulées par l'Assemblée générale, au paragraphe 3 b) de sa résolution 49/216 C, et par le Comité consultatif (A/50/7/Add.13, par. 12).

61. Le Secrétaire général affirme à nouveau que la création du poste de Directeur de la Division des achats et des transports reste une des conditions de l'aboutissement des réformes et d'une bonne gestion de la Division.

XV. CONCLUSIONS

62. L'application de la plupart des recommandations du Groupe d'experts de haut niveau en matière d'achats a été menée à bien ou est en bonne voie (on trouvera des précisions à l'annexe I du présent rapport). On peut en dire autant des recommandations, suggestions et préoccupations formulées par l'Assemblée générale, la Comité consultatif, le Comité des commissaires aux comptes et le Bureau des services de contrôle interne.

63. Loin de se contenter de faire respecter les textes réglementaires de l'ONU, il faut absolument donner confiance aux fonctionnaires de la Division, les motiver et créer un climat favorable au renforcement de cette confiance et à l'accroissement de leur degré de motivation. Les intéressés n'ont que trop souvent été dénigrés injustement et accusés d'être responsables d'actes dont beaucoup avaient été commis en dehors de la Division et de leur domaine de responsabilité. Du fait que la Division s'occupe essentiellement des achats et qu'elle centralise toutes les activités de l'Organisation dans ce domaine, on a malheureusement tendance à l'accabler a priori dès qu'un problème touchant les achats se fait jour dans l'Organisation.

64. Le Secrétaire général s'estime fondé à constater que le personnel de la Division est plus que jamais résolu à mettre en application les réformes qui s'imposent et qui lui ont été prescrites, et que cette tâche lui tient à coeur. On peut se féliciter de l'enthousiasme dont est empreinte l'attitude de la Division et dont font preuve ses fonctionnaires, qui ont retrouvé leur confiance et qui sont à nouveau aussi motivés qu'il le faut pour s'acquitter des tâches qui leur sont confiées en dépit de la lourdeur de la charge et du manque de temps. Leurs journées de travail sont longues et leurs week-ends souvent écourtés.

65. La nouvelle structure de la Division assure une répartition plus équilibrée et plus rationnelle des tâches et du volume de travail, et elle permettra de bien contrôler et superviser les activités. Chaque fonctionnaire a été placé à un niveau de la hiérarchie des achats où ses responsabilités, ses pouvoirs et ses obligations correspondent précisément à son expérience, à ses compétences et à ses qualifications.

66. Le Comité des marchés du Siège a lui aussi réussi à affirmer son autorité et pris suffisamment confiance pour se faire respecter et faire respecter les textes réglementaires et les procédures établies, ainsi que les directives telles que celles qui concernent les dossiers présentés en tout ou partie a posteriori.

67. Il convient de saluer le renforcement de la coordination des activités menées dans le domaine des achats par la Division, la Division de l'administration et de la logistique des missions et le Bureau des affaires juridiques, qui forment une équipe soudée s'appliquant à acheter les biens et services dont l'Organisation a besoin aussi diligemment que possible, en

réalisant effectivement des économies d'échelle, en économisant les ressources de l'Organisation et en améliorant les délais de livraison.

68. Le Secrétaire général affirme à nouveau combien il tient à mettre en place un système d'achats efficace, faisant jouer la concurrence, équitable, transparent et capable de s'adapter aux circonstances, et qui permette ainsi à l'Organisation de se procurer les biens et services dont elle a besoin, notamment pour les missions et bureaux hors Siège, aussi rapidement et aussi économiquement que possible. D'autre part, les nouvelles procédures régissant les achats définissent clairement les responsabilités, les pouvoirs et les obligations de chacun, et elles prévoient les mécanismes de contrôle voulus.

69. Le Secrétaire général tient enfin à remercier les Gouvernements britannique, sud-africain et suédois d'avoir mis leurs experts à la disposition de l'ONU, à titre gracieux, pour l'aider à réaliser les réformes. Il remercie également les experts eux-mêmes, qui ont exercé leurs activités avec une grande compétence d'août 1995 à juillet 1996, de leur dévouement et de leur précieuse participation aux travaux de l'Organisation.

ANNEXE I

Mise en oeuvre des recommandations relatives à la réforme des achats
au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies

Phase 1. Recommandations qui doivent être mises en oeuvre aussitôt que possible soit parce qu'elles apportent une amélioration immédiate aux problèmes actuels ou en atténuent l'acuité, soit parce que les mesures recommandées ont une longue période de gestation et qu'elles sont complémentaires de celles recommandées pour la phase 2 :

	Recommandation	Mise en oeuvre
1.	Mise en oeuvre d'un programme de formation professionnelle, commençant au stade de l'acheteur.	Achevée
2.	Formation, à l'intention du personnel de gestion et de supervision, aux techniques générales de gestion et aux techniques commerciales, et formation aux systèmes axés sur les Nations Unies.	Achevée
3.	Délégation au Département de l'administration et de la gestion de la responsabilité fonctionnelle des achats.	À l'étude
4.	Tous les administrateurs principaux chargés des achats doivent avoir directement accès au directeur de la Division des achats et des transports pour les questions d'ordre professionnel.	Achevée
5.	Toutes les demandes de fourniture de biens ou de services doivent être adressées directement à la Division des achats et des transports sans passer par la Division de l'administration et de la logistique des missions, de préférence par voie électronique.	Non conseillée
6.	Évaluation et renforcement des comités locaux des marchés.	Achevée
7.	Envoi de lettres personnelles de délégation de pouvoirs indiquant clairement la nature des fonctions, les responsabilités et le niveau d'habilitation.	Achevée
8.	Délégation de pouvoirs accrus aux missions comme le suggère le Groupe d'experts à l'annexe D de son rapport.	Achevée
9.	Mettre à la disposition des missions, au niveau sectoriel, un compte d'avances temporaires plus important (environ 5 000 dollars) pour les besoins au jour le jour; directives sur la manière d'utiliser ce compte.	À l'étude
10.	En attendant l'adoption du budget, autoriser des engagements prévisionnels pouvant aller jusqu'à 75 % des crédits demandés (règle 110.6), la priorité devant aller aux postes de dépenses particulièrement importants pour les missions.	Achevée
11.	La Division des achats et des transports devra examiner et mettre en oeuvre un nombre accru de contrats généraux à l'échelle du système mondial d'achats.	Achevée
12.	Le fichier des fournisseurs doit être épuré et les États Membres invités à recueillir des informations concernant l'enregistrement des fournisseurs nationaux.	Achevée
13.	Le Département des opérations de maintien de la paix doit faire un relevé des spécifications commerciales génériques, et s'il n'en existe pas, établir des spécifications particulières pour les Nations Unies; la liste détaillée des spécifications doit être communiquée aux missions.	Achevée
14.	Des instructions précises doivent être données concernant le recours au dispositif prévu pour répondre aux besoins opérationnels immédiats. Une définition révisée en est donnée au paragraphe 10 du rapport du Groupe d'experts.	Achevée

	Recommandation	Mise en oeuvre
15.	Le Comité des marchés du Siège ne doit préapprouver que les contrats se rapportant au système, et effectuer des examens de contrôle de qualité dans le cas de décisions déjà prises.	Non conseillée
16.	Il doit être mis fin à l'ouverture publique des plis renfermant les soumissions.	Non conseillée
17.	Les goulets d'étranglement identifiés à la Division des achats et des transports au niveau du chef de la Section des achats (missions) et du chef de la Section technique doivent être éliminés grâce à une meilleure définition des responsabilités aux échelons inférieurs.	^a
18.	La Division des achats et des transports doit établir des dossiers indiquant les qualifications du personnel, ses connaissances, son expérience et ses compétences, afin de mettre en concordance le personnel et les postes.	Achevée
19.	Le plan d'achats doit être élaboré en tenant compte des besoins prévus sur une période de 12 mois.	Matériellement impossible
20.	Tous les rapports disponibles doivent faire l'objet d'une analyse critique et être détruits s'ils ne sont pas utilisés.	Achevée
21.	Les administrateurs doivent indiquer leurs besoins en ce qui concerne le Système intégré de gestion : valeur des demandes de fourniture de biens ou de services; montant dépensé/budget engagé; taux de satisfaction de la demande; délais de livraison; performance du matériel et analyse des tendances; efficacité des fournisseurs, etc.	Achevée
22.	Tout le personnel concerné doit recevoir une formation au Système intégré de gestion et à REALITY.	Achevée
23.	Des rapports postopérationnels doivent être établis pour identifier les problèmes et les solutions et formuler des recommandations pour l'avenir.	Achevée
24.	Dans toute demande adressée aux fournisseurs, il faut prévoir un délai de 30 jours pour la réponse, et de 14 jours au minimum pour une réponse par télécopie.	Non conseillée
25.	Un coordonnateur des techniques d'information doit être nommé pour examiner tout le matériel et les logiciels informatiques utilisés et en dresser la liste, en vue de tirer pleinement parti des moyens et compétences existants.	Achevée
26.	Procéder à une analyse critique de la compétence des administrateurs et les transférer/former, le cas échéant.	Achevée
27.	Un bureau des réclamations indépendant/poste de responsable des relations avec les fournisseurs doit être créé pour donner suite aux réclamations.	Voir par. 57

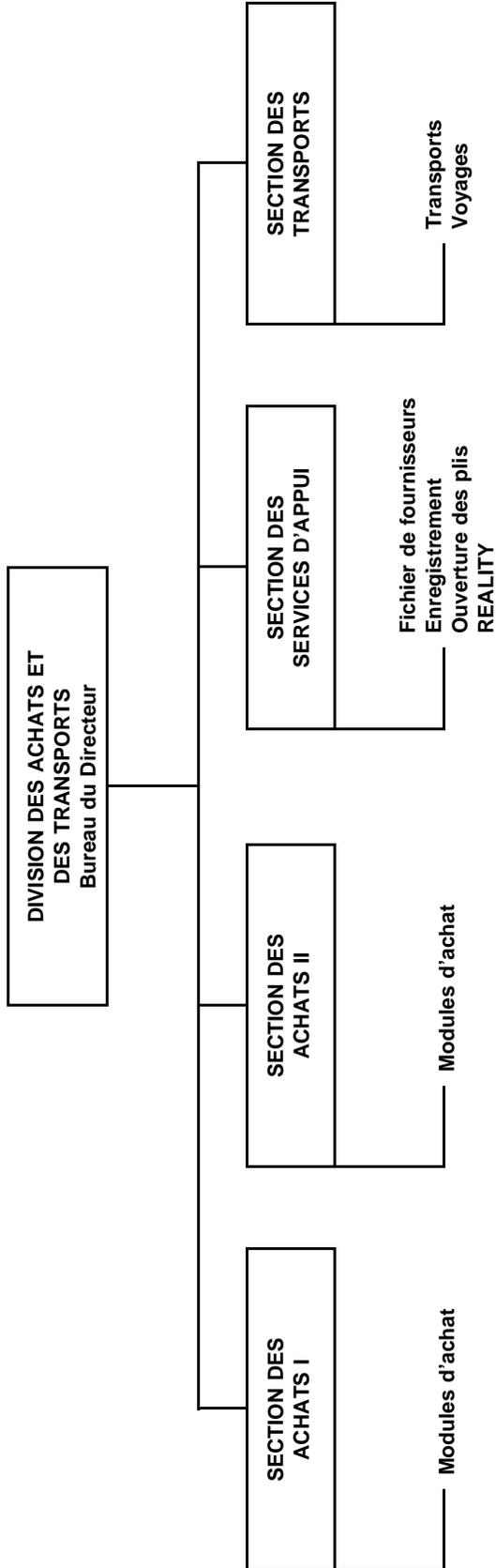
^a La réorganisation de la Division a permis de remédier à cette situation.

Phase 2. Recommandations qui exigent une mise en oeuvre approfondie et recommandations concernant des solutions propres à recueillir l'appui de l'ONU à long terme, dont l'importance est déterminante si l'on veut que l'ONU fournisse une infrastructure d'appui rentable dans l'avenir.

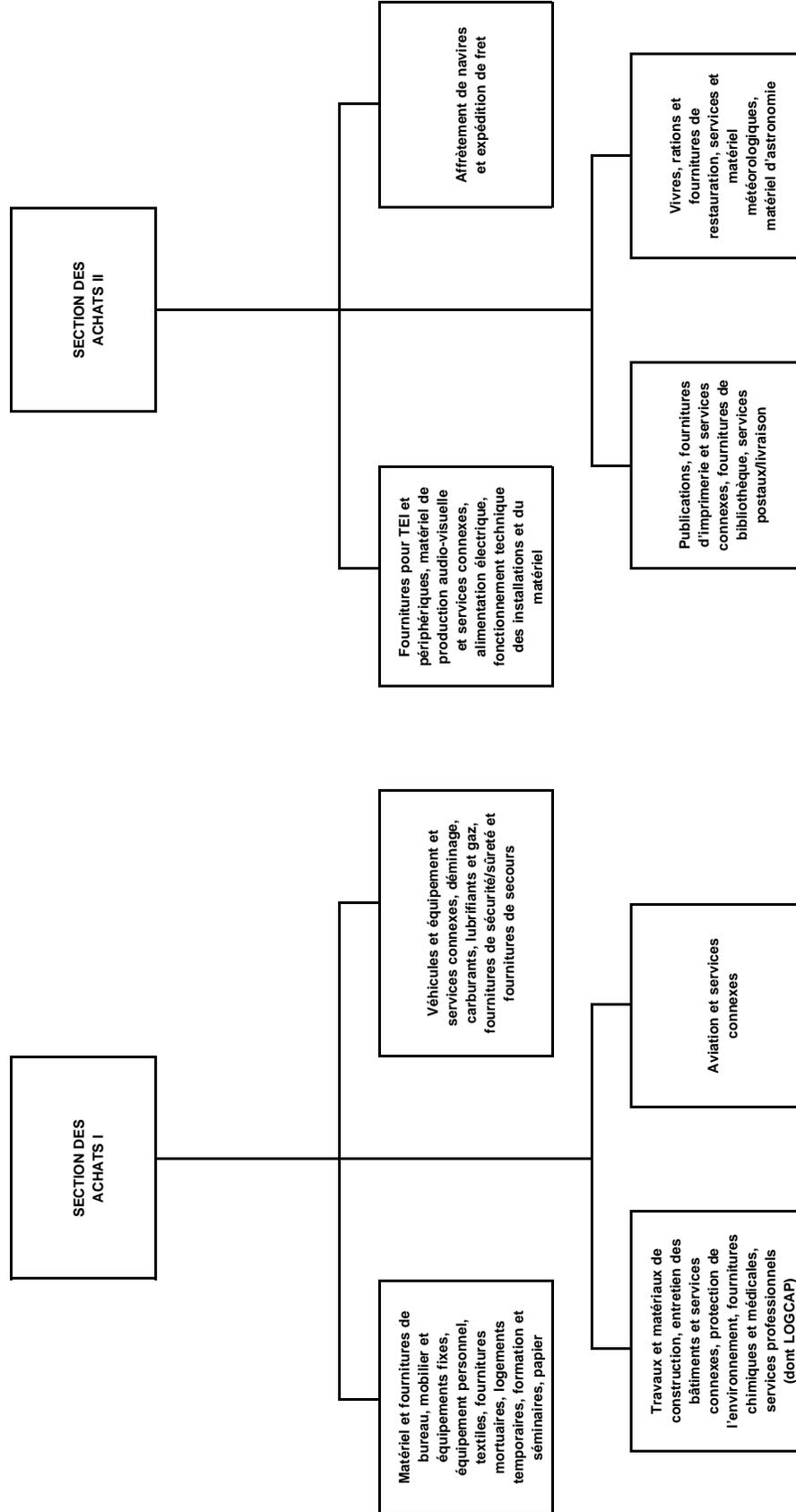
	Recommandation	Mise en oeuvre
1.	Mettre en place un système logistique.	À l'étude
2.	Répertorier tous les avoirs existants afin d'en déterminer la nature, l'emplacement et l'état (la redistribution des avoirs pourrait servir de base à la constitution de ressources de démarrage).	Achevée
3.	Établir un document d'orientation en matière d'achats.	Largement achevée
4.	Établir un document relatif aux procédures d'achats.	Largement achevée
5.	Établir un manuel standard des opérations.	Largement achevée
6.	Encourager l'esprit d'équipe.	Achevée
7.	Élaborer une déclaration de mission.	Achevée
8.	Établir des diagrammes linéaires des responsabilités.	Achevée
9.	Publier des informations sur la passation et l'attribution des marchés les plus importants par écrit et en utilisant les médias électroniques, par exemple sous forme d'un panneau d'affichage sur les contrats, qui devrait également contenir les clauses types des contrats et préciser les critères d'adjudication.	Achevée

ANNEXE II

Division des achats et des transports



ANNEXE III
Division des achats et des transports
Section des achats



ANNEXE IV

Seuil d'achat

[Règles de gestion financière 110.17 a) i), d) i), e) i) et f), et 110.19 a)]

Récapitulation des marchés devant être approuvés par le Comité des marchés du Siège
et les comités locaux des marchés, au 15 août 1996

(En dollars des États-Unis)

Bureaux	Seuil pour la procédure d'appel d'offres	Seuil pour les comités locaux des marchés	Seuil pour le Comité des marchés du Siège
a) Division des achats et des transports, Siège	25 000	Sans objet	Plus de 200 000
b) ONUG, ONUV, ONUN	25 000	Plus de 150 000	Sans objet
c) Commissions régionales; tribunaux pénaux internationaux; MONUIK; FNUOD; MINURSO; MONUG; MONUL; MINUGUA; ONUST; UNFICYP; FINUL; UNAVEM III; FPNU; MINUBH; FORDEPRENU et ATNUSO	20 000	50 000 - 200 000	Plus de 200 000

ANNEXE V

Comité des marchés du Siège

Montant des dossiers ayant fait l'objet d'un avis favorable en 1994
(par type de dossier)

(1 378 861 841 dollars)

Lettres d'attribution^a

28,69 %

395 591 849 dollars

280 dossiers

Appel d'offres

37,25 %

513 623 701 dollars

561 dossiers

**Dérogations autorisées à la
procédure d'appel d'offres
(Règle de gestion financière 110.19)**

34,06 %

469 646 291 dollars

344 dossiers

^a Appel à la concurrence exigé (demande de prix).

ANNEXE VI

Comité des marchés du Siège

Montant des dossiers ayant fait l'objet d'un avis favorable en 1995 (par type de dossier)

(1 118 198 195 dollars)

Lettres d'attribution^a
26,62 %
297 679 559 dollars
(305 dossiers)

Appel d'offres
48,19 %
538 857 356 dollars
(485 dossiers)

Dérogations autorisées à la
procédure d'appel d'offres
(Règle de gestion financière 110.19)
25,19 %
281 661 280 dollars
(268 dossiers)

^a Appel à la concurrence exigé (demande de prix).

ANNEXE VII

Comité des marchés du Siège

Montant des dossiers ayant fait l'objet d'un avis favorable,
janvier à août 1996 (par type de dossier)

(378 126 128 dollars)

Lettres d'attribution^a (20,60 %)
77 891 178 dollars
(98 dossiers)

Dérogations autorisées à la procédure
d'appel d'offres (18,04 %)
(Règle de gestion financière 110.19)
68 218 169 dollars
(110 dossiers)

Appel d'offres (61,36 %)
232 016 781 dollars
(202 dossiers)

^a Appel à la concurrence exigé (demande de prix).

ANNEXE VIII

Comité des marchés du Siège

Dossiers présentés a posteriori

1995

Dossiers présentés partiellement
a posteriori (31,87 %)
356 357 770 dollars
(296 dossiers)

Dossiers présentés a posteriori (18,81 %)
210 316 972 dollars
(204 dossiers)

Procédure ordinaire (49,32 %)
551 523 453 dollars
(558 dossiers)

Janvier à août 1996

Dossiers présentés partiellement
a posteriori (15,33 %)
57 974 073 dollars
(94 dossiers)

Dossiers présentés a posteriori (18,82 %)
71 172 942 dollars
(86 dossiers)

Procédure ordinaire (65,85 %)
248 979 113 dollars
(231 dossiers)

ANNEXE IX

Division des achats et des transports, janvier à août 1996

1996

Nombre de bons de commande établis

Nombre

Janvier Février Mars Avril Mai Juin Juillet Août

Nombre total de bons de commande
établis au 31 août 1996 : 2 062

ANNEXE X

Division des achats et des transports

Dossiers soumis au Comité des marchés du Siège, janvier à août 1996

Montant des marchés (à l'exclusion des lettres d'attribution)

Nombre de dossiers (à l'exclusion des lettres d'attribution)

Montant total des marchés au
31 août 1996 : 300 235 000 dollars

Nombre total de dossiers
présentés au 31 août 1996 : 301

Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août
---------	---------	------	-------	-----	------	---------	------

Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août
---------	---------	------	-------	-----	------	---------	------

Nombre **En milliers de dollars des États-Unis**

ANNEXE XI

Division des achats et des transports

Achats importants de biens et de services, janvier à juin 1996

(En millions de dollars des États-Unis)

Rations 42,62 (38,08 %)

Affrètement d'aéronefs 29,79 (26,62 %)

Services de construction et services
architecturaux 13,98 (12,49 %)

Expédition de fret 8,3 (7,41 %)
Logistique 3,4 (3,04 %)

Services commerciaux 0,85 (0,76 %)
Déménagement 1,12 (1,00 %)
Véhicules à moteur et pièces de rechange 1,18 (1,05 %)
Matériel de bureau et entretien 1,22 (1,09 %)
Matériel et services de transmission 1,35 (1,20 %)
Papier et produits dérivés 1,67 (1,49 %)
Entretien et réparation des bâtiments 1,81 (1,61 %)
LOA et location 1,83 (1,64 %)
Matériel et services informatiques 2,81 (2,51 %)

Montant total : 111 930 000 dollars des États-Unis

ANNEXE XII

Division des achats et des transports

Achats importants de biens et de services, janvier à juin 1996

Siège et bureaux hors Siège

(En millions de dollars des États-Unis)

Produits et services médicaux	0,1	(0,39 %)
Matériaux et services d'appui	0,3	(1,16 %)
Services d'imprimerie	0,33	(1,28 %)
Services de transmissions	0,36	(1,40 %)
Matériel et services de production audio-visuelle	0,36	(1,41 %)
Services commerciaux	0,85	(3,31 %)
Matériel de bureau et entretien	1,22	(4,78 %)
Papier et produits dérivés	1,67	(6,51 %)
Entretien et réparation des bâtiments	1,81	(7,05 %)
LOA et location	1,83	(7,16 %)
Matériel et services informatiques	2,66	(10,38 %)
Services de construction et services architecturaux	14,16	(55,24 %)

Montant total : 25 640 000 dollars des États-Unis

ANNEXE XIII

Division des achats et des transports

Achats importants de biens et de services, janvier à juin 1996

Missions de maintien de la paix

(En millions de dollars des États-Unis)

Uniformes et insignes 0,38 (0,44 %)
Produits pétroliers 0,09 (0,10 %)
Véhicules à moteur et pièces de rechange 1,18 (1,37 %)
Matériel et services de transmissions 0,99 (1,15 %)
Logistique 3,4 (3,94 %)
Services de formation 0,18 (0,21 %)

Expédition de fret 8,3 (9,62 %)

Déménagement 1,12 (1,30 %)

Affrètement d'aéronefs 27,78 (32,19 %)

Matériel et services informatiques 0,16 (0,19 %)
Matériel optique 0,11 (0,13 %)

Rations 42,62 (49,38 %)

Montant total : 86 310 000 dollars des États-Unis