

B E N I N



ONU Bénin

unis dans l'action



Business Operations Strategy (2015-2018)



Business Operations Strategy **(2015-2018)**

OCTOBRE 2015



AVANT PROPOS

Pour le Système des Nations Unies (SNU) au Bénin, la mise en place du présent « *Business Operations Strategy* » (BOS) représente un pas important franchi dans la mise en œuvre de la réforme « *Delivering As One* » (DAO) qui vise à renforcer la cohérence et l'harmonisation de ses interventions.

Le BOS est un instrument qui permet aux agences du SNU de mettre en œuvre leurs opérations de manière conjointe et de renforcer la concrétisation des procédures d'opérationnalisation standards (*Standard Operating Procedures – SOP*). Son élaboration vient renforcer le pilier du DAO relatif aux opérations communes « *Operating as One* » qui promeut un **bureau commun (virtuel) appuyé sur la mise en profit des technologies ICT, qui rassemble les opérations (gestion de ressources humaines, opérations financières et services administratifs) autour de services communs d'appui aux programmes des agences, de façon coordonnée, efficiente et efficace.**

Le BOS du Bénin, couvre la période 2015-2018, vise une harmonisation et une simplification des différents services d'opérations nécessaires pour la mise en œuvre du plan cadre des Nations Unies pour l'assistance au développement (UNDAF). Elle prend notamment en compte les services communs tels que ceux liés aux Technologies de l'Information et de la Communication, aux achats, aux ressources humaines et aux finances.

A travers le BOS, le SNU au Bénin espère accroître son efficacité dans l'appui au programme dans ces domaines. Durant la première année de mise en œuvre du BOS, la collaboration entre ses agences et fonds devrait permettre de générer des gains importants en terme monétaire et en heures de travail du staff contribuant ainsi à l'amélioration du bien-être du personnel.

La mise en œuvre du BOS constitue également un moyen de renforcer l'image des agences et des fonds du SNU au Bénin « unis dans l'action », non seulement auprès du Gouvernement, des Partenaires Techniques et Financiers, mais surtout auprès du secteur privé, plus spécialement les fournisseurs que nous sollicitons dans le cadre des services communs.

J'adresse tous mes compliments à l'équipe de gestion des opérations (OMT) du SNU au Bénin et au Bureau du Coordonnateur Résident.

Rosine Sori Coulibaly,
Coordonnateur Résident
du Système des Nations Unies



PAGE DE SIGNATURE

Mme Rosine SORI COULIBALY   <i>Coordonnateur Résident des Activités opérationnelles du Système des Nations Unies au Bénin</i>		
Dr Anne VINCENT  <i>Représentante de l'UNICEF</i>	Mme Margarete MOLNAR  <i>Directrice Pays ONUSIDA</i>	Dr Triphonie NKURUNZIZA  <i>Représentante a.i. de l'OMS</i>
Mme Liz Kpam AHUA  <i>Représentante Régionale de l'UNHCR</i>	M. Housainou TALL  <i>Représentant du PAM</i>	M. Yo TIEMOKO  <i>Représentant de la FAO</i>
M. Gilbert POUMANGUE  <i>Représentant Adjoint du PNUD</i>	M. Koudaogo OUEDRAOGO  <i>Représentant de l'UNFPA</i>	M. Benoît SOSSOU  <i>Directeur a.i. Bureau Régional de l'UNESCO</i>


 AU service
 des peuples
 des nations

SOMMAIRE

RESUME EXECUTIF	11
LISTE DES SIGLE ET ABBREVIATIONS	13
I - INTRODUCTION	15
1.1 - Historique	15
1.2 - Contexte	15
1.3 - Objectifs du BOS au Benin	17
1.4 - Méthodologie d'élaboration du BOS	18
1.5 - Domaines couverts par le BOS au Bénin	18
II - ANALYSE DES OPERATIONS	20
2.1 - Analyse initiale	20
2.2 - Analyse des besoins et des exigences	21
2.3 - Analyse coût-bénéfice (ACB)	22
III - PRIORISATION ET CADRE DE RESULTATS	25
3.1 - Pilier 1 : Achats communs	25
3.2 - Pilier 2 : Finances communes	25
3.3 - Pilier 3 : Les TIC Communes	26
3.4 - Pilier 4 : Ressources humaines communes	26
IV - SUIVI & EVALUATION ET MECANISME DE GOUVERNANCE DU BOS	27
V - CADRE BUDGETAIRE DES OPERATIONS	29
VI OPERATIONNALISATION DU BOS	30
ANNEXE 1: ANALYSE INITIALE	31
ANNEXE 2 : TABLEAU D'ANALYSE DES BESOINS ET EXIGENCES	33
ANNEXE 3 : ANALYSE COUT BENEFICES	39
ANNEXE 4 : CADRE DE MESURE DES RESULTATS DU BOS	44



RESUME EXECUTIF

Sous l'impulsion du Coordonnateur Résident, l'Equipe Pays du Bénin s'est engagée depuis Octobre 2014 dans un processus du renforcement des piliers de la réforme « Delivering As One », plus particulièrement en ce qui concerne les « opérations communes ». Cet engagement s'est matérialisé par la tenue d'un atelier technique d'appropriation des « *Standards Operation Procedures* » (SOP – procédures d'opérationnalisation standards), par les membres de l'Equipe Pays et l'enclenchement du processus de mise en place du *Business Operations Strategy (BOS)*.

L'objectif visé par l'Equipe Pays dans la mise en place du BOS est :

- **la réduction des coûts qui inclut** : i) la diminution de la duplication des processus au niveau des agences en assurant le service à travers un seul canal plutôt qu'en le décentralisant au niveau des agences ; ii) la réduction des coûts de transaction (temps passé aux activités) pour les Nations Unies et les partenaires, y compris le Gouvernement, du fait de l'harmonisation des procédures opérationnelles et d'accords permanents avec des fournisseurs; iii) la mise en avant des positions de négociation des Nations Unies lors de la passation de marchés de biens en grandes quantités.
- **P'amélioration de la qualité des services des prestataires par** la passation conjointe de marchés en gros volumes. Les Nations Unies augmentent leur pouvoir de négociation avec le prestataire de services et améliorent ainsi leur capacité à contrôler et évaluer la qualité globale du service exécuté par ce prestataire.
- **P'amélioration des liens entre les Programmes et les Opérations** : en effet, le BOS permet d'identifier les opérations nécessaires pour l'exécution efficace des programmes et facilite l'intégration entre les opérations et le programme.

L'élaboration du BOS du Bénin a été conduite par une démarche participative structurée autour de plusieurs étapes dont les principales sont : i) la dynamisation de l'équipe de gestion des Opérations « *Operation Management Team* » (OMT) par le Coordonnateur Résident et la nomination d'un chef d'agence à sa présidence ; ii) la formation des membres de l'OMT sur le processus BOS ; iii) la mise en place de quatre groupes de travail inter-agences pour mener les différentes analyses nécessaires à la mise en place du BOS, iv) l'organisation d'un atelier de consolidation des résultats des différents groupes de travail ayant permis de disposer d'une première version du document BOS ; v) la soumission de la dite première version à UNDOCO le 3 Août 2015 pour l'assurance qualité, suivi d'une téléconférence avec l'équipe de UNDOCO le 17 Août, ayant permis de recueillir leurs commentaires et suggestions pour la finalisation du document BOS ; et enfin vii) la tenue d'un atelier d'appropriation du BOS au niveau de l'Equipe Pays, et du personnel du programme et des opérations.

Les différentes analyses (analyse de l'existant, analyse des besoins et l'analyse coûts-bénéfices) menées ont conduit l'Equipe Pays à retenir les domaines dans lesquels les agences ont plus de valeurs ajoutées et de gains en opérant ensemble. Il s'agit du domaine : i) des achats, ii) des finances, iii) des Technologies de l'Information et de Communication (TIC), et iv) de la gestion des ressources humaines.

Ainsi, la mise en œuvre du BOS permettra au SNU de réaliser d'énormes gains en terme monétaires et non monétaires au niveau de ces quatre secteurs. Dans le domaine des achats, la mise en place

de cinq LTA communs engendrerait dès la première année de mise en œuvre des gains estimés à 350 666 USD par an en terme monétaire et à 14 789 heures de travail. Dans le domaine des finances, le BOS prendra en compte HACT et les services bancaires. La mise en place des services bancaires communs, permettra aux agences d'obtenir l'ouverture de compte rémunéré à un taux minimum de 5% l'an hors IRC (Impôt sur le Revenu des Créances) qui est de 15% actuellement et la possibilité de mise en place de guichets dédiés uniquement aux agences du SNU. Au niveau des TIC, l'utilisation commune de la connexion internet via fibre optique permettrait au SNU d'avoir une bande passante de 47,25 mégabits par seconde au lieu de 17.75 mégabits par secondes, avec une qualité de connexion plus importante, et des dépenses dégressives.

Au total, le BOS du Bénin ambitionne la réalisation de cinq effets à l'horizon 2018 :

- ✓ Effet 1 : D'ici à fin 2018, la qualité et l'efficacité des achats du SNU sont améliorées à travers la mise en place des « Accords à Long Terme » (*Long Term Agreements-LTA*) communs.
- ✓ Effet 2 : D'ici à fin 2018, les partenaires nationaux de réalisation s'approprient la gestion des projets de développement appuyés par le SNU à travers la mise en œuvre de l'approche harmonisée sur les transferts de fonds (*Harmonized Approach to Cash Transfer - HACT*).
- ✓ Effet 3 : D'ici à fin 2018, la qualité, l'efficacité et l'efficacité des opérations bancaires des agences du SNU sont améliorées à travers la mise en place de services bancaires communs.
- ✓ Effet 4 : D'ici à fin 2018, la gestion des Ressources Humaines est harmonisée au sein du SNU Bénin pour répondre efficacement aux besoins du programme.
- ✓ Effet 5 : D'ici à fin 2018, l'utilisation des TIC pour appuyer la prestation du programme est renforcée.

Pour le suivi de la mise en œuvre du BOS, un cadre de mesure de résultats a été mis en place. Chaque service commun fait l'objet de suivi à travers un ensemble de 2 à 3 indicateurs traduisant les progrès réalisés par rapport aux éléments de travail et l'efficacité de l'effort d'harmonisation. Le dispositif institutionnel de suivi et de mise en œuvre repose sur l'OMT qui rend compte mensuellement à l'Equipe Pays.

Une revue annuelle et deux revues semestrielles de la mise en œuvre du BOS seront organisées pour évaluer les performances enregistrées et dégager au besoin les mesures correctrices à prendre pour l'atteinte des cinq effets escomptés.

LISTE DES SIGLE ET ABBREVIATIONS

ARCEP	: Autorité de Régulation des Communication Electronique et de la Poste
BOS	: Business Operation Strategy
BIT	: Bureau International du Travail
DAO	: Delivering as One
ECOSOC	: Conseil Economique et Social des Nations Unies
FACE	Funding Authorization and Certificate of Expenditures
FAO	: Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FENU	Fonds d'Equipement des Nations Unies
HACT	: Approche Harmonisée sur les Transferts de Fonds / Harmonized Approach to Cash Transfers
ITB	Invitation to Bid
LTA	: Long Term Agreement/ Accord de long terme
QCPR	: Quadrennial Comprehensive Policy Review / Examen quadriennal complet
OMS	: Organisation Mondiale de la Santé
OMT	: Operations Management Team
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
ONUSIDA	Programme Commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA
PO	: Purchase order / ordre d'achat
UNDAF	: Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement
UNDG	:: United Nations Development Group /Groupe de développement des Nations Unies
UNDOCO	United Nations Development Operations Coordination Office
UNDSS	: Département de la Sûreté et de la Sécurité des Nations Unies
UNESCO	: Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le développement
QCPR	Examen Quadriennal Complet
UNICEF	: Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNFPA	: Fonds des Nations Unies pour la population
UNHCR	: Agence des Nations Unies pour les Réfugiés
PAM	: Programme Alimentaire Mondial
RFP	: Request for Proposal
RFQ	Request for quotation
SOP	: Standard operating Procedures / Procédures d'opérationnalisation standard



I - INTRODUCTION

1.1 - Historique

1. Conformément aux résolutions de l'Assemblée Générale du Conseil Economique et Social (ECOSOC), et des résultats de l'Examen Quadriennal Complet (QCPR), exhortant le Système des Nations Unies (SNU) à harmoniser ses opérations en vue de réduire les coûts des transactions et la duplication de l'appui opérationnel à l'exécution des programmes, l'UNDG (Groupe de Développement des Nations Unies - *United Nations Development Group*) s'est engagé dans un processus de mise en place d'outils pouvant favoriser l'harmonisation au niveau des Equipes Pays.
2. A cet effet, l'UNDG a développé dans son plan stratégique les priorités, visant la simplification et l'harmonisation des procédures au niveau des opérations afin de fournir un meilleur soutien à l'efficacité des programmes. L'objectif étant d'établir des directives et des instruments dans le but de renforcer les liens entre le Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (UNDAF) et les opérations, d'améliorer le suivi opérationnel, l'évaluation et la reddition des initiatives d'harmonisation au niveau des pays. Dans ce cadre, l'UNDG a mis en place le *Business Operations Strategy* (BOS).
3. Le BOS est une démarche volontaire qui s'intéresse aux Opérations conjointes élaborées en étroite collaboration avec les Equipes Pays des Nations Unies et leur permet d'adopter une démarche stratégique, orientée vers les résultats, pour la planification, la gestion et la mise en œuvre d'Opérations harmonisées à l'échelle des pays.

1.2 - Contexte

4. Le Système des Nations Unies intervient au Bénin depuis l'indépendance du pays conformément à l'accord de base avec le Gouvernement. Le SNU contribue de façon harmonisée au développement du pays en se basant sur l'UNDAF. Il vise à garantir une plus grande synergie et complémentarité des interventions des agences, fonds et programmes du SNU sur le terrain et à accroître l'effet multiplicateur de leur contribution au développement du pays. Pour mettre en œuvre l'UNDAF, l'Equipe Pays est composée de sept agences résidentes, à savoir, FAO (Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture), OMS (Organisation Mondiale de la Santé), ONUSIDA (Programme commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA), PAM (Programme Alimentaire Mondial), PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement), UNFPA (Fonds des Nations Unies pour la Population), UNICEF (Fonds des Nations Unies pour l'Enfance) ; des institutions telles que la Banque Mondiale et le FMI (Fonds Monétaire International) ; et des agences non-résidentes telles que AIEA (Agence Internationale de l'Energie Atomique), FENU (Fonds d'Equipement des Nations Unies) ; FIDA (Fonds International de Développement Agricole) ; OIT (Organisation Internationale du Travail) ; ONUDI (Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel); PNUE (Programme des Nations Unies pour l'Environnement) ; UNESCO (Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture) ; UNHCR (agence des Nations Unies pour les Réfugiés).

5. Depuis Janvier 2010, le Gouvernement du Bénin s'est inscrit en tant que pays volontaire de la mise en œuvre de la réforme des Nations Unies « Unis dans l'action ». Cette mise en œuvre a connu des lenteurs, à cet égard et sous l'impulsion du Coordonnateur Résident, l'Equipe Pays du Bénin s'est engagée depuis Octobre 2014 dans un processus de renforcement de la mise en œuvre de la réforme. Cet engagement s'est matérialisé par la tenue d'un atelier technique d'appropriation des SOP « *Standard Operation Procedures* », par les membres de l'Equipe Pays et l'enclenchement du processus de mise en place du « Business Operations Strategy » (BOS) par l'adoption d'une feuille de route en octobre 2014.
6. Avec la mise en œuvre des SOP, l'Equipe Pays s'est alors engagée à la mise en œuvre progressive de la réforme autour des cinq piliers : i) un programme ; ii) un leader ; iii) un cadre budgétaire commun ; iv) une communication commune et v) les opérations communes.
7. **L'UNDAF (2014-2018) représente le Programme commun du SNU au Bénin.** C'est un cadre stratégique des résultats escomptés à moyen terme. Il définit comment l'Equipe Pays contribuera à l'atteinte des résultats de développement basés sur l'analyse des besoins du pays et les avantages comparatifs du SNU. Ainsi, il tient compte du temps et de la durée du cycle de planification nationale. Il sert de cadre mutuel de responsabilité et crée une division claire des responsabilités entre les agences, indiquant la contribution de chacune des agences à chaque résultat. Un Comité de Pilotage Conjoint (Gouvernement/SNU) donne les orientations stratégiques en matière de coordination et de suivi conjoints de sa mise en œuvre.
8. Par ailleurs, les agences du SNU mettent en œuvre actuellement quatre projets conjoints en appui au gouvernement du Bénin : i) le projet conjoint pour l'élimination des violences basées sur le genre et la promotion des droits humains ; ii) le projet conjoint pour le renforcement du système national d'informations statistiques ; iii) le projet sur l'amélioration de la sécurité alimentaire et renforcement des capacités communicatives, relationnelles et de leadership des femmes en zone rurale au Bénin ; et iv) le projet de lutte contre la malnutrition chronique dans les communes de Malanville et Karimama.
9. Le concept de « un leader » se manifeste par le renforcement des pouvoirs du Coordonnateur Résident ainsi que ceux de l'Equipe Pays des Nations Unies, afin que tous travaillent ensemble de manière responsable et transparente. Le leadership de l'Equipe Pays est basé sur une redevabilité mutuelle, avec une fonction de coordination renforcée menée par le Coordonnateur Résident, dans l'objectif d'atteindre les résultats attendus du SNU dans le pays.
10. **Un cadre budgétaire commun : l'objectif est de disposer d'un cadre budgétaire qui utilise stratégiquement les ressources du SNU ainsi que celles provenant**

Encadré 1:

Objectifs des «*Standard Operation Procedures*» (SOP)

Les Procédures d'Opérationnalisation Standards (SOPs) ont pour objectifs de :

- Fournir aux Equipes Pays, aux Gouvernements, aux autres acteurs nationaux et partenaires dans les pays ayant adopté ou voulant se lancer dans l'approche "Unis dans l'Action", **un ensemble intégré de lignes directrices claires, simples et cohérentes sur la programmation, le leadership, les opérations, le financement et le renforcement de la visibilité des actions communes de développement au niveau des pays, en conformité avec les mandats, règles et procédures des agences des Nations Unies;**
- **Identifier et recommander les politiques extrêmement importantes** ainsi que les changements de procédures y relatif que le siège de chaque agence devrait opérer afin de réduire les transactions financières des Gouvernements, des autres acteurs nationaux, des partenaires au développement et des Equipes Pays dans l'optique de focaliser l'action vers les résultats au niveau pays.

des donateurs dans le cadre d'un fond commun. Au Bénin, la budgétisation conjointe de l'UNDAF (2014-2018) permet de donner aux partenaires techniques, y compris ceux du Gouvernement, une vue d'ensemble des activités de chaque agence du SNU, de leur financement et des écarts qui peuvent en découler.

11. Une communication commune sur les résultats des Nations Unies au Bénin :

Cette communication facilite la cohérence dans la transmission des messages et le plaidoyer en matière de normes et d'opérationnalisation. Elle permet un dialogue stratégique harmonisé de l'Equipe Pays vis-à-vis des partenaires nationaux et internationaux. Elle renforce la visibilité du SNU en tant qu'entité réunissant des agences et institutions visant le même objectif, le développement du Bénin. La communication commune facilite la cohérence des messages et des plaidoyers de l'Equipe Pays.

12. Le principe des opérations communes préconise aux agences des Nations Unies travaillant dans un même pays d'unir leurs efforts à travers des méthodes de travail et des procédures harmonisées, des services communs et parfois une Maison Commune comme environnement de travail commun.

Au Bénin, l'Equipe Pays s'est engagée à développer et mettre en œuvre le BOS.

1.3 - Objectifs du BOS au Benin

13. En s'engageant dans la mise en place du BOS, l'Equipe Pays du Bénin vise : i) la réduction des coûts de transaction ; ii) l'amélioration de la qualité des services des prestataires ; et iii) l'amélioration des liens entre les Programmes et les Opérations.

14. S'agissant de la réduction des coûts, le BOS se concentre sur les services de support opérationnel et les initiatives visant à harmoniser et/ou simplifier les opérations. Cette démarche permet de faciliter une planification stratégique des

opérations sur plusieurs années. La série d'instruments opérationnels qu'il renferme permet de mieux identifier les avantages des différentes initiatives en termes de coûts, afin de pouvoir prendre des décisions basées sur les faits et de fixer des priorités. Il vise à raccourcir les délais afin de rationaliser les processus opérationnels d'exécution et à réduire les coûts financiers directs, par exemple, en s'appuyant sur les positions de négociation communes à l'ensemble du Système des Nations Unies dans le cadre de l'acquisition de biens et de services. Les réductions de coûts escomptées incluent :

- ✓ La réduction de la duplication des processus professionnels au niveau des agences en assurant le service à travers un seul canal plutôt qu'en le décentralisant au niveau des agences (par exemple, TIC, transport et maintenance des bâtiments) ;
- ✓ La réduction des coûts de transaction (temps passé aux activités) pour les Nations Unies et les partenaires, y compris le Gouvernement, du fait de l'harmonisation des procédures opérationnelles et d'accords permanents avec des fournisseurs;
- ✓ La mise en avant des positions de négociation des Nations Unies lors de la passation de marchés de biens en grandes quantités (par exemple, fournitures de bureau, services d'impression).

15. Pour ce qui est de l'amélioration de la qualité des services des prestataires, il faut noter que par la passation conjointe de marchés de services en gros volumes, les Nations Unies augmentent leur pouvoir de négociation avec le prestataire de services et améliorent ainsi leur capacité à contrôler et évaluer la qualité globale du service exécuté par ce prestataire.

16. En ce qui concerne l'amélioration des liens entre les Programmes et les Opérations, le BOS permet d'identifier les opérations nécessaires pour l'exécution efficace des programmes. Il contribue à une mise en œuvre plus efficiente et efficace de l'UNDAF.

1.4 - Méthodologie d'élaboration du BOS

17. La démarche méthodologique ayant conduit à l'élaboration du BOS au Bénin est structurée autour de onze étapes caractérisées par une approche participative. Il s'agit de :

- **L'appropriation du BOS par l'équipe pays:** Au cours de l'année 2014, l'équipe pays a tenu plusieurs séances d'appropriation de la stratégie BOS. Cette appropriation lui a permis de donner des orientations claires à l'équipe en charge de la formulation du BOS au Bénin.
- **la dynamisation de l'OMT :** Suite à l'appropriation du BOS par l'équipe pays, le groupe OMT a été redynamisé sous la Coordination et le leadership du Coordinateur Résident. Ce groupe est désormais placé sous la présidence d'un Chef d'agence notamment le Représentant de l'UNICEF.
- **la formation des membres de l'équipe de gestion des opérations (OMT) sur le processus BOS :** Du 9 au 15 Octobre 2014, tout le personnel des opérations a été formé sur le processus, la démarche et les principes du BOS. Cette formation a permis de disposer de personnel des opérations motivé pour la mise en place du BOS au Bénin.
- **L'adoption de la feuille de route par l'équipe pays :** Après la formation de l'équipe de gestion, l'équipe pays a adopté la feuille de route devant conduire à la formulation du BOS au Bénin lors de la retraite annuelle des chefs d'agences de décembre 2014.
- **la mise en place de quatre groupes de travail :** à la suite de l'adoption de la feuille de route pour l'élaboration du BOS, quatre groupes de travail ont été mis en place. Il s'agit : i) du groupe des achats, ii) du groupe des finances ; iii) du groupe IT et iv) du groupe des ressources humaines. Ces groupes ont procédé aux différentes analyses (analyse initiale, besoins et exigences, coûts-bénéfices) de leurs secteurs conformément aux directives décrites dans le manuel d'élaboration du BOS.
- **L'information des partenaires techniques,**

financiers et du gouvernement : Au cours de la Journée des Nations Unies du 24 octobre 2014, l'équipe pays a informé ses partenaires (PTF et gouvernement) du processus de mise en place de la stratégie BOS au Bénin.

- **la tenue d'une première** téléconférence avec **l'équipe de l'UNDOCO :** l'OMT et tous les groupes de travail ont tenu le mardi 24 Mars 2015, avec l'équipe chargée du BOS à l'UNDOCO une téléconférence ayant permis de recueillir les conseils et recommandations pour la formulation du BOS.
- **la rédaction du document BOS :** La rédaction du document a été le résultat d'un travail itératif entre les groupes de travail, le responsable de l'OMT et les chefs d'agences. La consolidation des travaux des différents groupes de travail a permis de disposer de la première version du document lors de l'atelier des chargés d'opérations tenu le 10 juillet 2015.
- **la soumission de la première** version à UNDOCO. Le 3 Août 2015, le Coordonnateur Résident a soumis la première version du document pour l'assurance qualité. Une deuxième conférence avec l'équipe d'UNDOCO tenue le 17 Août 2015, a permis de recueillir leurs commentaires et suggestions sur cette première version.
- **la tenue d'un atelier d'appropriation et d'intégration programme opération :** Le 8 Septembre 2015, un atelier d'intégration du personnel programme et des opérations a été organisé suite à la finalisation du BOS.
- **L'adoption et la signature par les chefs d'agences :** Après la prise en compte des différents commentaires et observations, le document a été adopté et signé le 20 octobre 2015.

1.5 - Domaines couverts par le BOS au Bénin

18. Le BOS au Bénin couvre essentiellement quatre domaines (Tableau 1) à savoir : i) les achats communs, ii) les finances communes, iii) les Technologies de l'Information et de Communication communes, et iv) la gestion commune des ressources humaines.

Tableau 1 : Les domaines du BOS Bénin

Services communs au Bénin	Domaines couverts
Services achats communs	<ul style="list-style-type: none">• Mise en place d'accords à longs termes (LTA) communs au SNU dans une dizaine de domaines : (service de gardiennage, agences de voyage, restauration, transit, communication, fourniture de bureaux, équipement informatique, services courriers, impression et édition de documents, annonces dans les journaux)• Mise en place de la Maison commune des Nations Unies¹
Finances communes	<ul style="list-style-type: none">• Services Bancaires• HACT
TIC Communes	<ul style="list-style-type: none">• activation data pour corporate• fourniture de la connexion internet au SNU à travers la fibre optique• gestion des fréquences du SNU• partage des technologies inter-agences
Ressources humaines communes	<ul style="list-style-type: none">• E-roster des consultants et prestataires de services• Harmonisation de la grille de rémunération des détenteurs de Service contrat (UNFPA, PAM, PNUD)• Guide du nouvel arrivant au Bénin• Dispensaire commun des Nations Unies

¹ La décision de mise en place de la maison commune des Nations Unies ayant été prise récemment par l'Equipe pays, l'analyse pour sa prise en compte dans le BOS sera faite lors de la revue annuelle.

II - ANALYSE DES OPERATIONS

2.1 - Analyse initiale

19. L'analyse initiale vise à dresser un état des lieux des initiatives conjointes existantes au niveau des opérations, des services communs existants ou en cours de mise en place. Au Bénin, cette analyse a été axée sur les services communs existant notamment dans les domaines des achats, des finances, et des Technologies de l'Information et de la Communication (Tableau 2).
20. **Au niveau des achats**, l'état des lieux révèle que les services communs existant concernent : i) la téléphonie mobile ; ii) le gardiennage ; et iii) les voyages. Les services de la téléphonie mobile et de gardiennage sont actuellement fonctionnels au niveau de toutes les agences du SNU au Bénin avec une qualité satisfaisante. Un service commun des voyages est en cours de mise en place. Cependant, il convient de relever qu'au niveau des achats, chaque agence mène ses processus d'achats isolément, de façon répétitive et même parfois sans accord à long terme (LTA) interne.
21. **Au niveau des finances**, les activités menées actuellement de manière conjointe par les agences du SNU portent sur : i) les services bancaires, et ii) la mise en œuvre du HACT.
22. Pour les services bancaires, il existe actuellement un service commun négocié au nom de toutes les agences avec la *Bank of Africa* depuis 2012. Chaque agence devrait signer directement son contrat avec cette banque, en se basant sur les termes négociés collectivement. Cependant, seuls le PNUD et l'UNFPA ont signé un contrat avec la *Bank of Africa*.
23. S'agissant du HACT, plusieurs agences, notamment le PNUD, l'UNICEF, le PAM et l'UNFPA, se sont déjà engagées dans sa mise en œuvre. La micro-évaluation des partenaires d'exécution a été réalisée conjointement au cours de l'année 2014 par toutes les agences participant au processus de même que la macro-évaluation en 2015.
24. **Dans le domaine des Technologies de l'Information et de la Communication**, les initiatives communes au sein du SNU couvrent : i) la connexion Internet via VSAT, maintenance et appui sur les équipements informatiques, iii) le service d'appui technique en radio communication ; et v) les formalités administratives auprès de l'Autorité de Régulation des Communications Electroniques et des Postes (ARCEP).
25. S'agissant de la connectivité internet, deux agences, à savoir, le PNUD et l'UNFPA, utilisent une connexion internet commune via VSAT. En ce qui concerne les services radio communication et les formalités administratives auprès de l'ARCEP, ils sont gérés par UNDS pour le compte de toutes les agences.
26. **Au niveau des ressources humaines**, le seul service commun fonctionnel est le dispensaire commun des Nations Unies, pour le bien-être du personnel. Un répertoire en ligne de consultants, prestataires et fournisseurs du SNU Bénin est en cours de mise en place.

Tableau 2 : Etat des lieux des services communs au SNU Bénin

Type de Service commun/d'effort d'harmonisation existant	Etat des lieux
ACHAT	
Téléphonie mobile	La téléphonie mobile est fonctionnelle
Gardiennage	Le service est en cours
Voyage	Le service est en cours avec un besoin d'amélioration
FINANCES	
Service bancaire	Le service est en cours, avec un besoin d'amélioration
HACT	La procédure est en cours, avec un besoin d'amélioration
TIC	
Connexion Internet via VSAT	Le service est en cours, avec deux agences (PNUD, UNFPA)
Maintenance et Appui IT	Le service est en cours, avec deux agences (PNUD, UNFPA)
Service d'Appui Technique en Radio Communication	Le service est fonctionnel avec l'appui de l'UNDSS
Formalités administratives envers l'Autorité de Régulation des Télécommunications	Les procédures de formalités administratives avec l'ARCEP sont fonctionnelles
RESSOURCES HUMAINES	
Dispensaire SNU	Le dispensaire est fonctionnel
E-roster (base de données) des consultants SNU	La procédure de mise en place d'une base de données en ligne est engagée.

2.2 - Analyse des besoins et des exigences

27. L'analyse des besoins a permis de relever la nécessité de continuer les services d'appui opérationnel existants et les nouveaux services conjoints souhaités, tandis que l'analyse des exigences identifie et décrit les exigences des services d'appui opérationnel existants et les nouveaux services conjoints à mettre en place. Cette analyse a couvert les domaines des achats, des finances, des TIC et des ressources humaines.
28. **Au niveau des achats, l'analyse a révélé la nécessité de mettre en place des accords à long terme (LTA) dans l'acquisition de certains biens et services en commun**, en vue de réduire le temps et le coût des passations de marchés. Actuellement, les agences du SNU ne disposent pas de LTA communs ; chacune mène son processus

de passation de marchés. Toutes les initiatives communes d'achats sont restées infructueuses. A cet égard, les solutions envisagées dans le domaine des achats porteront sur : i) l'harmonisation et la mise en commun du système de passation de marchés ; ii) la mise en place de LTA dans une dizaine de domaines, notamment le transport aérien, le gardiennage, la restauration, le transit, la fourniture de bureaux, l'achat des équipements informatiques, le service courriers, l'impression et édition de documents ainsi que les annonces dans les journaux.

29. **S'agissant des finances, l'analyse a porté sur le HACT et sur les services bancaires.** Concernant l'analyse sur le HACT, le besoin d'un meilleur alignement des procédures et priorités nationales a été relevé. Le passage à l'échelle dans la mise en œuvre de l'approche HACT constitue une priorité pour l'Equipe Pays en vue de renforcer

l'efficacité de l'aide au Bénin conformément à la Déclaration sur l'efficacité de l'aide et au Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement. A cet égard, les exigences identifiées pour être conforme au HACT au Bénin portent sur : i) la réalisation de la macro-évaluation ; iii) la systématisation de l'utilisation du même outil, de remise d'espèces ou *Funding Authorization and Certificate of Expenditures* (FACE) et la mise en place d'un même plan d'assurance qualité et de renforcement de capacité des partenaires et iv) la réalisation des audits conjoints des partenaires d'exécution.

30. **Au niveau des services bancaires, l'analyse des besoins révèle la nécessité pour** les agences de se mettre ensemble pour capitaliser sur le volume global de leurs transactions et obtenir de meilleurs avantages. A la date d'aujourd'hui, chaque agence bénéficie d'un certain nombre d'avantages auprès de sa banque. Il est nécessaire que toutes les agences se mettent ensemble pour retenir les niveaux optimaux de satisfaction attendus d'un ensemble de tous les critères d'appréciation. Ces critères serviront de base pour lancer un processus

commun de compétition bancaire et les niveaux optimaux actuels de satisfaction pourront servir de référence pour retenir une banque qui satisfait les attentes conjointes des agences.

2.3 - Analyse coût-bénéfice (ACB)

31. L'analyse coûts-bénéfices vise à donner un aperçu suffisant, pas nécessairement exhaustif, des principaux éléments de coût associés à un processus. Elle permet d'établir la base permettant d'opérer une sélection et une hiérarchisation des priorités basées sur les valeurs.
32. **Cette analyse a montré qu'au Bénin, une économie monétaire et de temps importante est possible** à condition que **des accords à long terme communs soient mis en place**. Par exemple, au niveau des achats, le gain est estimé à 350 666 USD par an en terme monétaire et à 14 789 heures (616 jours) pour la mise en place de cinq LTA (voir tableau n° 3), donnant ainsi l'opportunité au SNU d'allouer le temps de son personnel à d'autres activités. La méthodologie de détermination des gains dans la mise en place des LTA est présentée dans l'encadré 2.

2 voir en annexe les modalités de mise en oeuvre des LTA au Bénin.

Méthodologie d'estimation des gains pour la mise en place des LTA communs

La méthodologie utilisée pour évaluer les différents gains (monétaires, non monétaires et autres) dans la mise en place des LTA, repose sur 3 principales étapes : i) la collecte des données de base ou de référence, ii) la cartographie des processus opérationnels, et iii) l'analyse simplifiée du coût des transactions.

S'agissant de la collecte des données de base ou de référence, elle a pour but de recueillir des informations de base sur l'activité d'approvisionnement des Organisations des Nations Unies participant à l'opération d'harmonisation. Les informations recueillies sont entre autres : i) le montant des dépenses de chaque agence par service au cours de la période de référence ; ii) le nombre de processus de LTA, RFQ, ITB, RFP exécutés par agence au cours de la période de référence. Ces données ont servi de base de comparaison avec la nouvelle solution proposée dans le cadre de l'harmonisation des processus d'achats communs au SNU.

Pour ce qui est de la cartographie des processus opérationnels, les différentes étapes d'un processus d'approvisionnement ont été répertoriées, depuis l'identification du besoin, la réquisition, en passant par les appels d'offres, la signature du contrat et le paiement du fournisseur. Le but est d'identifier pour chaque étape du processus le nombre et le type de staff qui interviennent, et le temps mis par chaque acteur pour exécuter son segment de travail. Ceci permet d'évaluer le coût de chaque étape du processus en prenant en compte le temps mis par chaque staff pour sa portion de travail.

En ce qui concerne l'analyse simplifiée du coût des transactions, elle a permis de :

- présenter de manière transparente les coûts internes générés par l'exécution de différents processus de passation de marchés (appels d'offres, demandes de propositions, demandes de cotations, bons de commande dans le cadre des LTA) ;
- calculer le temps passé à l'exécution de ces différents processus de passation de marchés ;
- comparer les coûts et la durée de travail avec les coûts d'autres organisations du Système des Nations Unies ; et
- analyser les économies réalisables (en temps passé et en charge de travail ou en diminution des coûts de transaction) en abandonnant les demandes de propositions ou appels d'offres répétés et individuels pour la mise en place de nouveaux accords à long terme.

Ainsi sur la base des données recueillies, il a été procédé au calcul i) du temps nécessaire pour faire un processus de passation de marché complet (ITB en occurrence) ; ii) du montant du processus en termes de coût monétaire sur la base des grilles de salaire des fonctionnaires impliqués dans le processus ; iii) du nombre de ITB que toutes les agences des Nations Unies au Bénin ont effectués au cours de l'année de référence 2014 ; iv) des coûts totaux des processus de passation de marché par services identifiés en 2014 (coût d'un processus X nombre de processus) et, v) du coût d'un processus d'achat sur la base d'un LTA et des ordres d'achat (*purchase order - PO*) (nouvelle solution proposée pour l'initiative d'harmonisation des achats dans le cadre du BOS)

Par la suite, il s'agit de :

- comparer les coûts et le temps requis pour exécuter les processus d'approvisionnement pendant l'année de référence (ITB, RFQ, RFP) et le coût d'un processus d'approvisionnement basé sur PO contre le LTA ;
- dégager les bénéfices en coût de staff et en temps de réalisation ; et enfin,
- de montrer comment les agences des Nations Unies pourraient faire des économies d'échelle et des gains de temps en remplaçant les processus internes de RFQ, ITB / RFP avec des LTAs communs.

Tableau 3 : Tableau récapitulatif des gains issus de l'analyse coût bénéfice au niveau des achats

	Coûts Monétaires Actuels (USD)	Coûts Monétaires escomptés (réduction 5% CA) (USD)	Gains Monétaires escomptés (USD)	Temps et coûts staff actuels (USD)	Temps et coûts staff escomptés (USD)	Gains en temps et coûts staff escomptés (USD)
Entretien et réparation véhicules	126 268	116 180	10 088	Tps:4069h Coûts : 90 026	Tps:1237h Coûts: 22 096	Tps:2832h Coûts: 67 930
agence de voyage	946 438	895 341	51 097	Tps:12726h Coûts: 281 517	Tps:2653h Coût:4 228	Tps: 10073h Coûts: 234 289
Services traiteurs	86 509	78 409	8 100	Tps:1304h Coûts: 28 848	Tps:335h Coûts: 6 048	Tps: 969h Coûts: 22 800
Carburant	186 941	173 819	13 122	Tps:540h Coûts: 11 937	Tps: 250h Coûts:4 534	Tps:290h Coûts 7 403
Transit et dédouanement	1 754 482	1.662 983	91 499	Tps:1664h Coûts:36 806	Tps:1039h Coûts:18 563	Tps: 625h Coûts: 18 243

Source : OMT : Bénin, Groupe de travail Achats - Tps= temps

33. Au niveau du TIC, l'analyse coûts-bénéfices montre que l'utilisation commune de la connexion internet via fibre optique au SNU permettrait d'avoir une bande passante de 47,25 mégabits par seconde

au lieu de 17.75 mégabits par secondes, avec une qualité de connexion plus importante (rapidité ouverture des pages web, sites Corporate, Atlas, Email, etc.) et des dépenses dégressives (Tableau 4).

Tableau 4 : Tableau récapitulatif des gains issus de l'analyse coût bénéfice au niveau des TIC

Désignation	2015	2016	2017	2018
Dépenses SNU actuelle (USD)	314 227	314 227	314 227	314 227
Bande Passante SNU (mégabits par seconde)	17,75	47	47	47
Dépenses SNU après projet (USD)	314 227	3 34 493	309 821	309 821
Gain annuel (USD)	-	-20 266	4 406	4 406

Source : OMT : Bénin, Groupe de travail TIC

34. En ce qui concerne les finances, l'utilisation commune des services bancaires présente les avantages qui suivent :

i) l'ouverture d'un compte courant rémunéré à un taux minimum de 5% l'an hors IRC (Impôt sur le Revenu des Créances qui est de 15% actuellement), ce type de compte génère des intérêts créditeurs que la banque positionne et qui viennent en augmentation de la disponibilité du compte courant. Le gain généré est ainsi estimé à 23 295 USD pour les intérêts créditeurs sur compte courant par an ;

ii) la réduction de 11,43 USD sur les frais de timbre lors des reversements d'espèces sur le compte courant ;

iii) un gain monétaire de 4 165 USD sur les frais de publication et d'organisation de conférence d'explication de l'offre au cours de la première année de mise en oeuvre.

Par ailleurs, il y a également la mise en place au niveau des banques, de guichets dédiées uniquement aux opérations du SNU.

III - PRIORISATION ET CADRE DE RESULTATS

35. Suivant les orientations de l'Equipe Pays et les résultats de l'analyse coûts-bénéfices, le BOS du Bénin se repose sur quatre piliers et est décliné en cinq effets à réaliser à l'horizon 2018.

- Pilier 1 : achats communs ;
- Pilier 2 : finances communes ;
- Pilier 3 : TIC commune ;
- Pilier 4 : ressources humaines communes.

3.1 - Pilier 1 : Achats communs

36. A travers ce pilier, l'Equipe Pays du Bénin vise la mise en place des mécanismes communs de gestion des achats par l'établissement des accords à long terme avec les fournisseurs. Elle ambitionne la réalisation de

- ✓ Effet 1 : « D'ici à fin 2018, la qualité et l'efficacité des opérations d'achats du SNU sont améliorées à travers la mise en place des LTA communs »

37. Les principales actions à mener pour la réalisation de cet effet porteront sur :

- la mise en place des LTA communs dans une dizaine de domaines, avec la réalisation de ces cinq LTA communs (l'entretien et réparation des véhicules, les agences de voyages, les services traiteurs, le transit, le carburant) dès la première année de mise en œuvre du BOS soit 2015.
- la mise en œuvre des mécanismes de suivi des fournisseurs réguliers portant sur les prix et la qualité ;

- l'élaboration des procédures de fonctionnement pour la gestion des LTA communs ;
- l'enclenchement du processus de mise en place de la maison commune des Nations Unies.

38. La mise en œuvre de ces actions devrait engendrer une réduction des coûts de temps de transaction d'au moins 30% à l'horizon 2018 et la réduction des coûts d'achats d'au moins 5%.

3.2 - Pilier 2 : Finances communes

39. Au niveau du pilier relatif aux finances communes, deux effets sont attendus, il s'agit de l'effet sur la mise en œuvre du HACT et l'effet sur les services bancaires.

- ✓ Effet 2 : « D'ici à fin 2018, les partenaires nationaux de réalisation s'approprient la gestion des projets de développement appuyés par le SNU à travers la mise en œuvre du HACT ».

40. Au niveau de la mise en œuvre du HACT, l'Equipe Pays entend renforcer l'efficacité de l'aide et du processus de développement au Bénin. Les principales actions envisagées porteront sur :

- la réalisation de la macro-évaluation ;
- La poursuite des remises d'espèces avec l'utilisation du formulaire FACE ;
- la mise en place des plans d'assurance communs (vérifications ponctuelles, audits conjoints, etc.) ;
- la formation conjointe des partenaires d'exécution.

41. Au terme de la mise en œuvre, il est attendu, les principaux résultats ci-après :
i) au moins 60% du budget des projets de développement appuyés par le SNU seront mis en œuvre selon la modalité d'avance ; ii) au moins 75% des partenaires de réalisation micro-évalués devront avoir un niveau de risque faible ; iii) tous les partenaires de réalisation du SNU feront l'objet de vérifications ponctuelles; iv) le taux d'utilisation du FACE par les partenaires de réalisation sera porté de 60% à 100%.

✓ **Effet 3 : D'ici à fin 2018, la qualité, l'efficacité et l'efficience des opérations bancaires des agences du SNU sont améliorées à travers la mise en place de services bancaires communs.**

42. L'objectif de l'Equipe Pays à travers cet effet est de renforcer l'harmonisation des opérations financières par le développement des services bancaires communs pour tout le SNU. Pour ce faire, l'Equipe Pays entend retenir deux banques pour couvrir les services bancaires de l'ensemble des agences du SNU pour les trois prochaines années.

43. La mise en œuvre des actions de cet effet devrait engendrer un gain substantiel sur les intérêts créditeurs auprès des banques, et un taux d'utilisation des services des banques retenues de 100% par les agences du SNU.

3.3 - Pilier 3 : Les TIC Communes

44. L'Equipe Pays vise la systématisation de l'utilisation des TIC pour soutenir le programme et renforcer l'efficacité des opérations au sein du SNU Bénin.

✓ **Effet 4 : D'ici à fin 2018, L'utilisation des TIC pour appuyer la prestation du programme est renforcée**

45. Les principales actions à mener dans ce cadre porteront sur :

- la mise en place d'une connexion internet commune du SNU via fibre optique ;
- l'activation des data *corporate* ;
- la gestion commune des fréquences du SNU ;
- la mise en place de lignes numériques pour le SNU ;
- le partage des technologies inter-agences.

46. Elles permettront de porter le débit internet de 17,75 Mbps à 47 Mbps, et le rapport qualité/ prix de la fourniture d'internet serait amélioré, passant de 18 000 USD pour mbps à 7 112 USD par mbp

3.4 - Pilier 4 : Ressources humaines communes

47. A travers ce pilier, l'Equipe Pays ambitionne la rationalisation du travail du personnel des Nations Unies afin de maximiser la motivation du personnel et la performance au niveau des programmes et des opérations.

✓ **Effet 5 : « D'ici à fin 2018, la gestion des Ressources Humaines est harmonisée au sein du SNU Bénin pour répondre efficacement aux besoins du programme »**

48. Les principales actions identifiées pour l'atteinte de cet effet porteront sur :

- l'amélioration du bien-être de tout le staff SNU par le renforcement et l'autonomisation du dispensaire des Nations Unies ;
- l'intégration du nouvel arrivant au SNU Bénin par l'élaboration d'un guide du nouvel arrivant ;
- la mise en place d'une base de données en ligne des consultants des Nations Unies au Bénin (e-roster) ;
- l'harmonisation de la grille de rémunération des détenteurs de contrat de service.

IV - SUIVI & EVALUATION ET MECANISME DE GOUVERNANCE DU BOS

49. Pour le suivi & évaluation du BOS, un cadre de mesure de résultat est mis en place (Annexe 4). Chaque service commun fait l'objet d'un suivi à travers 2 à 3 indicateurs qui traduisent les progrès réalisés par rapport aux éléments de travail et l'efficacité actuelle de l'effort d'harmonisation.
50. Le dispositif institutionnel pour le suivi et la mise en œuvre du BOS repose sur les instances ci-après : i) l'Equipe Pays ; ii) l'OMT et iii) le Comité des Programmes.
51. L'Equipe Pays est l'instance de prise de décision, elle donne les grandes orientations pour la mise en œuvre et le suivi du BOS au Bénin.
52. L'OMT est responsable du suivi, de l'évaluation et de la mise en œuvre du BOS au Bénin ; il rend compte mensuellement à l'Equipe Pays. L'OMT organise une revue annuelle du BOS et deux revues semestrielles avec l'appui du Comité des Programmes et du Bureau du Coordonnateur Résident. De manière spécifique :
- L'OMT offre un aperçu de la mise en œuvre des initiatives existantes d'harmonisation des Opérations (services communs inclus) par le prestataire de services, dans le but de garantir une exécution de services conforme aux indicateurs KPI (*Key Performance Indicators*) fixés ;
 - L'OMT développe des plans de travail annuels, sur la base du BOS, qui orientent ses activités et ses besoins financiers ;
 - L'OMT travaille étroitement avec le Comité des Programmes pour assurer les liens entre le BOS et l'UNDAF.
53. L'OMT est présidé par un Chef d'agence.

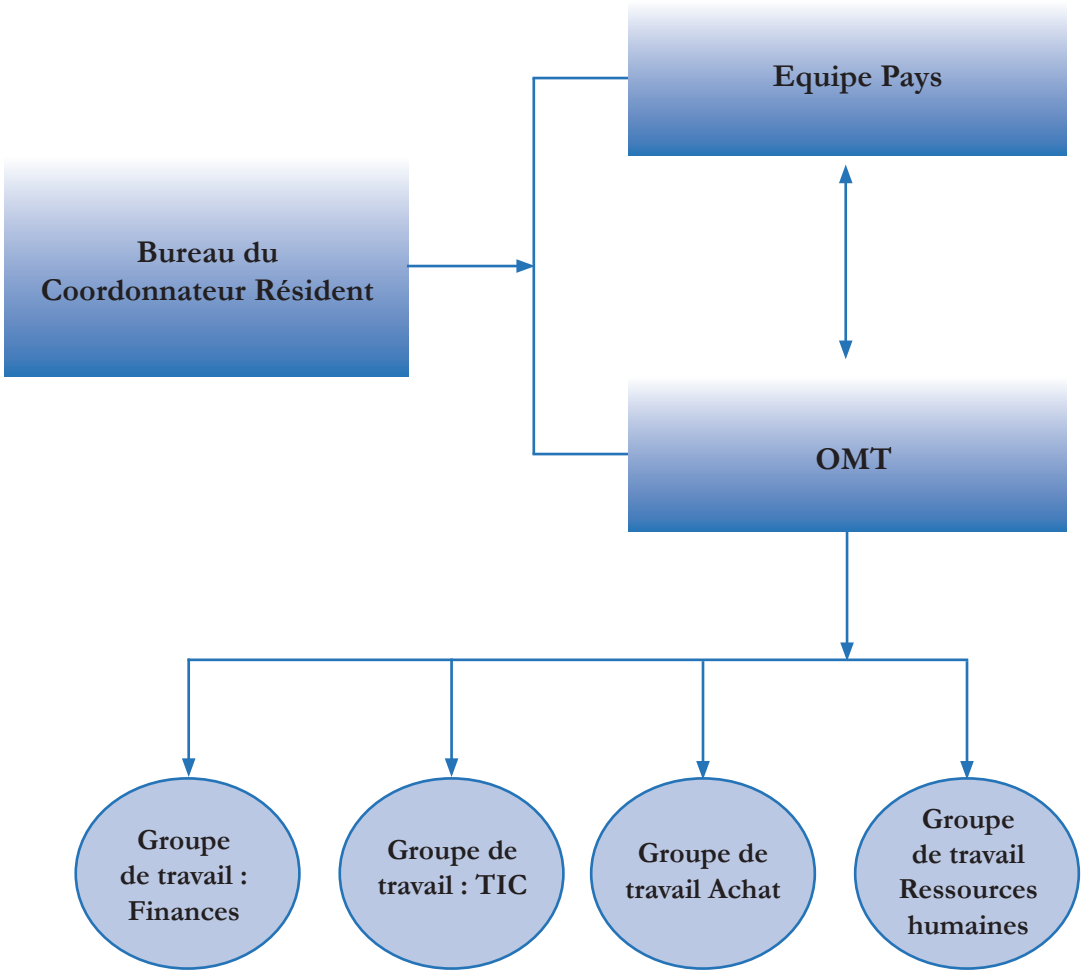
Actuellement, la présidence est assurée par la Représentante de l'UNICEF. Des groupes de travail sont constitués au sein de l'OMT pour les initiatives spécifiques d'harmonisation des opérations (Services communs inclus). Il s'agit des groupes de travail sur les achats, les finances, les ressources humaines et les TIC (Tableau 5).

Tableau 5 : Les groupes de travail de l'OMT et les chefs de file

Les groupes de travail	Chef de file
Groupe achat	PNUD-HCR
Groupe finance	FAO-PAM
Groupe TIC	UNFPA
Groupe ressources humaines	PNUD-UNICEF

54. Les Groupe de Résultats de l'UNDAF composé des chargés de suivi & évaluation et des chargés de programmes appuie l'OMT dans le suivi du BOS. Il contribue à l'organisation des revues annuelles du BOS à partir du cadre de mesure des résultats définis.
55. La structure de gouvernance retenue par l'Equipe Pays pour la mise en œuvre du BOS est illustrée dans le schéma ci-dessous. L'OMT assure la gestion quotidienne des opérations pour le compte de l'Equipe Pays, avec l'aide des groupes de travail (voir tableau 5) qui traitent des domaines spécifiques.

Schéma 1 : Gouvernance de mise en œuvre du BOS



V - CADRE BUDGETAIRE DES OPERATIONS

56. Le BOS du Bénin sera essentiellement financé à travers un partage de coûts entre les agences. Pour l'année 2015, tous les coûts liés aux services communs et à la mise en œuvre du BOS sont pris en charge

par l'Equipe Pays. Le déficit budgétaire qui se dégagerait pour les prochaines années pourrait être mobilisé par la mise en place d'un partenariat public-privé à déterminer.

Tableau 6 : ressources du Cadre budgétaire (USD)

Effet	Coût par Effet	Montant total des Ressources des Nations Unies engagé	Déficit de ressources BOS
Achat communs	5 000	5 000	0
Finances communes	31 000	31 000	0
TIC commune	350 000	300 000	50 000
Ressources humaines communes	450 000	250 000	200 000³
TOTAL			

³ Ce déficit pourrait être financé par la politique d'autonomisation du dispensaire des Nations Unies qui sera mise en place.

VI OPERATIONNALISATION DU BOS

57. L'opérationnalisation du BOS requiert, la mise en place de tous les outils techniques et un bon fonctionnement de l'OMT, des différents groupes de travail du BOS et la participation de toutes les agences.
58. Aussi, la mise en place d'un certain nombre d'instruments est-elle nécessaire pour faciliter l'opérationnalisation du *Business Operations Strategy*. Il s'agit de : i) le plan de travail annuel de l'OMT ; ii) le budget annuel des services communs ; iii) la mise en place des mémorandums d'entente (MoU) pour la conduite des services communs.
59. S'agissant du plan de travail annuel de l'OMT, il doit être décliné de la matrice des résultats du BOS, et doit définir les objectifs à réaliser au cours de l'année et les résultats à atteindre. Pour le budget des services communs, la méthode de partage des coûts suivant le nombre de personnels par agence sera retenue.

ANNEXE 1: ANALYSE INITIALE

Business Operations Strategy : Analyse initiale

Finances SNU

Type de Service commun/d'effort d'harmonisation existant	Entité gestionnaire (Responsable du service)	Clients (agences utilisant le service)	Indicateurs KPI	Niveau de performance par rapport aux KPI	Modalités (externalisées/ en interne)	Actions recommandées (cf. ci-dessous)
Service bancaire	UNDP	- FAO - UNDP/ UNFPA - OMS/ONU- SIDA - HCR - BIT	Non	Non	Externe	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluer le service et relancer un appel d'offres au besoin. • Définir des indicateurs de suivi. • S'assurer que toutes les conditions particulières accordées par le prestataire sont respectées et que toutes les agences clientes bénéficient des mêmes termes de contrat.
HACT	UNICEF/PNUD	- PNUD - UNICEF - UNFPA	Non	Non	Interne	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuivre la microévaluation qui se fait actuellement en commun. • Harmoniser et coordonner les activités d'assurance HACT (conduite des audits, spots check, -micro/macro évaluation), et les formations des partenaires.

Business Operations Strategy: Analyse initiale TIC

Type de Service commun/d'effort d'harmonisation existant	Entité gestionnaire (Responsable du service)	Clients (agences utilisant le service)	Indicateurs KPI	Niveau de performance par rapport aux KPI	Modalités (externalisées/en interne)	Actions recommandées (cf. ci-dessous)
Connexion Internet via VSAT	PNUD	- PNUD - UNFPA - UNDSS	Non	Non	Interne	<ul style="list-style-type: none"> • Mutualiser les liaisons backup afin d'assurer la continuité de la connexion Internet. • Définir des critères d'évaluation.
Maintenance et Appui IT	PNUD	- UNDSS - PNUD	Non	Non	Interne	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un service efficace de helpdesk. • Définir des critères d'évaluation.
Service d'appui Technique en Radio Communication	PAM	- Toutes les Agences	Non	Non	Interne	<ul style="list-style-type: none"> • Booster les rencontres du groupe de travail Télécommunication. • Définir des critères d'évaluation.
Formalités administratives envers l'Autorité de Régulation des Télécommunications	UNDSS / PNUD / PAM	- Toutes les Agences	Non	Non	Externe	<ul style="list-style-type: none"> • Booster l'activité et reprendre contact avec l'autorité pour la finalisation du processus.

Business Operations Strategy: Analyse initiale

Procurement SNU

Type de Service commun/d'effort d'harmonisation existant	Entité gestionnaire (Responsable du service)	Clients (agences utilisant le service)	Indicateurs KPI	Niveau de performance par rapport aux KPI	Modalités (externalisées/en interne)	Actions recommandées (cf. ci-dessous)
Téléphonie mobile	PAM	Toutes les Agences	NON	NON	EXTERNE	<p>Evaluer le service</p> <p>Négocier une réduction sur les appels hors corporate et définir les indicateurs de performances</p> <p>Evaluer le volume d'affaire de chaque agence</p>
Gardiennage	UNDSS/PNUD	Toutes les Agences	UNDSS a un critère d'évaluation	Rapport UNDSS	EXTERNE	<p>Evaluer le service</p> <p>Relancer l'appel d'offre ou renouveler le contrat en cours selon recommandation de l'évaluation d'UNDSS en vue d'un LTA</p> <p>Définir les indicateurs de performance</p> <p>Partage du rapport de l'évaluation avec les Point Focaux sécurité et les opérations pour action.</p>
Voyage	PNUD	PNUD, UN-HCR, OMS, BIT, PAM	NON	NON	EXTERNE	<p>Evaluer le service Relancer ou reconduire le LTA et définir les indicateurs de performance. Négocier une ristourne sur les commissions des agences de voyage</p> <p>-vérifier si les sièges des agences autorisent de contracter directement avec les compagnies aériennes</p> <p>- Analyser les avantages comparatifs à utiliser les services des agences de voyage ou contracter directement avec les compagnies aériennes</p> <p>-Evaluer le volume d'affaire de chaque agence.</p>

Business Operations Strategy : Analyse initiale

Ressources Humaines SNU

Type de Service commun/d'effort d'harmonisation existant	Entité gestionnaire (Responsable du service)	Clients (agences utilisant le service)	Indicateurs KPI	Niveau de performance par rapport aux KPI	Modalités (externalisées/en interne)	Actions recommandées (cf. ci-dessous)
Enquête salariale du personnel local du SNU	PNUD	- Toutes les Agences	Non	Non	Interne	<ul style="list-style-type: none"> Constituer un Comité inter-agences pour la réalisation des enquêtes intérimaire l'appui au spécialiste lors de l'enquête globale.
Dispensaire du SNU	UNICEF/PNUD	- Toutes les Agences	Non	Non	Interne	<ul style="list-style-type: none"> Evaluer le service. Définir les indicateurs de performance. Faire une étude sur l'automatisation financière du dispensaire du SNU

ANNEXE 2 : TABLEAU D'ANALYSE DES BESOINS ET EXIGENCES

2.1-ANALYSE DES BESOINS ET EXIGENCES RESSOURCES HUMAINES

Nom de l'opération/du service	Descriptif de l'analyse des besoins	Analyse des exigences et KPI
Harmonisation de la grille de rémunération des détenteurs de contrats de service (SC)	<p>Contexte: Les SC constituent une des activités importantes gérées par les RH. La grille de rémunération, outil essentiel de gestion de cette activité varie d'une agence à une autre, trois grilles étant en circulation. Cette disparité, souvent relevée par différents contractants, a déjà fait perdre au SNU les meilleures compétences qui déclinent souvent nos offres d'emploi ou préfèrent travailler avec certaines agences plutôt qu'avec d'autres.</p> <p>Besoin: Pour retenir les meilleures compétences et éviter une mobilité entre les Agences, il s'avère donc nécessaire de mettre en place une grille harmonisée selon les normes du SNU.</p> <p>Analyse du besoin: Toutes les catégories contractantes au niveau de toutes les agences sont répertoriées. Un Comité inter-agences est mis en place pour conduire l'étude et en soumettre les résultats au Siège.</p> <p>Impact: permettra au SNU de disposer d'une grille harmonisée pour le paiement des consultants selon la nature du service demandé.</p>	<p>KPI : Une grille harmonisée selon les normes du SNU pour la rémunération des détenteurs de contrat de service est disponible et utilisée par tout le SNU d'ici au deuxième trimestre 2015.</p> <p>Baseline : diversité de grilles</p> <p>Target : minimum deux agences du SNU utilisent la grille harmonisée</p>
Enquêtes salariales du personnel local du SNU	<p>Contexte : Dans le but d'offrir les meilleures conditions de travail possible au personnel local du SNU, l'ICSC a mis en place un système de comparaison à travers des enquêtes salariales menée auprès de structures installées dans les pays. Une enquête salariale est menée annuellement (globale chaque 5 ans avec l'appui d'un Expert international et enquêtes intérimaires tous les ans par le Comité Local d'Enquête salariale). Il est constaté que le comité qui est constitué de staff choisies au sein de toutes les agences du SNU n'est pas assez dynamique et que la charge de travail repose sur seulement quelques Agences.</p> <p>Besoin : Pour obtenir de meilleurs résultats dans l'avenir, il s'avère nécessaire de motiver et redynamiser le comité local, et revoir son mode de fonctionnement.</p> <p>Analyse du besoin : La nomination de nouveaux membres choisis par les agences elles-mêmes doit être faite dans les meilleurs délais. Un Comité inter-agences est mis en place pour conduire la prochaine enquête.</p> <p>Impact : une plus grande motivation du personnel local</p>	<p>KPI : Le nouveau comité local inter-agences est mis en place, motivé et opérationnel. Une nouvelle grille salariale est disponible et utilisée par tout le SNU à la fin du premier semestre 2015</p> <p>Baseline : grille 2013 (GS) 2009 (NO)</p> <p>Target : 90%</p>

Nom de l'opération/du service	Descriptif de l'analyse des besoins	Analyse des exigences et KPI
Base de données en ligne des consultants	<p>Contexte: le recrutement des consultants peut être compliqué et prendre du temps sans pour autant garantir le choix de la personne ayant les qualifications requises. Par ailleurs les taux de rémunération des consultants peuvent varier d'une agence à une autre. Les agences partagent très peu d'information sur les consultants et sur leur performance.</p> <p>Besoin: une base de données des Nations Unies sur les consultants va refléter des informations sur les consultants fournissant des services dans les domaines tels que l'évaluation, le genre, les droits de l'homme, etc. La base de données sera organisée par thème et par domaine afin de permettre un accès et un partage d'informations sur le consultant qui sera noté sur sa performance.</p> <p>Analyse du besoin: Une harmonisation de la base de données des consultants induira à coup sûr un gain de temps, une assurance qualité et une réduction de coût.</p> <p>Impact: Un meilleur rapport qualité/prix et la disponibilité continue d'une base de données en ligne communes des consultants du SNU.</p>	<p>KPI 1 : La base de données des consultants est disponible et utilisée par 80% des agences du SNU au 31/12/15</p> <p>Baseline : diversité de bases de données des consultants suivant chaque agence Target : 80% des agences</p> <p>KPI 2 : La durée du processus d'identification des personnes ressources et des prestataires est réduite Baseline : diversité de bases de données suivant chaque agence Target : 1</p> <p>KPI 3 : La qualité des prestataires est maintenant connue de l'ensemble des agences Baseline : 0 % Target : 20%</p>
Amélioration du bien-être de tout le staff SNU et de l'intégration du nouvel arrivant (dispensaire et guide du nouvel arrivant)	<p>Dispensaire :</p> <p>Contexte: le dispensaire du SNU est opérationnel depuis deux ans avec un médecin appuyé par une infirmière. Le personnel de SNU peut s'y faire consulter, recevoir des prescriptions ainsi que les premiers soins. Il dispose aussi d'une ambulance avec chauffeur. Le budget annuel du dispensaire pour 2015 est de 170 000 USD réparti entre les agences au prorata des fonctionnaires.</p> <p>Besoins:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une meilleure qualité des soins administrés au dispensaire est fortement attendue des staffs. • Nécessité des services d'un Nutritionniste. • Réduction du budget de fonctionnement du dispensaire et son autonomisation. <p>Analyse des besoins:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une meilleure qualité des soins administrés au dispensaire est fortement attendue des staffs. Dans cette optique, un renforcement des capacités de l'équipe médicale pourrait être envisagé. • Dans le cadre de l'amélioration du bien-être du personnel, il est vivement souhaité que le dispensaire s'attache les services d'un nutritionniste aux fins de prévenir les différents maux liés à une alimentation déséquilibrée. Le budget actuel du SNU est très élevé et a besoin d'être réduit. A terme, le dispensaire doit pouvoir s'autofinancer. Dans le même ordre d'idée, la mise en place d'un espace fitness aiderait le personnel à mieux gérer son stress. • Il s'avère nécessaire de doter le dispensaire d'un système de facturation et d'un logiciel de gestion des médicaments (Entrée/sortie/Stock restant) avec l'assistance du groupe ICT de l'OMT. Les services de consultations et de soins du dispensaire seront facturés aux fonctionnaires du SNU qui ne paieront que les 20%, les 80% seront à la charge de l'assurance. Une liste de coûts de visites médicales et de soins médicaux sera établie et soumise à l'OMT pour revue et à UNCT pour approbation. <p>Impacts:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amélioration du bien-être du staff et meilleure productivité. • Meilleure satisfaction client et autonomisation à terme du dispensaire. 	<p>KPI : Amélioration du bien-être du staff au 31/12/2016 Le dispensaire est financièrement autonome au 31/12/17</p> <p>Baseline : 0</p> <p>Target :</p>

Nom de l'opération/du service	Descriptif de l'analyse des besoins	Analyse des exigences et KPI
	<p>Guide du nouvel arrivant : Contexte : Chaque agence du SNU dispose d'un petit kit qui lui permet de procéder à l'immersion de son nouveau personnel. Mais à la date d'aujourd'hui, il n'existe pas de guide commun au SNU, permettant à un nouveau recrue d'avoir un aperçu global de toutes les agences du SNU en place au Bénin.</p> <p>Besoin : Un guide contenant toutes les informations utiles sur toutes les agences du SNU est un outil qui permettra à tout nouveau contractant ou visiteurs des agences d'avoir les informations de base pouvant lui permettre une intégration rapide au sein du bureau de pays.</p> <p>Analyse du besoin : des informations utiles sur toutes les agences du SNU sont collectées et compilées dans un kit qui sera disponibles à toutes les Agences.</p> <p>Impact : meilleure et rapide intégration des nouveaux fonctionnaires au sein du SNU</p>	<p>Recrutement d'un Consultant pour l'élaboration du guide dès le début de l'année 2015. Constitution d'un Comité inter-agences pour le suivi et la validation du document final.</p> <p>KPI : Le guide est disponible au cours du 2^{ème} trimestre 2015 au plus tard et utilisé par les agences du SNU</p> <p>Baseline : disponible dans certaines Agences</p> <p>Target : 90% des agences</p>

2.2 ANALYSE DES BESOINS ET EXIGENCES DES FINANCES

Nom de l'opération/du service	Descriptif de l'analyse des besoins	Analyse des exigences et KPI
HACT : harmonized approach for cash transfer	<ul style="list-style-type: none"> - Contexte : les agences à la date aujourd'hui, utilisent des approches et des outils différents en matière de remise d'espèce aux partenaires de mise en œuvre ; - Le partenaire national qui traite avec plusieurs agences du SNU, est obligé de s'adapter aux procédures de chaque agence, avec pour conséquence des coûts élevés de transaction et différentes procédures; - Toutefois, le SNU effectue à la date d'aujourd'hui la micro évaluation de ses partenaires de mise en œuvre ;il reste que les résultats de cette micro évaluation aboutissent à une appréciation commune du risque que représente le partenaire, à la mise en place des mêmes approches de gestion de ces risques, et à un plan conjoint de renforcement des capacités dudit partenaire - Besoins : afin de réduire les coûts de transaction au niveau des partenaires de réalisation le SNU doit utiliser les mêmes approches et les mêmes outils ; d'où la nécessité du HACT. - Description du besoin : En tirant partie des résultats, de la micro-évaluation qui se fait déjà, les agences à travers le HACT, auront une même appréciation du risque de chaque partenaire, vont utiliser le même outil, de remise d'espèces (FACE) et développer un même plan d'assurance qualité et de renforcement de capacité du partenaire. 	<p>KPI1 : Plan d'Actions HACT SNU disponible Baseline1: Non Target1: Oui</p> <p>KPI2: Taux de mise en œuvre du Plan d'Actions HACT SNU Baseline2: 0% Target2: 80%</p> <p>KPI3: % d'agences Ex com utilisant HACT Baseline3: 0% Target3: 90%</p>
Services Bancaires		<p>KPI : Nombre de banques sélectionné pour les opérations SNU Baseline : 2 Target : 2</p>

2.3 ANALYSE DES BESOINS ET EXIGENCES DES TIC

Nom de l'opération/du service	Descriptif de l'analyse des besoins	Analyse des exigences et KPI
ACTIVATION DATA POUR CORPORATE	<ul style="list-style-type: none"> - Contexte : le SNU utilise les services de MTN pour le téléphone Corporate a un cout réduit mais le contrat n'a pas fait état de la connexion internet data - Besoin : Activer l'option data dans le Corporate - Descriptif : Extension de la partie Data au service Corporate pour des propositions spécifiques aux SNU - Impact : les forfaits Data sont disponibles dans l'offre Corporate 	<ul style="list-style-type: none"> - KPI 1 : Un forfait internet standard est disponible pour le SNU Baseline : 0 Target : 1 - KPI 2 : Les activations bénéficient d'un appui technique du prestataire plus efficace Baseline : 30 % Target : 50%
GESTION DES FREQUENCES DU SNU	<ul style="list-style-type: none"> - Contexte : le SNU utilise les services de prestataires VSAT pour l'accès internet de ses bureaux. Le gouvernement vient de mettre en place une nouvelle législation sur le secteur des télécommunications - Besoin : Eviter que chaque agence envoi des interlocuteurs distincts et reçoive des conditions différentes - Descriptif : Mutualisation des requêtes à l'endroit de l'autorité de régulation des télécommunications - Impact : les fréquences du SNU sont enregistrées 	<ul style="list-style-type: none"> - KPI 1 : Les fréquences du SNU sont enregistrées Baseline : 0 Target : 100% - KPI 1 : Les avantages comparatifs par agence sont étendus aux autres agences du SNU Baseline : 0 Target : 1
MISE EN PLACE DE LIGNES NUMERIQUES POUR LE SNU	<ul style="list-style-type: none"> - Contexte : Chaque agence utilise des dizaines de lignes analogiques pour ses échanges avec l'extérieur et inter-agence ce qui entraine des coûts et est tributaire des conditions technique de l'opérateur national - Besoin : Mettre en place des lignes de meilleures qualités et permettre un accès direct inter agence - Descriptif : Migrer l'ensemble des lignes du SNU vers les lignes numériques - Impact : les lignes téléphoniques du SNU ne sont plus soumises aux aléas climatiques et aux pannes à répétition 	<ul style="list-style-type: none"> - KPI 1 : les services liés au numérique sont disponibles Baseline : 0% Target : 100%
PARTAGE DES TECHNOLOGIES INTER-AGENCES	<ul style="list-style-type: none"> - Contexte : Chaque agence utilise des technologies et standard différents pour son architecture interne. Il n'y a pas de partage de bonnes expériences - Besoin : Permettre l'amélioration de la qualité des prestations ICT a très un échange des informations - Descriptif : Partager les différentes technologies, les bonnes pratiques et renforcer les différents ICT du SNU - Impact : Les différentes procédures par agence sont connues de tous ICT SNU 	<ul style="list-style-type: none"> - KPI 1 : 3 rapports de choix de bonnes pratiques sont disponibles Baseline : 0 Target : 1 - KPI 2 : Les alternates inter agences sont identifiés Baseline : 0 Target : 1
FOURNITURE DE LA CONNEXION INTERNET AU SNU A TRAVERS LA FIBRE OPTIQUE	<ul style="list-style-type: none"> - Contexte : La plupart des agences du SNU utilisent des liaisons VSAT comme connexion principale et recherchent une solution terrestre fiable. La fibre optique de Bénin Télécom est une solution envisageable car une des agences l'utilise actuellement ; - Besoin : L'évolution technologique des infrastructures IT requiert des connectivités avec des temps de latence moins élevées que celles qu'offrent les VSAT et qui offrent davantage de bande passante à moindre coût. - Descriptif : rencontrer l'opérateur pour négocier globalement un SLA et des tarifs préférentiels - Impact : La bande passante de la connexion internet du SNU est augmentée. Certaines agences réduisent leur coût de connexion. 	<ul style="list-style-type: none"> - KPI 1 : descentes de fibres optiques sont disponibles Baseline : 0 Target : 2 - KPI 2 : La vitesse de connexion de la bande passante est améliorée Baseline : 0% Target : 50% - KPI 3 : La connexion VSAT passe en backup pour les agences Baseline : 0 Target : 5

2.4 ANALYSE DES BESOINS ET EXIGENCES AU NIVEAU DES ACHATS

Nom de l'Opération/du Service	Descriptif de l'Analyse des besoins	Analyse des exigences et KPI
Procurement: Harmonisation des achats et mise en place de LTA Commun	<p>Besoin: Mise en place d'accords à long terme dans le domaine de l'acquisition en commun, en vue de réduire le temps et le coût de passation de marche.</p> <p>Situation actuelle: Aujourd'hui chaque agence des Nations Unies mène son processus de passation des marches. Les LTAs communs sont presque inexistantes. Plusieurs tentatives de mise en commun des achats ont et effectuées mais non pas été très concluantes.</p> <p>Solution proposée: Harmonisation et mise en commun du système de passation des marchés. Mise en place d'accords à long terme dans le domaine de Voyage, l'entretien électrique et de climatiseurs, de services d'hôtels et salles de conférence, de l'impression, de l'entretien des véhicules, de système d'accès de sécurité, etc.(voir liste des besoins attaché)</p> <p>Impact: Réduction du temps de passation des marchés. Les agences ne feront plus d'appel d'offre individuel une fois que le LTA commun a été mise en place. Ceci permettra de réduire le temps et les coûts de passation des marches. Les temps de réponses aux requêtes d'achats sont réduits et ceci permet aussi d'avoir un rapport qualité /Prix meilleur.</p>	<p>KPI 1: Nombre de LTA mis en place</p> <p>Base de référence: 2 (sécurité, MTN)</p> <p>Cible: 10 LTA</p> <p>KPI 2: Réduction des coûts d'achats des biens et services tous les ans;</p> <p>Base de Référence : Année 2014</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entretien et réparation véhicules : 121 768\$ - Agence de Voyage (Billetterie) :941938\$ - Service traiteurs : 146477\$ - Fournitures de Bureau : 82009\$ - Carburant : 182441\$ - Transit Douanes : 1749982\$ - TOTAL : 3 224 615 \$ <p>Cible : réduction de 5%</p> <p>KPI 3 : Réduction du temps et du coût de passation des marches</p> <p>Base de référence : Nbre d heures pour un processus d'achat</p> <ul style="list-style-type: none"> - RFQ : En moyenne 818 mn soit 14 h qui coute 279 USD - ITB: En moyenne 1349mn soit 23h qui coute 497 USD - RFP: En moyenne 1568 mn soit 27h qui coute 522 USD <p>Cible : réduction de 50% du temps de passation des marches Ainsi, si nous avons des LTA nous passerons 303 mn soit 5 Heures qui coutent 88 USD</p>

2.5 : PLANIFICATION DES ACHATS COMMUNS

2015			
Restauration	Restaurant, service traiteurs, pour déjeuner de travail ou réception officiel	Deux ou trois (02) services traiteurs et Deux ou trois restaurants retenus	
Transit	Déclaration en douanes et dédouanement (Transit)	Deux ou trois sociétés de transit retenues	
Transport aérien	agence de voyage pour achat de billet d'avion	Deux ou trois prestataires retenus	
Véhicules (maintenance et pièces de réparation)	Entretien de véhicule et achat de pièces détaché	Deux ou trois prestataires retenus	
Communications (internet, téléphone fixe et mobile)	Téléphone, internet, ADSL, fibre optique	Deux ou trois services providers retenus	
2016			
Construction	Travaux de BTP, maçonnerie, peinture électricité, plomberie, Génie civile et autres	Base de données BTP constituée	
IT equipment (incl. computers)	Encre, matériel informatique et accessoires	Deux ou trois prestataires retenus	
Courier et services postaux	Expédition de courrier international et local	Deux ou trois prestataires retenus	
Services de maintenance services (bureaux)	Maintenance de plomberie, électricité, maçonnerie, menuiserie et autres	Deux ou trois prestataires	
Papier et fourniture de bureaux	Papier rame	Papier rame Deux ou trois prestataires retenus	
Services de langue (traduction, interprétation)	Interprétation et traduction de documents	Base de données d'interprètes/traducteurs constituée et trois cabinets retenus pour la traduction simultanée	

2017			
Video Surveillance et control d'accès		2 prestataires	
Paper/stationery	Papier rame	Deux ou trois prestataires retenus	
Impression	Travaux d'imprimerie et d'édition	Trois prestataires retenus	
Sécurité	Recrutement société de gardiennage pour les agences et le personnel expatrié	Deux ou trois prestataires retenus	
Assurance automobile	Sélection d'une compagnie pour assurer les véhicules du SNU		
Véhicules	Location de véhicules sur le territoire national et les pays environnants	Trois à quatre prestataires retenus	
2018			
Maintenance informatique et télé-communication	Entretien des équipements informatiques, bureautiques et de communication	Deux ou trois prestataires retenus	
Maintenance des climatiseurs, achat du gaz et des pièces de réparation	Entretien des climatiseurs	Deux ou trois prestataires retenus	
Extincteurs et maintenance	Recrutement de prestataires pour l'entretien des extincteurs et détecteurs de fumée	Deux prestataires retenus	
Chaussures des conducteurs	Sélection de structure pour fourniture de chaussures et autres accessoires aux chauffeurs	Deux ou trois prestataires retenus	
Uniformes des conducteurs	Sélection de structure pour confection de tenues et autres accessoires aux chauffeurs	Deux ou trois prestataires retenus	

ANNEXE 3 : ANALYSE COUT BENEFICES

3.1 ANALYSE COUT BENEFICES FINANCES : TRANSACTIONS BANCAIRES DES AGENCES DU SNU / EXERCICE 2014

Désignation	Nombre de transactions effectuées au cours de 2014	Flux monétaire des transactions bancaires en 2014 en francs CFA		Coût total en francs CFA des services bénéficiés auprès de la banque en 2014	
		F CFA	USD	F CFA	USD
Virements bancaire aux bénéficiaires	6 381	18 692 347 245	34 731 293,16		
Chèques encaissés par les bénéficiaires	6 199	4 089 261 593	7 598 047,55		
		22 781 608 838	42 329 340,71		
Approvisionnement du compte/ Autres transfert sur le compte bancaire	799	3 946 795 675	7 333 338,92		
Réapprovisionnement du compte bancaire/Transfert international sur le compte bancaire	103	19 378 135 607	36 005 521,39		
		23 324 931 282	43 338 860,31		
Frais de tenue de compte/mensuel (FAO)	12			4 321	8,03
Intérêt créditeurs sur compte bancaire/mensuel (PAM & PNUD)	12			12 537 303	23 294,92
Frais de timbre	294			11 400	21,18
Opération de changes (frais)	44			1 322 945	2 458,10

Remarque: les contrats existants sont à terme pour certaines agences et non existant pour d'autres. La demande d'appel d'offre est à lancer le plus tôt possible avec le minimum de conditions bancaires favorable existant à obtenir. Le gain sur cette activité se limite aux frais de publication et d'organisation de conférence d'explication de l'offre: estimé à USD: 595x7 agences (UNICEF, PNUD/UNFPA, HCR, BIT, OMS/ONUSIDA, FAO, PAM) = 4 165 la première année du lancement.

3.1 2 ANALYSE COUT BENEFICES FINANCES : Bilan des services bancaires

	Publication et Organisation conférence (USD)	Analyse dossier d'appel d'offre/ staff pour une agence (USD)	Intérêt créditeur (USD)
Services bancaires conjoints (frais bancaires)	595	3 000	23 000
Services bancaires conjoints (meilleure pratique en change monétaire de USD en FCFA)	Une seule agence utilise ce service bancaire. Nous avons estimé à USD 2 460 le gain qu'il y aurait eu pour cette agence si la banque appliquait le taux SNU.		

3.2 ANALYSE COUT BENEFICE : TIC

3.2.1 SITUATION ACTUELLE : VSAT en liaison primaire et solutions locales en liaison secondaire (backup)

AGENCES	UNHCR	PNUD*	WFP	UNFPA*	OMS	UNICEF	FAO	TOTAL
Liaison Primaire								
Capacite Bande passante	1024/768	2048/1024	512/640	2048/1024	256	2048/2048	512/512	8,25 mbps en principal
Redevance annuelle 2014	51 156	35 670	16 879	11 530	22 000	48 306	15 000	200 541
Cout de maintenance 2014	-	992	-	-	-	-	-	992
SOUS TOTAL 1 USD	51 156	36 662	16 879	11 530	22 000	48 306	15 000	201 532
Liaison secondaire								
CONNEXION INTERNET BACKUP ADSL, ISOCEL, OTI et autres								
Capacite bande passante		ISOCEL 4 mbps	ISOCEL 1024	ISOCEL 512 + ADSL 1 Mbps	ADSL 1024 Kbps		LS Benin Telecom 2 mbps	9,5 mbps en backup
Redevance annuelle 2014	582	73 376	1 950	2 000	1 587		31 200	112 695
cout de maintenance 2014		-	-	-	-		-	-
SOUS TOTAL 2 (USD)	582	73 376	1 950	2 000	1 587		31 200	112 695
TOTAL GENERALE (USD)	51 738	110 038	18 829	13 530	24 000	49 893	46 200	314 227

3.2.2 - SOLUTION PROPOSEE : Fibre optique en liaison primaire et VSAT en liaison secondaire (backup) .

a : Augmentation de la connexion principal en maintenant les capacités VSAT actuelles en backup

SITE AGENCES	Site 1 : UNHCR/FAO				Site 2 : PNUD/UNFPA/WFP				Site 3 : UNICEF/OMS/ONUSIDA				TOTAL
	UNHCR	FAO	PNUD	WFP	UNFPA	WFP	UNICEF	OMS	ONUSIDA	UNICEF	OMS	ONUSIDA	
Bande passante voulu	8 mbps (4 x 2 non partage. Un routeur par agence)				20 mbps (semi sharing : 10 pour undp - 6 unfpa - 4 wfp)				10 mbps (semi sharing : 6 pour unicef et 4 pour OMS/ONUSIDA)				38 mbps en principal
Agences participantes													8 agences
Redevance Mensuelle	1 644	1 644	3 305	1 322	1 983	1 322	2 082	694	694	694	694	13 370	
SOUS TOTAL a Annuel(USD)	19 732	19 732	39 663	15 865	23 798	15 865	24 988	8 329	8 329	8 329	8 329	160 436	
Investissement de base en équipements internes	2 479	2 479	2 479	2 479	2 479	2 479	2 479	2 479	2 479	2 479	2 479	19 831	
Préfinancement agence HT **	1 450	1 450	2 450	2 450	2 450	2 450	2 450	2 450	2 450	2 450	2 450	17 600	
Investissement de base des agences HT	3 095	3 095	4 213	4 213	4 213	4 213	4 213	4 213	4 213	4 213	4 213	31 468	
SOUS TOTAL b (USD)	7 024	7 024	9 142	9 142	9 142	9 142	9 142	9 142	9 142	9 142	9 142	68 899	
SOUS TOTAL 1 (USD)	26 756	26 756	48 805	25 007	32 940	25 007	34 130	17 471	17 471	17 471	17 471	229 335	
	VSAT												
	UNHCR	PNUD	WFP	UNFPA	OMS	UNICEF	FAO						TOTAL
VSAT bande passante conserve	1024/768	2048/1024	512/640	2048/1024	256	2048/2048	512/512						9,25 mbps
redevance annuelle	51 156	35 670	16 879	11 530	22 000	48 306	15 000						149 385
cout de maintenance annuelle VSAT													
SOUS TOTAL 3 USD	51 156	35 670	16 879	11 530	22 000	48 306	15 000						149 385
TOTAL GENERAL USD	7 912	84 475	41 886	44 469	39 471	82 436	41 756						334 493

2. a – BILAN TIC

	Coût Internet SNU (USD)	Bande passante SNU (mbps)	Latence principal SNU
Situation actuelle	314 227	17,75	550 millisecondes
Situation après le projet	334 493	47,25	150 millisecondes
	(20 266)	2,66	
Gain ou Perte	Dépense de 20,266 USD en plus	Augmentation de plus du double (2,66x) de la bande passante actuel	Rapidité ouverture des pages web (Sites Corporate, Atlas, Email, etc.) trois fois (3,66) plus rapide

3.3 Analyse coût bénéfiques ACHAT

Analyse de scénario Méthode de calcul	Agence	Coût (USD)			Temps/mn		
		Minimum	Moyen	Maximum	Minimum	Moyen	Maximum
RFQ	UNICEF	108,10	190,33	289,99	390	680	1 050
	FAO	259,10	390,91	532,92	615	925	1 265
	UNDP	130,67	212,43	297,58	435	725	1 030
	WFP	196,67	310,47	430,57	585	940	1 330
	Moyenne	173,64	276,04	387,77	506	818	1 169
ITB	UNICEF	248,88	409,23	757,75	830	1 345	2 225
	FAO	399,99	555,97	741,79	870	1 250	1 710
	UNDP	205,10	332,06	480,03	790	1 265	1 830
	WFP	351,08	519,81	699,35	1 015	1 550	2 145
	Moyenne	301,26	454,27	669,73	876	1 353	1 978
RFP	UNICEF	255,60	410,20	750,76	880	1 460	2 361
	FAO	379,58	582,03	804,34	890	1 365	1 876
	UNDP	248,86	402,59	563,65	975	1 560	2 176
	WFP	409,69	628,94	863,69	1 220	1 900	2 636
	Average	323,43	505,94	745,61	991	1 571	2 262
PO Vs LTA	UNICEF	40,60	76,67	119,53	150	280	440
	FAO	47,58	72,50	103,09	195	290	395
	UNDP	44,18	75,90	111,02	195	335	490
	WFP	32,03	59,10	91,56	165	305	475
	Average	41,10	71,04	106,30	176	303	450

ANNEXE 4 : CADRE DE MESURE DES RESULTATS DU BOS

Effet 1 du BOS : Achats/Logistique communs									
Agence chef de file	UNDP								
Agences des Nations Unies participantes	UNICEF, PAM, UNCHR, PNUD, OMS, UNESCO, FAO, ONUSIDA, BIT,								
Mécanismes de coordination	OMT/Groupe Procurement								
Budget de l'effet (réalisation)	5000 \$								
Déficit budgétaire de l'effet	0								
Effet 1	« D'ici à fin 2018, la qualité et l'efficacité des opérations d'achats du SNU sont améliorés à travers la mise en place des LTAs communs »								
Indicateurs d'effets	Source de données	Indicateur de référence	Cible 2015	Cible 2016	Cible 2017	Cible 2018	Risques et hypothèses		
% de réduction de coûts des transactions	Rapport d'activités OMT	0%	0%	10%	20%	30%	Hypothèse : qualité des services s'améliore dès lors que les agences sont ensemble		
% de réduction de temps de transactions	Rapport d'activités OMT	0%	0%	10%	20%	30%	Les ressources nécessaires à la mise en place des LTAs sont disponibles		
% de réduction des coûts d'achats	Rapport d'activités OMT	0%	1%	3%	4%	5%	Risques : réduction des volumes des transactions si toutes les agences n'utilisent pas les LTAs		
Extrait 1.1	Des LTAs communs sont mis en place et utilisés								
Indicateurs d'extrants	Source de données	Indicateur de référence	Cible 2015	Cible 2016	Cible 2017	Cible 2018	Risques et hypothèses		
Nombre de LTAs mis en place	Rapport d'activités OMT	0	4	7	10	10	Hypothèse : qualité des services s'améliore dès lors que les agences sont ensemble		
% d'utilisation des LTAs au niveau des agences	Rapport d'activités OMT	0%	20%	50%	70%	75%	Les ressources nécessaires à la mise en place des LTAs sont disponibles		
							Risques : réduction des volumes des transactions si toutes les agences n'utilisent pas les LTAs		

Les procédures d'exonération sont simplifiées et harmonisées								
Extrant 1.2	Indicateurs d'extrants	Source de données	Indicateur de référence	Cible 2015	Cible 2016	Cible 2017	Cible 2018	Risques et hypothèses
	Disponibilité de l'autorisation d'enlèvement direct chaque année pour toutes les agences du SNU	Rapport d'activités OMT	Non	Non (requête introduite avant fin 2015)	Oui	Oui	oui	<p>Hypothèses :</p> <p>Toutes les agences bénéficient de cette autorisation</p> <p>L'engagement de UNCT dans les négociations avec les Ministères des Affaires Etrangères et des Finances est assuré</p> <p>Risques :</p> <p>Le défaut de sensibilisation à l'opérationnel dans les directions techniques</p>
	Niveau de réduction des délais d'enlèvement	Rapport d'activités OMT	Deux semaines à 3 mois	Deux semaines à 3 mois	3 jours	3 jours	3 jours	
	% de Réduction des frais de surestaries	Rapport d'activités OMT	0 % (Environ 36 000 000 fca soit 8% des frais de transit de 2014 ont été payés en surestaries)	0%	50%	70%	90%	

Effet 2 du BOS : Finance /HACT										
Agence chef de file	UNICEF									
Agences des Nations Unies participantes	<UNDP et UNFPA>									
Mécanismes de coordination	<Groupe de travail Finance de l'OMT>									
Budget de l'effet (réalisation)	< 15 500 000 FCFA>									
Déficit budgétaire de l'effet	<Indique le Déficit budgétaire=Ressources nécessaires moins Ressources disponibles pour cet effet>									
Effet 2	« D'ici à fin 2018, les partenaires nationaux de réalisation s'approprient la gestion des projets de développement appuyés par le SNU à travers la mise en œuvre du HACT ».									
Indicateurs d'effets	Source de données	Indicateur de référence	Cible 2015	Cible 2016	Cible 2017	Cible 2018	Risques et hypothèses			
La proportion des budgets des projets de développement appuyés par le SNU, mise en œuvre selon la modalité d'avance (UNICEF, PNUD, UNFPA)	Systèmes de gestion des agences	15%	15%	40%	50%	60%				
Proportion de partenaires utilisant le FACE	Rapport annuel de l'OMT	60%	60%	75%	100%	100%				
Proportion de partenaires de réalisation micro-évalués ayant un niveau de risque faible	Rapport de micro-évaluation	30%	N/A	N/A	N/A	75%				
Extrant 2.1	< les partenaires nationaux de réalisation ont des capacités accrues pour une meilleure mise en œuvre des projets>									
Indicateurs d'extrants	Source de données	Indicateur de référence	Cible 2015	Cible 2016	Cible 2017	Cible 2018	Risques et hypothèses			
Proportion de partenaires formés sur le HACT/FACE	Rapports de formation	70%	75%	100%	100%	100%				
Disponibilité du guide d'utilisation du FACE pour les partenaires	Rapport d'activité de l'OMT	NON	OUI	OUI	OUI	OUI				
Résultats des spots checks et des audits conjoints	Rapports de mission et d'audit	N/A (aucun audit conjoint n'est encore réalisé)	Satisfaisant	Satisfaisant	Satisfaisant	Satisfaisant				

Extrant 2.2		<le plan d'action HACT est disponible et mis en œuvre >						
Indicateurs d'extrants	Source de données	Indicateur de référence	Cible 2015	Cible 2016	Cible 2017	Cible 2018	Risques et hypothèses	
Disponibilité du plan d'actions	Rapports d'activités de l'OMT	Non	Oui	Oui	Oui	Oui		
Macro évaluation réalisée	rapport de macro évaluation	Non	Oui	Oui	Oui	Oui		
Proportion de partenaires ayant fait l'objet de spot check	Rapports d'activités de l'OMT	60%	70%	75%	80%	90%		

Effet 3 du BOS : Finance / Banque									
Agence chef de file	PAM								
Agences des Nations Unies participantes	PAM, PNUD, UNICEF,								
Mécanismes de coordination	Groupe de travail Finance de l'OMT								
Budget de l'effet (réalisation)	350 000 USD								
Déficit budgétaire de l'effet	<Indique le Déficit budgétaire=Ressources nécessaires moins Ressources disponibles pour cet effet>								
Effet 3	D'ici à fin 2018, la qualité, l'efficacité et l'efficience des opérations bancaires des agences du SNU sont améliorées à travers la mise en place de services bancaires communs.								
Indicateurs d'effet	Source de données	Indicateur de référence	Cible 2015	Cible 2016	Cible 2017	Cible 2018	Risques et hypothèses		
Proportion de clients (agences) satisfaits des services bancaires	Rapport OMT	0%	0%	100%	100%	100%			
Extrant 3.1	Deux banques sont retenues pour couvrir les services bancaires de l'ensemble des agences du SNU								
Indicateurs d'extrants	Source de données	Indicateur de référence	Cible 2015	Cible 2016	Cible 2017	Cible 2018	Risques et hypothèses		
Disponibilité des rapports de sélection	Rapport de sélection	Non	Non	Oui	Oui	Oui			
Extrant 3.2	Toutes les agences du SNU utilisent les services de l'une ou l'autre des deux banques.								
Indicateurs d'extrants	Source de données	Indicateur de référence	Cible 2015	Cible 2016	Cible 2017	Cible 2018	Risques et hypothèses		
Proportion des agences utilisant les services des banques retenues	Rapport OMT	0%	0%	75%	100%	100%			

Effet 4 du BOS : TIC communes									
Agence chef de file	PAM								
Agences des Nations Unies participantes	PAM; PNUD; FNUAP; UNICEF; FAO; HCR; OMS								
Mécanismes de coordination	ICTWG : Groupe de travail en charge des télécommunications et des TIC								
Budget de l'effet (réalisation)	350 000 USD								
Déficit budgétaire de l'effet	40 000 USD								
Effet 4									
D'ici à fin 2018, la qualité, l'efficacité et l'efficience des services TIC sont améliorées à travers la mise en place de nouvelles infrastructures de télécommunications communes plus performantes pour le SNU									
Indicateurs d'effet	Source de données	Indicateur de référence	Cible 2015	Cible 2016	Cible 2017	Cible 2018	Risques et hypothèses		
Débit Internet	Rapport ICTWG	17,75 Mbps	34 Mbps	44 Mbps	54 Mbps	54 Mbps	Hypothèses : <ul style="list-style-type: none"> Les ressources financières nécessaires sont disponibles La qualité du service de l'opérateur est garantie 		
Rapport qualité /prix (USD/Mbps)	ICTWG	USD 18, 000 /Mbps <i>(Le SNU a une bande passante totale de 17.75 mbs pour une dépense de \$314,227)</i>	Finalisation de l'Etude de faisabilité	USD 9000 / Mbps	le débit est passé à 34 mbs pour une dépense de \$19,998 de plus	le débit est passé à 34 mbs pour une dépense de \$19,998 de plus			
Extrant 4.1									
< L'infrastructure commune de radiocommunications passe de l'analogique au numérique >									
Indicateurs d'extrants	Source de données	Indicateur de référence	Cible 2015	Cible 2016	Cible 2017	Cible 2018	Risques et hypothèses		
Existence du réseau VHF numérique	Rapport UNDSS	NON	NON (Un Réseau mixte sera en place à fin 2015)	OUI	OUI	OUI	Risques : Insuffisance de ressources financières		
% de radios numériques en usage	Rapport UNDSS	15%	50%	100%	100%	100%	Risques : Insuffisance de ressources financières		
Disponibilité d'un Dispatcher à la salle radio	Rapport UNDSS	NON	NON	OUI	OUI	OUI	Insuffisance de ressources financières		

la couverture du réseau de radiocommunications VHF est étendue									
Extrant 4.2	Indicateurs d'extrants	Source de données	Indicateur de référence	Cible 2015	Cible 2016	Cible 2017	Cible 2018	Risques et hypothèses	
	Taux de couverture du réseau VHF par rapport au Staff (Résidences)	Rapport UNDSS	65%	90%	95%	>95%	>95%	Risques : <ul style="list-style-type: none"> • Non disponibilité des sites d'hébergement des nouveaux relais. • Insuffisance de ressources financières. • Expansion démographique continue du Staff. 	
Extrant 4.3		< L'infrastructure commune de connectivité basée sur la Fibre optique est mise en place >							
Indicateurs d'extrants	Source de données	Indicateur de référence	Cible 2015	Cible 2016	Cible 2017	Cible 2018	Risques et hypothèses		
Disponibilité de la fibre optique	Rapport ICTWG	NON	NON	OUI	OUI	OUI	Insuffisance de ressources financières		
Bande passante Internet	Rapport ICTWG	17.75 Mbps	Etude de faisabilité réalisée et validée	34 Mbps	44Mbps	54 Mbps	Insuffisance de ressources financières		

Effet 5 : Harmonisation de la Gestion des Ressources Humaines										
Agence chef de file	PNUD									
Agences des Nations Unies participantes	UNICEF, PAM, UNCHR, PNUD, OMS, UNESCO, FAO, ONUSIDA, BIT									
Mécanismes de coordination	OMT/Groupe HR									
Budget de l'effet (réalisation)	450 000 USD									
Déficit budgétaire de l'effet	0									
Effet 5	D'ici à fin 2018, la gestion des Ressources Humaines est harmonisée au sein du SNU Bénin pour répondre efficacement aux besoins du programme									
Indicateurs d'effet	Source de données	Indicateur de référence	Cible				Cible 2018	Risques et hypothèses		
			2015	2016	2017	2018				
% du personnel qui fréquente le DNU	Rapport d'activités OMT	0%	50%	70%	80%	90%	Hypothèse : La qualité des services s'améliore			
% des agences qui utilisent la grille des SC	Selon le système de gestion de chaque Agence	0%	30%	60%	70%	90%	Les ressources nécessaires pour un bon fonctionnement du DNU sont mobilisées			
Réduction de temps de recrutement des consultants	Selon système de gestion de chaque Agence	0%	30%	70%	80%	90%	Le SNU est crédible			
Guide du nouvel arrivant au Bénin	Rapport d'activités OMT	0%	30%	60%	70%	90%	Risques : déficit budgétaire si toutes les agences n'apportent pas leur contribution et si le mécanisme de mobilisation n'est pas effectif et bien suivi			
Extrant 5.1	Les services du DNU sont améliorés et satisfaisants									
Indicateurs d'extrants	Source de données	Indicateur de référence	Cible				Cible 2018	Risques et hypothèses		
			2015	2016	2017	2018				
Formation assurée aux animateurs du dispensaire des Nations Unies y compris le nutritionniste	Rapport d'activités OMT	0	-	1	1	1	Hypothèse : Les animateurs du DNU sont mieux outillés Les ressources pour leur formation sont disponibles			
Les plaintes sont réduites	Rapport d'activités OMT	0	-	-	-	-	Risques : budget de fonctionnement insuffisant si toutes les agences ne libèrent pas leur contribution.			

Extrant 5.2		Le-Roster est disponible et mis en oeuvre (utilisé)					
Indicateurs d'extrants	Source de données	Indicateur de référence	Cible 2015	Cible 2016	Cible 2017	Cible 2018	Risques et hypothèses
Le temps de recrutement est réduit	Selon les règles et procédures de chaque Agence	6 à 8 semaines	4 à 6 semaines	4 semaines	Idem	Idem	Hypothèses : Toutes les agences utilisent l'e-Roster
Les frais de publication d'avis de recrutement sont réduits voire inexistant	Selon les règles et procédures de chaque Agence	-		0	0	0	Risques : Empiètement sur l'outil disponible au niveau de chaque agence
Extrant 5.3							
Le guide du nouvel arrivant au Bénin est disponible et mis en oeuvre							
Indicateurs d'extrants	Source de données	Indicateur de référence	Cible 2015	Cible 2016	Cible 2017	Cible 2018	Risques et hypothèses
Proportion des agences qui utilisent le guide	Rapport de l'OMT	Guides d'orientation au niveau de chaque Agence	50%	70	80%	90%	Hypothèse : chaque agence utilise le guide Risque :
Extrant 5.4							
La grille de rémunération des détenteurs de SC est disponible							
Indicateurs d'extrants	Source de données	Indicateur de référence	Cible 2015	Cible 2016	Cible 2017	Cible 2018	Risques et hypothèses
Proportion des agences utilisant la grille	Selon les directives de chaque Agence	Plusieurs grilles disponibles	Elaboration des TDR et lancement du processus	50% des Agences	60% des Agences	70%	Hypothèse : toutes les agences dans la mesure de leurs directives utilisent la grille harmonisée de rémunération des détenteurs de SC ou contrats similaires Risques : blocage lié aux règles et procédures de chaque Agence

NOTE SUR LA MISE EN ŒUVRE DES LTA AU BÉNIN

Un LTA (accord à long terme) est un accord écrit conclu par une institution des Nations Unies et un fournisseur ou prestataire définissant l'ensemble des conditions commerciales régissant les commandes de produits ou services prédéterminés qui pourront être passées au titre du LTA : tarif, réduction de prix, règlement, livraison, conditionnement et toute autre condition particulière pertinente, ainsi que les conditions générales.

Selon la nature des besoins, les LTA sont généralement établis à titre non exclusif, sans achat minimum obligatoire, pour une durée déterminée (deux ou trois ans, par exemple, avec parfois la possibilité de le prolonger) et dans les limites d'un montant maximum correspondant au plafond du volume cumulé de la demande. Les LTA résultent d'un processus d'appel d'offres et peuvent être établis avec un ou plusieurs fournisseurs. Les LTA conclus avec plusieurs fournisseurs doivent comporter des paramètres d'objectifs clairs permettant de définir l'accord à employer pour chaque activité d'achat, afin d'éviter tout abus de pouvoir au moment de passer commande.

La mise en place des accords à long terme (LTA) améliore l'efficacité du processus d'approvisionnement. Elles permettent également de réaliser des économies d'échelle. L'utilisation de LTA est encouragée en raison de ses nombreux avantages stratégiques, notamment : i) la simplification des processus commerciaux, permettant de réduire les coûts de transaction ; ii) la compétitivité des prix, grâce aux remises ; iii) le niveau constant de qualité ; iv) la normalisation des exigences ; et v) la réduction des délais de livraison. Ce type d'accord n'est cependant pas exempt de risques : i) dépendance envers les fournisseurs ; ii) opérations de couverture des fournisseurs ; et iii) pertes d'opportunité sur des volumes plus importants par rapport aux prévisions ou aux fluctuations du marché. L'Equipe pays du Bénin entend optimiser les avantages tout en atténuant les risques liés à la mise en œuvre des LTA.

La mise en œuvre de ces LTA par les agences peut prendre trois formes différentes, qui sont : i) le partage d'informations sur les LTA; ii) l'adoption de LTA conclus par d'autres agences (partage) ; et iii) la mise en place de LTA collectifs. Au Bénin, l'Equipe pays a opté pour les LTA collectifs afin de maximiser les gains et réaliser des économies d'échelles plus importantes.

Ainsi, une seule agence est désignée comme « agence chef de file », signe le LTA conclu dans le cadre du processus d'approvisionnement commun. Les autres entités concernées pourront appliquer directement le LTA, ou faire une demande de quotation aux fournisseurs retenus si le LTA est signé avec plusieurs fournisseurs. Au total la mise en place des LTA repose sur les principes ci-après :

- L'agence chef de file prend en charge tous les frais liés au processus de mise en place du LTA
- Toutes les agences participantes à l'initiative de mise en commun des achats doivent au moins prendre le lead de la mise en place d'un LTA
- Le groupe procurement de l'OMT qui regroupe les chargés d'achat des agences SNU assiste l'agence chef de file dans la conception de l'appel d'offre et pendant tout le processus de sélection du fournisseur et fait des recommandations à l'OMT.
- L'OMT valide les résultats de la sélection et autorise l'agence chef de file à signer le contrat au nom des agences du SNU après avis de l'UNCT
- Après signature du contrat par l'agence chef de file, la copie du contrat signé est envoyée au bureau de la coordination pour partage avec toutes les agences du SNU
- Le groupe procurement proposera à l'OMT un modèle commun d'évaluation des prestations du fournisseur
- Un rapport sera transmis à l'agence chef de file (dans le modèle prévu à cet effet) sur les dépenses engagées au titre du LTA et sur les prestations du fournisseur
- Un rapport annuel relatif à l'utilisation du LTA et aux prestations du fournisseur sera élaboré par l'agence chef de file, tous les ans.
- L'agence chef de file organisera tous les 2 mois avant la fin du contrat et le renouvellement une évaluation des services auxquels les autres agences devront participer en remplissant le formulaire élaboré à cet effet.



Système des Nations Unies au Bénin
Bureau de la coordination
Zone résidentielle, lot 111 - 01 BP 506 Cotonou (Bénin)
Tél. +229 21 31 30 45 / 46 - Fax +229 21 31 57 86
www.bj.one.un.org