



Assemblée générale

Distr. générale
19 août 2013
Français
Original : anglais

Soixante-huitième session

Point 133 b) de l'ordre du jour provisoire*

**Rapports financiers et états financiers vérifiés
et rapports du Comité des commissaires
aux comptes : plan-cadre d'équipement**

Suite donnée aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport sur le plan-cadre d'équipement pour l'année terminée le 31 décembre 2012

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Le présent rapport contient des informations complémentaires fournies suite aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport sur le plan-cadre d'équipement pour l'année terminée le 31 décembre 2012. Il fait suite au paragraphe 7 de la résolution [48/216 B](#), dans laquelle l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui faire connaître, au moment où elle serait saisie des recommandations du Comité des commissaires aux comptes, les mesures qui avaient été prises ou qui le seraient en vue de l'application de ces recommandations.

L'Administration a accepté la plupart des recommandations du Comité et les observations correspondantes du Secrétaire général ont été dûment reproduites dans les rapports du Comité. Dans un souci de concision et afin que la documentation soit réduite à l'essentiel, le présent rapport contient uniquement les observations complémentaires nécessaires, ainsi que des informations sur l'état d'avancement, l'entité responsable, le délai et le rang de priorité de chacune des recommandations formulées dans le rapport du Comité. Il fait par ailleurs le point de l'application des recommandations portant sur des exercices antérieurs dont le Comité a indiqué en annexe à son rapport qu'elles n'avaient pas été intégralement appliquées.

* [A/68/150](#).



I. Introduction

1. Le rapport ci-après est présenté comme suite au paragraphe 7 de la résolution [48/216 B](#), dans laquelle l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui faire connaître, au moment où elle serait saisie des rapports du Comité des commissaires aux comptes, les mesures qui avaient été prises ou qui le seraient en vue de l'application des recommandations figurant dans lesdits rapports.

2. La section II contient des informations sur la suite donnée aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport sur le plan-cadre d'équipement pour l'année terminée le 31 décembre 2012 [[A/68/5 \(Vol.V\)](#)]; la section III, des informations sur la suite donnée aux recommandations formulées par le Comité dans son rapport pour l'année terminée le 31 décembre 2011 [[A/67/5 \(Vol. V\)](#)].

II. Suite donnée aux recommandations formulées dans le rapport du Comité concernant l'année 2012

Vue d'ensemble

3. La plupart des observations initiales de l'Administration sur la suite donnée aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes figurent déjà dans le rapport du Comité; aussi des observations complémentaires ne sont-elles formulées ici que lorsque nécessaire.

4. Le tableau 1 contient un récapitulatif de l'état d'avancement de l'application des principales recommandations au 12 août 2013; le tableau 2, un récapitulatif de l'état d'avancement de l'ensemble des recommandations à la même date.

Tableau 1

État d'avancement de l'application des principales recommandations

Entité responsable	Nombre de recommandations	Recommandations appliquées	Recommandations en cours d'application	Délai fixé	Délai non fixé
Département de la gestion	4	—	4	4	—

5. Les quatre recommandations principales sont assorties d'un délai d'application. L'une d'entre elles devrait être mise en œuvre d'ici à la fin de 2013, deux autres d'ici à la fin de 2014, et la dernière d'ici à mi-2015.

Tableau 2

État d'avancement de l'application de l'ensemble des recommandations

Entité responsable	Nombre de recommandations	Recommandations appliquées	Recommandations en cours d'application	Délai fixé	Délai non fixé
Département de la gestion	9	2	7	7	—

Informations détaillées

6. **Au paragraphe 38 de son rapport concernant l'année 2012, le Comité a réitéré ses recommandations antérieures concernant le mode de détermination du coût final prévu (voir aussi A/67/5 (Vol. V), par 32).**

7. L'état du coût final prévu du projet est revu et actualisé chaque mois à la lumière de l'avancement des travaux de construction et des dernières informations disponibles, notamment en ce qui concerne les dépenses et les décaissements. L'Administration continuera de le mettre à jour régulièrement jusqu'à l'achèvement du projet.

Entité responsable : Département de la gestion

État d'avancement : Recommandations appliquées

Priorité : Moyenne

Délai : Sans objet

8. **Au paragraphe 39, le Comité a recommandé que, pour les futurs projets de cette nature, l'Administration mette au point une démarche axée sur les risques pour déterminer, affecter et présenter les montants mis en réserve pour imprévus en s'appuyant sur les meilleures pratiques modernes de gestion de projets.**

9. Ainsi que le Comité l'a fait observer au paragraphe 27 de son rapport, la nouvelle technique de prévision des risques utilisée par l'Administration dans le contexte du plan-cadre d'équipement marque un progrès et l'affectation de coûts aux risques semble raisonnable. L'Administration utilisera une démarche semblable, également axée sur les risques, pour déterminer, affecter et présenter les montants mis en réserve pour imprévus dans le cadre de futurs projets d'équipement.

Entité responsable : Département de la gestion

État d'avancement : Recommandation appliquée

Priorité : Moyenne

Délai : Sans objet

10. **Au paragraphe 48, le Comité a recommandé que, dans le cadre des mesures prévues pour achever le chantier du bâtiment de l'Assemblée générale à temps pour le débat général de septembre 2014, le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement communique au responsable ayant autorité à cet effet des critères clairement définis pour décider quand l'application des mesures d'urgence prévues serait déclenchée, et notamment la ventilation des coûts par rapport aux avantages.**

11. Le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement a établi un calendrier d'exécution détaillé qui recouvre un grand nombre de tâches et dans lequel est défini le chemin critique à suivre pour mener à bien les sous-projets, y compris les travaux entrepris au bâtiment de l'Assemblée générale, dans les délais prescrits. Le chemin critique correspond aux principaux objectifs d'étape définis par la direction; si ceux-ci ne sont pas atteints aux dates prévues pour quelque raison que ce soit, il

pourra être envisagé de prendre des mesures d'urgence afin que le projet ne soit pas retardé.

Entité responsable : Département de la gestion

État d'avancement : Recommandation en cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : Quatrième trimestre de 2013

12. Au paragraphe 54, le Comité a recommandé que l'Administration présente des options chiffrées et réalistes pour aider l'Assemblée générale à décider de retirer ou non les bâtiments de la Bibliothèque et de l'annexe sud du périmètre du plan-cadre d'équipement et, dans l'affirmative, s'il convient d'employer le budget de 65 millions de dollars à réduire le surcoût actuel.

13. L'Administration formulera des options chiffrées dans le onzième rapport annuel sur l'exécution du plan-cadre d'équipement, qu'elle présentera à l'Assemblée générale à sa soixante-huitième session.

Entité responsable : Département de la gestion

État d'avancement : Recommandation en cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : Quatrième trimestre de 2014

14. Au paragraphe 59, le Comité a recommandé que, vu le calendrier extrêmement serré prévu pour le bâtiment de l'Assemblée générale, le Secrétaire général adjoint à la gestion envisage de prendre l'avis technique d'un expert indépendant sur la probabilité de voir les travaux de ce chantier s'achever à l'échéance, suivant les spécifications et au coût prévus.

15. L'Administration reste déterminée à achever le projet dans les délais prescrits et fournira des informations actualisées sur son état d'avancement à la soixante-huitième session de l'Assemblée générale. Elle examine également l'opportunité de recourir à des conseils techniques indépendants.

Entité responsable : Département de la gestion

État d'avancement : Recommandation en cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : Quatrième trimestre de 2013

16. Au paragraphe 69, le Comité a recommandé que le groupe de travail chargé d'examiner des formules d'utilisation souple de l'espace de travail :
a) recueille des données robustes sur l'occupation et l'utilisation des bâtiments et le coût d'occupation par poste de travail dans l'ensemble du portefeuille immobilier new-yorkais (locaux permanents et locaux loués); b) se serve de cette analyse pour mieux déterminer l'espace dont l'Organisation aura besoin à New York et ailleurs.

17. Le Secrétaire général présentera à l'Assemblée générale, durant la partie principale de sa soixante-huitième session, un rapport dans lequel il examinera les

différentes formules possibles d'utilisation souple de l'espace de travail (partage des postes de travail, système des bureaux tournants, etc.), leurs avantages potentiels pour l'Organisation et les coûts et les risques y afférents.

Entité responsable : Département de la gestion

État d'avancement : Recommandation en cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : Quatrième trimestre de 2014

18. Au paragraphe 72, le Comité a recommandé que l'Administration consigne officiellement les enseignements tirés de l'exécution du plan-cadre d'équipement et en tienne compte lorsqu'il s'agira, au début de nouveaux projets, de prendre des décisions stratégiques concernant les achats et les modalités d'exécution.

19. Les enseignements tirés de l'expérience seront consignés dans le onzième rapport annuel sur l'exécution du plan-cadre d'équipement.

Entité responsable : Département de la gestion

État d'avancement : Recommandation en cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : Quatrième trimestre de 2014

20. Au paragraphe 77, le Comité a recommandé que l'Administration adopte une stratégie de financement reposant sur la durée de vie complète des biens et évalue différentes formules chiffrées pour l'entretien des bâtiments du Siège durant toute leur durée de vie.

21. En ce qui concerne l'entretien des installations rénovées, un programme de maintenance préventive et curative a été mis en place pour préserver la valeur des investissements jusqu'à ce qu'une stratégie de remplacement et de gros entretien des actifs en fonction de leur durée de vie complète soit définitivement établie et approuvée. L'Administration s'efforce de catégoriser les éléments fonctionnels de construction installés et de recueillir les informations nécessaires aux fins de l'établissement d'un plan de remplacement des actifs au terme de leur durée de vie. Cette démarche s'inscrit dans le cadre de l'examen stratégique des biens immobiliers, qui donnera lieu à l'élaboration d'un programme d'équipement sur 20 ans et d'une stratégie de hiérarchisation des priorités pour les immeubles du Secrétariat de l'ONU dans le monde entier.

Entité responsable : Département de la gestion

État d'avancement : Recommandation en cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : Deuxième trimestre de 2015

22. Au paragraphe 82, le Comité a recommandé que le Bureau des services centraux d'appui examine ses contrats d'entretien après avoir évalué l'ampleur totale des besoins en matière de gestion des installations auxquels il faudra

satisfaire au lendemain de l'exécution du plan-cadre d'équipement et se penche sur les moyens d'obtenir un meilleur rapport qualité-prix des principaux partenaires commerciaux.

23. Cette recommandation, dont la mise en œuvre dépend de l'état d'avancement du transfert des responsabilités de gestion du Bureau chargé du plan-cadre d'équipement au Service de la gestion des installations, est en cours d'application et le restera jusqu'à la fin des travaux de rénovation et de la première année complète d'exécution du plan-cadre, à l'issue de laquelle il sera procédé à une évaluation des besoins en matière d'entretien. Chaque fois que possible, le Service de la gestion des installations incorpore dans les contrats une estimation de l'ampleur des services qui seront nécessaires en matière d'entretien des installations au lendemain de l'exécution du plan-cadre d'équipement, afin d'obtenir un meilleur rapport qualité-prix de ses partenaires commerciaux. Le Service continuera par ailleurs de travailler en étroite collaboration avec la Division des achats et se servira des données opérationnelles qui seront recueillies pour définir sa stratégie de maintenance des installations.

Entité responsable : Département de la gestion

État d'avancement : Recommandation en cours d'application

Priorité : Moyenne

Délai : Quatrième trimestre de 2015

III. Suite donnée aux recommandations formulées dans le rapport du Comité concernant l'année 2011

Vue d'ensemble

24. Au paragraphe 7 de la section V de sa résolution [67/246](#), l'Assemblée générale a pris note avec préoccupation des constatations que le Comité des commissaires aux comptes avait faites au sujet de la gouvernance, de la gestion des risques et du contrôle de l'exécution du plan-cadre d'équipement, priant instamment le Secrétaire général de tout faire pour donner suite à ses recommandations à titre prioritaire et de lui rendre compte des mesures prises à cet effet durant la partie principale de sa soixante-huitième session.

25. Dans l'annexe III à son rapport [[A/68/V](#) (Vol. V)], le Comité a présenté un récapitulatif de l'état d'avancement de l'application des recommandations formulées dans son rapport sur l'année 2011. On trouvera ci-après des renseignements sur les huit recommandations indiquées comme étant en cours d'application, selon l'ordre dans lequel elles ont été présentées.

26. Le tableau 3 donne une vue d'ensemble de la situation.

Tableau 3
**État d'avancement de l'application des recommandations formulées
dans le rapport portant sur l'année 2011^a**

<i>Entité responsable</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations non acceptées</i>	<i>Recommandations appliquées</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Délai fixé</i>	<i>Délai non fixé</i>
Département de la gestion	8	1	5	2	2	

^a Voir A/68/5 (Vol. V), annexe III.

27. Sur les huit recommandations indiquées comme étant en cours d'application, cinq ont été appliquées, une n'a pas été acceptée et deux sont en cours d'application et devraient avoir été intégralement mises en œuvre d'ici à la fin de 2014.

Informations détaillées

28. **Au paragraphe 28 de son rapport sur l'année 2011 [A/67/5 (Vol. V)], le Comité a indiqué que l'Administration avait accepté, comme il le lui avait recommandé, d'élaborer un critère du dosage temps/coût permettant de décider s'il était plus rentable de payer pour faire accélérer les travaux ou de subir un retard.**

29. L'Administration a défini la méthode et la procédure à suivre et les a présentées au Comité, assorties d'exemples et d'éléments justificatifs, lors de la visite qu'il a effectuée dans le cadre de son audit en 2013. Cette façon de procéder restera d'actualité jusqu'à ce que l'exécution du plan-cadre d'équipement soit achevée. Si l'Administration conclut qu'un retard pourrait avoir de sérieuses conséquences, notamment sur le coût du projet, effectuer des paiements pour faire accélérer les travaux pourrait être une solution.

30. Pour que l'Administration décide de faire accélérer les travaux, il faudrait : a) qu'il ressorte des réunions hebdomadaires consacrées à l'état d'avancement du projet qu'une accélération des travaux pourrait être nécessaire; b) que le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement évalue les coûts afférents à pareille mesure et que l'on envisage d'utiliser les fonds pour imprévus pour la financer; et c) que l'on compare le coût et les conséquences de l'accélération des travaux avec ceux qu'entraînerait un délai. Une fois la décision prise, ses incidences financières seraient reflétées dans l'état mensuel actualisé des coûts.

Entité responsable : Département de la gestion

État d'avancement : Recommandation appliquée

Priorité : Moyenne

Délai : Sans objet

31. **Au paragraphe 32, le Comité a signalé que l'Administration avait accepté, comme il le lui avait recommandé, de faire le point et de réévaluer le coût final prévu du projet. Ce coût devait inclure le montant estimatif des provisions à constituer au titre des facteurs suivants : a) les risques connus liés au projet; b) les avenants établis jusqu'à la livraison du chantier; c) les activités engagées pour accélérer les travaux de manière à pouvoir respecter le calendrier du**

projet; d) les réclamations déjà déposées et les réclamations futures; e) les estimations actualisées concernant les derniers contrats à prix maximum garanti (calculées en réévaluant les prix et en définissant un niveau de risque réaliste en fonction des résultats réels obtenus dans le cadre des précédents contrats à prix maximum garanti); et f) le coût du réaménagement des locaux situés hors du complexe, dans la mesure où il pouvait être imputé au budget du plan-cadre d'équipement.

32. Les observations de l'Administration concernant cette recommandation figurent au paragraphe 7 plus haut.

Entité responsable : Département de la gestion

État d'avancement : Recommandation appliquée

Priorité : Élevée

Délai : Sans objet

33. **Au paragraphe 35, le Comité a recommandé que les hauts fonctionnaires de l'Administration mettent en place les contrôles nécessaires de manière à pouvoir démontrer à l'Assemblée générale que les prévisions de dépenses qui lui sont présentées sont fiables.**

34. L'état du coût final prévu du projet est examiné et actualisé chaque mois à l'issue de consultations approfondies entre le responsable des coûts, le maître d'œuvre et l'Administration. Le coût et l'état d'avancement du projet sont examinés toutes les semaines à l'occasion de réunions avec le maître d'œuvre. L'Administration continuera de faire régulièrement le point de la situation jusqu'à l'achèvement du projet.

Entité responsable : Département de la gestion

État d'avancement : Recommandation appliquée

Priorité : Moyenne

Délai : Sans objet

35. **Au paragraphe 41, le Comité a signalé que l'Administration avait accepté, comme il le lui avait recommandé, d'établir l'échéancier de tous les autres engagements relatifs au projet une fois le coût final prévu réévalué en fonction de données fiables et complètes, en expliquant clairement les conséquences qu'aurait un retard de financement ou un versement partiel des fonds sur le coût et la durée du projet.**

36. Un tableau des engagements pour le reste du projet a été établi puis présenté à l'Assemblée générale à sa soixante-septième session; sur la base des informations qu'il contient, l'Assemblée a décidé, dans sa résolution [67/246](#), d'autoriser un engagement de dépenses de 168 millions de dollars. Ce tableau est régulièrement approuvé et actualisé en fonction des engagements réels mobilisés au titre des sous-projets de construction.

Entité responsable : Département de la gestion

État d'avancement : Recommandation appliquée

Priorité : Élevée
Délai : Sans objet

37. **Au paragraphe 51, le Comité a signalé que l'Administration avait accepté, comme il le lui avait recommandé, de présenter à l'Assemblée générale des solutions chiffrées pour transférer les services actuellement exécutés dans les bâtiments de la Bibliothèque et de l'annexe sud, pour le cas où ils ne continueraient pas à faire partie du projet. L'Administration s'était engagée à donner suite à cette recommandation pendant la soixante-septième session de l'Assemblée générale.**

38. Conformément au paragraphe 29 de la section V de la résolution 67/246 de l'Assemblée générale, le onzième rapport annuel sur l'exécution du plan-cadre d'équipement, qui sera présenté à l'Assemblée générale durant la partie principale de sa soixante-huitième session, contiendra des informations actualisées sur la rénovation des bâtiments de l'annexe sud et de la Bibliothèque Dag Hammarskjöld, et notamment sur les différentes options possibles et les incidences financières de chacune.

Entité responsable : Département de la gestion
État d'avancement : Recommandation en cours d'application
Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2014

39. **Au paragraphe 55, le Comité a recommandé à l'Administration d'instaurer d'urgence une gouvernance plus efficace et plus régulière du plan-cadre d'équipement. Il a ajouté qu'il incombait au Secrétaire général adjoint à la gestion de déterminer comment il lui serait possible de s'assurer de l'exactitude des prévisions concernant les coûts et la progression des travaux, en particulier dans les domaines faisant appel à des connaissances techniques. Le Comité a conscience que dans un projet de cette nature, la norme veut que les hauts responsables s'appuient sur les conseils d'experts indépendants de l'équipe chargée du projet.**

40. Au moment où cette recommandation a été formulée, en 2012, plus de 70 % des travaux avaient déjà été menés à bien. On avait jusqu'alors estimé que la chaîne hiérarchique et les responsabilités du projet étaient clairement définies, grâce notamment aux examens périodiques effectués par le Comité de gestion. À ce stade avancé du projet, ajouter un autre niveau de supervision en créant un comité directeur aurait pu créer la confusion concernant la répartition des responsabilités et retarder la prise de décisions. L'Administration a estimé que le projet avait besoin à ce stade d'un processus d'exécution solide, de lignes de communication transparentes avec toutes les parties prenantes et d'une gestion budgétaire responsable, y compris pour ce qui était du suivi, du contrôle et de l'évaluation, autant de qualités que la structure de gouvernance en place présentait et continue de présenter.

41. Cette appréciation a été étayée à la mi-2012 par le Bureau des services de contrôle interne, qui a conclu, à l'issue de l'audit technique approfondi des travaux de construction du plan-cadre d'équipement mené avec le concours d'un cabinet de

services professionnels (A/67/330), que les coûts afférents au projet s'avéraient raisonnables. Le Bureau a en outre confirmé que le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement gérait et contrôlait le projet de manière satisfaisante compte tenu de sa taille, de sa complexité et de sa durée.

42. L'Administration a néanmoins convenu de l'intérêt de la recommandation du Comité, estimant qu'elle s'avérerait particulièrement utile lors des premières étapes de la planification, de la conception et de la budgétisation de futurs projets d'une nature et d'une ampleur comparables. L'importance d'une bonne gouvernance et d'une gestion de projet caractérisée par une définition claire des responsabilités au sein de la chaîne hiérarchique, qui peuvent nécessiter la création d'un comité directeur, sera examinée plus avant dans les parties du onzième rapport annuel sur l'exécution du plan-cadre d'équipement consacrées aux enseignements tirés du projet.

Entité responsable : Département de la gestion

État d'avancement : Recommandation non acceptée

Priorité : Élevée

Délai : Sans objet

43. Au paragraphe 62, le Comité a indiqué que l'Administration avait souscrit à la recommandation selon laquelle, tirant les enseignements du plan-cadre d'équipement, elle devrait réfléchir à la manière de gérer de façon plus transparente et plus efficace le financement des imprévus liés aux futurs projets d'équipement.

44. Les arguments du Comité sont valides. Tout porte à croire que les futurs projets d'équipement gagneront en ampleur et en complexité et qu'il faudra constituer des réserves pour imprévus et en surveiller l'utilisation si l'on veut les mener à bien avec succès. L'adoption des normes IPSAS et l'obligation qui en découle de porter en immobilisations les actifs en cours amélioreront la transparence des informations sur l'utilisation de ces réserves.

Entité responsable : Département de la gestion

État d'avancement : Recommandation appliquée

Priorité : Moyenne

Délai : Sans objet

45. Au paragraphe 83, le Comité a indiqué que l'Administration avait accepté, comme il le lui avait recommandé, que le Département de la gestion :
a) pilote la mise en œuvre de formules d'utilisation souple de l'espace de travail dans le cadre desquelles on n'attribuerait plus un poste de travail particulier à chaque personne; b) évalue les répercussions opérationnelles et financières que pourraient avoir les stratégies destinées à réduire les besoins de l'ONU en espaces de bureaux, dans le cadre de propositions qui viseraient à rénover les locaux existants ou à en acquérir de nouveaux.

46. Des formules novatrices seront examinées par le nouveau groupe de travail chargé de trouver les moyens de faire une utilisation souple de l'espace de travail au Secrétariat de l'ONU. Le groupe de travail devra avant tout veiller à ce que le

rapport sur les pratiques de travail, qui sera présenté à l'Assemblée générale à sa soixante-huitième session, contienne des propositions concernant le partage des postes de travail; examiner et présenter les différentes options; et analyser le rapport qualité-prix de chacune et concevoir une stratégie de communication dont il pilotera la mise en œuvre.

Entité responsable : Département de la gestion

État d'avancement : Recommandation en cours d'application

Priorité : Élevée

Délai : Quatrième trimestre de 2014
