

À usage officiel

Français - Or. Anglais

9 décembre 2024

CONSEIL

Conseil

**AUDIT DE PERFORMANCE 2023 – LES CONSULTANTS EXTERNES DANS  
LES ACTIVITÉS DE L'OCDE**

Synthèse

JT03557199



NAJWYŻSZA IZBA KONTROLI  
COUR DES COMPTES DE LA POLOGNE

Synthèse du rapport de l'Auditeur externe

**LES CONSULTANTS EXTERNES DANS  
LES ACTIVITÉS DE L'OCDE**

1. Cet audit de performance avait pour objectif principal de **fournir une assurance raisonnable sur la question de savoir si le champ et la nature actuels de la collaboration avec les consultants externes (également appelés prestataires de services intellectuels - PSI) permettent de produire les résultats souhaités par l'Organisation ; et si les contrôles qualité et les processus d'approbation en place pour les travaux des consultants externes sont efficaces et adaptés aux besoins de l'Organisation.**
2. Pour atteindre l'objectif général de l'audit et en réponse aux questions d'audit, l'Auditeur externe a examiné les textes et statistiques pertinents relatifs au recours à des prestataires de services intellectuels, a questionné et s'est entretenu avec les responsables des directions institutionnelles, ainsi qu'avec un certain nombre de directions de substance, a constitué un échantillon discrétionnaire de 38 opérations concernant des prestations intellectuelles et a mené une enquête auprès de 18 directions de substance en les interrogeant sur le champ et la nature actuels de leur recours à des consultants externes et sur les processus d'approbation en place pour les travaux des consultants externes.

### Évaluation générale

3. **Le champ et la nature actuels de la coopération avec les consultants externes (prestataires de services intellectuels - PSI) permettent de produire les résultats souhaités par l'Organisation. Les livrables produits par les PSI apportent une contribution importante à la réalisation des résultats inscrits au Programme de travail et Budget (PTB).**
4. Cette contribution s'appuie sur le cadre de mise en concurrence adopté par l'Organisation pour ses achats qui s'applique entre autres aux achats de prestations intellectuelles. Les procédures de consultation de marché ou d'appel d'offres menées auprès des fournisseurs sont en général satisfaisantes, et elles permettent d'assurer l'optimisation des ressources (V4M) grâce à une sélection efficace et judicieuse des fournisseurs. L'Auditeur externe attire cependant l'attention sur le fait que dans quelques cas de sélection directe de PSI par un organe subsidiaire compétent, certes concentrés au sein d'une seule unité institutionnelle, l'utilisation optimale des ressources serait mieux assurée au moyen d'une procédure d'achat concurrentiel.
5. Bien qu'ils ne soient pas standardisés, les contrôles qualité et les processus d'approbation appliqués aux travaux des consultants externes sont généralement efficaces et adaptés aux besoins de l'Organisation. De plus, le Système de gestion stratégique de l'OCDE, qui se compose du Cadre de gestion stratégique de l'OCDE, complété par son Cycle de gestion intégré, assure une structure de gestion solide, y compris pour les services intellectuels. Dans ce Système, le PTB encourage la responsabilité et la transparence en montrant comment les ressources (y compris s'agissant des PSI) sont mises en œuvre et contrôlées afin que les résultats et les réalisations prévus soient obtenus de façon efficace et efficiente.
6. Toutefois, l'audit a révélé certaines lacunes qui sont susceptibles d'augmenter le risque de production de résultats insatisfaisants et, potentiellement, de diminuer l'impact des livrables.
7. Les directions/programmes sélectionnés ont consacré, en moyenne, 9 % de leurs dépenses totales à des achats de prestations intellectuelles en 2023 (contre 10 % en 2022). Les PSI jouent un rôle particulièrement important dans le cadre de certains résultats où ce pourcentage est bien supérieur à la moyenne (principalement au sein de deux directions). Si l'on exclut ces deux domaines, le pourcentage moyen des dépenses affectées à l'achat de prestations intellectuelles s'est établi, pour l'ensemble des directions/programmes, à 5 % en 2023 (contre 7 % en 2022). De ce point de vue, le recours à des prestataires de

services intellectuels pour les travaux de substance peut être considéré comme limité et ciblé.

8. L'acquisition de services intellectuels est régie par le cadre de mise en concurrence adopté par l'Organisation pour ses achats, tel qu'il est décrit dans le Règlement financier, les Instructions financières et les Procédures financières relatives aux achats. Ce cadre relatif aux achats s'applique à l'ensemble des directions, programmes et services de l'OCDE, y compris ses institutions autonomes et celles placées sous son égide, et à toutes les activités inscrites à son Programme de travail et Budget, y compris celles qui sont financées par des contributions volontaires ou des dons.

9. Conformément à l'article 19 du Règlement financier, les achats de biens et de services doivent être effectués de façon à optimiser l'utilisation des ressources et à maximiser la transparence dans le choix des fournisseurs. La section I (« Achats ») du Titre 4 des Instructions financières énonce, pour la procédure d'appel à la concurrence, des exigences qui sont détaillées dans les Procédures financières relatives aux achats.

10. Il ressort des constats effectués au cours du présent audit de performance que l'OCDE a conçu et mis en place, pour les travaux des consultants externes, des contrôles de la qualité et des processus d'approbation qui fournissent une assurance raisonnable d'atténuation du risque de production de résultats insatisfaisants. Ces constats sont corroborés par la vue d'ensemble complète des achats de prestations intellectuelles effectués à l'échelle de l'ensemble de l'Organisation, principalement grâce au module de gestion des relations avec les fournisseurs (SRM), à travers lequel les achats de l'OCDE sont effectués. De plus, les budgets des directions font l'objet d'un contrôle et d'un suivi assurés par leur Unité de gestion des ressources (RMU). Les achats de prestations intellectuelles (examinés par échantillonnage) ont été saisis sous forme d'engagements dans les systèmes comptables après consultation et approbation de la RMU compétente.

11. Cependant, l'Auditeur externe a constaté que, pour un programme, la valeur totale des 14 désignations effectuées au profit d'un seul PSI pour 2021-23 s'était établie à environ 1.43 million d'euros (dont 742 kEUR s'étaient concrétisés dans des contrats formels). Par conséquent, environ le quart des 2.8 MEUR de dépenses totales de ce programme consacrées à des PSI sur cette période n'a pas été soumis à un processus de mise en concurrence. Il convient de noter que, bien que les désignations soient conformes au Règlement financier de l'OCDE<sup>1</sup>, la mise en concurrence pour les achats représente le meilleur moyen d'assurer l'utilisation optimale des ressources (meilleur emploi des ressources pour l'Organisation) qui est prescrite par le Règlement financier dans ses articles 18 §2 et 19 §2.

Aussi est-il recommandé, **afin de réduire autant que possible le nombre de fournisseurs sélectionnés par un organe subsidiaire compétent sans recours à une procédure concurrentielle de passation de marché, de donner aux organes subsidiaires des indications sur les avantages que présente la sélection de fournisseurs au moyen d'une telle procédure.**

12. Chaque comité suit l'exécution des résultats inscrits au PTB dont il assure la supervision, y compris les livrables des PSI, dans le cadre du Cycle de gestion intégré de l'OCDE. Le rapport d'exécution du Programme (rapport PIR) constitue un mécanisme essentiel de redevabilité qui permet d'assurer un suivi et une remontée d'information sur

---

<sup>1</sup> Selon le Règlement financier et les Instructions financières de l'Organisation, le Conseil ou un organe subsidiaire compétent peut désigner un fournisseur ou prestataire déterminé pour la fourniture de biens ou de services. Les désignations de cet ordre sont validées par la Commission des achats.

l'ensemble des résultats produits (y compris avec la contribution de PSI) au cours d'un biennium.

13. Dans l'ensemble, les indicateurs du PIR (quantité, respect des délais, qualité, impact et usage) pour le biennium 2021-22 mettent en évidence une mise en œuvre efficace soutenue<sup>2</sup> du Programme de travail de l'OCDE, notamment en ce qui concerne les résultats à fort impact.

14. Une approche à plusieurs niveaux est suivie pour assurer la qualité des prestations des consultants externes et leur respect des délais et des normes éthiques, bien qu'il n'existe pas de pratiques, de réglementations ni d'orientations communes au sein de l'Organisation sur l'examen, l'évaluation et l'approbation des travaux des consultants externes.

15. L'Auditeur externe a constaté, comme l'ont confirmé les commentaires fournis par les directions de substance interrogées, qu'il n'existe à l'OCDE ni outil numérique centralisé d'évaluation des performances des prestataires, ni base de données permettant d'effectuer facilement des recherches sur les contrats-cadres et sur les profils des consultants.

16. Aussi est-il recommandé **d'améliorer les prestations de services intellectuels en mettant en place un outil numérique d'évaluation des performances des fournisseurs de ces services, et en exploitant les données disponibles dans SAP afin de faciliter les recherches dans les contrats-cadres et les profils des consultants, sous réserve, dans les deux cas, de la disponibilité des ressources nécessaires.**

17. Les tarifs journaliers actuellement pratiqués par les prestataires de services intellectuels figurent dans le rapport SAP/BO intitulé « Average Consultant Rate ». Ce rapport est automatiquement actualisé chaque jour en fonction des données SAP/SRM. Toutefois, lorsqu'il a analysé un échantillon d'opérations concernant des PSI ainsi que les réponses à son enquête, l'Auditeur externe a établi que les directions ne s'étaient pas référées au rapport « Average Consultant Rate » pour fixer la rémunération des PSI.

18. Aussi est-il recommandé **d'encourager les directions, en particulier leurs gestionnaires de ressources (RMA), à utiliser comme référence le rapport SAP/BO sur les tarifs journaliers des prestataires de services intellectuels indiqués dans SAP/SRM, en les conseillant et en communiquant régulièrement avec elles à cette fin.**

---

<sup>2</sup> Comme c'était le cas pour les bienniums précédents : 2017-2018 et 2019-2020.