

ICC EOI 128355

Mandat – Étude portant sur le processus d’achat à la CPI

A. Contexte

La Cour pénale internationale (« la CPI » ou « la Cour ») est une juridiction internationale permanente. Elle ne fait pas partie des organisations du système des Nations Unies, mais entretient des rapports de coopération avec l’ONU. La CPI se compose de quatre organes : la Présidence, les Chambres, le Bureau du Procureur et le Greffe. Son siège se trouve à La Haye (Pays-Bas). La CPI a des bureaux dans les pays faisant l’objet d’une situation (à savoir la République centrafricaine, la République démocratique du Congo, le Mali, l’Ouganda, la Côte d’Ivoire et la Géorgie). Elle emploie environ 1 000 personnes et engage environ 25 millions d’euros par an pour ses achats.

Conformément à la règle 110.12 du Règlement financier et règles de gestion financière, les fonctions d’achat comprennent tous les actes nécessaires à l’acquisition par voie d’achat ou de location de biens, notamment des produits et des biens immobiliers, et de services, y compris des ouvrages.

Conformément à la règle 110.13-a du Règlement financier et règles de gestion financière, le Greffier est responsable de toutes les fonctions d’achat de la Cour. Il met en place les systèmes d’achat de la Cour et veille à ce que les fonctions d’achat soient exercées conformément aux dispositions pertinentes du Règlement financier et des règles de gestion financière.

Conformément à l’instruction administrative ICC/AI/2013/002, le Greffier a désigné les fonctionnaires autorisés à conclure des contrats au nom de la Cour dans les limites des montants suivants : montant illimité pour le Directeur des services de gestion, conjointement avec le chef de la Section des services généraux ou le chef de l’Unité des achats ; jusqu’à 250 000 euros pour le Directeur des services de gestion ; jusqu’à 250 000 euros pour le chef de la Section des services généraux ; jusqu’à 150 000 euros pour le chef de l’Unité des achats, jusqu’à 10 000 euros pour le coordinateur des achats ; et jusqu’à 3 000 euros pour les assistants aux achats et pour les chefs des bureaux extérieurs.

Conformément à l’instruction administrative ICC/AI/2017/006, le Greffier, avec l’accord du Président et du Procureur, a défini le mandat du Comité d’examen des marchés pour ce qui est de donner des avis concernant les propositions d’actes de passation ou de révision des marchés d’une valeur supérieure à 50 000 euros. Le Comité fait partie intégrante des mécanismes de contrôle interne de la Cour et est un organe consultatif qui assiste le Greffier dans l’exercice de ses fonctions en matière d’achats.

Conformément au Plan stratégique du Greffe 2019-2021, tous les services du Greffe adopteront une culture d’amélioration en continu. De plus, l’efficacité du processus d’achat étant d’une importance cruciale pour le bon fonctionnement général de la Cour, les services chargés des achats gagneront à accorder une attention particulière à l’amélioration en continu. Le processus d’achat ne consiste pas simplement à obtenir des biens ou des services d’un bon rapport qualité-prix selon des modalités équitables et transparentes ; les décisions prises dans le cadre du processus d’achat peuvent également contribuer à une meilleure efficacité à long terme à l’échelle de la Cour. Le processus d’achat est complexe, il comporte de nombreuses étapes telles que la planification des achats et la définition des exigences, et mobilise en interne des effectifs importants investis de différents rôles. Compte tenu du coût et du temps qu’il représente pour la Cour, ce processus devrait par conséquent faire l’objet de mesures d’amélioration en continu afin de le rendre plus efficace et plus rapide.

Le Bureau du Directeur des services de gestion a été chargé de mandater un expert en vue de procéder à une étude préliminaire du processus d’achat afin d’identifier les domaines d’amélioration potentiels sur la base de la nouvelle approche exposée ci-dessous, en tenant compte des implications opérationnelles et financières, ainsi que des recommandations formulées dans le rapport que rendra cet expert.

L’expert en ingénierie des processus d’achat peut être soit une personne physique soit une organisation ou une société.

B. Cahier des charges

1. L'expert mènera une étude afin d'identifier les domaines d'amélioration potentiels dans le processus d'achat et proposera une nouvelle approche en vue d'obtenir les améliorations voulues. Il prendra en considération les aspects suivants :
 -)] Maximiser le pouvoir de négociation de la CPI et rendre le processus d'achat moins coûteux et plus rapide. Identifier les contrats-cadres des Nations Unies (ou du pays hôte) tant pour le siège que pour les bureaux de pays, y adhérer et les utiliser autant que possible.
 -)] Tenir compte de l'ensemble des coûts de la vie d'un bien lorsque l'on prend une décision d'achat et envisager au besoin un contrat de location plutôt qu'un achat.
 -)] Améliorer la planification des achats et normaliser la procédure de définition et de spécification des exigences par les agents certificateurs.
 -)] Chercher systématiquement à déterminer si des achats peuvent être combinés ou effectués en même temps pour améliorer les rapports qualité-prix et réduire les coûts liés aux activités mêmes d'achat, par exemple en matière de technologies de l'information et des communications, ou de gestion des installations.
 -)] Envisager de conclure des accords de partenariat avec les institutions judiciaires et les autres organisations internationales basées à La Haye (et ailleurs) afin de réduire les coûts, les retards et les risques associés aux procédures d'appels d'offre ou aux achats concernant des biens ou services à produire sur mesure.
 -)] Ajuster les plafonds autorisés pour les opérations d'achat formelles afin que les achats d'un faible montant puissent être effectués par des moyens plus appropriés, notamment par carte de crédit, conformément aux meilleures pratiques suivies par d'autres organisations internationales.
 -)] Étendre la gamme des services fournis par des prestataires extérieurs, en regroupant si possible différents services en un contrat principal, selon une approche globale de la prestation de services pour la Cour, par exemple en matière de technologies de l'information et des communications, ou de gestion des installations.
 -)] Améliorer les procédures d'administration et de gestion des contrats et renforcer les compétences, les capacités de formation et les outils dans ce domaine au bénéfice des rapports qualité-prix.
 -)] Mettre en œuvre une approche nouvelle en matière d'achats, qui exigera un changement de culture institutionnelle au sein du Greffe et de la part des « acheteurs » des différentes sections de la Cour :
 - o Le recours accru à des contrats et à des prestataires externes rendra d'autant plus cruciales la bonne gestion des contrats et la rationalisation des chaînes d'approvisionnement. Les avantages issus d'un contrat bien négocié peuvent être rapidement érodés par la mauvaise gestion du contrat.
 - o À priori, tous les consommables et fournitures devraient être acquis au moyen de contrats-cadres.
 - o Les avantages qu'apportent les contrats-cadres sur le plan de la rapidité, de la gestion pratique, des coûts et du rapport qualité-prix d'ensemble l'emportent largement sur les gains marginaux que peut procurer l'achat de solutions ou produits sur mesure.
 - o Les acheteurs doivent apprendre à penser davantage en termes de résultat à atteindre qu'en termes de biens ou de services particuliers à acheter.
2. L'expert rendra compte au Directeur des services de gestion des résultats et de la mise en œuvre de la nouvelle approche avant la conclusion du projet, qui devra être mené à bien dans les six mois suivant sa nomination.
3. Dans le cadre de son étude, l'expert tiendra compte du contexte général suivant.
 -)] Même si la CPI est une organisation relativement petite, elle intervient sur une vaste zone géographique et est amenée à acheter de nombreuses catégories de biens et de services. Elle n'a pas le même pouvoir d'achat et de négociation que des organisations de plus grande taille.
 -)] Les processus d'achat mis en place à la Cour sont conformes aux meilleures pratiques suivies par les organisations du système des Nations Unies ; toutefois, en raison du cadre légal particulier et des exigences en matière de sécurité, ils peuvent parfois se révéler trop lents et coûteux pour garantir la souplesse nécessaire

dans le contexte d'opérations sensibles (telles que celles menées par le Bureau du Procureur ou par la Section de l'aide aux victimes et aux témoins) ou d'activités imprévues dans les pays faisant l'objet d'une situation.

-) Le personnel disponible pour l'administration des activités d'achat est limité et les effectifs sont restés inchangés au cours des dernières années malgré l'augmentation du volume d'activité de la Cour.
-) On constate une croissance du marché des prestations de services complexes pour le compte de clients, avec une tendance, en particulier dans le secteur des technologies de l'information, à proposer la prestation de services plutôt que la vente de biens.
-) La stratégie d'achat part de l'hypothèse qu'il existe un marché actif et large pour les biens et services à acheter, ce qui n'est pas toujours le cas dans certains pays faisant l'objet d'une situation ou pour certains domaines d'activité, comme la gestion des réparations accordées et l'assistance aux victimes.
-) Les coûts de la vie des biens et des services achetés peuvent compromettre le rapport qualité-prix d'ensemble.
-) Il y a, à La Haye, un certain nombre d'institutions judiciaires et d'autres organisations internationales qui ont des besoins opérationnels similaires ou achètent les mêmes biens et services, ce qui offre des possibilités de collaboration.
-) La CPI a conclu un accord régissant sa « relation » avec l'Organisation des Nations Unies et des accords avec les États hôtes de ses installations, que ce soit au siège de la Cour ou dans les pays de situation, ce qui peut offrir des possibilités en matière d'achats.
-) Il serait peut-être possible de recourir à la coopération des États parties pour obtenir les mêmes services confidentiels à un tarif réduit et en toute sécurité et en toute confidentialité.

C. Prestations attendues

Dans les délais fixés et sous réserve de toute modification de ceux-ci décidée d'un commun accord entre les parties, l'expert adressera au Directeur des services de gestion les documents suivants :

1. Une proposition ou un plan de travail pour l'ensemble du projet, précisant les délais et les principales étapes prévues, à soumettre dans les trois semaines suivant la date de signature du contrat ;
2. Un rapport intermédiaire exposant les conclusions initiales de l'étude, comprenant notamment des résultats préliminaires et des recommandations quant à la nouvelle approche envisagée en matière d'achats, ce rapport intermédiaire devant être soumis à une date dont il sera convenu avec la Cour. Les conclusions initiales de l'étude seront organisées selon les sections suivantes :
 -) une analyse du processus métier et du modèle actuellement suivis en matière d'achats, permettant de proposer des options et des recommandations quant aux moyens d'assurer l'amélioration en continu, en maximisant l'efficacité et l'efficacités des services d'achats ;
 -) un audit permettant de savoir quels accords-cadres adoptés par l'ONU / les États hôtes pourraient être avantageusement adoptés par la Cour, quand de tels accords pourraient être mis en place et quel pourcentage des services de la Cour ils pourraient couvrir, ainsi qu'une évaluation des économies pouvant être réalisées grâce à leur adoption, en termes de coûts des biens, en termes de temps et en termes de coût du processus d'achat lui-même ;
 -) une analyse des achats qui pourraient être effectués au moyen de nouvelles solutions s'agissant des achats de faible valeur, comme la solution du paiement par carte de crédit institutionnelle, ainsi qu'une évaluation de la proportion d'achats à laquelle la solution étudiée s'applique et de toutes les économies réalisables en conséquence ;
 -) un recensement des possibilités à venir s'agissant d'achats nouveaux ou groupés de façon à réduire le nombre de contrats et à améliorer les rapports qualité-prix, là aussi en déterminant les économies qui résulteraient d'un tel exercice et leur ampleur ;
 -) un inventaire des cas où les contrats déjà en place en matière de prestation de services de gestion des installations pourraient être élargis à d'autres services afin de continuer à évoluer structurellement vers un modèle de gestion des installations, là aussi en déterminant les économies qui pourraient résulter d'un tel exercice et leur ampleur.

3. Un rapport final exposant les résultats de l'étude relative à la nouvelle approche envisagée en matière d'achats, et formulant des recommandations en la matière, ce rapport final devant être soumis avant la fin de la mission à une date dont il sera convenu avec la Cour. Ce rapport sera organisé selon les sections suivantes :
 - i. des options et recommandations quant aux moyens d'améliorer en continu le processus métier et le modèle actuellement suivis à la Cour en matière d'achats pour maximiser l'efficacité et l'efficacé des services d'achats ;
 - ii. un audit permettant de savoir quels accords-cadres adoptés par l'ONU/ les États hôtes pourraient être avantageusement adoptés par la Cour, quand de tels accords pourraient être mis en place et quel pourcentage des services de la Cour ils pourraient couvrir, ainsi qu'une évaluation des économies pouvant être réalisées grâce à leur adoption, en termes de coûts des biens, en termes de temps et en termes de coût du processus d'achat lui-même ;
 - iii. une analyse des achats qui pourraient être effectués au moyen de nouvelles solutions s'agissant des achats de faible valeur, comme la solution du paiement par carte de crédit institutionnelle, ainsi qu'une évaluation de la proportion d'achats à laquelle la solution étudiée s'applique et de toutes les économies réalisables en conséquence ;
 - iv. un recensement des possibilités à venir s'agissant d'achats nouveaux ou groupés de façon à réduire le nombre de contrats et à améliorer les rapports qualité-prix, là aussi en déterminant les économies qui résulteraient d'un tel exercice et leur ampleur ;
 - v. un inventaire des cas où des contrats déjà en place en matière de prestation de services de gestion des installations pourraient être élargis à d'autres services afin de continuer à évoluer structurellement vers un modèle de gestion des installations, là aussi en déterminant les économies qui pourraient résulter d'un tel exercice et leur ampleur ;
 - vi. la définition, en matière d'achats, d'une série d'indicateurs clés de résultats (KPI) permettant de créer une série d'outils diagnostic tenant compte du temps et du coût de chaque processus d'achat, du nombre de processus d'achat menés, de la proportion et de la valeur des biens et services achetés dans le cadre de contrats-cadres et des achats de faible valeur ;
 - vii. les besoins spécifiques de certains clients (tels que le Bureau du Procureur, la Section de l'aide aux victimes et aux témoins et le Fonds au profit des victimes) sont à prendre en compte pour trouver des solutions, passant notamment par la modification des politiques et procédures d'achat.

D. Rapports hiérarchiques

L'expert rendra compte au Directeur des services de gestion.

Il travaillera principalement en étroite collaboration avec le chef de la Section des services généraux et le chef de l'Unité des achats, et, selon que de besoin, avec le Chef de la Section des finances, le chef du Bureau des affaires juridiques du Greffe, les chefs des bureaux extérieurs dans les pays faisant l'objet d'une situation et les agents certificateurs du Bureau du Procureur, de la Section de l'aide aux victimes et aux témoins et du Fonds au profit des victimes.

E. Durée prévue de la mission

Il est prévu que la mission de l'expert commence à la date de signature du contrat et dure six mois. L'expert pourra être tenu de participer à des réunions avec des responsables de la Cour après cette période.

F. Lieu de travail

L'expert ne sera pas tenu d'être physiquement présent dans les locaux de la Cour et pourra travailler depuis son domicile en recourant aux moyens techniques nécessaires (par exemple la vidéoconférence). Les déplacements professionnels à La Haye ou vers d'autres lieux d'affectation seront soumis à l'approbation du Bureau du Directeur des services de gestion.

G. Qualifications/expérience

L'expert doit remplir les critères minimum suivants :

- a. le personnel clé doit être titulaire au moins d'une maîtrise universitaire dans un domaine lié à la gestion d'entreprise, à la gestion des ressources humaines, au droit, aux statistiques ou à tout autre domaine connexe ;
- b. il devra également posséder une expérience dans le domaine des achats et de l'analyse des processus métiers dans le cadre de l'ingénierie des processus d'achat des organisations publiques internationales ;
- c. capacité de livrer des services de conseil avec professionnalisme et efficacité ;
- d. le personnel clé sera doté d'excellentes capacités d'analyse et d'un esprit critique et posséder des aptitudes à la communication, tant à l'écrit qu'à l'oral (tous les rapports requis seront rédigés en anglais et/ou en français) ; et
- e. la connaissance du système commun des Nations Unies en matière d'achats et de chaînes d'approvisionnement constituerait un atout. Une certification telle que CIPS, IACCM, NEVI ou une certification équivalente sera prise en considération.

H. Profil de l'expert

Dans le cadre de son offre de services, l'expert communiquera les renseignements et documents suivants :

- a. un curriculum vitae mettant en évidence les qualifications et l'expérience du personnel clé, comme indiqué ci-dessus ;
- b. un bref exposé expliquant la méthodologie qui sera utilisée (une ou deux pages); et
- c. engagement à titre gracieux ou honoraires professionnels (à l'exclusion des frais de voyage et de l'indemnité journalière de subsistance, qui seront basés sur les taux en vigueur à la Cour), y compris la fréquence des paiements pour toute la gamme des services requis, avec ventilation des principaux postes de coût associés aux services.

I. Conditions de paiement

La préférence sera donnée aux services offerts à titre gracieux. Le remboursement des frais de voyage pré-approuvés et le versement de l'indemnité journalière de subsistance se feront aux taux établis par la Cour.

S'agissant des honoraires facturés pour les services, le montant total sera indiqué sous la forme d'une somme forfaitaire fixe ; l'offre devra également mentionner les paiements échelonnés correspondant aux prestations livrées à chaque étape. Les paiements prévus dans le contrat seront conditionnés par les réalisations et subordonnés à l'exécution satisfaisante des prestations à chaque étape et, enfin, à l'exécution satisfaisante de la mission.

Les conditions générales de la CPI pour l'achat de services seront appliquées.