

5. Sources d'approvisionnement

5.1 Recherche de fournisseurs

La recherche de fournisseurs est le processus qui consiste à identifier des prestataires appropriés, y compris des fournisseurs, qui pourraient fournir les biens ou services requis. Le processus de recherche des sources d'approvisionnement fournit également des informations précieuses sur les produits et les spécifications.

La recherche de fournisseurs s'effectue à l'aide de plusieurs méthodes clés décrites ci-dessous :

- des études et des analyses du marché de l'offre, en recourant à des sources d'informations tant internes qu'externes ;
- l'annonce de possibilités de relations commerciales par des méthodes de recherche de sources d'approvisionnement, telles que les demandes d'information, les appels à manifestation d'intérêt et la présélection ;
- la recommandation des fournisseurs par les demandeurs :
 - a. en règle générale, les demandeurs, les bureaux fonctionnels et les consultants que ceux-ci recrutent ne peuvent pas recommander l'enregistrement de fournisseurs sur la liste des entités invitées à concourir, car cette pratique peut être perçue comme portant atteinte au principe de séparation des tâches entre les demandeurs et les entités adjudicatrices. Toutefois, il est recommandé que le personnel chargé des activités d'achat encourage les fournisseurs à s'enregistrer sur le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies ;
 - b. si un fournisseur est recommandé, les responsables des achats évaluent soigneusement la possibilité et la pertinence d'inclure ledit fournisseur sur la liste des entités invitées à concourir. Toutefois, à moins que le responsable des achats ne soit pleinement convaincu que le fournisseur recommandé apportera des connaissances ou des compétences particulières qui seront bénéfiques pour le marché proposé, le fournisseur recommandé doit être exclu de ladite liste des invités, mais peut être encouragé à s'enregistrer pour d'autres appels à la concurrence ;
 - c. si le responsable des achats estime qu'un fournisseur doit être invité à concourir, il doit d'abord obtenir l'accord du Directeur de la Division des achats ou du Chef du Service des achats ; par ailleurs, la personne qui recommande le fournisseur doit garantir et déclarer qu'il n'existe pas de conflit d'intérêts potentiel entre le fournisseur et elle-même ;
 - d. un consultant engagé pour établir ou examiner des spécifications techniques, des termes de référence ou un cahier des charges et/ou pour aider à l'évaluation des offres ou des propositions concernant un besoin n'est pas autorisé à soumettre une offre ou une proposition pour le même besoin ;
 - e. si un fournisseur s'adresse au demandeur pour être inscrit sur la liste des entités invitées à concourir, le demandeur doit renvoyer le fournisseur au responsable des achats concerné.

5.2 Étude de marché

L'étude de marché est le processus de collecte et d'analyse des informations sur les capacités du secteur industriel et l'offre globale du marché. Elle aide à recenser les biens, les services et les fournisseurs, contribue à l'élaboration des spécifications techniques, des termes de référence et des cahiers des charges, et permet de recueillir des informations sur les produits et les prix des technologies et solutions

disponibles, entre autres. Elle constitue un exercice essentiel mené par le responsable des achats dans le but de satisfaire les besoins de l'Organisation, et est essentielle à la réussite de tout processus de recherche des sources d'approvisionnement, en particulier si les biens ou les services n'ont jamais été achetés auparavant. Lorsqu'elle est réalisée à l'aide de certains moyens, tels que des séminaires ou des événements, elle peut également être considérée comme une activité de sensibilisation qui aide l'ONU à diffuser des informations sur ses besoins et à trouver de nouvelles sources d'approvisionnement.

L'étude de marché peut être réalisée en utilisant des sources externes et/ou internes. Elle ne doit pas reposer uniquement sur l'une des sources indiquées ci-dessous, car plusieurs d'entre elles peuvent être utilisées conjointement avant de décider de la méthode d'appel à la concurrence. Le résultat de l'étude de marché (c'est-à-dire, entre autres, la liste des fournisseurs appropriés et les types de produits disponibles) doit être consigné dans le dossier du marché et communiqué au demandeur.

Les sources externes suivantes sont des sources d'information précieuses dans la recherche de fournisseurs potentiels :

- a. le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies (www.ungm.org) ;
- b. d'autres organisations ou institutions de l'ONU spécialisées dans l'achat de biens ou de services dans un domaine particulier, si cela permet d'obtenir un rapport qualité-prix optimal et d'utiliser plus efficacement les ressources [par exemple le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) pour les fournitures destinées aux réfugiés, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) pour les vaccins, le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) pour les contraceptifs, l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) pour les produits pharmaceutiques et les équipements médicaux, le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) pour les technologies et services environnementaux] ;
- c. les revues et magazines commerciaux/spécialisés ;
- d. les chambres de commerce, délégations commerciales et ambassades ;
- e. les utilisateurs finaux et les clients ;
- f. les séminaires d'affaires, les catalogues de fournisseurs, les revues professionnelles, les publications commerciales ou Internet.

Les sources internes suivantes peuvent également constituer un bon point de départ dans la recherche de fournisseurs potentiels :

- a. les accords à long-terme existants, les commandes permanentes et, si elles existent pour un certain besoin, les listes de fournisseurs présélectionnés ;
- b. les fournisseurs qui ont déjà passé des marchés avec l'ONU ;
- c. les listes précédentes d'entités invités à concourir dans le même domaine ;
- d. la consultation d'autres responsables des achats ;
- e. les plateformes de communication disponibles et autres listes de diffusion.

En outre, il convient de veiller à ce que les petites et moyennes entreprises (PME), les entreprises à but non lucratif, les entreprises appartenant à des minorités ou à des femmes et/ou les fournisseurs qui emploient des personnes handicapées ne soient pas exclus de l'étude de marché. Il convient aussi de prendre dûment en considération les canaux de communication dans la ou les langues locales, afin d'atteindre le public voulu et de garantir une concurrence internationale effective.

Il importe de réévaluer régulièrement le marché, en particulier pour les produits et services qui évoluent rapidement dans certaines zones géographiques et industries. Lors de l'élaboration des stratégies par catégorie dans le cadre de la gestion par catégorie, des études de marché approfondies sont menées et peuvent être utilisées pour des appels d'offre individuels, le cas échéant.

5.3 Communication sur les possibilités d'affaires

La communication sur les possibilités d'affaires peut être faite avec l'une des méthodes indiquées ci-dessous :

- a. la demande d'information (voir le [paragraphe 5.4 intitulé « Demande d'information »](#)) ;
- b. l'appel à manifestation d'intérêt (voir le [paragraphe 5.5 intitulé « Appel à manifestation d'intérêt »](#)), qui peut donner lieu à une présélection des fournisseurs, le cas échéant (voir le [paragraphe 5.6 intitulé « Présélection des fournisseurs »](#)).

Les possibilités d'affaires supérieures à 150 000 dollars doivent être publiées sur le Portail mondial pour les fournisseurs et sur le site Web de la Division des achats, à moins qu'une dérogation ne soit accordée par l'autorité d'approbation des achats correspondante pour des raisons, par exemple, de maintien de la confidentialité des informations concernant des exigences sensibles ou des préoccupations de sécurité. Elles doivent être publiées ou communiquées selon le cas, de manière à susciter les réponses les plus avantageuses en fonction de la nature et des circonstances du produit requis, par exemple au moyen d'annonces à la radio locale ou régionale, ou d'avis sur les sites Web d'autres organisations, dans les journaux locaux ou régionaux ou dans des revues spécialisées.

5.4 Demande d'information

La demande d'information est un instrument visant à réaliser une étude de marché afin d'obtenir des informations pouvant être utilisées pour trouver les solutions/fournisseurs disponibles ou potentiels en vue de répondre aux besoins recensés. Elle peut permettre d'obtenir des informations sur les coûts et les délais de livraison, et est généralement menée avant la finalisation du cahier des charges, des termes de référence ou des spécifications techniques.

Les informations reçues en réponse à une demande d'information ne sont pas utilisées pour sélectionner les fournisseurs. Elles permettent principalement de dresser des descriptions génériques des solutions alternatives disponibles ou potentielles en vue de satisfaire une condition ou un résultat défini, ainsi que de déterminer les coûts et délais de livraison possibles. La demande d'information est orientée vers la recherche d'une alternative technique, d'une option, d'une solution ou d'une estimation des coûts, plutôt que vers une réponse directe sous la forme d'une offre du marché ou de l'industrie.

La demande d'information est un outil efficace et efficient en vue de trouver une solution possible pour répondre à un besoin spécifique et d'évaluer l'environnement commercial pertinent pour ledit besoin. Elle est également utilisée pour identifier des fournisseurs potentiels.

La demande d'information est publiée sur le site Web de l'entité qui l'émet, sur le site Web de la Division des achats, sur le Portail mondial pour les fournisseurs, ainsi que dans tout autre média jugé approprié par le responsable des achats. Elle doit être publiée ou communiquée de manière à ce que, selon la nature et la complexité du besoin, elle permette de recueillir les réponses les plus avantageuses.

RESSOURCES

5.5 Appel à manifestation d’intérêt

Un appel à manifestation d’intérêt est une annonce établie par le responsable des achats, en consultation avec le demandeur, en vue de recenser les fournisseurs qui souhaitent participer à un appel à la concurrence. Les fournisseurs sont invités à manifester leur intérêt dans un délai déterminé en soumettant les informations détaillées demandées dans l’appel à manifestation d’intérêt, par exemple pour démontrer leur expérience et leurs qualifications dans la fourniture des biens/services concernés. Les informations fournies par les fournisseurs intéressés sont évaluées, et les fournisseurs sont pris en compte pour l’inscription sur la liste des entités invitées à concourir.

Un appel à manifestation d’intérêt est une méthode rentable pour recenser les fournisseurs appropriés. Toutefois, elle nécessite l’attribution d’un délai supplémentaire, car les fournisseurs doivent disposer d’un intervalle suffisant pour répondre à l’appel à manifestation d’intérêt. En fonction de la complexité et de la nature des biens ou services concernés, un délai minimum de dix jours ouvrables devrait être accordé pour les réponses. Lorsque des délais plus courts sont spécifiés, ou lorsque l’autorité d’approbation des achats renonce à l’affichage d’un appel à manifestation d’intérêt en vue d’une invitation à soumissionner ou d’un appel d’offres, les raisons doivent être correctement expliquées et consignées dans le dossier.

L’évaluation des réponses aux appels à manifestation d’intérêt doit être effectuée par le demandeur et/ou un responsable des achats, selon le cas. En outre, le responsable des achats peut contacter personnellement les fournisseurs potentiels, recensés au moyen de l’analyse du marché de l’offre ou enregistrés dans la base de données du Portail mondial pour les fournisseurs, afin de solliciter leur intérêt à participer à l’appel à la concurrence à venir.

L’appel à manifestation d’intérêt est publié sur le site Web de l’entité qui l’émet, sur le site Web de la Division des achats, sur le Portail mondial pour les fournisseurs, ainsi que dans tout autre média jugé approprié par le responsable des achats. Il doit être publié ou communiqué de manière à ce que, selon la nature et la complexité du besoin, il permette de recueillir les réponses les plus avantageuses.

RESSOURCES

Annexe 8 – Appel à manifestation d’intérêt et réponse du fournisseur – Siège de l’ONU
Annexe 9 – Appel à manifestation d’intérêt et réponse du fournisseur – Missions

5.6 Présélection des fournisseurs

La présélection est une méthode formelle d’évaluation des fournisseurs par rapport à des critères prédéterminés. Seuls les fournisseurs qui satisfont aux critères établis sont invités à participer à un appel

d'offres (liste de présélection). Par conséquent, les exercices de présélection ne doivent être appliqués que dans les cas où la nécessité de limiter la liste des entités invitées à concourir a été clairement établie et où l'autorité d'approbation des achats a autorisé la conduite d'un exercice de présélection. Cela se fait par le biais de la procédure d'appel à manifestation d'intérêt. Le recours à la présélection doit être indiqué et justifié dans le plan de sélection des fournisseurs de l'appel à la concurrence concerné.

La procédure garantit que le dossier d'appel à la concurrence n'est délivré qu'aux fournisseurs ayant des capacités et des ressources suffisantes. Il convient de prévoir un délai suffisant pour que les fournisseurs potentiels puissent préparer leur candidature en conséquence. La période entre l'invitation à la présélection et la date limite de soumission d'une réponse est d'au moins dix jours ouvrables, sauf si une justification écrite est fournie et approuvée par le Directeur de la Division des achats ou par le responsable des achats. Une fois approuvée, la justification est conservée dans le dossier du marché. Les invitations à la présélection doivent être publiées sur le Portail mondial pour les fournisseurs, sur le site Web de la Division des achats et dans tout autre média pertinent. La présélection est une procédure formelle dans le cadre de laquelle les fournisseurs sont évalués avant que les dossiers d'appel à la concurrence ne soient publiés. Si la présélection est effectuée pour une activité d'achat spécifique, tous les fournisseurs qui soumettent des candidatures et qui satisfont aux critères de présélection sont invités à concourir. La présélection ne préjuge pas de l'attribution d'un marché.

La présélection est recommandée dans les cas suivants :

- a. les coûts élevés liés à l'établissement d'offres détaillées pourraient décourager les fournisseurs potentiels à entrer en concurrence (comme des équipements conçus sur mesure, des projets de conception et de construction ou des services spécialisés) ;
- b. le besoin concerne des éléments techniques complexes pour lesquels le fournisseur doit avoir une capacité technique minimale ainsi que la capacité de réaliser les travaux selon la norme de qualité requise, comme dans le cas des travaux de construction ;
- c. si cela est jugé nécessaire pour obtenir le meilleur résultat dans le cadre d'un processus d'achat visant à répondre à des besoins très complexes ou à d'autres besoins qui le justifient, sous réserve de l'approbation du Directeur de la Division des achats ou du responsable des achats. Les critères de présélection, la procédure et le personnel participant à l'évaluation aux fins de la présélection sont déterminés avant la publication de l'appel à manifestation d'intérêt. Ces éléments sont décrits dans un document séparé, signé et daté par le demandeur, et approuvé et signé par le responsable des achats.

5.7 Création de listes des entités invitées à concourir

Le recensement des fournisseurs à l'aide des outils décrits ci-dessus permet de créer la liste des fournisseurs potentiels pouvant recevoir le dossier d'appel à la concurrence.

En règle générale, le responsable des achats invite à concourir tous les fournisseurs qui ont manifesté leur intérêt dans le cadre d'un appel à manifestation d'intérêt et qui sont enregistrés au moins au niveau de base sur le Portail mondial pour les fournisseurs au moment de l'émission de l'appel à la concurrence. L'ONU n'est pas tenue d'inviter à concourir toutes les entreprises qui ont manifesté leur intérêt dans le cadre d'un appel à manifestation d'intérêt ou qui ont répondu à une demande d'information ; cette décision est consignée dans le plan de sélection des fournisseurs. De même, l'ONU n'est pas tenue de restreindre la liste des entités invitées à concourir aux entreprises qui ont exprimé leur intérêt ou répondu à une demande d'information. Lorsque des entreprises supplémentaires sont inscrites sur la liste, le

comité d'évaluation doit évaluer, pour chaque fournisseur, les mêmes informations que celles qui étaient demandées dans l'appel à manifestation d'intérêt ou la demande d'information.

Lorsqu'il n'y a qu'un nombre limité de fournisseurs sur le marché (par exemple, conditions de marché oligopolistique) et/ou lorsque le responsable des achats n'a pas été en mesure de trouver par un autre moyen le nombre minimum requis d'entités invitées à concourir, tel que spécifié ci-dessous, malgré une étude de marché adéquate, cela doit être clairement indiqué et expliqué à l'autorité d'approbation des achats, dont le grade n'est pas inférieur à celui du Chef de section dans un bureau d'achat ou au Chef du Service des achats au moment de la demande d'approbation de la liste des entités invitées à concourir.

Dans les autres cas, la liste des entités invitées à concourir dans le cadre de méthodes formelles d'appel à la concurrence devrait normalement comprendre (selon le secteur d'activité et la nature du besoin) un nombre minimum requis de dix (10) invités pour les offres inférieures à 1 000 000 de dollars, et de quinze (15) invités pour les offres dont la valeur estimée est supérieure à 1 000 000 de dollars. Pour les demandes de prix, un minimum de cinq invités est requis, mais le responsable des achats doit veiller à ce que suffisamment d'entités soient invitées pour obtenir plus de cinq devis et pas moins de trois devis au minimum (voir le paragraphe 6.3.3).

Si une phase de présélection a été menée, les fournisseurs qui ne sont pas éligibles ne doivent pas être inclus dans la liste des entités invitées à concourir. Dans ce cas, le nombre minimum recommandé de fournisseurs ne s'applique pas.

5.8 Approbation de la liste des entités invitées à concourir

La liste des entités invitées à concourir doit comprendre tous les fournisseurs qui seront invités à soumissionner. Si le nombre minimum de fournisseurs recommandé, conformément au [paragraphe 5.7](#), ne peut être atteint, une justification doit être fournie par écrit et consignée dans le dossier du marché, et la poursuite de la procédure doit être autorisée par l'autorité d'approbation des achats compétente selon la valeur du marché, jusqu'à concurrence du seuil de compétence du Directeur de la Division des achats ou du responsable des achats. Cette justification écrite peut être incluse dans la liste des entités invitées à concourir, ou jointe à celle-ci. Le dossier d'appel à la concurrence ne peut être émis qu'après la fourniture de cette justification.

5.9 Modification de la liste des entités invitées à concourir

La liste des entités invitées à concourir peut être modifiée en supprimant des fournisseurs invités ou en ajoutant des fournisseurs qui seront invités à soumissionner. Les fournisseurs peuvent être ajoutés à la liste des entités invitées à concourir sur assentiment de l'autorité d'approbation des achats. La décision est fondée sur le jugement professionnel du responsable des achats au niveau de Chef du Service des achats ou de Chef de section, qui détermine si l'on peut raisonnablement s'attendre à ce que le fournisseur soumette une offre compétitive et vérifie qu'il est dûment enregistré sur le Portail mondial pour les fournisseurs. Dans le cas d'ajouts visant à corriger des omissions et des erreurs de distribution de la part de l'ONU, une prolongation du délai de soumission des offres peut être envisagée.

Les demandes des fournisseurs invités à concourir visant à modifier l'entité figurant sur la liste des entités invitées à concourir, afin de tenir compte d'éléments tels que des structures subsidiaires ou des engagements de coentreprise, sont examinées par le responsable des achats au niveau de Chef du Service des achats ou de Chef de section, sur la base de son jugement professionnel, et approuvées ultérieurement par l'autorité d'approbation des achats (voir également le [paragraphe 3.1.4.1, point b](#)) sur

les coentreprises). Dans ce cas, le responsable des achats veille à ce que ces entités soient enregistrées au niveau de base sur le Portail mondial pour les fournisseurs au moment de l'invitation.