



*Empowered lives.
Resilient nations.*

Stratégie d'achat du PNUD

2015–2017



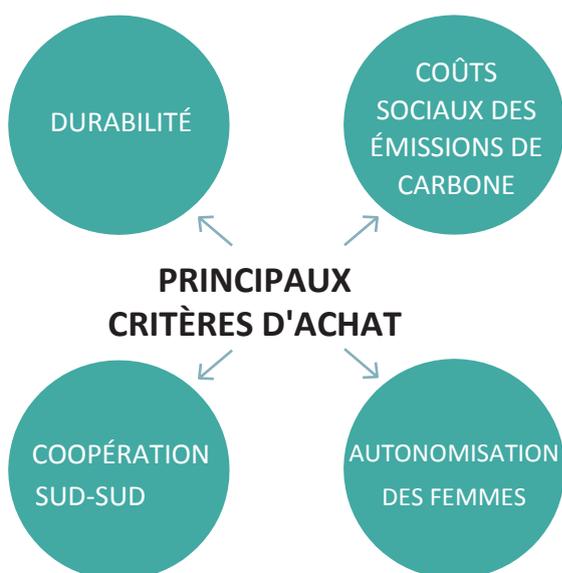


**UNE FONCTION STRATÉGIQUE ESSENTIELLE
À L'OBTENTION DE RÉSULTATS À L'ÉCHELLE
MONDIALE**

La Stratégie d'achat 2015-2017 du PNUD traduit l'engagement du PNUD à accomplir sa mission d'aider les pays à assurer simultanément l'élimination de la pauvreté et une réduction sensible des inégalités et de l'exclusion, telle que décrite dans son Plan stratégique. La concrétisation de la vision du PNUD et l'accomplissement de son mandat nécessitent la fourniture efficace de biens et de services, ce qui fait de leur achat une fonction stratégique essentielle à l'obtention de résultats à l'échelle mondiale.

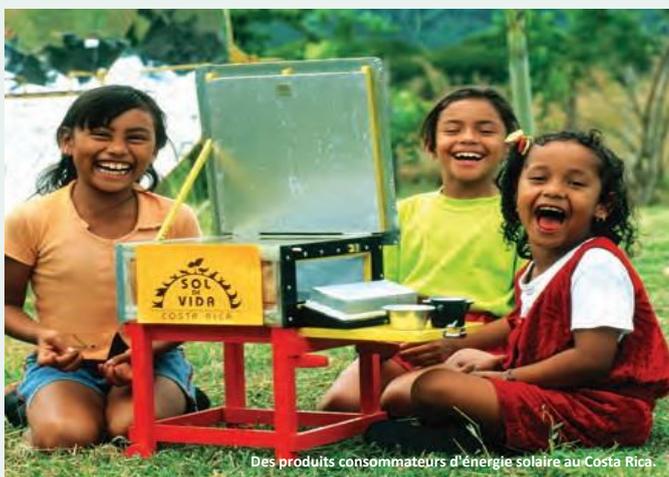
1

Verte, responsable et inclusive



Le PNUD fera de la durabilité, des coûts sociaux des émissions de carbone, de l'autonomisation des femmes et de la coopération Sud-Sud des critères pour les principales décisions d'achat, passant ainsi d'une focalisation sur « le prix » à un calcul basé sur « le coût total de possession tout au long du cycle de vie des produits et services ».

Par la réorientation de sa stratégie d'achat, le PNUD apportera une contribution significative à l'utilisation de solutions qui privilégient les énergies renouvelables et de technologies à rendement énergétique élevé comme les fourneaux à énergie solaire et les véhicules hybrides.



Des appareils fonctionnant à l'énergie solaire ont été achetés et répositionnés en vue de leur déploiement immédiat en cas de crise là où l'énergie solaire présenterait des avantages par rapport aux appareils traditionnels ou consommant des combustibles fossiles. Dans les pays touchés par l'épidémie d'Ebola, les bureaux de pays du PNUD ont pu passer à l'énergie solaire en veillant à ce que le réseau de distribution desserve les hôpitaux en premier. Des panneaux solaires ont également été achetés et installés afin d'alimenter les dispensaires. Les dispositifs d'éclairage solaires sont cruciaux pour les victimes de catastrophes naturelles, car les infrastructures énergétiques se trouvent à découvert et sont souvent fortement endommagées lors de séismes et de tempêtes.



Des projets de microfinance à Madagascar.

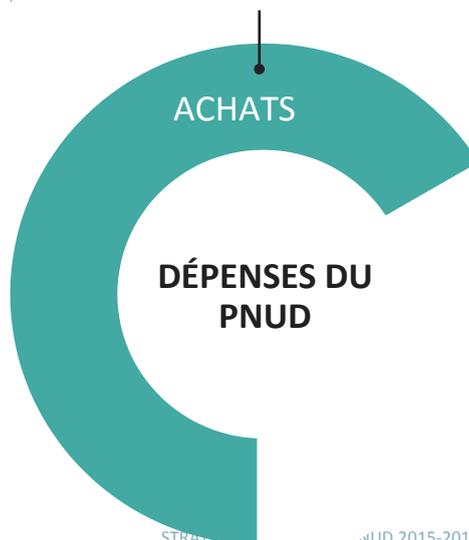
2

Les achats : Une des clefs de voûte du PNUD

Les achats représentent près des deux tiers des activités du PNUD, et la demande de tels services est en expansion. Au cours des 3 dernières années, le volume des achats a fortement augmenté dans les secteurs de la santé, des élections, de l'énergie durable et de la réaction aux crises. En tant que fonction stratégique de l'organisation, l'achat de biens et services doit intervenir dès les premiers stades de la conception des projets afin de garantir son efficacité et d'atténuer les risques.

Les achats du PNUD et le cadre économique basé sur des principes du Pacte mondial des Nations Unies se renforceront mutuellement, encourageant les fournisseurs du PNUD à adopter des politiques durables et socialement responsables conformes aux dix principes qu'il a adoptés dans les domaines des droits de l'homme, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption.

Les achats représentent près des deux tiers des dépenses du PNUD





3

Des chaînes d'approvisionnement propres

Le PNUD élaborera des mécanismes de suivi comprenant des évaluations et des contrôles ponctuels pour encourager la conformité de ses fournisseurs.

Le PNUD ne peut compromettre par inadvertance sa propre mission et sa crédibilité en permettant la maltraitance de sa chaîne d'approvisionnement par ses propres sous-traitants. L'exploitation des enfants, l'aliénation, les mauvais traitements et le travail forcé ne peuvent passer inaperçus ni avoir droit de cité au sein de la chaîne d'approvisionnement du PNUD. L'inaction équivaut à de la complicité.

Les chaînes d'approvisionnement du PNUD sont vastes et complexes, et comprennent souvent des sous-traitants, des grossistes et des fabricants dans de nombreux pays. Afin de garantir le respect du droit social national et de l'interdiction du travail des enfants et du travail forcé, le PNUD élaborera des mécanismes de suivi comprenant des évaluations et des contrôles ponctuels pour encourager la conformité de ses fournisseurs.

4

L'achat d'innovations

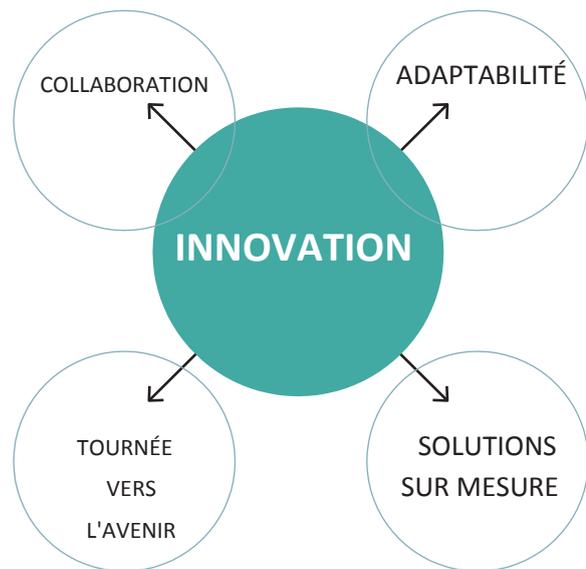
Les stratégies d'approvisionnement du PNUD doivent refléter son engagement à innover.

La remise en question des spécifications : Par leur recherche de spécifications techniques et de sources d'approvisionnement connues, qui favorisent de manière intrinsèque les produits et services existants par rapport aux innovations, les pratiques d'approvisionnement n'ont pas toujours suffisamment encouragé l'innovation. Lorsque cela est bénéfique, le PNUD mentionnera des spécifications techniques axées sur la performance et flexibles quant aux solutions techniques proposées, laissant la porte ouverte à l'innovation dans le chef du secteur privé, tout en permettant au PNUD de définir le cadre général des solutions demandées.

La production participative et les récompenses constituent un incitant à l'achat public avant commercialisation pour les innovations qui ne sont pas encore sur le point d'être commercialisées. Le PNUD collaborera avec les fournisseurs d'innovations concurrentielles prometteuses afin de leur apporter son soutien au cours des phases d'essai en conditions réelles et d'itération.

La nouvelle approche du Bureau d'appui aux achats en matière de **choix des fournisseurs** renforce l'inclusion de produits et services innovateurs, par sa compréhension du fait que la recherche d'entreprises et de produits innovateurs nécessite des outils, des critères d'attribution et des procédures de sélection différents des procédures d'achat classiques.

Pour demeurer un modèle à suivre tourné vers l'avenir pour le reste du monde, le PNUD doit continuer à acquérir et à **mettre en œuvre des technologies et des solutions innovatrices**. Le remplacement des radiateurs au kérosène par des appareils de chauffage solaire durables fournit un exemple de l'effet démultiplicateur de l'association de stratégies d'achat progressistes avec une innovation, grâce à laquelle une diminution de la pollution et une amélioration de la sécurité, de l'efficacité opérationnelle, du rapport coût/efficacité, de la santé et de la sécurité physique sont simultanément obtenues. Toutefois, le PNUD prend garde à ne pas appliquer une méthode « universelle » et veille à ne remplacer les radiateurs au kérosène par des appareils de chauffage solaire que lorsque ce changement est bénéfique.



Le PNUD se concentrera sur des spécifications techniques axées sur la performance et flexibles quant aux solutions techniques proposées

5

Une meilleure intégration dans les programmes

UNE INTÉGRATION PLUS POUSSÉE DES ACHATS

AU NIVEAU DU SIÈGE

+

AU NIVEAU RÉGIONAL

+

AU NIVEAU DES BUREAUX DE PAYS

En tant que condition préalable de la gestion efficace des projets et des risques, et vu son importance pour la performance générale du PNUD, l'approvisionnement fera partie de la conception et des budgets des projets

L'approvisionnement du PNUD sera davantage intégré à la conception des programmes et des projets aux niveaux des bureaux de pays, des régions et du siège. En tant que condition préalable de la gestion efficace des projets et des risques, et vu son importance pour la performance générale du PNUD, l'approvisionnement fera partie de la conception et des budgets des projets. Des directives seront publiées, qui préciseront les rôles bien définis de l'approvisionnement et qui souligneront son potentiel en tant qu'outil stratégique. Le service des achats du PNUD devrait tout particulièrement prendre part à l'élaboration des plans d'action pour la mise en œuvre des programmes de pays, des descriptifs de programme de pays et des programmes de travail annuels en vue de renforcer la collaboration et d'accélérer les opérations.

Un calendrier défini conjointement par le personnel du programme et le personnel des opérations contribue à l'obtention de meilleurs résultats en matière de développement pour les bénéficiaires du PNUD, car il fait en sorte que les activités d'approvisionnement contribuent à atteindre les résultats escomptés du projet par leur exécution en temps utile et pour un coût raisonnable.

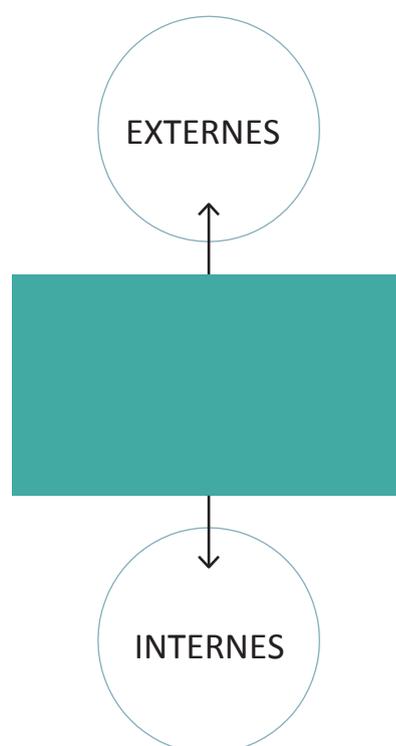


L'assemblage d'équipements de gymnastique à l'usine de Gimpack, à Mexico.

Ces consultations et discussions seront rendues possibles grâce à des politiques d'achat et des outils spécifiques, et des données seront continuellement collectées et analysées afin d'apporter un soutien proactif aux unités opérationnelles du PNUD.

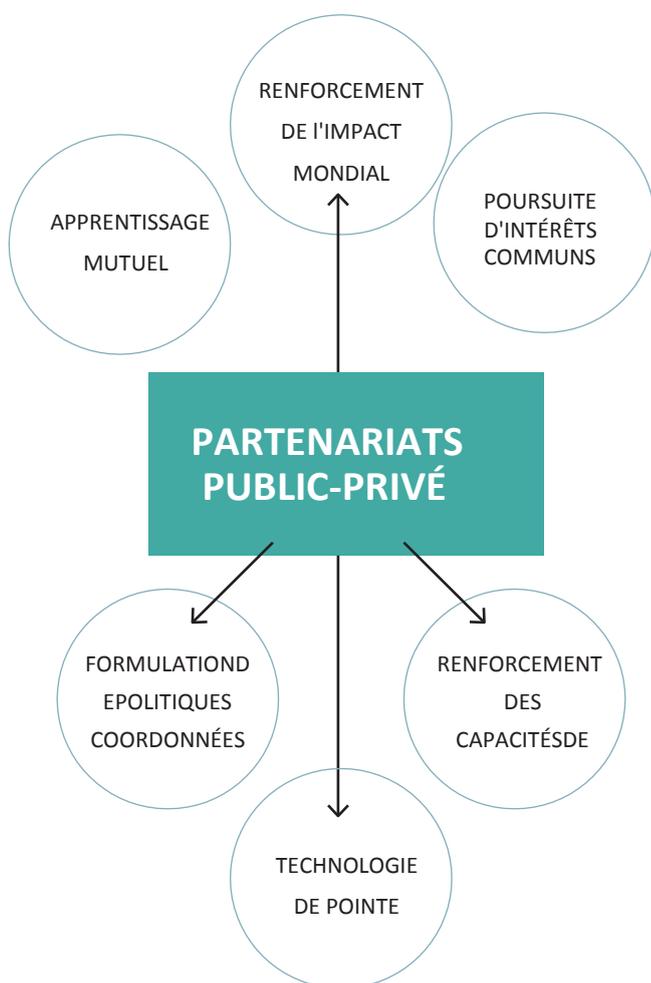
Nous avons prévu de préparer un guide des meilleures pratiques d'achats durables et de gestion des cdurables à l'intention des directeurs de projets. Le PNUD réfléchira à un système de récompenses pour « les meilleures pratiques de gestion de projet durables ».

À l'heure actuelle, le PNUD continue à fixer des normes élevées de professionnalisation en mettant l'accent sur les programmes externes de formation et de certification. Cette approche sera complétée par un module de formation élaboré par l'organisation afin de mieux intégrer les perspectives des directeurs de programmes et des professionnels des achats du PNUD quant à l'utilisation stratégique de l'approvisionnement. Cette formation permettra au personnel affecté aux programmes de comprendre l'importance des principales étapes de l'approvisionnement telles que la planification, la recherche de fournisseurs et la conclusion de contrats, ainsi que la gestion des risques et le suivi.



6

Des partenariats plus forts, un impact plus marqué



Les partenariats public-privé permettent un renforcement de notre impact mondial, l'apparition de possibilités d'apprentissage mutuel, la poursuite d'intérêts communs, la formulation de politiques coordonnées et le renforcement des capacités de lobbying. Le PNUD continuera à nouer des partenariats solides et mutuellement profitables avec des entités privées qui s'engagent à faire un usage stratégique de l'approvisionnement dans les domaines de l'innovation, de la responsabilité sociale des entreprises et de la prise en compte des considérations environnementales.

Les partenariats public-privé maintiendront également le PNUD à la pointe des meilleures pratiques par leur interconnexion et le dialogue. Une organisation déconnectée d'un monde en rapide mutation pourrait subir un important désavantage concurrentiel et ne plus être à même de remplir son mandat.

Le PNUD a jeté les bases d'une initiative conjointe couronnée de succès des Nations Unies qui favorise les achats verts dans le secteur de la santé, une initiative qui a attiré nos partenaires le Fonds mondial, UNITAID et la GAVI en plus du FNUAP, de l'UNOPS, de l'OMS, de l'UNICEF, du PNUE et du HCR. Des initiatives sectorielles spécifiques similaires, par exemple en rapport avec les énergies renouvelables, pourraient voir le jour.

De solides partenariats avec des gouvernements ont permis au PNUD de contribuer au renforcement des capacités des structures gouvernementales, par exemple par son soutien à la mise en œuvre nationale (modalité de réalisation nationale). Un système d'évaluation des capacités d'achat gouvernementales et une nouvelle gamme de services qui fait du PNUD un fournisseur de premier choix pour les gouvernements qui souhaitent renforcer leurs capacités sont prévus à moyen terme. Comme il sied à un partenaire de développement, le PNUD devrait chercher à créer et entretenir de solides partenariats avec les gouvernements afin d'améliorer l'évaluation de leurs capacités d'achat et de renforcer leurs capacités d'achat globales, ce pour quoi le PNUD pourrait être un acteur incontournable.

L'approvisionnement du PNUD sera accéléré et rationalisé plus avant pour répondre aux besoins des efforts de réaction aux crises dirigés vers les gouvernements et les populations concernés. La disponibilité réelle et immédiate des biens et services cruciaux pour l'aide coordonnée au relèvement sera assurée. Le Bureau d'appui aux achats mettra des réserves en place dans les entrepôts de fournitures humanitaires, créera et tiendra à jour des listes d'experts auxquels il sera possible de faire appel, et collaborera avec l'UNICEF et le PAM pour assurer la rapidité des interventions.

L'intégration permanente de la stratégie d'achat du PNUD avec le système des Nations Unies est capitale puisque celle-ci s'inscrit dans le cadre de l'approche « Unis dans l'action » du système des Nations Unies. Des initiatives telles que la campagne du Secrétaire général « Du bleu au vert » et la neutralité carbone des activités de l'ONU sont des exemples de meilleures pratiques illustrant comment la puissance des Nations Unies et leur structure d'achat peuvent servir à l'obtention d'un impact sur le monde réel. En outre, le PNUD nouera un dialogue à l'échelle du système des Nations Unies afin de définir les meilleurs moyens d'intégrer le calcul du coût social du carbone dans les décisions d'achat.

Le service des achats du PNUD continuera à jouer un rôle déterminant dans sa contribution au Comité de haut niveau sur la gestion et au Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD), par l'ouverture d'un dialogue et le lancement d'initiatives visant à l'harmonisation politique.



L'intégration permanente de la stratégie d'achat du PNUD avec le système des Nations Unies est capitale puisque celle-ci s'inscrit dans le cadre de l'approche « Unis dans l'action » du système des Nations Unies



Transparence, intégrité et responsabilité

CARACTÉRISTIQUES ESSENTIELLES DES ACHATS DU SECTEUR PUBLIC

TRANSPARENCE

INTÉGRITÉ

RESPONSABI
LITÉ

En 2014, le PNUD occupait la 1^{re} place du classement mondial de la transparence établi par l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA), un signe de son engagement envers la responsabilité. Open.UNDP.org, le portail en ligne du PNUD, donne libre accès à des données concernant plus de 10 000 projets en cours et publie des données relatives à des projets d'une valeur de plus de 5,8 milliards de dollars des États-Unis. Membre de l'IITA depuis sa création en 2008, le PNUD continuera à défendre les activités de sensibilisation menées auprès de ses entreprises partenaires et des agences des Nations Unies afin de garantir le respect des nouvelles normes de transparence applicables à l'aide humanitaire.

Le PNUD cherchera et poursuivra des relations commerciales avec les fournisseurs qui partagent les valeurs de l'Organisation. À cette fin, il fera face de manière ferme et juste aux cas de fraude et de corruption à l'égard du PNUD, à l'aide d'un solide mécanisme de sanction des fournisseurs, et il préviendra ces travers grâce à des procédures sérieuses relatives à l'obligation de diligence lors de son approvisionnement.

La transparence est directement liée aux valeurs fondamentales du PNUD telles que l'efficacité et la responsabilité institutionnelles. La loyauté, l'intégrité et la transparence garantissent l'impartialité et l'ouverture des processus concurrentiels et le respect des règles par ceux-ci. Tous les fournisseurs potentiels devraient être traités de la même façon, et le processus devrait comporter des critères d'évaluation clairs, des instructions d'invitation à soumissionner sans ambiguïté, des exigences réalistes, ainsi que des règles et procédures aisément compréhensibles. L'efficacité institutionnelle est capitale pour la transformation prévue par le PNUD dans son Plan stratégique 2014-2017.

Afin de favoriser **une mise en concurrence internationale efficace**, le PNUD fournira en temps utile à tous ses fournisseurs potentiels les informations nécessaires relatives à ses exigences, un meilleur accès grâce à de nouveaux systèmes d'appels d'offres en ligne, ainsi que la même possibilité de participer aux opérations d'achat, et ne posera de restrictions que lorsqu'il sera absolument nécessaire de le faire pour atteindre ses objectifs de développement.

Le logiciel de Peoplesoft e-Tender sera utilisé pour tous les achats réalisés par l'Unité des achats centralisés, Copenhague et Kuala Lumpur. Les appels d'offres en ligne présentent des avantages comme leur automatisation, leur rationalisation et leur pleine intégration dans ATLAS. Par conséquent, des données utiles sont saisies, une piste d'audit est générée, le processus ne nécessite pas de papier, et la confiance qu'accordent les soumissionnaires aux processus d'appels d'offres du PNUD est renforcée.

façon dont tous les bureaux du PNUD atteignent des résultats et dépensent des ressources. Afin de veiller au respect de l'assurance de la qualité et d'encourager la cohérence au sein de l'organisation, ce cadre comprend des indicateurs de base et des directives pour les mesures. Le premier budget intégré du PNUD a simplifié et rendu plus transparente la gestion de ses différents flux de recettes.

La loyauté, l'intégrité et la transparence garantissent l'impartialité et l'ouverture des processus concurrentiels et le respect des règles par ceux-ci



Le premier budget intégré du PNUD a simplifié et rendu plus transparente la gestion de ses différents flux de recettes

8

Évaluation de l'impact

Le PNUD élaborera une procédure d'examen pour vérifier dans quelle mesure ses sous-traitants respectent leurs obligations découlant de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises

L'**évaluation comparative** continuera à favoriser l'amélioration des entreprises. Il est crucial que le PNUD se compare lui-même aux autres organisations actives dans des contextes équivalents. Les politiques d'achat des autres organisations seront constamment examinées par le PNUD dans le but d'adopter leurs meilleures pratiques.

Le PNUD agira conformément à son Plan stratégique, dont la vision requiert des institutions qu'elles satisfassent à des critères de référence en matière d'efficacité organisationnelle semblables ou supérieurs aux normes les plus élevées définies au sein de la communauté de l'aide au développement, **et élaborera une procédure d'examen pour vérifier dans quelle mesure ses sous-traitants respectent leurs obligations découlant de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises**. En outre, le PNUD examinera les certifications environnementales lors de la passation de marchés.

→ Le PNUD poursuivra l'élaboration de l'« **indice de santé de l'achat écologique** », l'utilisation des produits de santé comme produits pilotes et l'extension de ce concept à d'autres secteurs pour obtenir une mesure objective de la durabilité de l'organisation. Il s'agit là de la première étape d'un plus vaste engagement envers le catalogage des initiatives vertes.

De même, les départements des achats et la performance des responsables des achats seront évalués et notés selon des critères relatifs à l'achat vert et à l'achat respectueux de la responsabilité sociale des entreprises.

Le Bureau d'appui aux achats continuera à évaluer régulièrement les progrès accomplis en matière d'achats durables et à communiquer ses conclusions aux fins du rapport statistique annuel sur les achats des Nations Unies.

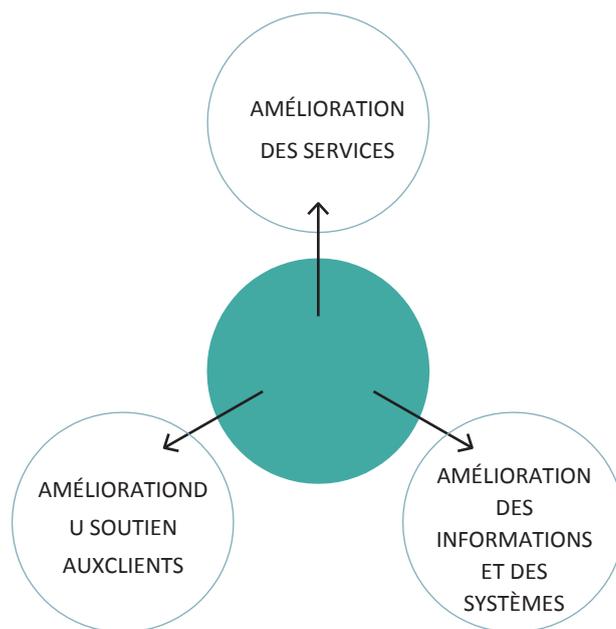


9

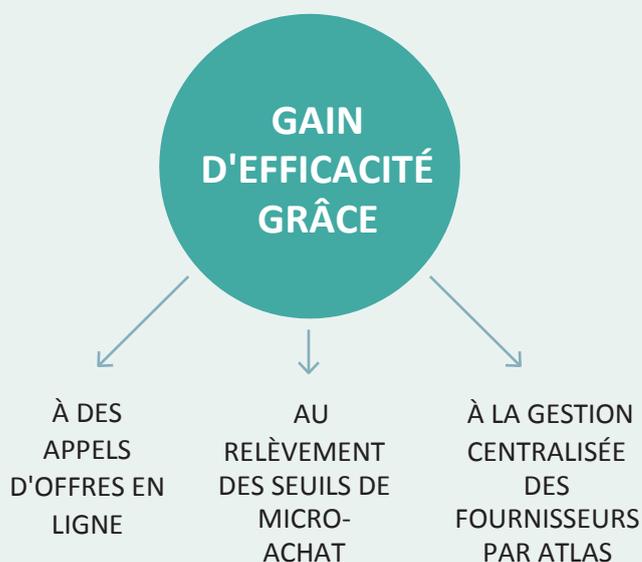
Mise en œuvre

En offrant des services d'achat améliorés à l'appui de l'exécution des projets, le PNUD aspire à fournir un service orienté vers la demande, modulable et auto-financé à l'appui des besoins liés à l'exécution de ses programmes. La structure d'appui à la mise en œuvre s'articulera autour de trois moteurs essentiels : l'accélération des services, l'amélioration du soutien aux clients et l'amélioration des informations et des systèmes.

L'**amélioration des services** est indispensable à la réussite permanente du PNUD. Le PNUD accélérera ses services par le recours à des accords à long terme, à des biens prépositionnés et à des procédures d'approvisionnement accélérées, ainsi que par l'amélioration continue de ses méthodes et outils d'approvisionnement. Une révision systématique des politiques clés, comme celles qui régissent les relations avec les tiers, fournisseurs et partenaires, sera fréquemment entreprise et reposera sur le retour des bureaux de pays.



D'importants efforts seront faits pour étendre l'architecture globale des accords à long terme afin de réduire les délais d'approvisionnement et d'éviter le lancement de procédures parallèles et répétitives par différentes unités opérationnelles du PNUD. Le pourcentage général des achats conclus par le PNUD dans le cadre des accords à long terme passera de 20 % à 40 %, ce qui se rapprochera davantage des pratiques des autres entités de l'ONU. Le relèvement des seuils de micro-achat et l'introduction d'appels d'offres en ligne et de la gestion centralisée des fournisseurs par Atlas engendreront eux aussi un gain d'efficacité et renforceront le rôle catalyseur du PNUD.



Amélioration du soutien aux clients

Le PNUD étant l'un des plus gros acheteurs de la famille onusienne, et au vu de sa nature décentralisée, il est capital que les bureaux de pays disposent de conseils pertinents sur les questions relatives à la passation de marchés. Par la mise en œuvre du modèle d'offre de services, les conseillers en approvisionnement du siège et régionaux seront à la disposition des bureaux de pays et les aideront à exécuter leur portefeuille.

Amélioration des informations et des systèmes

Les décisions d'achat du PNUD devraient reposer sur une analyse attentive des données qui révélera les habitudes de dépenses et les sources de risque. L'instauration d'accords à long terme de portée mondiale devrait être orientée par une analyse minutieuse des dépenses, et le rapport qualité-prix ainsi que le traitement simplifié des commandes devraient constituer des moteurs essentiels de la restructuration des comportements d'achat.

Par le recours à un accord de livraison normalisé, les services d'achat du PNUD définiront clairement les méthodes permettant d'offrir aux bureaux de pays des services d'achat. Ces accords porteront notamment sur le champ d'application des tâches, les rôles et responsabilités et les délais, et donneront au client la possibilité de commenter la performance une fois l'accord conclu.

Le renforcement des systèmes

Les nouvelles technologies sont indispensables pour assurer un bon rapport coût-efficacité et la rigueur, et elles contribueront à l'atténuation des risques en garantissant la séparation des fonctions et des chaînes de documents intégrées. Divers projets, dont des appels d'offres en ligne, une plate-forme de conseil en ligne et des tableaux de bord d'achat actualisés, seront menés à bien dans le cadre de cette stratégie d'achat.

10

Évaluation et renforcement des capacités

Le PNUD compte un réseau étendu de partenaires qui travaillent ensemble pour atteindre les objectifs fixés dans le domaine du développement. L'évaluation en fonction des normes sectorielles et le renforcement des capacités peuvent tout particulièrement renforcer nos partenaires gouvernementaux. Les bureaux de pays peuvent eux aussi tirer parti d'une évaluation de leurs capacités et d'une formation interne destinée aux praticiens non spécialisés dans les achats.

La modification de notre architecture organisationnelle, tant au niveau du siège qu'au niveau régional, rassemble notre personnel afin de combattre l'isolement traditionnel des programmes, partant du principe que les nombreuses dimensions du développement sont interconnectées et se complètent. L'harmonisation de nos programmes de pays conserve leur capacité traditionnelle à s'adapter aux priorités nationales tout en les amenant à employer de nouvelles méthodes de travail.

La plus intime intégration de l'achat et des programmes contribuera également au renforcement des capacités d'achat de nos homologues nationaux, une caractéristique à part entière des projets qui font l'objet d'une bonne gouvernance.



L'énergie solaire apporte l'électricité dans des régions reculées de Mongolie.

Les nombreuses dimensions
du développement
s'interconnectent
et se complètent





CRÉDITS PHOTOGRAPHIQUES

Couverture : PNUD Inde

Intérieur de la couverture avant : PNUD Niger

Page 2 : PNUD Costa Rica

Page 3 : PNUD Madagascar

Page 4 : PNUD Laos

Page 7 : PNUD Mexique

Page 9 : PNUD RDC

Page 10 : PNUD Viet Nam

Page 13 : PNUD Burkina Faso

Page 15 : PNUD Mongolie

Page 16 : PNUD Sri Lanka



Bureau d'appui aux achats du Programme des Nations
Unies pour le développement, Bureau de la gestion,
One United Nations Plaza
New York, NY 10017
États-Unis

E-mail : ps0.info@undp.org
www.undp.org/procurement