

I/ Optimisation des ressources

Le plus important principe directeur du PNUD est d'optimiser les ressources. Dans le contexte du processus des achats, obtenir une optimisation des ressources signifie la sélection de la soumission représentant une combinaison optimale des coûts et bénéfices, conformément aux besoins du groupe d'activité.

L'optimisation des ressources ne devrait pas équivaloir l'option du prix le plus bas, mais plutôt exiger l'évaluation intégrée des facteurs techniques, organisationnels et de prix par rapport à leur importance relative (c.-à-d. la fiabilité, la qualité, l'expérience, la réputation, la performance, la réalité du coût/prix et la rationalité). Les paramètres du groupe d'activité peuvent également inclure des objectifs sociaux, environnementaux et autres, définis dans le plan des achats. Le principe d'optimisation des ressources est appliqué au moment de l'attribution, pour sélectionner la soumission répondant le plus efficacement aux exigences exprimées. Pour s'assurer de la meilleure optimisation des ressources, le processus d'appel d'offres et de la sélection de l'entrepreneur doit :

- favoriser la compétition ;
- réduire la complexité des processus d'appel d'offres, d'évaluation et de sélection ;
- garantir une évaluation impartiale et complète des soumissions appelées ; et
- garantir la sélection de l'entrepreneur dont la soumission aura le niveau de réalisme le plus élevé et dont la performance sera le plus à même d'atteindre les descriptions, le cahier des charges ou le mandat du Groupe d'activité.

Équité, intégrité et transparence

Comme la concurrence est à la base d'un achat efficace, impartial et transparent, les Groupes d'activité sont, de ce fait, responsables de protéger l'intégrité du processus d'achat et de maintenir l'équité de traitement de tous les soumissionnaires par le PNUD. Des achats sérieux (c.-à-d. la transparence du processus ; la probité ; des registres complets et justes ; la responsabilité ; la confidentialité) établissent puis entretiennent des règles et procédures réalisables et claires.

Compétition efficace

L'objectif des processus concurrentiels du PNUD, tel que décrit dans ces Directives, est de fournir une notification opportune et suffisante des exigences du PNUD à tous les soumissionnaires potentiels, et une opportunité équitable de soumission aux appels d'offres pour les marchandises, travaux de génie civil et services nécessaires.

Les Groupes d'activité doivent s'assurer qu'aucune restriction n'est imposée sur les processus concurrentiels, limitant la réserve de soumissionnaires potentiels, car le PNUD n'accepte pas des achats attribués à des entrepreneurs ou pays exclusifs, sauf si stipulé explicitement dans un accord de donateur. Cependant, de telles clauses restrictives d'achats incluses dans un accord doivent obtenir une approbation préalable du Responsable en chef des achats.

Intérêt pour le PNUD

En pratique, les règles et procédures d'achat spécifiques, établis pour la mise en œuvre d'un programme, dépendant des circonstances individuelles du cas particulier ; cependant, quatre considérations guident l'intérêt PNUD pour l'acquisition de produits.

- le besoin d'économie et d'efficacité dans la mise en œuvre du programme, y compris l'achat de marchandises, de travaux de génie civil et de services concernés ;
- l'accès aux opportunités d'achat pour tous les soumissionnaires intéressés et qualifiés de

par le monde, excepté lorsque d'autres critères émis par le Conseil de Sécurité ou l'Assemblée Générale prévalent ;

- donner la même information et une opportunité équitable à tous les soumissionnaires éligibles dans la compétition pour la fourniture de marchandises, de travaux de génie civil ou des services ; et
- l'importance de la transparence dans le processus d'achat.

Ethique des achats

Le PNUD exige que tous les Groupes d'activité respectent les normes d'éthique les plus élevées tout le long du processus d'achat. Aux fins de cette disposition, et selon cette politique, le PNUD définit les termes comme suit :

- « Corruption » implique la donation, l'acceptation, la réception ou la sollicitation, directement ou indirectement, de toute chose de valeur, pour influencer l'action du personnel dans le processus d'achat ou d'exécution de contrats ;
- « Fraude » : la représentation erronée ou la dissimulation intentionnelle d'un fait matériel aux fins d'induire une autre personne à agir à cette représentation ou dissimulation, à son désavantage.
- « Collusion » : un plan ou combine entre deux ou plusieurs soumissionnaires, avec ou sans la connaissance du PNUD, conçu pour établir des prix à des niveaux artificiels et non-concurrentiels ;
- « Coercition » : nuire ou menacer de nuire à des personnes ou à leurs biens, directement ou indirectement, afin d'influencer leur participation dans le processus d'achat, ou d'influer sur l'exécution d'un contrat.

Le processus d'achat du PNUD doit permettre aux soumissionnaires de concourir pour les marchés du PNUD sur une base juste, égalitaire et transparente. Le personnel associé aux achats est donc responsable pour la protection de l'intégrité du processus d'achat et pour maintenir l'équité dans le traitement de tous les soumissionnaires par le PNUD.

La norme de conduite pour tout le personnel impliqué dans les achats pour se prémunir contre les conflits d'intérêt pouvant compromettre l'intégrité et l'objectivité du PNUD comprend :

- Au cours de la phase avant l'appel d'offres, le personnel ne doit pas laisser les soumissionnaires avoir accès aux informations, qu'elles soient techniques, financières ou d'autre nature, sur un achat particulier avant qu'une telle information ne soit rendue disponible à la communauté d'activité dans son entier. En outre, le personnel ne doit pas utiliser des caractéristiques, cahier des charges ou mandats pouvant décourager la concurrence.
- Le personnel ayant un intérêt financier par rapport aux soumissionnaires répondant à un appel d'offres du PNUD, est exclu de toute implication dans le processus d'achat. Un intérêt financier signifie n'importe quelle valeur monétaire, y compris, mais pas limitée à :
 - Un intérêt dans une affaire consistant d'actions, d'options sur actions ou intérêts propriétaires similaires dans de telles affaires, mais hors tout intérêt dérivant uniquement par raison d'un investissement dans une telle entreprise par une mutuelle, fonds de pension ou autre fonds d'investissement institutionnel sur lequel le membre du personnel n'exerce aucun contrôle ; ou
 - L'encaissement, ou bien le droit ou l'espoir d'encaisser un quelconque revenu, sous une ou plusieurs des formes suivantes : honoraires de consultation, appointements, salaires, primes, exonérations, clémence, intérêts dans un bien immobilier ou personnel, dividendes, royalties provenant de licence de technologies ou autres processus ou produits, loyers, plus-value.
- Le personnel ayant un intérêt personnel ou professionnel, ou une influence directe ou indirecte dans un soumissionnaire répondant à un appel d'offres du PNUD, est exclu de

toute implication dans le processus d'achat. Les intérêts personnels ou professionnels comprennent, mais ne se limitent pas à :

- Toute organisation, ou entreprise sur laquelle le membre du personnel, seul ou avec un membre de sa famille directe (c.-à-d. époux/se ou compagnon, et enfants à charge) exerce un intérêt de contrôle ; ou
 - Toute société, partenariat, entreprise individuelle, commerce, franchise, association, organisation, holding, société à responsabilité limitée, liquidation judiciaire, affaire de trust immobilier ou autre entité non gouvernementale lucrative, sans but lucratif, ou caritative ; ou
 - Tout poste de direction ou poste au comité de direction du soumissionnaire, peu importe la rémunération ; ou
 - Tout poste comprenant des responsabilités d'une part conséquente de l'entreprise du soumissionnaire ou la gestion d'une entreprise.
- Le personnel ne doit pas révéler des informations confidentielles et de sélection de source, directement ou indirectement, à un quelconque individu autre que ceux autorisés à recevoir de telles informations, à un quelconque moment avant ou après le processus de sélection et d'attribution.

- Le PNUD peut exclure des fournisseurs, entrepreneurs et consultants, des opportunités de soumission concernant des achats dans les programmes ou projets appuyés par le PNUD, si le soumissionnaire en question, ou son affilié, a fourni des services de conseils pour la préparation et la mise en œuvre d'un projet, et afin de prévenir un conflit d'intérêts, le soumissionnaire et son affilié sont disqualifiés de la fourniture de marchandises et travaux de génie civil par la suite sous financement du PNUD pour le même projet. Tout personnel des achats ayant un conflit d'intérêts actuel ou potentiel doit immédiatement en avvertir le Représentant résident/directeur de pays (CD) ou le Chef du groupe d'activités.

Pour sauvegarder le PNUD contre toute utilisation illégale de fonds publics pour le financement du terrorisme, les Groupes d'activité doivent évaluer toutes les entités avec lesquelles ils sont en affaire afin de s'assurer que les fonds sont utilisés pour l'objectif prévu. Afin de maintenir un contrôle financier de tels fonds publics, ainsi que la conformité avec les règlements et directives du PNUD en ce qui concerne les pratiques de financement antiterroriste, la diligence raisonnable de l'organisation préconise que les Groupes d'activité :

- examinent le profil de l'entité (c.-à-d. ses antécédents, rapports financiers, rapports annuels) ;
- confirment l'enregistrement de l'entreprise auprès des autorités gouvernementales ; et
- vérifient l'entité contre la liste des terroristes et financiers du terrorisme du Comité 1267 du Conseil de Sécurité des Nations Unies.

Tout le personnel est responsable de la régularité des actions entreprises par eux dans le cours de leur service officiel. Tout membre du personnel qui entreprend une action contraire aux Règlements financiers et règles de gestion financière du PNUD ou des présentes Directives peut être tenu personnellement et financièrement responsable des conséquences d'une telle action.

II/ Procédures d'achats de biens et de services - Méthodes d'achats

Demande de prix

Une demande de prix (RFQ) est habituellement utilisée pour l'achat de marchandises, travaux de génie civil et/ou services lorsque la valeur du marché est comprise entre 2 500 USD et 100 000 USD. Si les produits sont requis sur une base répétitive, et la valeur

cumulative du marché excède 100 000 USD au cours de l'année calendaire, le Groupe d'activité doit soit utiliser l'appel d'offres (ITB) soit une demande de prix (RFQ), selon ses besoins particuliers.

Une RFQ demande des propositions, et d'autres modalités et conditions commerciales pour les produits nécessaires, à une liste de fournisseurs. Pour respecter une concurrence efficace, les Groupes d'activité doivent évaluer les propositions d'au moins trois réponses [lorsque l'offre correspond aux exigences (c.-à-d. les caractéristiques, conditions de livraison, modalités et conditions du PNUD)] ET propositions qualifiées [ou le fournisseur satisfait les critères d'éligibilité de base], puis l'attribution s'effectue à l'offre acceptable proposant le prix le plus bas.

Appel d'offres

Un appel d'offres (ITB) est en général utilisé pour l'achat de marchandises d'une valeur de 100 000 USD ou plus ; ou lorsqu'aucune approche technique au projet en question, ou gestion/surveillance d'une activité de projet n'est demandée des fournisseurs potentiels. L'ITB impose certaines exigences aux fournisseurs pour qu'ils satisfassent aux caractéristiques précises des marchandises recherchées par le PNUD. Les ITB peuvent également s'appliquer aux achats de travaux de génie civil ou de service qui peuvent être exprimés quantitativement et qualitativement.

Les ITB garantissent des annonces publiques ou la demande d'offres d'une liste de fournisseurs qualifiés. Lorsqu'une liste de fournisseur est utilisée pour des appels d'offres, des justifications adéquates (c.-à-d. préqualification des fournisseurs ; annonce d'une manifestation d'intérêt ; annonce ouverte menée au cours des 12 derniers mois ; urgence) doivent être fournies.

Pour respecter l'économie et l'efficacité, les Groupes d'activité doivent évaluer les propositions d'au moins trois réponses [lorsque l'offre correspond aux exigences (c.-à-d. les caractéristiques, conditions de livraison, modalités et conditions du PNUD)] ET propositions qualifiées [ou le fournisseur satisfait les critères d'éligibilité de base], puis l'attribution s'effectue à l'offre acceptable proposant le prix le plus bas.

Invitation à soumissionner

Une invitation à soumissionner (RFP) est recommandée pour tous les marchés dépassant 100 000 USD, pour lesquels les produits et/ou résultats ne peuvent être exprimés suffisamment en détail, au niveau quantitatif ou qualitatif, au moment où l'invitation est lancée, par exemple, lorsque des services de consultation ou similaire ou marchandises complexes sont requis par le Groupe d'activité.

Bien que des invitations à soumissionner (RFP) puissent également être utilisées pour l'achat de marchandises, travaux de génie civil et/ou services dont la valeur est estimée à moins de 100 000 USD, elles sont en général plus compliquées que les RFQ et ITB, impliquant de nombreux processus différents, et donc une acceptation plus formelle des procédures d'achat. Les RFP invitent les fournisseurs potentiels à répondre à l'appel d'offres en offrant une solution aux caractéristiques spécifiques, cahier des charges ou conditions décrivant les besoins. En plus des solutions généralement proposées sous forme d'une proposition technique, les fournisseurs potentiels doivent indiquer tous les coûts associés comme une proposition financière séparée.

De la même manière, pour respecter l'économie et l'efficacité, les Groupes d'activité doivent évaluer les propositions d'au moins trois réponses [lorsque l'offre correspond aux exigences (c.-à-d. les caractéristiques, conditions de livraison, modalités et conditions du PNUD)] ET propositions qualifiées [ou le fournisseur satisfait les critères d'éligibilité de base] reçus selon la méthode du double enveloppe, puis l'attribution s'effectue à l'offre la plus réactive aux besoins spécifiés, y compris le prix et d'autres facteurs.

Contrat direct

Contrairement aux méthodes d'invitation concurrentielle susmentionnées, l'engagement direct, sans concurrence, peut être utilisé lorsqu'un Groupe d'activité engage les services du Bureau des services d'achat interorganisations (IAPSO) ou d'une autre agence de l'ONU ; ou utilise un accord global à long terme (LTA) exécuté par un IAPSO ou siège ; ou, alternativement, un LTA local.

Le Groupe d'activité peut considérer l'utilisation des services d'achat d'IAPSO, ou d'une autre agence de l'ONU, pour effectuer les activités formelles des appels d'offres internationaux pour des demandes d'équipement considérables. L'IAPSO ou l'agence de l'ONU peut effectuer des appels d'offres, contre paiement, au nom du Bureau de pays, basés sur des caractéristiques techniques génériques et présenter le résultat pour approbation finale avant l'attribution du marché. Au lieu du Groupe d'activité, l'IAPSO doit rechercher l'approbation pertinente du Comité des marchés et des achats (CAP) et du comité consultatif des achats (ACP) le cas échéant, en ligne avec les exigences en vigueur au PNUD. Lorsqu'une agence de l'ONU a été engagée pour entreprendre un processus concurrentiel, toute approbation et examen consécutif doit être conforme aux directives d'achat de cette agence. De ce fait, les groupes d'activité n'auront besoin d'aucune approbation complémentaire, peu importe le montant du marché, des comités de contrôle des marchés.

Pour les articles d'usage normal, comme les équipements de santé, les ordinateurs, les fournitures et équipements de bureau, les équipements de communication, les logiciels etc., l'IAPSO a conclu lui-même des LTA avec un certain nombre de fournisseurs et soutenu plusieurs LTA existants de l'ONU. Les Groupes d'activités ne sont donc pas obligés de chercher l'approbation du CPO pour des produits basés sur des LTA, et peuvent émettre des bons de commande sous contrat direct, peu importe le montant du contrat. Pour profiter de ces arrangements concurrentiels, nous conseillons aux Groupes d'activité de visiter UN Web Buy – le portail d'achat entretenu par l'IAPSO. UN Web Buy fournit également des prix de référence pour une comparaison avec les marchés locaux. Cependant, de tels prix sont strictement confidentiels et ne doivent pas être utilisés ou divulgués dans des négociations de marché avec des tiers, ébranlant les principes d'achat d'équité et de concurrence du PNUD.

En plus des produits disponibles via UN Web Buy, le IAPSO offre également l'achat très économique de produits fréquemment achetés basés sur les LTA d'autres membres du groupe de travail des services d'achat interorganisations.

Pour des services consultatifs de gestion ou de TI, des ordinateurs, véhicules, médicaments du Fonds mondial et de l'équipement sanitaire, le siège du PNUD a conclu des LTA globaux avec différents fournisseurs, applicables à tous les Groupes d'activité du PNUD. Lorsqu'un seul LTA du PNUD existe pour un service ou produit particulier, les Groupes d'activité ne sont pas obligés de chercher l'examen et l'approbation des Comités de contrôle des marchés (c.-à-d. CAP, ACP) ou le CPO pour des produits basés sur des LTA et peuvent émettre des bons de commande par contrat direct, peu importe le montant du marché. De l'autre côté, lorsque plusieurs LTA existent pour un produit ou service particulier, les Groupes d'activité doivent lancer des offres des prix informelles. Par exemple, le siège entretient un LTA avec les sociétés A, B et C pour des services de gestion & de mise en œuvre du changement. Un Groupe d'activité ne doit pas engager les services de A sans d'abord obtenir et évaluer les propositions de B et C.

Alternativement, lorsqu'un Bureau de pays a besoin de services ou de produits sur une base régulière, les Groupes d'activité peuvent opter pour l'établissement d'un LTA local avec le fournisseur de tels services/produits afin de rationaliser leurs besoins et simplifier le processus d'achat. Cependant, avant d'arriver à un arrangement formel, le Groupe d'activité doit mener un exercice d'achat, conclu par la sélection d'un fournisseur qui offre

le meilleur rapport qualité prix. Après l'exercice et la sélection, le Groupe d'activité doit demander l'examen et l'approbation des Comités de contrôle des marchés (c.-à-d. le CAP, l'ACP) et le CPO, puis, si l'approbation est obtenue, le Groupe d'activité peut émettre un LTA. Une fois le LTA en vigueur, le Groupe d'activité n'est pas obligé de chercher l'approbation pour la durée de l'Accord et peut émettre des bons de commande sous Contrat direct, peu importe le montant du marché.

Achat local

L'achat local est une méthode d'achat basée sur la comparaison d'offres de prix informelles obtenues de fournisseurs potentiels, afin d'assurer le meilleur rapport qualité/prix, et convient à l'achat de marchandises standard faciles à obtenir ou des produits aux caractéristiques standard, d'une valeur de moins de 2 500 USD, ou de travaux de génie civil simples, également évalués à moins de 2 500 USD. Les bons de commande émis pour l'achat de marchandises doivent indiquer la description et la quantité des marchandises et les caractéristiques des travaux de génie civil, ainsi que la date et le lieu de livraison (ou de fin) désirés.

Pour de tels achats, évalués à moins de 2 500 USD, le Groupe d'activité peut obtenir la Carte d'achat pour effectuer le paiement. Pour le PNUD, la Carte d'achat représente une alternative pour l'achat de marchandises et de services, simplifiant le processus de paiement. L'utilisation de la Carte d'achat est informelle et remplace la petite caisse. Cependant, la Carte d'achat ne doit jamais être utilisée pour l'achat de biens estimés à 1 000 USD ou plus, ou qui ont une durée de vie de plus de 3 ans. Néanmoins, comme dans toutes les méthodes d'achat, le Groupe d'activité doit toujours vérifier que les marchandises ou services obtenus représentent le meilleur rapport qualité/prix possible. Pour demander la Carte d'achat, le Représentant résident ou le Chef du Groupe d'activité doit demander l'approbation de l'Administrateur des cartes. Pour plus de renseignements sur le Programme de la carte d'achat, consultez le Manuel de l'utilisateur de la carte.