



**Nations Unies**

# **Rapport du Comité des commissaires aux comptes**

**pour la période d'un an terminée  
le 31 décembre 2010**

**Volume V  
Plan-cadre d'équipement**

**Assemblée générale  
Documents officiels  
Soixante-sixième session  
Supplément n° 5**

**Assemblée générale**  
Documents officiels  
Soixante-sixième session  
Supplément n° 5

# **Rapport du Comité des commissaires aux comptes**

**pour la période d'un an terminée  
le 31 décembre 2010**

**Volume V  
Plan-cadre d'équipement**



Nations Unies • New York, 2011



*Note*

Les cotes des documents de l'Organisation des Nations Unies se composent de lettres majuscules et de chiffres. La simple mention d'une cote renvoie à un document de l'Organisation.

---

## Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Page</i>
Lettre d'envoi .....	iv
Résumé .....	1
A. Mandat, étendue des vérifications et méthode .....	6
B. Constatations et recommandations .....	6
1. Suite donnée aux recommandations antérieures du Comité des commissaires aux comptes .....	6
2. Contexte et situation financière .....	7
3. Principaux progrès à signaler .....	9
4. Gestion des avenants .....	11
5. Prise en charge des bâtiments par le Service de la gestion des installations .....	16
6. Calendrier du projet .....	17
7. Gestion du budget .....	21
8. Avantages que présente le plan-cadre d'équipement .....	28
9. Planification de la relève et stabilité de l'équipe .....	30
10. Achats .....	30
C. Remerciements .....	32
<b>Annexes</b>	
I. État d'avancement de l'application des recommandations formulées pour la période d'un an terminée le 31 décembre 2009 .....	33
II. Calendrier du projet .....	35
III. Principaux éléments d'incertitude dans le calendrier du plan-cadre d'équipement .....	36
IV. Coûts détaillés des travaux de sécurisation renforcée .....	39

---

## Lettre d'envoi

[12 juillet 2011]

J'ai l'honneur de vous transmettre ci-joint le rapport du Comité des commissaires aux comptes sur le plan-cadre d'équipement pour la période d'un an terminée le 31 décembre 2010.

Le Vérificateur général des comptes de la Chine,  
Président du Comité des commissaires aux comptes  
de l'Organisation des Nations Unies  
(*Signé*) **Liu Jiayi**

Monsieur le Président de l'Assemblée générale  
des Nations Unies  
New York

## **Rapport du Comité des commissaires aux comptes sur le plan-cadre d'équipement pour la période d'un an terminée le 31 décembre 2010**

### *Résumé*

Le plan-cadre d'équipement concerne la rénovation du Siège de l'Organisation des Nations Unies, à New York. Ce projet complexe, d'une valeur de 2 milliards de dollars et à forte visibilité, a pour objet de moderniser et de sécuriser, en préservant le caractère architectural, un ensemble de bâtiments de style campus bâtis pendant les années 50 dont l'image est connue partout dans le monde. L'exécution du projet soulève un certain nombre de difficultés sur les plans de la gouvernance et de la gestion des attentes des parties prenantes et elle ne doit à aucun moment interrompre les activités essentielles de l'Organisation, dont nombre doivent continuer d'être menées sur place pendant l'exécution des travaux.

Dans sa résolution 57/292, l'Assemblée générale a souligné qu'il importait de contrôler l'élaboration et l'exécution du plan-cadre d'équipement et a prié le Comité des commissaires aux comptes de lui rendre compte chaque année. Le présent rapport contient les conclusions auxquelles est parvenu et les recommandations qu'a formulées le Comité des commissaires aux comptes à la suite de son examen annuel de l'état d'avancement de l'exécution du plan-cadre d'équipement, conformément à la demande de l'Assemblée générale.

### *Conclusions générales du Comité des commissaires aux comptes*

Le Comité des commissaires aux comptes reconnaît que l'exécution du plan-cadre d'équipement a avancé à des égards importants. Plus de 6 000 fonctionnaires ont été réinstallés dans des locaux transitoires et, d'une façon générale, d'importants éléments du programme de construction ont été exécutés comme prévu. Le Comité a également constaté l'existence de bonnes pratiques concernant différents aspects de l'exécution du plan-cadre d'équipement, par exemple le travail d'équipe mené de façon intégrée par le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement, ses conseillers professionnels et le maître d'œuvre.

### *Risques concernant le budget et le calendrier d'exécution*

En dépit de ces progrès, l'exécution du plan-cadre d'équipement réserve encore des difficultés majeures. Au 31 mars 2011, l'on estimait que les dépenses dépasseraient de 79 millions de dollars (c'est-à-dire de 4 %) le budget prévu, et différents éléments d'importance capitale des projets sont actuellement en retard. Le Comité des commissaires aux comptes relève que ces prévisions de dépenses ne tiennent pas compte des coûts que supposeront très vraisemblablement les risques identifiés et ne comportent pas d'estimation robuste et vérifiable du coût de toutes les demandes d'avenant à prévoir jusqu'à l'achèvement du projet, pas plus qu'elles ne reflètent l'intégralité des coûts projetés au titre du loyer des locaux transitoires. Le Comité considère par conséquent que, loin de s'améliorer, il est très probable que la situation empirera mais que les surcoûts et les retards pourront être réduits au minimum si l'Administration adopte rapidement des mesures énergiques pour parer comme il convient aux difficultés évoquées dans le présent rapport.

La réalisation du projet est caractérisée par des difficultés considérables sur le plan des coûts :

- Il apparaît de plus en plus clairement que les « dépenses connexes » (qui sont liées au projet mais qui ne sont pas prévues dans le programme ou le budget de base) ne peuvent pas être absorbées par le projet, comme l'Assemblée générale l'a demandé, à moins de réduire sensiblement l'envergure des travaux;
- L'approche adoptée pour estimer les coûts futurs, comme le coût le plus vraisemblable des risques identifiés ou des futurs avenants, n'est pas suffisamment analytique, de sorte qu'il subsiste des incertitudes sur le point de savoir si les provisions pour imprévus qui restent seront suffisantes pour mener le projet à bien ou si les dépassements de coûts déjà enregistrés continueront d'augmenter;
- Selon les dernières prévisions, le personnel devrait commencer à occuper le bâtiment du Secrétariat trois mois après la date prévue pour l'achèvement du projet, arrêtée en septembre 2007 (stratégie accélérée), mais les retards dans l'exécution du projet ont jusqu'à présent été fréquents. Les prévisions passées ont tendu à pécher par optimisme et, pour les raisons indiquées ci-après, les travaux d'aménagement du bâtiment des conférences et du bâtiment de l'Assemblée générale ont pris beaucoup de retard par rapport aux estimations antérieures;
- Il n'a toujours pas été trouvé de solution technique viable pour assurer la sécurité de la Bibliothèque Dag Hammarskjöld et du bâtiment de l'annexe sud, et ces éléments du projet sont actuellement en attente.

À mesure que le projet touche peu à peu à sa fin, certains risques disparaîtront et la probabilité de dépassements imprévus des coûts diminuera. Cependant, la capacité de mener à bien le plan-cadre d'équipement malgré les retards et les dépassements de coûts enregistrés jusqu'à présent est actuellement limitée, et le Comité est parvenu à la conclusion qu'à la date d'élaboration du présent rapport, il existe encore de sérieux risques de nouveaux dépassements de devis et de nouveaux retards.

#### *Possibilités de maximiser les avantages et les gains d'efficience*

L'Administration s'emploie à maximiser les possibilités d'améliorer la communication et le travail d'équipe qu'offre le plan-cadre d'équipement en regroupant la direction générale dans le bâtiment du Secrétariat et en adoptant un plan d'aménagement ouvert des locaux à usage de bureaux plutôt qu'un plan alvéolaire. Le Comité est cependant préoccupé par le fait que l'Administration n'a pas mis en place de processus structuré pour définir les avantages attendus du projet ni pour les maximiser, pas plus qu'elle n'essaie de tirer pleinement parti de formules de bureautique plus rationnelles, comme un système d'utilisation flexible des postes de travail, qui permettrait de réaliser des économies importantes dans la mesure où le Secrétariat pourrait accueillir un plus grand nombre de fonctionnaires, ce qui réduirait les dépenses récurrentes de loyer et les risques de dépassement de coûts. De tels gains d'efficience demeurent possibles, mais il faudrait pour cela que l'Administration adopte une approche rigoureuse et dynamique de gestion du changement pour amener le personnel à accepter les changements inévitables de ses habitudes de travail.

D'une manière générale, le Comité est parvenu à la conclusion qu'en dépit des progrès accomplis dans l'exécution du plan-cadre d'équipement, le projet aborde une phase critique pendant laquelle il sera plus malaisé de gérer les difficultés imprévues qui pourront surgir et de respecter les prévisions de coûts et les délais prévus. Il est maintenant clair que le projet ne sera pas achevé à la date prévue. Le personnel commencera à réoccuper le bâtiment du Secrétariat trois mois après la date d'achèvement du projet publiée en septembre 2007 par le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement (stratégie accélérée). Il est maintenant estimé que les travaux de rénovation du bâtiment de l'Assemblée générale et du bâtiment des conférences auront un an de retard, et il se peut que l'envergure des travaux prévus pour le bâtiment de la Bibliothèque et le bâtiment de l'annexe sud doive être réduite. Selon les dernières estimations, les coûts du projet dépassent de 79 millions de dollars (4 %) le budget initialement prévu et l'on risque fort qu'à moins que des mesures énergiques ne soient adoptées, il y ait de nouveaux retards et que les dépassements de coûts soient encore plus élevés. L'Administration devra adopter des mesures décisives si elle veut tirer parti de tous les avantages et de toutes les possibilités qu'offre cette rénovation, qui ne se représenteront pas de sitôt.

#### *Principales conclusions et recommandations*

**La date prévue pour l'achèvement du projet a été repoussée de la mi-2013 à la mi-2014 et les prévisions de coûts dépassent de 4 % environ le dernier budget révisé approuvé par l'Assemblée générale, compte tenu des dons annoncés et des fonds destinés au renforcement de la sécurité.** Selon les prévisions du Bureau chargé du plan-cadre d'équipement, le coût final de l'ensemble du projet sera de 2 061 millions de dollars, soit 79 millions de dollars de plus que le montant prévu au budget, et le bâtiment de l'Assemblée générale sera achevé à la mi-2014, soit un an plus tard que la date prévue par le calendrier accéléré révisé par suite, principalement, des avenants motivés par des considérations de sécurité. Le coût, le calendrier d'exécution et la portée des travaux ont été et continuent d'être affectés par des contraintes considérables, dont les nouveaux travaux devant être entrepris pour renforcer la sécurité et protéger les bâtiments, à un coût de quelque 100 millions de dollars, lequel sera couvert en partie par un financement du pays hôte.

**Les prévisions du coût global du projet ne tiennent pas expressément compte du coût des avenants ni des coûts les plus vraisemblables des risques recensés.** Il est indispensable de pouvoir disposer de prévisions exactes et transparentes des coûts d'un projet comme celui-ci si on veut que l'Administration et les responsables de la gestion du projet puissent intervenir rapidement et efficacement pour maîtriser pleinement son exécution. À la date d'élaboration du présent rapport, les prévisions de coûts ne comportaient pas d'estimations dûment calculées et vérifiables des coûts à prévoir au titre de tous les avenants jusqu'à l'achèvement du projet ou des coûts les plus vraisemblables des risques recensés. Il importe également d'évaluer et de refléter dans les prévisions de coûts l'intégralité des dépenses liées à la location des locaux transitoires. De ce fait, le Comité ne peut pas donner d'assurance concernant l'exactitude des coûts à prévoir pour mener à bien le projet.

**L'absence de solution technique viable pour le bâtiment de la Bibliothèque Dag Hammarskjöld et pour le bâtiment de l'annexe sud a obligé de mettre en attente les éléments de ce projet.** Après avoir évalué la résistance des bâtiments à une onde de choc, le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement a mis les études techniques en attente en attendant l'issue des discussions qui se poursuivent avec les autorités de la ville de New York et avec les propriétaires des locaux voisins, dont les plans pourront influencer sur la solution retenue en définitive. Le Comité a été informé par le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement que, selon les dernières prévisions, le coût de la rénovation, tel qu'initialement prévu, du bâtiment de la Bibliothèque et du bâtiment de l'annexe sud serait de 65 millions de dollars. Les budgets convenus pour le plan-cadre d'équipement ne font pas apparaître séparément les coûts afférents à ces bâtiments.

**Le Bureau du plan-cadre d'équipement ne peut pas absorber les coûts connexes (quelque 146 millions de dollars) au moyen de son budget.** Les coûts connexes sont des coûts qui, bien qu'indispensables à la mise en œuvre du projet, ne sont pas directement liés aux travaux et n'étaient pas prévus dans le budget initial du plan-cadre d'équipement. Bien que l'Assemblée générale ait demandé que ces coûts soient absorbés dans le cadre du budget du plan-cadre d'équipement, la conclusion du Comité est que cela n'est plus réalistement possible sans réduire l'ampleur des travaux prévus ou accroître les dépassements de coûts déjà enregistrés.

**Le Bureau du plan-cadre d'équipement n'a pas réellement prise sur le nombre d'avenants apportés au projet et demeure confronté à un grand nombre d'avenants demandés par les usagers ou dus à des plans insuffisamment étudiés.** Les avenants, bien qu'il y en ait dans tous les projets de construction, peuvent entraîner des retards et des dépassements de coûts. Chacun sait par conséquent que, pour mener un projet à bien, il importe de les contrôler de près, que ceux qui doivent en définitive occuper et utiliser les locaux doivent être consultés comme il convient au début de la phase de conception et qu'une fois celle-ci arrêtée, le processus de demande d'avenants doit être caractérisé par des règles clairement définies, une direction solide et une gestion robuste, pour en réduire le nombre au minimum. Les études techniques concernant certains aspects du plan-cadre d'équipement n'étaient pas achevées lors du lancement d'appel d'offres de sorte que, pour s'en tenir au calendrier d'exécution du projet, les marchés ont été délibérément attribués sur la base d'études techniques incomplètes. Cela étant, il est encore plus essentiel de mettre en place des procédures efficaces pour réduire au minimum et maîtriser les avenants, pour estimer les coûts probables des futures modifications à apporter au programme de travaux et pour gérer efficacement les demandes d'avenants. Le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement a mis en place un processus robuste pour gérer les demandes d'avenants une fois qu'elles ont été présentées, mais l'Administration n'a pas établi de système efficace de nature à en réduire d'emblée le nombre et, si rien n'est fait d'ores et déjà pour éviter de constants changements et les délais qu'ils entraînent, de nouveaux retards et de nouveaux dépassements de coûts seront inévitables.

**Le processus de transfert de responsabilités du Bureau chargé du plan-cadre d'équipement au Service de la gestion des installations comporte des risques sérieux.** Fort de l'expérience acquise lors de la remise du bâtiment de la pelouse nord, qui ne s'est pas faite sans difficulté, le Service de la gestion des installations a entrepris de recruter plus de personnel pour travailler avec le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement, a dispensé une formation supplémentaire à son

personnel opérationnel et a engagé un consultant pour faciliter le processus de transfert. Tout en se félicitant des mesures ainsi adoptées, le Comité considère que l'état de préparation du Service de gestion des installations peut être une source de sérieuses difficultés car tout retard dans le processus de transfert du projet alourdirait inévitablement les coûts.

Le Comité a formulé, à la lumière de ce qui précède, des recommandations détaillées qui figurent dans le corps même du présent rapport. L'Administration a accepté toutes les recommandations du Comité à l'exception de celle concernant la nécessité de mieux assurer le financement des coûts connexes, considérant que, dans sa résolution 65/269, l'Assemblée générale a stipulé clairement que ces coûts doivent être absorbés dans le budget du plan-cadre d'équipement. Les observations formulées à ce sujet aussi bien par l'Administration que par le Comité sont reflétées aux paragraphes 80 à 82 ci-après.

En résumé, les principales recommandations du Comité sont les suivantes :

- **Le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement devrait adopter une approche plus rigoureuse dans ses futures prévisions des coûts en y incorporant des estimations calculées avec précision et vérifiables des coûts de tous les avenants à prévoir jusqu'à l'achèvement du projet ainsi que des coûts les plus vraisemblables des risques identifiés;**
- **L'Administration devrait revoir la situation en ce qui concerne le bâtiment de la Bibliothèque et le bâtiment de l'annexe sud et décider de la marche à suivre;**
- **L'Administration et les responsables de la direction du projet devraient régler sans tarder la situation soulevée par les coûts connexes, qui ne peut durer;**
- **L'Administration devrait établir un mécanisme rigoureux de contrôle des avenants pour réduire au minimum le nombre d'avenants demandés par les futurs occupants des locaux;**
- **L'Administration devrait suivre tous les trois mois les dispositions prises d'un commun accord par le Service de la gestion des installations et le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement pour la réception des locaux.**

*Suite donnée aux recommandations antérieures*

Des 20 recommandations formulées par le Comité dans son rapport pour la période d'un an terminée le 31 décembre 2009 [A/65/5 (Vol. V)], 9 (45 %) ont été pleinement appliquées, 5 (25 %) étaient en cours d'application et 5 (25 %) n'avaient pas été appliquées, dont 3 sont aujourd'hui dépassées par de nouvelles recommandations et 1 (5 %) par les événements. Le Comité réitère les recommandations formulées dans son rapport précédent qui n'ont pas été dépassées par les événements et qui n'ont pas encore été pleinement appliquées.

## **A. Mandat, étendue des vérifications et méthode**

1. Le plan-cadre d'équipement, qui concerne la rénovation du complexe du Siège de l'Organisation des Nations Unies, à New York, a été mis en route conformément à la résolution 55/238 de l'Assemblée générale, avec un financement, dans un premier temps, au titre du budget ordinaire de l'Organisation. L'Assemblée a ensuite créé à cette fin un compte spécial dans la section II, paragraphe 24, de sa résolution 57/292. Depuis lors, le projet est financé au titre du compte spécial, lui-même alimenté au moyen des contributions mises en recouvrement auprès des États Membres. La situation financière du plan-cadre d'équipement est reflétée dans l'état IX (Immobilisations et travaux de construction en cours) des états financiers de l'ONU [voir A/66/5 (Vol. I)]. Les soldes éventuellement inutilisés des crédits ouverts pour le plan-cadre sont reportés sur les exercices biennaux suivants jusqu'à l'achèvement du projet.

2. Dans sa résolution 57/292, l'Assemblée générale a souligné qu'il importait de contrôler l'élaboration et l'exécution du plan-cadre d'équipement et a prié le Comité des commissaires aux comptes de lui rendre compte chaque année.

3. Pour élaborer le présent rapport, le Comité des commissaires aux comptes a examiné l'état d'avancement du plan-cadre d'équipement depuis son précédent rapport [A/65/5 (Vol. V)] et la façon dont les risques liés au projet ont été identifiés et sont gérés. L'examen auquel a procédé le Comité avait essentiellement pour but :

- De déterminer la mesure dans laquelle ses recommandations précédentes avaient été appliquées;
- D'évaluer l'état d'avancement du plan-cadre d'équipement depuis son précédent rapport annuel;
- De déterminer s'il se peut que le projet soit exécuté conformément au budget et au calendrier établis;
- De formuler de nouvelles recommandations visant à renforcer encore plus la gestion du plan-cadre d'équipement.

4. Le Comité a collaboré étroitement avec le Bureau des services de contrôle interne afin d'analyser les résultats des audits internes menés récemment, de coordonner les activités d'audit menées de part et d'autre et de faciliter le travail du Bureau chargé du plan-cadre d'équipement.

5. Le présent rapport porte sur des points dont le Comité considère qu'ils doivent être portés à l'attention de l'Assemblée générale. Les observations et conclusions du Comité ont été discutées avec l'Administration, dont les vues ont été dûment reflétées dans le rapport.

## **B. Constatations et recommandations**

### **1. Suite donnée aux recommandations antérieures du Comité des commissaires aux comptes**

6. Des 20 recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport pour la période d'un an qui a pris fin le 31 décembre 2009 [A/65/5 (Vol. V)], 9 (45 %) ont été pleinement appliquées, 5 (25 %) sont en cours

d'application et 5 (25 %) n'ont pas été appliquées. Les cinq recommandations qui sont restées sans suite concernaient les questions suivantes :

- Treize zones du complexe avaient déjà été parrainées par des États Membres avant l'élaboration du plan-cadre et il n'était pas précisé si les États Membres en question seraient toujours considérés comme parrains des zones rénovées. Le Comité a précédemment recommandé d'affiner la politique en matière de dons afin de préciser le traitement à réserver aux offres de parrainage pendant et après l'exécution du plan-cadre d'équipement. Le Comité réitère sa recommandation précédente;
- Le Comité a relevé que sa recommandation tendant à ce que soit mis en place un mécanisme d'examen a posteriori des avenants aux contrats avait été appliquée mais que ce processus n'avait pas donné les résultats escomptés. Le Comité reviendra sur cette question dans la section B.10 du présent rapport;
- Les trois dernières recommandations, concernant les prévisions de coûts et la constitution de fonds pour imprévus, ont maintenant été dépassées par les nouvelles recommandations sur ce point figurant dans le présent rapport.

7. Le Comité réitère les recommandations qu'il a formulées dans son précédent rapport qui n'ont pas été dépassées mais qui n'ont pas encore reçu de suite (voir A/65/5 (Vol. V), par. 31, 62, 67, 112, 118, 129 et 147). Il considère également qu'une (5 %) des recommandations formulées dans ledit rapport a maintenant été dépassée par les événements. Cette recommandation concernait les retards intervenus dans la négociation des contrats relatifs au bâtiment des conférences. Les changements apportés aux plans concernant ce bâtiment afin d'y incorporer de nouveaux éléments visant à renforcer la sécurité font que cette recommandation est maintenant sans objet.

## **2. Contexte et situation financière**

8. La nécessité de rénover de fond en comble le Siège de l'Organisation des Nations Unies, à New York, est apparue à la fin des années 90. En juin 2000, dans son rapport sur le plan-cadre d'équipement (A/55/117), le Secrétaire général a exposé en détail les raisons pour lesquelles cette rénovation des locaux était nécessaire et a présenté les différentes options pouvant être envisagées. L'option privilégiée était un projet de rénovation devant s'étendre sur une période de six ans qui coûterait quelque 964 millions de dollars et qui serait menée à bien en plusieurs tranches de travaux qui ne porteraient simultanément que sur 30 % au maximum des locaux.

9. D'autres plans et devis ont été établis par la suite et, en février 2003, le Secrétaire général a créé le Bureau chargé de l'exécution du plan-cadre d'équipement. Le contrôle formel du projet est assuré par l'Assemblée générale et si c'est le Secrétaire général qui est responsable de la réalisation des objectifs du projet, cette responsabilité a été déléguée au Secrétaire général adjoint à la gestion, qui doit également fournir tous les services d'appui aux opérations de l'Organisation à New York. Le Directeur exécutif du projet relève du Secrétaire général adjoint à la gestion.

10. En novembre 2005, dans son troisième rapport annuel sur l'avancement de l'exécution du plan-cadre d'équipement (A/60/550), le Secrétaire général a proposé un budget de 1 588 millions de dollars pour la réalisation du projet. Dans son

quatrième rapport annuel (A/61/549), en octobre 2006, le Secrétaire général a expliqué que le budget avait dû être porté à 1 646 millions de dollars, la conjoncture s'étant traduite par une hausse des coûts des travaux de construction et des honoraires professionnels. Dans ce rapport, le Secrétaire général signalait aussi qu'il était apparu nécessaire d'incorporer au projet de nouveaux éléments pour renforcer la protection contre l'effet d'ondes de choc et introduire des systèmes informatiques de sauvegarde et de protection de la sécurité de l'information. De ce fait, le coût total projeté du projet était passé à 1 877 millions de dollars. Le 22 décembre 2006, dans sa résolution 61/251, l'Assemblée générale a décidé d'approuver le budget révisé du projet et l'approche par étapes devant présider à la réalisation des travaux (stratégie IV).

11. En septembre 2007, dans son cinquième rapport annuel (A/62/364), le Secrétaire général a expliqué que des retards étaient intervenus dans la mise en œuvre de la stratégie IV par suite, notamment, de la complexité du processus de prise de décisions à l'Organisation et de la démission du Directeur exécutif du Bureau chargé du plan-cadre d'équipement. Il a estimé que le coût final du projet se monterait à 2 096 millions de dollars, soit quelque 220 millions de dollars de plus que le montant initialement prévu, en raison des retards intervenus dans l'exécution des travaux et de l'impact que la hausse des prix avait ainsi eu sur les coûts du chantier et les coûts de location des locaux transitoires.

12. Le Secrétaire général a alors proposé la stratégie IV accélérée, qui aurait pour effet d'abrèger la durée des travaux, de réduire le nombre de phases du chantier et de moins perturber les activités de l'Organisation. Le coût estimatif final révisé du projet était de 2 067 millions de dollars, soit environ 190 millions de dollars de plus que le budget établi. L'Assemblée générale a pris note des propositions du Secrétaire général concernant la stratégie IV accélérée dans sa résolution 62/87.

13. La stratégie IV accélérée est toujours en cours. En octobre 2010, dans son huitième rapport annuel (A/65/511), le Secrétaire général a fait savoir que des marchés avaient été passés pour 75 % des travaux à effectuer dont le prix avait ainsi été définitivement arrêté et que le coût projeté du projet était de 1 957 millions de dollars, soit approximativement 80 millions de dollars de plus que le budget établi.

14. Le montant cumulé des dépenses afférentes à l'exécution du plan-cadre d'équipement au 31 décembre 2010 était de 1 335 millions de dollars (voir le tableau 1). La diminution des dépenses enregistrée en 2010 (406 millions de dollars en 2010 contre 584 millions de dollars en 2009) est imputable aux retards intervenus dans les travaux de construction, le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement ayant dû étudier les mesures supplémentaires de sécurité décrites dans la section B.3 ci-dessous.

Tableau I  
Exécution du budget du plan-cadre d'équipement

Objet de dépense	Montant des dépenses (milliers de dollars É.-U.)					Total	Part du total (pourcentage)					Total
	Avant 2007 <sup>a</sup>	2007	2008	2009	2010		Avant 2007 <sup>a</sup>	2007	2008	2009	2010	
Traitements et autres dépenses de personnel	8 414	3 236	3 999	5 005	5 080	<b>25 734</b>	12,2	7,0	1,7	0,9	1,3	<b>1,9</b>
Voyages	74	25	30	35	9	<b>173</b>	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	<b>0,0</b>

Objet de dépense	Montant des dépenses (milliers de dollars É.-U.)						Part du total (pourcentage)					
	Avant 2007 <sup>a</sup>	2007	2008	2009	2010	Total	Avant 2007 <sup>a</sup>	2007	2008	2009	2010	Total
Services contractuels	58 425	30 279	105 069	21 145	23 920	<b>238 838</b>	84,6	65,3	45,8	3,6	5,9	<b>17,9</b>
Dépenses de fonctionnement	1 865	9 912	20 189	35 626	84 835	<b>152 427</b>	2,7	21,4	8,8	6,1	20,9	<b>11,6</b>
Achats	284	2 942	100 324	522 030	292 149	<b>917 729</b>	0,4	6,3	43,7	89,4	72,0	<b>68,7</b>
<b>Total des dépenses</b>	<b>69 062</b>	<b>46 394</b>	<b>229 611</b>	<b>583 841</b>	<b>405 993</b>	<b>1 334 901</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Annulation d'engagements de périodes antérieures	1 531	10	1 438	2 055	7 062	<b>12 096</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>67 531</b>	<b>46 384</b>	<b>228 173</b>	<b>581 786</b>	<b>398 931</b>	<b>1 322 805</b>	-	-	-	-	-	-

Source : États financiers provisoires de l'Organisation des Nations Unies pour la période de 12 mois de l'exercice biennal 2010-2011 qui a pris fin le 31 décembre 2010 et chiffres calculés par le Comité des commissaires aux comptes.

<sup>a</sup> Période comprise entre 2001 et 2006.

15. La section B.7 du présent rapport expose les révisions apportées au budget du plan-cadre d'équipement afin d'y refléter les nouveaux éléments des travaux et les nouvelles sources de financement. Selon les dernières prévisions établies fin février 2010 par les consultants du Bureau chargé du plan-cadre d'équipement, le coût projeté du projet est maintenant de 2 061 millions de dollars, soit quelque 79 millions de dollars de plus que le budget révisé. Le Comité note que cette prévision ne tient pas compte des coûts les plus probables des risques identifiés ou d'estimations robustes et vérifiables du coût de tous les avenants à prévoir jusqu'à la fin du projet, pas plus que de tous les coûts projetés de la location des locaux.

### 3. Principaux progrès à signaler

16. Le plan-cadre d'équipement est un projet de rénovation complexe et de grande envergure. De tels projets comportent généralement plus de risques que des projets de construction à neuf étant donné qu'il est difficile de déterminer de façon précise l'état des éléments existants et que l'apparition tardive de problèmes imprévus à cet égard peut rendre nécessaires des travaux supplémentaires et entraîner des retards et des dépassements de devis. Dans le cas de bâtiments relativement anciens, comme le complexe du Siège de l'Organisation, l'absence de plans reflétant les travaux effectivement réalisés peut constituer une source de difficultés particulièrement sérieuse. De plus, l'encadrement du projet, la communication et la gestion des attentes des usagers aggravent encore la complexité de l'entreprise, de sorte que la mise en place de mécanismes et de processus rigoureux de contrôle de l'exécution des travaux est indispensable. Le Comité a également constaté l'existence de bonnes pratiques concernant différents aspects de l'exécution du plan-cadre d'équipement, par exemple le travail d'équipe mené de façon intégrée par le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement, ses conseillers professionnels et le maître d'œuvre.

17. Dans son rapport pour la période d'un an qui a pris fin le 31 décembre 2009, le Comité a signalé que l'exécution du plan-cadre d'équipement avait environ six mois de retard par rapport au calendrier initialement prévu par la stratégie IV accélérée et que, selon les projections du Bureau chargé du plan-cadre d'équipement, le coût final du projet serait de 1 972 millions de dollars, soit 95,2 millions de dollars de

plus que le budget établi, de 1 877 millions de dollars. Le Comité relève toutefois qu'en 2010, l'exécution de l'ensemble du projet a été affectée par les changements qui ont dû être apportés aux plans afin de mieux protéger les bâtiments contre les effets d'ondes de choc. La fréquence et l'intensité croissante des menaces terroristes enregistrées jusqu'alors, dont certaines visaient spécifiquement l'Organisation des Nations Unies, ont obligé à revoir constamment les normes de sécurité à appliquer et les modifications à apporter de ce fait aux plans des bâtiments.

18. D'une manière générale, c'est l'Organisation qui doit prendre à sa charge le coût des mesures de sécurité à appliquer dans les locaux qu'elle occupe, tandis que c'est au pays hôte ou à la subdivision politique intéressée du pays hôte, le cas échéant, qu'il incombe de maintenir la sécurité en dehors de l'enceinte des locaux de l'Organisation. À New York, la situation est particulièrement complexe du fait que les bâtiments de l'Organisation surplombent le Franklin D. Roosevelt Drive. Comme la ligne de démarcation des responsabilités respectives en matière de sécurité de l'Organisation et du pays hôte n'est pas verticale, la situation est moins claire qu'à l'accoutumée, de sorte qu'il a fallu définir clairement l'étendue des responsabilités de chacun et les mesures devant être adoptées conjointement ou par l'Organisation elle-même. Comme il est apparu de plus en plus clairement que des modifications devraient sans doute être apportées aux plans du bâtiment des conférences, il a fallu un certain temps pour déterminer ce que devraient être ces modifications.

19. La situation s'est cristallisée à la fin de 2010, date de l'accord intervenu entre les autorités du pays hôte et l'Organisation des Nations Unies concernant les normes de conception à suivre, la solution à appliquer dans la pratique et les responsabilités respectives à cet égard, qui a été suivi, en janvier 2011, par un accord avec le pays hôte concernant sa participation aux coûts supplémentaires, estimés à 100 millions de dollars, du programme de renforcement de la sécurité<sup>1</sup>. Les améliorations envisagées des mesures de sécurité ont été approuvées par l'Assemblée générale en avril 2011 dans sa résolution 65/269. C'est la recherche d'une solution à ces problèmes de sécurité qui a essentiellement été à l'origine du retard de neuf mois intervenu dans l'exécution des travaux d'aménagement du bâtiment des conférences, lequel a indirectement entraîné un retard de neuf mois également dans les travaux d'aménagement de la salle de l'Assemblée générale. Le Comité commente, dans les sections pertinentes du présent rapport, l'impact que le renforcement des mesures de sécurité a eu sur le calendrier, l'envergure et les coûts du projet.

20. À la date d'élaboration du présent rapport, le plan-cadre d'équipement était exécuté sur la base de 22 « contrats à prix maximum garanti », dont 7 propositions de contrats à prix maximum garanti qui ont été regroupés en un seul. Les avenants aux contrats sont évalués et leurs coûts sont calculés individuellement et, comme la valeur globale de chaque contrat est élevée, un avenant n'a généralement qu'un impact mineur. Le regroupement en un seul de multiples contrats comporte néanmoins les risques ci-après :

- Si la nature des travaux prévus par un contrat à prix fixe maximum garanti doit changer, les coûts des avenants peuvent en modifier le rapport qualité-prix,

---

<sup>1</sup> Le programme de mesures de protection, d'une valeur de 100 millions de dollars, comporte 70 millions de dollars de travaux concernant le bâtiment des conférences et 30 millions de dollars de travaux sur la 1<sup>re</sup> Avenue.

surtout si les avenants entraînent une perturbation des travaux et affectent leur efficacité pour les entrepreneurs;

- Il est beaucoup plus difficile d'assurer la coordination voulue entre les divers plans et contrats de construction, d'échelonner efficacement et méthodiquement l'exécution des travaux et d'éviter les lacunes et les contradictions entre les cahiers de charge.

21. Le Comité reconnaît que l'Organisation continue de supporter les risques inhérents aux éléments susmentionnés mais relève que l'équipe chargée de l'exécution du plan-cadre d'équipement a entrepris d'adopter toutes les mesures pouvant être raisonnablement prises pour réduire au minimum les risques de dépassements de devis et de retards. Il n'aurait pas été possible de conclure un seul contrat à prix fixe maximum garanti pour l'ensemble du projet étant donné qu'au début, tous les plans n'étaient pas prêts, et ils ne le sont d'ailleurs pas encore à l'heure actuelle. S'il avait été décidé de conclure un seul contrat, il est probable que les soumissionnaires auraient fait des offres plus élevées afin de se prémunir contre des risques accrus, ce qui n'aurait pas permis à l'Organisation d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix. L'équipe chargée du projet est pleinement consciente des risques inhérents à la conclusion de multiples contrats et de l'importance qu'il y a à réduire au minimum le nombre de demandes d'avenants et de coordonner soigneusement l'interface entre les différents contrats afin de maîtriser les coûts et de faciliter le respect du calendrier.

22. Bien que de sérieux retards soient maintenant prévus, l'achèvement des travaux sur le bâtiment de l'Assemblée générale et le bâtiment des conférences devant notamment être retardé d'un an, le Comité reconnaît que, malgré les complexités du projet et les difficultés rencontrées par l'équipe chargée de son exécution, des progrès ont été accomplis, en particulier en ce qui concerne l'achèvement du bâtiment de la pelouse nord et le déménagement de quelque 6 000 personnes dans des locaux transitoires, sans que les activités de l'Assemblée générale et de l'Organisation des Nations Unies en général se trouvent interrompues.

23. Les progrès à signaler depuis le dernier rapport du Comité sont notamment l'achèvement d'un nouveau centre technologique au 2<sup>e</sup> sous-sol du bâtiment de la pelouse nord ainsi que d'autres travaux d'infrastructure d'importance capitale. Des structures appropriées ont également été érigées sur le bâtiment du Secrétariat et le bâtiment des conférences pour pouvoir entreprendre les travaux de désamiantage et les autres travaux de démolition. À la date de l'examen du Comité, les travaux de désamiantage et de démolition avaient été achevés dans 21 des 39 étages du bâtiment du Secrétariat et les nouvelles façades en verre avaient été installées sur 18 étages de ce bâtiment à la fin du mois d'avril 2011.

#### **4. Gestion des avenants**

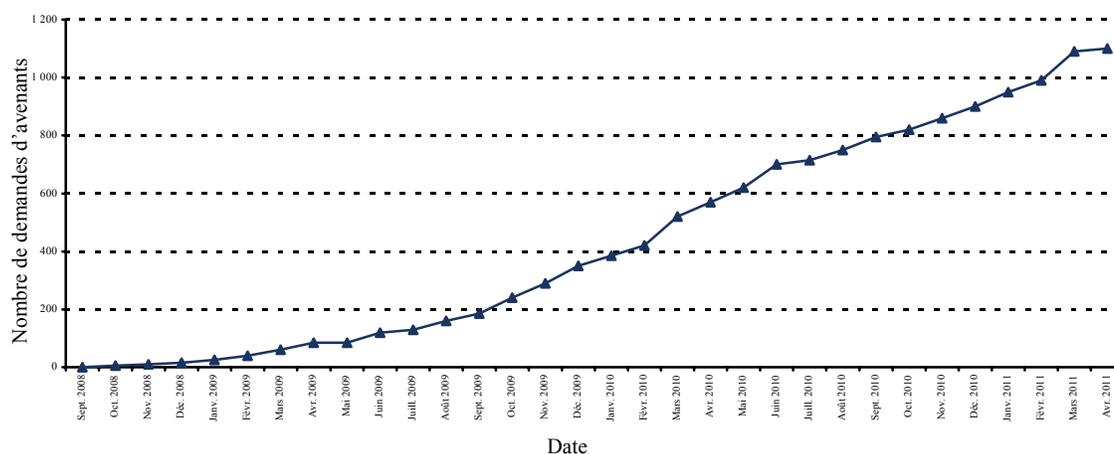
24. Des changements sont inévitables après la mise en route de tout projet de construction. De nombreux changements constituent cependant un facteur de risque car ils peuvent accroître les coûts et retarder l'exécution des travaux. En fait, une gestion efficace des avenants est un élément incontournable du succès de tout chantier : lorsque, après toutes les consultations voulues, le plan final des travaux a été arrêté, il est indispensable de mettre en place des règles clairement définies et un rigoureux mécanisme de gouvernance et de gestion pour réduire au minimum le

nombre d'avenants. Dans leur précédent rapport, aussi bien le Comité des commissaires aux comptes que le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) se sont dits préoccupés par le nombre d'avenants apportés au plan-cadre d'équipement, et c'est pourquoi le Comité a de nouveau fait porter son attention sur cette question.

25. Le Comité a constaté que le plan-cadre d'équipement continuait de faire l'objet d'un grand nombre d'avenants provenant de différentes sources. Comme le plan d'ensemble n'a pas été établi à temps, il a été décidé délibérément, pour accélérer les travaux, d'accorder des contrats à prix maximum garanti sur la base de plans incomplets. Il s'agit là d'une stratégie qui peut donner lieu à un grand nombre d'avenants à mesure que les plans sont affinés, de sorte qu'il est essentiel de mettre en place des procédures efficaces afin de réduire au minimum le nombre d'avenants inutiles, de prédire les coûts probables des avenants à prévoir et d'analyser en détail les demandes d'avenants, y compris celles provenant des futurs usagers des différents départements du Siège.

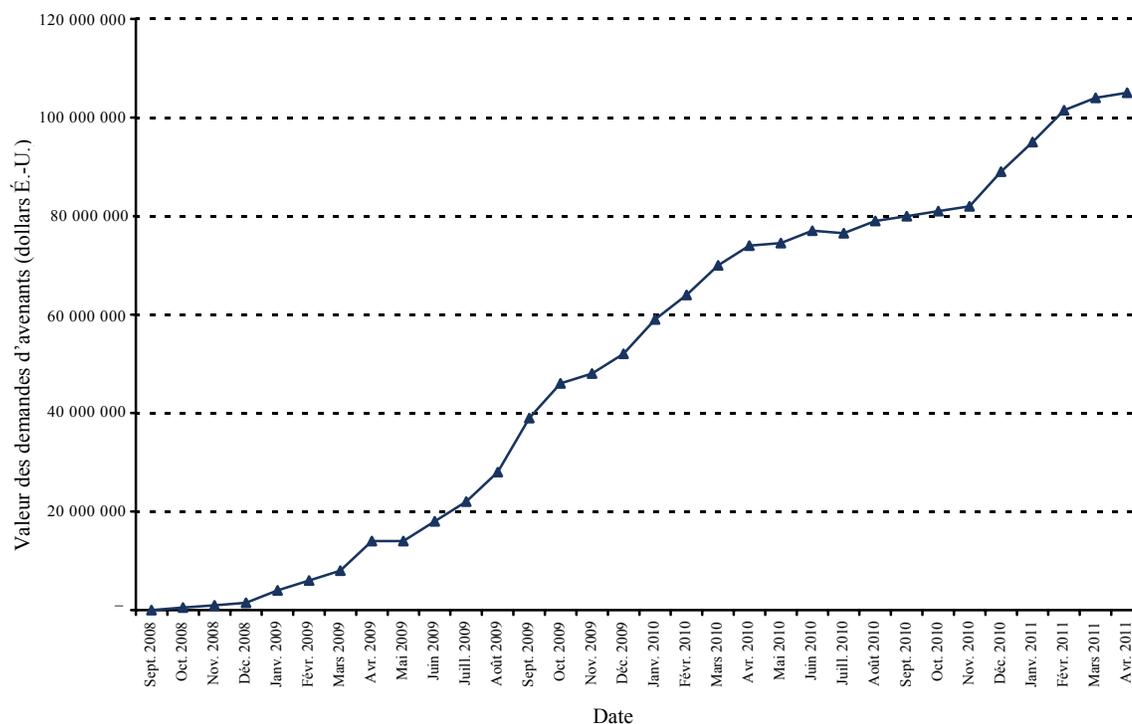
26. Le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement a mis en place un processus robuste d'analyse des demandes d'avenants présentées. Cependant, l'Administration n'a pas institué de système efficace afin d'en réduire le nombre initial, de sorte que l'exécution du projet est caractérisée par un grand nombre de modifications constantes et coûteuses. Le nombre total et la valeur des demandes d'avenants continuent d'augmenter et, au 5 avril 2011, le maître d'œuvre avait établi 1 116 demandes d'avenants, représentant une valeur de quelque 103 millions de dollars. Les figures I et II illustrent la tendance constante à l'augmentation aussi bien du nombre que de la valeur des demandes d'avenants enregistrées depuis la mise en route du chantier. Ces chiffres montrent également que le nombre d'avenants a été assez constant et que, s'il est inévitable que cette tendance se ralentisse à mesure que le projet touche à sa fin, il ne semble pas avoir commencé à baisser.

Figure I  
Nombre cumulé de demandes d'avenants



Source : Analyse des données concernant les demandes d'avenants du Bureau chargé du plan-cadre d'équipement.

Figure II  
Valeur cumulative des demandes d'avenants



Source : Analyse des données concernant les demandes d'avenants du Bureau chargé du plan-cadre d'équipement.

27. Le Comité est d'avis que, si l'Administration ne fait rien pour s'attaquer aux raisons qui motivent les avenants, les tendances que font apparaître les figures I et II risquent fort de se poursuivre. Le calendrier d'exécution du projet étant déjà tendu, ce nombre d'avenants ne manquera pas d'entraîner des retards supplémentaires. De plus, le solde des fonds pour imprévus se trouvant actuellement à un niveau réduit, les tendances qui caractérisent le nombre d'avenants feront qu'il sera très difficile de mener à bien le plan-cadre d'équipement sans dépasser le budget alloué au projet. Ces questions sont analysées plus loin.

28. Selon le cahier des charges, les estimations de coûts du maître d'œuvre doivent être approuvées avant que les travaux ne puissent commencer. Lorsque l'on considère que la procédure d'approbation aurait pour effet de retarder des travaux faisant partie du chemin critique, il existe une procédure accélérée en vertu de laquelle, afin de protéger le déroulement du chemin critique, la valeur des demandes d'avenants reste à déterminer mais les travaux peuvent être entrepris avant que le maître d'œuvre ne présente des prix fermes. Cette procédure a été mise en place en mars 2010 à la suite des recommandations du BSCI tendant à ce que le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement cesse d'utiliser les formulaires d'autorisation des travaux pour que puissent être entrepris des travaux constituant des avenants à un contrat à prix fixe maximum garanti et veille à ce que les demandes d'avenants soient approuvées avant que les travaux correspondants ne soient entrepris.

29. Le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement a informé le Comité des améliorations apportées au processus d'analyse des demandes d'avenants à la suite des recommandations intérimaires qu'il avait formulées, par exemple les réunions hebdomadaires organisées entre le maître d'œuvre et le Bureau afin d'établir un ordre de priorité parmi les demandes d'avenants. Le Comité a néanmoins constaté que le processus d'autorisation des avenants continue d'exiger un gros investissement de temps et d'efforts. Les demandes d'avenants peuvent provenir du Bureau chargé du plan-cadre d'équipement ou du maître d'œuvre. Celui-ci obtient des devis des sous-traitants concernant les travaux à réaliser et, une fois qu'il les a acceptés, les transmet au Bureau pour approbation. Les avenants sont alors, avant d'être approuvés, présentés aux responsables des études techniques, à l'assistant à la maîtrise d'ouvrage, aux responsables de projet et au Directeur de chantier du Bureau. Les demandes d'avenants peuvent être approuvées conformément aux procédures de passation des marchés établies ou par le Directeur exécutif du Bureau chargé du plan-cadre d'équipement en vertu des pouvoirs qui lui ont été délégués.

30. Le Directeur exécutif s'est vu déléguer le pouvoir d'approuver les demandes d'avenants sous réserve de l'aval du Comité chargé de l'examen a posteriori des avenants aux contrats, sur la recommandation du BSCI (voir A/63/266). Les pouvoirs ainsi délégués sont limités : la valeur totale des demandes d'avenants approuvées par le Directeur exécutif dans le cadre d'un contrat déterminé ne peut pas dépasser 10 % de la valeur du contrat, tandis que la valeur d'un avenant ne doit pas dépasser 5 millions de dollars. Ces pouvoirs n'englobent pas celui d'apporter des modifications majeures à l'envergure des projets, et le Comité relève que c'est l'Assemblée générale qui, dans sa résolution 65/269, a autorisé les travaux envisagés dans le cadre du programme de renforcement de la sécurité.

31. Le Comité sait que, dans le secteur public, la formule de la délégation de pouvoirs est fréquemment utilisée, au sein des équipes chargées des projets, pour accélérer le processus d'analyse des demandes d'avenants, les avenants de valeur relativement modeste étant évalués par le personnel technique et les avenants de plus grande valeur par la direction générale. Une telle délégation de pouvoir n'est cependant pas prévue dans le cas de l'équipe chargée du plan-cadre d'équipement, ce qui est inhabituel. Lorsque le Comité s'est penché sur cette question en novembre 2010, il fallait en moyenne 114 jours ouvrables pour traiter une demande d'avenants et préparer une demande de fonds<sup>2</sup>. Au 5 avril 2011, le Comité a constaté que ce processus prenait en moyenne quatre jours de plus qu'en novembre 2010, c'est-à-dire 118 jours ouvrables au total. Le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement a informé le Comité que, si ce processus était aussi lent, c'était essentiellement parce que le cabinet d'architectes et le cabinet technique doivent évaluer la légitimité des demandes d'avenants et le cabinet de gestion du programme revoir les devis.

32. Le Comité considère que le processus d'analyse des demandes d'avenants demeure trop lent. Les retards que cela entraîne posent des problèmes aux sous-traitants dans la mesure où l'ensemble du processus retarde le versement des paiements qui leur sont dus et affecte leur trésorerie. Le maître d'œuvre considère

---

<sup>2</sup> Les contrats concernant le projet comportent des provisions destinées à couvrir des aléas spécifiques. Le maître d'œuvre doit néanmoins faire approuver une demande de fonds par l'Organisation avant de pouvoir opérer des prélèvements sur ces fonds pour imprévus.

que cela risque d'affecter la bonne volonté des sous-traitants et d'entraîner des réclamations par suite des retards et des perturbations causés dans le travail.

**33. Le Comité recommande au Bureau chargé du plan-cadre d'équipement d'accélérer sensiblement le processus d'approbation des demandes d'avenants et de réduire l'arriéré des demandes à examiner de sorte que les entrepreneurs soient payés dans les délais prévus dans leurs contrats ou, lorsque lesdits contrats ne contiennent aucune disposition sur ce point, dans les 30 jours suivant l'achèvement des travaux correspondants. Cette dernière formule correspond aux délais de paiement prévus par un contrat à prix maximum garanti.**

*Gestion des demandes d'avenants émanant des usagers*

34. Le Comité relève que le déménagement du personnel dans les locaux transitoires a donné lieu à un grand nombre de demandes d'avenants, ce qui donne une idée utile du comportement des usagers et de l'efficacité des processus de gestion des avenants, qui dépendent de la demande. Les usagers ont demandé de nombreuses modifications des locaux qui leur avaient été alloués mais, selon le système existant, ils n'ont pas à prendre à leur charge les coûts des modifications demandées. Il existe par conséquent le risque que les usagers continuent de demander de nombreuses modifications, en particulier dans le contexte du processus d'approbation des plans finals d'agencement du bâtiment du Secrétariat, comme le reflète le registre des risques liés au projet.

35. Le Comité, tout en étant conscient que beaucoup de départements peuvent ne pas être familiarisés avec les plans techniques ou les plans d'agencement, de sorte que la nécessité d'y apporter des modifications n'apparaît que lorsque les travaux touchent à leur fin, est néanmoins d'avis que, si des avenants continuent d'être demandés au même rythme que jusqu'à présent, la perspective d'achèvement du projet conformément au calendrier et au budget existants pourrait fort bien se trouver compromise.

36. Il y a au plan international de nombreux exemples de bonnes pratiques qui ont permis de réduire au minimum le nombre de modifications demandées par les usagers, ceux-ci ayant été dûment consultés dès le début de la phase de conception et le processus d'approbation des demandes d'avenants, une fois les plans arrêtés, étant caractérisé par des règles clairement définies, une gouvernance solide et une gestion robuste. Dans le cas du plan-cadre d'équipement, les pratiques suivies dans ce domaine sont loin d'être optimales, ce qui contribue directement à renchérir et retarder les travaux.

37. Le Comité a constaté que l'Administration n'a pas mis en place d'emblée de mécanisme robuste de contrôle des avenants demandés par les usagers ni clairement défini les responsabilités respectives afin de contrôler le niveau, la nature et les coûts des modifications demandées par les départements et bureaux appelés à utiliser les locaux et veiller ainsi à ce que les incidences des modifications demandées sur le plan des coûts soient parfaitement comprises. Le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement s'en remet plutôt à la bonne volonté et à la coopération des départements qui occuperont les locaux et leur communique, pour faciliter les choses, des dossiers d'information indiquant comment l'espace qui leur sera alloué sera agencé. Le Comité considère néanmoins qu'il ne suffit pas, à ce stade du projet, de s'en remettre à la coopération de chacun. Toute modification majeure des plans

d'agencement du bâtiment du Secrétariat, en particulier, suppose un risque croissant de retards, ce qui risque d'empêcher que ce bâtiment soit achevé à la date prévue.

**38. Le Comité recommande à l'Administration, de concert avec le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement :**

**a) D'analyser immédiatement les tendances que font apparaître les demandes d'avenants et d'identifier les raisons et l'origine de ces demandes;**

**b) D'établir des règles claires, une gouvernance solide et une gestion robuste pour réduire au minimum le nombre d'avenants demandés par les usagers.**

## **5. Prise en charge des bâtiments par le Service de la gestion des installations**

39. Dans tout projet, le passage de la construction au fonctionnement effectif des bâtiments implique une « phase de mise en service », laquelle consiste à tester les fonctions des ouvrages, y compris les systèmes de commande des installations et équipements, et nécessite souvent que les opérateurs et les fournisseurs reçoivent une formation spéciale. Dans le cas de l'ONU, cette phase se complique du fait qu'il s'agit de remplacer des mécanismes périmés par du matériel informatique de pointe pour faire fonctionner des dispositifs modernes. Le personnel actuel du Service de la gestion des installations devra donc acquérir de nouvelles compétences avant le processus de mise en service.

40. Il est absolument indispensable que le Service de la gestion des installations soit prêt à prendre rapidement en charge les bâtiments aux dates arrêtées avec le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement. Dans le cas contraire, il en résulterait très probablement des retards problématiques dans la remise des ouvrages, un surcoût dû par exemple à la location plus longue des locaux transitoires et des bouleversements éventuels dans la marche de l'Organisation.

41. En novembre 2010, le Comité a noté que la remise au Service de la gestion des installations du bâtiment de la pelouse nord par le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement n'avait eu lieu effectivement que 10 mois après la date prévue. Ce retard était dû à divers problèmes survenus aussi bien dans le Service (notamment le manque de préparation et de ressources) que dans le Bureau, par exemple des demandes de changement continues et des plans incomplets.

42. Les éléments problématiques mentionnés dans le plan-cadre d'équipement comprennent en particulier les opérations de prise en charge et de mise en service du matériel dans les sous-sols de l'ONU qui abritent les éléments techniques et informatiques, les salles de contrôle de la sécurité et autres systèmes mécaniques et électriques indispensables. Ces éléments sont de loin beaucoup plus importants que tous ceux qui ont été achevés jusqu'à présent en raison de la complexité technique de l'infrastructure et du fait que les bâtiments du complexe de l'ONU ne peuvent fonctionner sans cette infrastructure.

43. Dans une lettre adressée au début de 2010 au responsable de la gestion temporaire du plan-cadre d'équipement, le Comité avait recommandé d'accélérer les travaux préparatoires à la prise en charge et à la mise en service des ouvrages. Le Comité note que, par la suite, le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement et le Service de la gestion des installations ont bénéficié de l'expérience acquise dans le

cas du bâtiment de la pelouse nord et ont maintenant mis au point un processus agréé par les deux parties. Par ailleurs, le Service :

- Recrute davantage de personnel spécifiquement chargé de travailler avec le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement;
- Assure à son personnel opérationnel une formation complémentaire concernant les systèmes modernes de gestion des bâtiments;
- Engage un consultant pour appuyer le processus de prise en charge.

44. Le Comité note également que le Service de la gestion des installations entreprend un grand projet interne visant à améliorer la passation des marchés et la manière dont il fournit ses services. Le Comité estime qu'il s'agit là, à long terme, de la bonne marche à suivre. La réduction du nombre de fournisseurs, dont chacun devra appliquer des critères de réalisation plus simples et davantage axés sur les prestations, définira plus clairement les responsabilités et allégera la tâche des responsables de la gestion. Toutefois, à court terme et plus particulièrement jusqu'à la mise en service en 2012, ce processus risque d'alourdir la tâche des administrateurs alors que la demande et les risques augmenteront.

45. Le Comité note aussi qu'à la suite de retards enregistrés en 2010 dans le calendrier général d'exécution, la phase de mise en service a été sensiblement modifiée. Alors qu'au départ le bâtiment des conférences devait fonctionner avant celui du Secrétariat, cette séquence a dû être inversée, ce qui ne laisse pratiquement aucune marge entre les deux tranches de travaux et risque de poser des problèmes durant la prise en charge. Le Comité estime que, conformément aux règles de bonne pratique internationale applicables à la construction et compte tenu des incidences financières, il pourrait être avantageux de maintenir au moins un haut responsable du Bureau chargé du plan-cadre d'équipement qui serait doté de ressources provenant du maître d'œuvre – pendant au moins la première année suivant l'achèvement des travaux – afin d'aider à la prise en charge par le Service de la gestion des installations, de faciliter le transfert de connaissances à la nouvelle équipe et de contribuer à résoudre les difficultés qui pourraient se poser juste après la prise en charge.

**46. Tout en constatant les progrès accomplis depuis novembre 2010, le Comité recommande au Secrétaire général adjoint à la gestion de faire le point, chaque trimestre et à titre prioritaire, de la situation concernant la prise en charge et la mise en service des ouvrages conjointement avec le Service de la gestion des installations et le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement.**

**47. Le Comité recommande également à l'Administration d'envisager les moyens de conserver du personnel compétent au Bureau chargé du plan-cadre d'équipement afin d'aider à la prise en charge par le Service de la gestion des installations.**

## **6. Calendrier du projet**

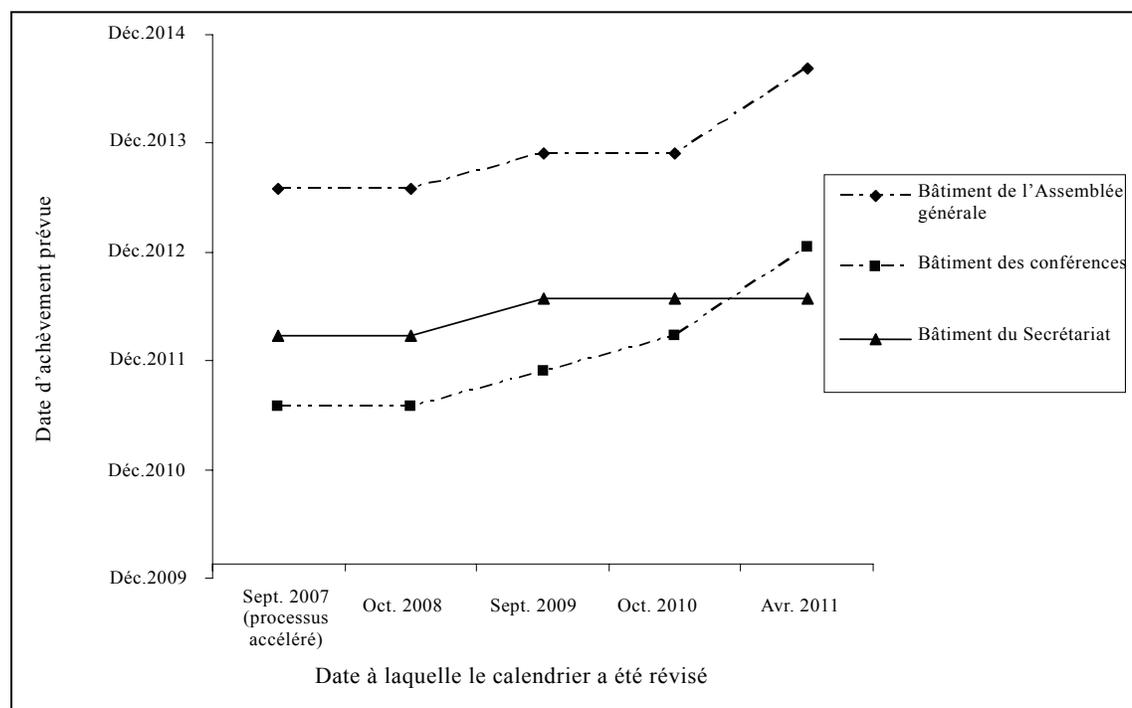
48. Les premiers retours de personnel dans le bâtiment du Secrétariat commenceront trois mois après l'achèvement prévu par le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement dans la stratégie IV accélérée, tandis que les retours dans les bâtiments de l'Assemblée générale et des conférences devraient être retardés d'un an; il est par conséquent possible de réduire l'ampleur des travaux prévus pour les

bâtiments de la Bibliothèque et de l'annexe sud. En ce qui concerne la stratégie visant à achever tous les éléments du plan-cadre d'équipement d'ici à la mi-2013 (voir annexe II), le Secrétaire général, dans son huitième rapport annuel (A/65/511), a indiqué que la date d'achèvement avait été reportée à la fin de 2013, et le Comité a constaté que l'état le plus récent du calendrier montrait que de nouveaux retards avaient eu lieu et que le bâtiment de l'Assemblée générale devrait maintenant être achevé au milieu de 2014.

49. À mesure que le temps s'écoulait, les prévisions du Bureau chargé du plan-cadre d'équipement se sont révélées optimistes (voir fig. III). Le Comité craint que les retards ne s'accumulent, ce qui augmenterait les risques d'augmentation des coûts des entrepreneurs et des frais généraux. Le Comité note que les retards concernant le bâtiment du Secrétariat pourraient avoir de très lourdes conséquences pour les coûts et la bonne marche de l'ONU du fait que ce bâtiment abrite la majorité du personnel se trouvant actuellement dans les locaux transitoires. Il est par conséquent impératif que l'Administration réduise au maximum les retards concernant le bâtiment du Secrétariat.

Figure III

**Dates d'achèvement prévues pour les trois principaux bâtiments visés dans le plan-cadre d'équipement**



Source : Comité des commissaires aux comptes de l'ONU (voir note).

Note : Les dates d'achèvement prévues sont reprises des rapports annuels du Secrétaire général, à l'exception d'avril 2011 dont le Comité a été informé sur le terrain. Les dates se réfèrent au début, au milieu ou à la fin d'une année. Dans la figure, le début de l'année correspond au 28 février, le milieu au 30 juin et la fin au 31 octobre.

50. Le Comité a examiné en novembre 2010 les processus de contrôle et de gestion du Bureau chargé du plan-cadre d'équipement et a constaté qu'il existait pour chaque bâtiment un calendrier spécifique, que l'intégration des divers calendriers était faite manuellement et que le calendrier général n'était pas encore définitivement établi. Le Comité a souligné qu'il était nécessaire de disposer d'un calendrier pleinement intégré et a noté que les activités entreprises à cette fin avaient été achevées en avril 2011. Le Comité estime par conséquent que le Bureau dispose maintenant des outils et des techniques voulus pour pouvoir prévoir un calendrier réaliste applicable au projet.

51. Toutefois, sur le plan pratique, le calendrier est extrêmement serré et il n'est plus guère possible d'envisager de nouveaux retards ou de nouvelles activités. Étant donné la tendance aux retards constatée jusqu'à présent (voir fig. III) et autres contraintes exercées sur le calendrier, on peut réalistiquement s'attendre à de nouveaux retards à l'avenir. Les facteurs de contrainte, au nombre de six, sont énumérés ci-après.

52. **Importance de la « période creuse » des fêtes de fin d'année 2012.** Au début de 2011, la date d'achèvement prévue pour le bâtiment des conférences a été repoussée au début de 2013. Le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement, en collaboration avec le maître d'œuvre, a apporté les modifications voulues pour ramener la date d'achèvement au 21 décembre 2012, en tirant parti de la « période creuse » des fêtes de fin d'année afin de se consacrer aux services audiovisuels essentiels. Si cette occasion était manquée, les travaux du bâtiment des conférences seraient repoussés à la « période creuse » suivante, au milieu de 2013, ce qui risquerait d'augmenter les coûts et de retarder les travaux consacrés au bâtiment de l'Assemblée générale. Par ailleurs, il pourrait être nécessaire d'entreprendre des travaux coûteux pendant la nuit et les weekends afin de respecter les délais.

53. **Risques de retard liés à des demandes de changement excessives.** Alors que le projet avance vers sa phase d'achèvement, les départements du Siège doivent s'en tenir aux décisions prises et s'abstenir d'apporter des changements. Comme il est expliqué dans la section 3.4, les changements demandés par les occupants des locaux sont coûteux et risquent de retarder l'achèvement du projet.

54. **Dépendance à l'égard de tierces parties.** Le chemin critique du calendrier fait ressortir à de nombreuses reprises la dépendance à l'égard d'autres parties qui ne relèvent pas directement de l'Administration. Par exemple, les travaux de renforcement structurel au-dessus du Franklin D. Roosevelt Drive (autoberge FDR) exige que les autorités de la ville hôte accordent leur autorisation et ferment en temps voulu certaines voies de circulation, que les services de voirie achèvent leurs travaux sur l'autoberge FRD et la 1<sup>re</sup> Avenue et que les services de l'électricité de la ville procèdent à des raccords essentiels dans les sous-sols. Cette dépendance inévitable à l'égard de tierces parties crée des incertitudes et entraîne des risques de hausse des coûts et de retard.

55. **Mis à part les trois principaux bâtiments, la Bibliothèque Dag Hammarskjöld et l'annexe sud font toujours l'objet d'une grande incertitude.** Ces deux bâtiments sont prévus dans le plan-cadre d'équipement approuvé par l'Assemblée générale au titre de la stratégie IV accélérée. Le Comité a été informé par le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement que la rénovation initialement prévue de ces bâtiments coûterait actuellement 65 millions de dollars. Les budgets établis pour le plan-cadre d'équipement n'indiquent pas séparément les coûts relatifs

à ces bâtiments. En raison des nouveaux critères de sécurité, les premiers plans de rénovation ne sont plus valables et la proximité de la 42<sup>e</sup> Rue interdit jusqu'à présent une solution pratique. Les études techniques ont été interrompues et le Bureau ne dispose pas, à l'heure actuelle, de solution viable pour les deux bâtiments.

56. Cette situation est encore compliquée par d'éventuels travaux de construction dans le voisinage qui risquent de modifier, voire de rendre caduque l'évaluation du risque pour la sécurité. Il est encore trop tôt pour se prononcer et il résulte de cette incertitude l'impossibilité de fixer un calendrier pour les deux bâtiments. Si la Bibliothèque et l'annexe sud doivent être rénovées suivant le calendrier du plan-cadre d'équipement, la passation de marchés doit être achevée d'ici à janvier 2013, ce qui signifie que les études techniques devraient être bien avancées avant la fin de 2011. C'est toutefois à l'Administration qu'il dépend d'examiner le problème en profondeur et de confirmer la marche à suivre pour cette tranche du plan-cadre d'équipement.

57. **Les dons financiers, tout en étant les bienvenus, risquent de bouleverser le calendrier.** Les dons provenant des États Membres contribuent à l'aménagement de salles spécifiques et ont une importance financière et historique pour le plan-cadre d'équipement. Cinq États Membres ont fait don au total de 6 millions de dollars et trois autres États Membres envisagent des contributions. Chaque État Membre désignera un architecte ou un concepteur pour collaborer avec le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement afin d'aménager les lieux faisant l'objet des dons. Les études effectuées en commun par l'équipe du projet et la personne désignée par l'État Membre pourraient retarder les travaux en l'absence d'un plan rigoureux assorti d'un calendrier convenu.

58. **Retards enregistrés dans l'adjudication de marchés à prix maximum garanti.** Le processus d'adjudication s'échelonne sur beaucoup de temps et fait intervenir des négociations entre les parties concernées. Le Comité note néanmoins que le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement fait appel à des « bons de travaux » afin d'entamer sans tarder les activités, tandis que les marchés conformes aux règles de bonne pratique en sont encore au stade de l'examen. Le Comité a constaté que la durée qui s'écoule entre la présentation par le maître d'œuvre d'un marché à prix maximum garanti et l'approbation par l'Administration est en moyenne de 113 jours. Le calendrier actuel pour le bâtiment des conférences et le centre audiovisuel prévoit que les marchés seront adjugés en moins de 42 jours afin de respecter les délais prévus. À moins que les procédures de passation des marchés ne soient accélérées pour répondre aux exigences du calendrier, les dates d'achèvement risquent d'être encore repoussées.

59. **Le Comité consultatif recommande à l'Administration :**

a) **De résoudre d'urgence les problèmes relatifs à la sécurité et à l'absence de solution viable pour les bâtiments de la Bibliothèque et de l'annexe sud;**

b) **De confirmer si les deux bâtiments doivent continuer à faire partie du projet et, dans l'affirmative, de définir la démarche à adopter pour résoudre les difficultés en matière de sécurité;**

c) **De solliciter l'approbation de l'Assemblée générale à l'égard de la démarche proposée pour les deux bâtiments.**

60. Le Comité recommande également à l'Administration d'accorder la priorité au processus d'adjudication en temps voulu des marchés à prix maximum garanti qu'il reste à conclure et aux amendements à apporter de manière à pouvoir appliquer le délai de 42 jours prévu dans le calendrier.

## 7. Gestion du budget

### *Le dernier budget et coût final prévu*

61. À la suite de l'approbation du budget de 1,877 milliards de dollars pour le plan-cadre d'équipement en 2006, deux sources de financement supplémentaires sont apparues. La première consiste dans de nouveaux engagements précis relatifs à des donations d'un montant total de 6 millions de dollars qui ont été reçues de trois pays. La deuxième est une contribution du pays hôte s'élevant à 100 millions de dollars visant à couvrir le coût du réaménagement pour le renforcement de la sécurité. Le budget révisé total pour le plan-cadre d'équipement s'élève donc actuellement à 1,983 milliards de dollars.

62. Les dernières prévisions (à la fin de février 2011) relatives au coût final prévu du projet indiqué par les directeurs du programme de consultants du Bureau chargé du plan-cadre d'équipement s'élèvent à 2,061 milliards de dollars, soit environ 79 millions de dollars (4 %) de plus que le budget révisé. Le Comité note que ces prévisions ne comprennent pas un montant pour les coûts les plus probables des risques identifiés ni un montant estimatif solide et vérifiable pour le coût de tous les avenants aux contrats jusqu'à l'achèvement du projet, et qu'elles ne prennent pas en compte tous les coûts de la location des locaux temporaires prévus. Le Comité estime par conséquent que cette situation risque plus de s'aggraver que de s'améliorer, mais qu'il est possible de réduire au minimum les nouveaux dépassements de crédits et les retards si l'Administration est capable de prendre rapidement des mesures décisives pour donner pleinement suite aux préoccupations soulevées dans le présent rapport. Le tableau 2 ci-dessous montre comment les principales catégories de dépenses ont évolué dans le temps.

Tableau 2

### **Dépenses prévues au titre du plan-cadre d'équipement**

(En milliers de dollars des États-Unis)

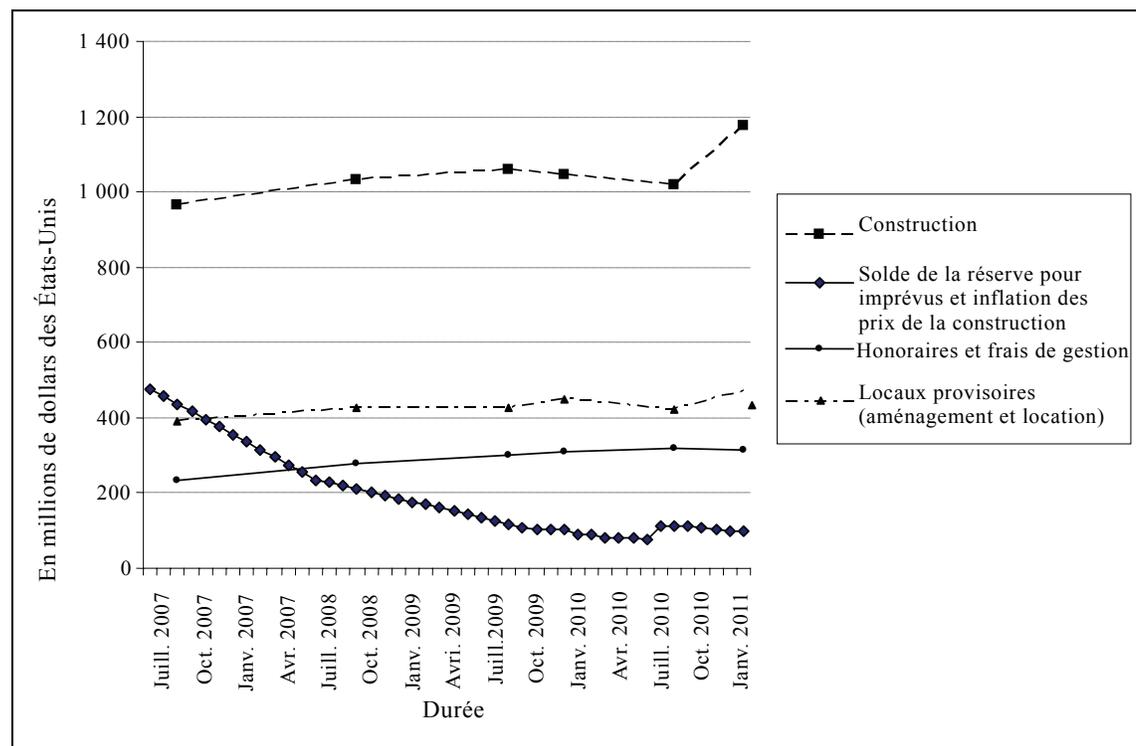
	<i>Stratégie IV</i>		<i>Stratégie d'exécution accélérée</i>				
	<i>Oct. 2006</i>	<i>Sept. 2007</i>	<i>Oct. 2008</i>	<i>Sept. 2009</i>	<i>Janv. 2010</i>	<i>Sept. 2010</i>	<i>Févr. 2011</i>
Construction	935 300	964 625	1 032 900	1 057 402	1 045 605	1 016 920	1 094 121
Réaménagement pour le renforcement de la sécurité	—	—	—	—	—	—	82 185
Honoraires et frais de gestion	231 000	234 508	280 340	302 365	311 772	316 549	302 069
Honoraires au titre du réaménagement pour le renforcement de la sécurité	—	—	—	—	—	—	10 713
Location et équipement de locaux temporaires	214 487	389 858	425 695	426 881	450 919	421 113	468 936

	Stratégie IV		Stratégie d'exécution accélérée				
	Oct. 2006	Sept. 2007	Oct. 2008	Sept. 2009	Janv. 2010	Sept. 2010	Févr. 2011
Imprévus et révisions prévisionnelles des prix	495 900	477 819	235 236	181 423	163 587	202 209	96 628
Réserve supplémentaire pour imprévus au titre du réaménagement pour le renforcement de la sécurité	—	—	—	—	—	—	6 659
<b>Coût total du projet</b>	<b>1 876 700</b>	<b>2 066 810</b>	<b>1 974 171</b>	<b>1 968 071</b>	<b>1 971 884</b>	<b>1 956 791</b>	<b>2 061 311</b>
Budget	1 876 700	1 876 700	1 876 700	1 876 700	1 876 700	1 876 700	1 982 700
<b>Écart par rapport au budget</b>	<b>0</b>	<b>190 110</b>	<b>97 471</b>	<b>91 371</b>	<b>95 184</b>	<b>80 091</b>	<b>78 611</b>

Source : A/62/364, A/65/5 (Vol. V), A/65/511 et le rapport mensuel sur les coûts pour mars 2011 du directeur du programme des consultants.

63. La figure IV donne une représentation graphique de l'évolution des coûts énoncée au tableau 2.

Figure IV  
Évolution tendancielle des coûts du projet



Source : Analyse des données du Bureau chargé du plan-cadre d'équipement.

64. Les principaux points à noter sont les suivants :

- Les coûts finals prévus de la construction et les frais de gestion, principalement de ceux liés au réaménagement pour le renforcement de la sécurité ont récemment augmenté;
- Le solde de ressources de la réserve pour imprévus a diminué progressivement et s'élevait à 96 millions de dollars à la fin de mars 2011. Le rythme de cette diminution du montant total de ce solde s'est ralenti ces dernières années, malgré les pressions continues exercées par les avenants aux contrats, car les prix contractuels récents ont été inférieurs aux prévisions. Les économies ainsi réalisées ont été bénéfiques pour la réserve.

*Prévisions, réserve pour imprévus et incertitudes liées aux coûts*

65. Pour tout grand projet, il est très important de disposer de prévisions précises et actualisées de ce que sera à terme le coût final; cela de façon à ce que le client et ceux qui sont responsables de la gouvernance et du financement puissent savoir de façon réaliste si le projet pourra ou non être achevé dans les limites du budget alloué et prendre sans tarder des mesures appropriées s'ils perçoivent une dérive des coûts.

66. Le Comité a constaté que l'approche suivie par le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement en matière de comptabilisation des coûts effectifs est solide. Les coûts effectifs sont comptabilisés de façon détaillée et sont vérifiés en premier lieu par le maître d'œuvre, puis par le directeur du programme des consultants et enfin par l'équipe du Bureau chargé du plan-cadre d'équipement. Les pistes d'audit sont en place et la Division des achats prend dûment part aux principales procédures.

67. Le Comité a constaté que les procédures suivies pour ce qui est de prévoir et de prendre en considération les coûts des travaux futurs à prix maximum garanti sont solides également. Les coûts sont estimés par le maître d'œuvre et par le consultant indépendant en estimation de coûts, et il y a eu de manière générale peu de surprises dans ce domaine. Dans la pratique, les coûts estimatifs ont été plus élevés que les prix effectivement pratiqués sur le marché, les économies ainsi réalisées étant incorporées dans la réserve pour imprévus du projet.

68. Le Comité a toutefois constaté que l'approche suivie pour estimer les coûts futurs, par exemple s'agissant du coût le plus probable des risques identifiés ou des avenants aux contrats, n'est pas assez analytique. Cela fait que l'on ne sait pas avec certitude si le solde de la réserve pour imprévus suffira jusqu'à l'achèvement du projet ou si l'excédent actuel augmentera encore. Les principales déficiences de l'approche sont les suivantes :

- Aucun montant particulier ou quantifié n'est prévu pour les effets continus des avenants aux contrats. La tendance en matière d'avenants aux contrats apparaît assez clairement, mais l'équipe de projet n'en tire pas parti pour prévoir les coûts futurs des avenants. Le montant de la réserve pour imprévu indiqué est la différence entre le montant prévu à l'origine et les coûts des avenants ayant engendré des coûts jusqu'à présent. Cette façon de procéder n'a pas permis de disposer de prévisions affinées des coûts futurs des avenants aux contrats, ce qui fait que les prévisions des coûts globaux ne sont pas aussi solides qu'elles devraient l'être;

- Le registre des risques comprend plusieurs éléments qui, s'ils se concrétisaient, auraient des effets négatifs sur les coûts, mais le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement n'a pas prévu de montant fondé sur des calculs de probabilité ni même aucun autre montant pour faire face à leurs effets potentiels en matière de coûts.

69. Vu la persistance des avenants aux contrats, la portée et la nature des risques restants et la pression continue qui s'exerce quant au respect des échéances, le Comité craint que la somme de 96 millions de dollars qui reste dans la réserve pour imprévus soit insuffisante et que le budget soit dépassé par un montant plus élevé qu'indiqué à l'heure actuelle. Le Conseil est conscient aussi que d'autres facteurs exercent des pressions supplémentaires sur le budget, notamment :

- Les prévisions actuelles relatives aux coûts comprennent la location de locaux temporaires jusqu'au 30 septembre 2012, mais le retour de tous les fonctionnaires dans le bâtiment ne devrait pas s'achever avant décembre 2012 et les baux des locaux temporaires n'arrivent à expiration qu'en avril 2013. Les prévisions de coût actuelles ne comprennent donc par conséquent pas tous les coûts prévus afférents aux locaux temporaires. Le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement et le Service de la gestion des installations étudient actuellement quels locaux loués seront conservés ou non. La modélisation la plus récente effectuée par le Bureau donne à penser que les coûts de location non budgétisés pour la période allant de septembre à décembre 2012 s'élèveront à 22,2 millions de dollars au total. De plus, les coûts relatifs à la résiliation anticipée des baux pourraient atteindre 23,7 millions de dollars. Il n'a pas encore été décidé comment ces coûts seraient répartis entre le Bureau et le Service;
- Le Comité a déjà noté qu'il pourrait s'avérer nécessaire de commencer à effectuer des travaux la nuit ou le week-end afin de respecter des délais critiques. Le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement a informé le Comité qu'au moins deux des contrats à prix maximum garanti comprenaient une disposition prévoyant des heures supplémentaires et que des provisions étaient incluses à cet effet dans les contrats. Cela n'était pas le cas pour tous les contrats et l'accélération de la construction sur le bâtiment de la pelouse nord et dans les sous-sols a coûté respectivement 5 millions et 3 millions de dollars. Ces coûts ont été couverts par les fonds pour imprévus au titre de la procédure prévue pour les avenants, mais il est à craindre que l'accélération actuelle et future entraîne un accroissement du coût total du projet;
- Deux demandes ont été présentées jusqu'à présent par des sous-traitants en vue d'obtenir des paiements supplémentaires. La première demande semble ne pas devoir accroître le coût final prévu, mais la seconde devrait faire l'objet d'avenants aux contrats et risque d'entraîner des coûts de projet supplémentaires. Il est à craindre également que des demandes de paiement supplémentaires soient présentées par des sous-traitants auxquels on demande d'accélérer les travaux dans le bâtiment du Secrétariat. Des négociations sont en cours avec les sous-traitants pour voir s'ils acceptent d'accélérer les travaux sans exiger de paiement supplémentaire;
- Le pays hôte a versé une contribution de 100 millions de dollars aux fins du réaménagement pour le renforcement de la sécurité, mais le registre le plus récent des risques du plan-cadre d'équipement que le Comité a examiné

reconnaît que le montant total de ces coûts n'est pas clair. On trouvera à l'annexe IV du présent rapport une ventilation de ces coûts. Le Comité note que les récents contrats passés pour les travaux de métallurgie dans le bâtiment des conférences ont été conformes aux attentes. Toutefois, les coûts du réaménagement pour le renforcement de la sécurité sont un domaine à risque vu le lien de dépendance à l'égard de l'approbation de tiers et la nécessité de fermer des voies sur le Franklin D. Roosevelt Drive.

**70. Le Comité recommande que le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement renforce l'approche suivie en matière de prévision des coûts en incluant une estimation solidement quantifiée et vérifiable pour les coûts de tous les avenants aux contrats jusqu'à l'achèvement des travaux, de façon à tenir compte des coûts les plus probables des risques inscrits sur le registre et des autres problèmes, tels que la prolongation des baux de location due au retard enregistré dans l'exécution du calendrier des travaux.**

*Révisions prévisionnelles des prix*

71. Les prévisions de coûts du projet fournies par le Secrétaire général comprenaient un montant pour l'inflation future (« hausse des coûts »). Le Comité fait observer que le montant prévu pour faire face à la hausse des coûts n'est plus indiqué dans le résumé, même si des montants précis continuent d'être prévus au niveau des sous-projets, représentant entre 1 et 3 %. Sur cette base, le coût final prévu du projet comprend environ 17 millions de dollars au titre de la hausse des coûts.

72. Le Comité note que l'indice Turner du coût de la construction<sup>3</sup> pour 2009 et 2010 indique qu'il y a eu une déflation ces dernières années (ce qui signifie que les prévisions globales pour le projet devraient être indiquées comme étant à la baisse). La conclusion du Comité est que le projet a fait preuve d'une trop grande prudence dans ses estimations de la hausse future des coûts de la construction au cours des dernières années, conclusion que corrobore le fait que le projet a obtenu des prix contractuels effectifs inférieurs aux estimations de coûts (l'équipe de projet a incorporé les économies ainsi réalisées dans la réserve pour imprévus, comme noté plus haut au paragraphe 67).

**73. Le Comité recommande que le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement :**

- a) Revoie son approche pour que les effets de la hausse future des prix de la construction soit en harmonie avec les index publiés;**
- b) Précise et simplifie sa présentation de l'information dans ce domaine lorsque l'inflation prévue est modérée ou inexistante.**

<sup>3</sup> L'indice des prix à la construction de Turner est une référence pour l'évolution des prix de la construction sur le marché des États-Unis. L'indice moyen reflétait une déflation substantielle pour 2009 (- 8,4 %) et pour 2010 (- 4,0 %). Cet indice est calculé en fonction des facteurs suivants : coûts salariaux et productivité, prix des matériaux et l'état de la concurrence sur le marché.

*Dépenses connexes*

74. En sus des coûts inclus dans le budget du plan-cadre d'équipement, il y a un éventail d'autres « dépenses connexes » qui concernent l'achat de biens et de services qui, s'ils sont nécessaires à la réalisation des travaux du plan-cadre d'équipement, ne sont pas directement liés aux travaux de rénovation et n'ont donc pas été inclus dans le budget originel. Les principales dépenses connexes sont afférentes à :

- L'achat de mobilier pour l'ensemble du campus (44 millions de dollars);
- La fourniture d'une nouvelle installation permanente de communications (40 millions de dollars);
- Des ressources sécuritaires supplémentaires pour la sécurité des chantiers durant la construction et formation en matière de sécurité (28 millions de dollars);
- La gestion logistique, le suivi des actifs, la migration audiovisuelle et le personnel temporaire supplémentaire au niveau du Bureau des services centraux d'appui (20 millions de dollars);
- Archivage (2,7 millions de dollars);
- Construction du poste de commandement primaire des services de sécurité et des systèmes de sécurité (1,8 million de dollars).

75. Les prévisions de coût les plus récentes pour les dépenses connexes, s'élevant à 158,9 millions de dollars<sup>4</sup>, ont été communiquées à l'Assemblée générale en mars 2011. En avril 2011, l'Assemblée a prié le Secrétaire général de dépenser 13 millions de dollars de moins au titre de certaines dépenses connexes, réduisant les dépenses finales prévues à environ 145,9 millions de dollars (voir résolution 65/269). Le Comité note que le montant de 145,9 millions de dollars correspond aux dépenses connexes jusqu'en décembre 2012; les retards intervenant dans l'exécution du calendrier du projet au-delà de cette date peuvent avoir pour effet de majorer les dépenses connexes et il convient à présent de revoir les hypothèses en matière de coûts en tenant compte des dates d'achèvement prévues les plus récentes.

76. L'une des principales composantes des dépenses connexes est l'achat de mobilier pour tous les locaux du complexe des Nations Unies. Dans une estimation communiquée au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires en février 2011, le coût du mobilier et des systèmes de meubles de bureau<sup>5</sup> s'élève à 55 millions de dollars. Le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement élabore une stratégie de rechange comprenant une réutilisation accrue du mobilier existant et une réduction des achats de nouveau mobilier en vue de réduire les coûts d'environ 11 millions de dollars. Le Bureau a informé le Comité qu'il ne doutait pas que cela était possible matériellement, au plan des achats, mais qu'il évaluait les considérations pratiques et les risques liés à cette option et vérifiait si les avantages l'emportaient sur les coûts potentiels.

---

<sup>4</sup> Informations supplémentaires communiquées à l'Assemblée générale par le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement en mars 2011.

<sup>5</sup> Il s'agit des pièces de mobilier utilisées dans les espaces de bureau tels que les postes de travail modulaires, les cloisons, les surfaces de travail et les rangements. Voir A/65/511/Add.1, par. 44.

77. L'Assemblée générale a déjà demandé au Bureau chargé du plan-cadre d'équipement de financer les dépenses connexes et la majorité des coûts afférents à un centre informatique secondaire délocalisé dans les limites de son budget (voir résolutions 63/270 et 65/269). Le Bureau, jusqu'à ce jour, a couvert les dépenses connexes à l'aide des réserves de trésorerie du projet et ses projections montrent que quelles que soient les autres pressions qui s'exercent sur les coûts, si le projet continue de couvrir les dépenses connexes, il commencera à avoir de graves problèmes de trésorerie en 2012.

78. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, dans son rapport sur le plan-cadre d'équipement, s'est demandé avec quelque inquiétude s'il ne risquait pas d'être difficile de financer les dépenses connexes dans les limites du budget approuvé (A/65/725) et a recommandé donc à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de lui présenter des propositions, au plus tard au deuxième trimestre 2011, sur les meilleurs moyens de régler la question des dépenses connexes, y compris en renforçant les mesures de rationalisation.

79. Le Comité est préoccupé par le manque de clarté qui subsiste concernant les dépenses connexes et estime que le projet a peu de chances d'être en mesure de financer celles-ci sans réduire la portée du plan-cadre d'équipement ou accroître le coût final prévu qui pourrait atteindre environ 2,227 milliards de dollars (voir tableau 3). Le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement a informé le Comité que le Secrétaire général adjoint à la gestion fournirait à l'Assemblée générale une stratégie visant à financer les dépenses connexes à l'automne 2011.

Tableau 3

**Coûts finals prévus du plan-cadre d'équipement**

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Coûts finals prévus</i>
Prévisions actuelles du plan-cadre d'équipement . . . . .	2 061,3
Dépenses connexes . . . . .	145,9
Centre informatique secondaire . . . . .	19,8
<b>Total . . . . .</b>	<b>2 227,0</b>

*Source* : Les données relatives au centre informatique secondaire figurent dans les renseignements complémentaires communiqués à l'Assemblée générale par le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement en mars 2011. Le budget du centre, contrairement aux dépenses connexes prévues, qui sont examinées et approuvées par l'Assemblée chaque année, comprend un montant limité de 20 970 000 dollars approuvé par l'Assemblée. On trouvera à la section B.7 du présent rapport de plus amples détails sur le montant correspondant aux dépenses connexes.

**80. Le Comité recommande, afin de ne pas être dans l'incertitude quant au projet, que l'Administration et les personnes chargées de la gouvernance apportent des précisions concernant la question de la responsabilité budgétaire s'agissant des dépenses connexes en décidant clairement comment elles seront financées.**

81. **Le Comité recommande également que l'Administration, en évaluant les prévisions relatives aux dépenses connexes, prenne en considération l'ensemble des incidences des dates d'achèvement prévues les plus récentes.**

82. L'Administration a informé le Comité qu'à l'issue de discussions menées avec l'Assemblée générale sur les dépenses connexes durant la première partie de la reprise de la soixante-cinquième session, des prévisions révisées de dépenses connexes seront présentées à l'Assemblée durant la partie principale de sa soixante-sixième session, dans le cadre du neuvième rapport annuel du Secrétaire général. L'Administration a indiqué aussi que l'Assemblée générale a clairement fait savoir que les dépenses connexes devaient être financées dans les limites du budget du plan-cadre d'équipement (voir résolution 65/269). Le Comité continue de considérer que, dans la pratique, cela conduira soit à une réduction de la portée du projet soit à une augmentation du budget du projet budget et qu'il demeure nécessaire d'accroître la clarté et la certitude concernant la façon dont cette question sera réglée.

## **8. Avantages que présente le plan-cadre d'équipement**

83. Lorsqu'une organisation s'engage dans une vaste campagne de rénovation des bureaux, il est possible de manière générale de réaliser de fortes économies grâce à des gains d'efficacité opérationnelle, par exemple grâce à une utilisation des locaux et des méthodes de travail qui soient plus efficaces et plus productives, ou à une amélioration des rendements énergétiques. S'agissant du plan-cadre d'équipement, le principal avantage était de faire en sorte que les bureaux soient adaptés à leur usage (par exemple en les désamiantant et en remplaçant les systèmes de chauffage et de ventilation vétustes). Des économies d'énergie substantielles ont aussi été identifiées.

84. Le Comité note que l'utilisation rationnelle de l'énergie est un objectif majeur du projet et que le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement surveille régulièrement la réalisation de cet objectif dans le cadre du processus continu de conception. Le Comité constate que l'Administration a tiré profit des nombreux avantages potentiels offerts par le plan-cadre d'équipement, par exemple en décidant de regrouper les principales équipes de direction dans le bâtiment du Secrétariat en vue d'améliorer l'efficacité du travail en équipe plutôt que de simplement occuper le bâtiment comme avant. L'Administration compte aussi recourir à un espace fonctionnel plus moderne (au lieu de l'aménagement en bureaux alvéolaires utilisé auparavant) pour de nombreuses classes de personnel, ce qui pourrait améliorer les interactions, le travail en équipe et la communication.

85. Le Comité, toutefois, craint que l'Administration soit en train de laisser passer la chance d'utiliser de manière plus efficace l'espace et de réaliser des économies substantielles en assignant un poste de travail à chaque personne. Dans la pratique, les membres du personnel d'une organisation ne sont jamais assis tous ensemble à leur bureau à un moment donné. Des bureaux et des pièces restent inoccupés parce que les fonctionnaires sont en voyage officiel, assistent à des réunions ou des conférences, sont malades ou en vacances, et il n'est pas rare que le taux d'occupation des postes de travail soit de l'ordre de 30 à 50 % dans les organisations du secteur public. Cela signifie qu'une organisation n'a pas besoin de payer des postes et des espaces de travail en nombre suffisant pour accueillir l'ensemble de son personnel au même moment et peut réaliser des économies substantielles en réduisant la quantité d'espace de bureaux qu'elle paie.

86. Dans de nombreuses entreprises du secteur privé et organisations du secteur public, il est d'usage de pratiquer le partage des espaces de travail de façon à ce que le personnel puisse avoir accès à son ordinateur et à son travail à partir de n'importe quel bureau qui est libre au lieu d'assigner un espace de travail particulier à chaque membre du personnel. Cela peut normalement permettre aux organisations de réduire le nombre des espaces de travail de 30 % et donc de réaliser des économies substantielles en matière de location d'espaces de bureaux, de mobilier et d'énergie. Si l'on assure une bonne gestion et une utilisation judicieuse des technologies de l'information et des communications disponibles, cela n'a aucun effet préjudiciable sur l'efficacité des activités, des avantages étant retirés dans la pratique du fait de la possibilité de transférer du personnel et de restructurer des équipes en faisant preuve de souplesse.

87. Vu les dépassements de coûts possibles qui ont été mentionnés plus haut, le Comité estime qu'il s'agit d'une occasion de réduire les coûts que l'Administration devrait examiner avant d'arrêter définitivement les assignations de bureau dans les bâtiments délocalisés. L'adoption d'un mode d'utilisation souple des espaces de travail permettrait à un plus grand nombre de membres du personnel des départements d'être hébergés dans le bâtiment du Secrétariat, si bien que l'ONU pourrait arrêter de louer une plus grande partie des locaux qu'elle loue à l'heure actuelle. Il n'est pas exagérément ambitieux d'escompter une réduction d'au moins 10 à 20 % du montant total actuel des loyers en adoptant une telle politique.

88. Le Comité note que le plan-cadre d'équipement fournit une occasion importante de rationaliser la gestion des dossiers en recourant plus largement à la numérisation ou à l'archivage délocalisé des dossiers et informations. Le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement a publié des directives relatives à la gestion des dossiers en 2008, qui donnaient des orientations pour la numérisation, mais les plans d'occupation du bâtiment du Secrétariat comprennent de nombreux meubles de classement. Selon les projections des directeurs du programme de consultants, les meubles de classement pour le complexe coûteront entre 3,2 millions et 6,4 millions de dollars et occuperont une place considérable.

89. Le Comité conclut que l'Administration ne cherche pas à tirer parti de tous les avantages qu'il serait possible de retirer du projet.

90. **Le Comité recommande que l'Administration :**

a) **Mette en place un petit groupe de direction, appuyé par une entité indépendante spécialisée dans l'aménagement de l'espace, chargé d'étudier tous les avantages qui pourraient être retirés du projet;**

b) **Veille à ce que ce groupe s'efforce de retirer les avantages de façon systématique et cohérente.**

91. **Le Comité recommande également que l'Administration étudie les moyens d'utiliser l'espace de façon plus efficace, par exemple en recourant au partage des espaces de travail et en réduisant l'espace occupé par les meubles de classement de façon systématique, et assure une conclusion rapide en temps voulu pour les déménagements prévus du personnel et du mobilier de bureau dans le complexe des Nations Unies et les autres bâtiments de l'ONU.**

## 9. Planification de la relève et stabilité de l'équipe

92. Le plan-cadre d'équipement est hautement tributaire d'un petit nombre d'experts; ce trait a été signalé dans l'inventaire des risques, où il est fait état de la perte de savoirs et des incidences sur les prises de décision et les progrès du projet qui pourraient résulter du départ inopiné d'éléments chevronnés de l'équipe. Ce risque va devenir plus aigu à l'approche de la date d'achèvement du projet, alors que les membres de l'équipe – et notamment ceux qui ont des contrats à durée déterminée – commencent à songer très logiquement à leur propre avenir professionnel. Le scénario pourrait entraîner une réduction non prévue du personnel du projet.

93. Le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement compte 26 personnes, dont 13 titulaires de contrats permanents, 11 titulaires d'engagements de durée déterminée et 2 agents temporaires engagés pour de courtes périodes. Les titulaires de contrats permanents vont chercher en interne des postes susceptibles de leur convenir et, compte tenu de la longueur des procédures de recrutement à l'ONU, les dates de départ qu'ils choisiront ne coïncideront peut-être pas toujours avec les exigences du plan-cadre.

94. Le Comité constate que l'Administration n'a pas de plan qui lui permettrait de pourvoir rapidement d'autres postes susceptibles de se libérer au sein de l'équipe de direction du projet. L'Administration lui a fait savoir que les règlements et les règles de gestion des ressources humaines en vigueur à l'ONU ne se prêtaient pas à ce genre de planification et de réaction rapide. Il estime toutefois que l'impossibilité de remplacer rapidement le personnel indispensable constitue un risque bien réel et qu'il appelle une stratégie corrective efficace.

**95. Le Comité recommande que l'Administration établisse une stratégie d'atténuation du risque afin de pourvoir rapidement les postes essentiels devenus inopinément vacants au sein du Bureau chargé du plan-cadre d'équipement.**

**96. Le Comité recommande également que l'Administration examine la question de savoir si un arrangement similaire devrait s'appliquer à d'autres équipes chargées de grands programmes de transformation institutionnelle ailleurs dans le système des Nations Unies.**

## 10. Achats

### *Achats internationaux*

97. L'Administration a informé le Comité qu'elle s'était efforcée dès le début d'encourager une large participation des fournisseurs internationaux au plan-cadre d'équipement. Le Comité note que le Bureau chargé du plan-cadre continue d'explorer les moyens à mettre en œuvre pour accroître la participation de fournisseurs provenant de pays en développement ou en transition, notamment par des campagnes publicitaires, des expositions itinérantes et des notes verbales demandant aux missions d'encourager les entreprises à soumettre des offres.

98. Au 26 avril 2011, les marchés de biens et de main-d'œuvre passés avec des fournisseurs provenant de pays en développement ou en transition au titre du plan-cadre d'équipement représentaient un peu plus de 12 millions de dollars, soit 2 % du montant total des achats destinés au projet. Le Comité est convaincu que le Bureau

chargé du Plan-cadre d'équipement suit les règles de l'ONU régissant les achats, qui interdisent de favoriser les soumissionnaires de tel ou tel pays. Les marchés sont attribués aux moins-disants ou aux offres présentant le meilleur rapport qualité-prix, et l'Administration a informé le Comité que les fournisseurs provenant de l'État hôte avaient remporté la majorité des marchés en raison de l'avantage relatif que leur conférait le fait de disposer de main-d'œuvre et de matériel localement sans avoir besoin de les faire venir de l'extérieur.

*Comité chargé de l'examen a posteriori des avenants aux contrats*

99. Le Comité a déjà évoqué la nécessité de suivre en permanence les contrats attribués et leurs avenants afin de vérifier qu'ils respectent les règles et procédures de l'ONU régissant les achats, d'en tirer des enseignements en vue des achats futurs et de maintenir un contrôle indépendant de la régularité des avenants dans une situation qui délègue des pouvoirs étendus au Directeur exécutif chargé du plan-cadre. Dans son rapport sur la période d'un an terminée le 31 décembre 2008 [A/64/5 (vol. V)] le Comité a recommandé que l'Administration « prenne les mesures voulues pour régulariser les opérations effectuées en vertu des pouvoirs conférés au Directeur de la Division des achats par le mémorandum approuvé par le Contrôleur le 15 novembre 2007 ».

100. Le Comité a également recommandé que l'Administration « fasse tout son possible, tant qu'il n'y aura pas de procédure d'examen a posteriori, pour faire participer le Comité des marchés du Siège au processus d'adjudication avant de signer un marché ou un avenant dans un domaine relevant de son autorité ». De manière plus générale, il a recommandé que l'Administration « réfléchisse aux moyens de relever sensiblement le niveau des contrôles internes auxquels sont soumis les avenants aux marchés concernant le plan-cadre d'équipement ».

101. L'Administration a réagi en mettant sur pied un comité chargé de l'examen a posteriori des avenants aux contrats, qui relève du Département de la gestion et à qui il incombe désormais de procéder à des examens critiques des achats effectués au sein de l'ONU. Le comité en question a considéré que son mandat l'autorisait à examiner a posteriori tous les avenants d'une valeur comprise entre 0,5 et 5 millions de dollars afin de déterminer si les procédures d'achat étaient appropriées. Il a été créé en octobre 2009 mais n'est devenu opérationnel qu'en avril 2010 en raison de désaccords persistants sur son mode de fonctionnement et sa composition.

102. Le Comité sait que le comité chargé de l'examen a posteriori des avenants aux contrats revoit actuellement ses procédures de fonctionnement afin de résorber son arriéré de travail, qui est considérable. Au moment de ses vérifications, le Comité a pu constater que seuls 13 des 154 avenants en attente d'examen avaient été traités<sup>6</sup>. Le nombre de dossiers en souffrance est actuellement en augmentation, et le Comité a le sentiment que le processus d'examen ne procure à l'Administration ni contrôle renforcé ni valeur utile quand elle en a besoin. Il craint également que l'arriéré devienne ingérable si les choses continuent en l'état et note que, selon le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement, le traitement de tous ces dossiers en souffrance risque d'avoir également un impact sur la capacité de la Division des achats à traiter les nouveaux contrats et avenants en temps voulu, et par voie de conséquence sur le calendrier d'exécution du plan-cadre lui-même.

---

<sup>6</sup> Chaque avenant examiné par le Comité comprenait plusieurs ordres de modification.

103. Le Comité recommande que l'Administration détermine de toute urgence l'efficacité du comité chargé de l'évaluation a posteriori des avenants aux contrats de manière à rationaliser son fonctionnement et à trouver un juste équilibre entre les garanties et contrôles indispensables et la protection du calendrier du projet et des travaux de la Division des achats.

### C. Remerciements

104. Le Comité des commissaires aux comptes tient à remercier le Secrétaire général adjoint à la gestion et le Sous-secrétaire général chargé du plan-cadre d'équipement et leurs équipes de leur esprit de coopération et du concours qu'ils ont apporté à son personnel.

Le vérificateur général des comptes de la Chine,  
Président du Comité des commissaires aux comptes  
(*Signé*) **Liu Jiayi**

Le contrôleur et vérificateur général des comptes  
du Royaume-Uni de Grande-Bretagne  
et d'Irlande du Nord  
(Commissaire aux comptes principal)  
(*Signé*) **Amyas Morse**

Le vérificateur général des comptes  
de l'Afrique du Sud  
(*Signé*) **Terence Nombembe**

12 juillet 2011

## Annexe I

**État d'avancement de l'application des recommandations formulées pour la période d'un an terminée le 31 décembre 2009<sup>a</sup>**

<i>Résumé de la recommandation</i>	<i>Paragraphe du rapport</i>	<i>Date de la recommandation initiale</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation caduque</i>
1. Affiner la politique de dons afin de clarifier la situation en ce qui concerne les anciens parrainages	31	2009			X	
2. Revoir les engagements non réglés correspondant aux loyers associés au plan-cadre d'équipement	43	2009	X			
3. Revoir la répartition des loyers entre le fonds du plan-cadre d'équipement et les autres fonds	44	2009	X			
4. Présenter dans le rapport annuel une analyse détaillée de l'évolution tendancielle du coût total du projet et de ses causes	51	2009	X			
5. Expliciter les hypothèses économiques utilisées pour estimer les coûts du projet	57	2009 (première mention en 2007)			X	
6. Réévaluer les avantages du programme d'analyse de la valeur	62	2009		X		
7. Réduire à leur strict minimum les ordres de modification	67	2009		X		
8. Établir une typologie des causes de dépassement des coûts de la construction	73	2009	X			
9. Opérer une distinction entre la provision pour imprévus et la provision pour hausse des prix	79	2009 (première mention en 2008)			X	
10. Réévaluer la portée et le niveau des provisions pour imprévus	84	2009			X	
11. Étendre la provision pour hausse des prix aux honoraires et frais de gestion	87	2009	X			
12. Prévoir une provision pour retard dans le calendrier du projet et continuer de rechercher des moyens de réduire ces retards	99	2009 (première mention en 2008)	X			
13. Définir une fois pour toutes les principales mesures concernant la rénovation des espaces de travail	102	2009	X			

<i>Résumé de la recommandation</i>	<i>Paragraphe du rapport</i>	<i>Date de la recommandation initiale</i>	<i>Recommandation appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation caduque</i>
14. Analyser les coûts/avantages d'un retour progressif dans une partie du bâtiment du Secrétariat	104	2009	X			
15. Analyser les coûts/avantages du report de la négociation des contrats relatifs au bâtiment des conférences	110	2009				X
16. Empêcher toute modification fonctionnelle du projet relatif au bâtiment des conférences après la signature des contrats de travaux	112	2009		X		
17. Analyser les coûts/avantages du report de la négociation des contrats relatifs au bâtiment de l'Assemblée générale	115	2009	X			
18. Réduire à leur strict minimum les ordres de modification concernant l'utilisation et la configuration des locaux des sous-sols	118	2009		X		
19. Accélérer le fonctionnement du comité chargé des examens a posteriori des avenants aux contrats	129	2009			X	
20. Améliorer la gestion des dossiers relatifs aux avenants	147	2009		X		
<b>Total</b>			<b>9</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
<b>Pourcentage du total</b>			<b>45</b>	<b>25</b>	<b>10</b>	<b>20</b>

<sup>a</sup> Voir *Documents officiels de l'Assemblée générale, soixante-cinquième session, Supplément n° 5* (A/65/5), Vol. V.

## Annexe II

### Calendrier du projet

Le calendrier du projet jusqu'à mars 2011 est indiqué ci-après. Les changements postérieurs à cette date sont indiqués à l'annexe III et à la section B.6.

	Septembre 2007 <sup>a</sup>		Octobre 2008 <sup>b</sup>		Septembre 2009 <sup>c</sup>		Octobre 2010 <sup>d</sup>		Mars 2011 <sup>e</sup>	
	Démarrage	Achèvement	Démarrage	Achèvement	Démarrage	Achèvement	Démarrage	Achèvement	Démarrage	Achèvement
Calendrier général du projet	Début 2008	Milieu 2013	Début 2008	Milieu 2013	Fin 2008	Fin 2013	Milieu 2008	Fin 2013	Milieu 2008	Milieu 2014
Montage du bâtiment de la pelouse nord	Début 2008	Milieu 2009	Début 2008	Milieu 2009	Milieu 2008	Fin 2009	Milieu 2008	Fin 2009	Milieu 2008	Fin 2009
Bâtiment du Secrétariat	Début 2009	Début 2012	Début 2009	Début 2012	Fin 2009	Milieu 2012	Début 2010	Milieu 2012	Début 2010	Milieu 2012
Bâtiment des conférences	Milieu 2009	Milieu 2011	Milieu 2009	Milieu 2011	Fin 2009	Fin 2011	Début 2010	Début 2012	Début 2010	Fin 2012
Bâtiment de l'Assemblée générale	Milieu 2011	Milieu 2013	Milieu 2011	Milieu 2013	Fin 2011	Fin 2013	Début 2012	Fin 2013	Fin 2012	Milieu 2014
Bâtiment de l'annexe sud	Début 2011	Début 2012	Début 2011	Début 2012	Fin 2011	Début 2013	Début 2012	Milieu 2013	À déterminer	À déterminer
Bâtiment de la Bibliothèque	Début 2012	Début 2013	Début 2012	Début 2013	Début 2013	Fin 2013	Début 2012	Fin 2013	À déterminer	À déterminer
Aménagement des espaces verts	Milieu 2011	Milieu 2013	Milieu 2009	Milieu 2013	Milieu 2011	Fin 2013	Milieu 2011	Fin 2011	Milieu 2011	Milieu 2014
Démontage du bâtiment de la pelouse nord	Milieu 2013	Milieu 2013	Milieu 2013	Milieu 2013	–	–	–	–	–	–

*Note* : Le calendrier qui figure dans les rapports annuels du Secrétaire général ne mentionne pas les travaux entrepris dans les sous-sols du complexe. Le plan-cadre indique que ces travaux se poursuivront pendant toute la durée du projet et s'achèveront à la mi-2014.

<sup>a</sup> Voir A/62/364 (Calendrier initial d'accélération de la stratégie IV).

<sup>b</sup> Voir A/63/477.

<sup>c</sup> Voir A/64/346.

<sup>d</sup> Voir A/65/511.

<sup>e</sup> Complément d'information fourni à l'Assemblée générale par le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement en mars 2011.

## Annexe III

## Principaux éléments d'incertitude dans le calendrier du plan-cadre d'équipement

<i>Volet du plan-cadre d'équipement</i>	<i>Élément d'incertitude</i>
Sécurisation renforcée de la Franklin D. Roosevelt Drive	<p>La sécurisation renforcée nécessitera des fermetures à la circulation et des travaux de construction qui devront faire l'objet de permis délivrés par les autorités de l'État et de la ville de New York. Le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement travaille en concertation avec les autorités pour établir le calendrier du chantier. Le Comité estime toutefois que ce facteur introduit une incertitude dans le calendrier car l'obtention des permis se trouve sur le chemin critique de l'ensemble du projet. Selon le Bureau, une journée de retard prise dans ce chantier retarde d'une journée l'achèvement du projet.</p> <p>Pour que le chantier reste dans les temps, les permis doivent impérativement autoriser les travaux pendant au moins quatre nuits par semaine. Leur délivrance laisse par ailleurs subsister des incertitudes considérables quant à la durée des travaux à exécuter dans ce site. Certains ne peuvent se faire que pendant la nuit, et leur nature même rend difficile toute estimation précise de leur durée.</p>
Bâtiment des conférences	<p>L'évaluation initiale des incidences des travaux de sécurisation sur le calendrier du projet signifiait le report à 2013 de l'achèvement du chantier du bâtiment des conférences. Cette date étant inacceptable, le maître d'œuvre a été invité à réviser le calendrier en réduisant le temps imparti aux tâches autonomes et aux activités menées de front afin de tenir la date de bouclage prévue du 21 décembre 2012. Il a parlé de « calendrier draconien » dans son rapport mensuel de mars 2011 et l'entreprise a indiqué un certain nombre de mesures critiques que devait prendre l'Administration pour que l'échéance soit respectée.</p> <p>Pourtant, le calendrier général du plan-cadre d'équipement n'intègre pas encore tous les aspects du réaménagement pour le renforcement de la sécurité. Le maître d'œuvre procède à la mise à jour du calendrier mais à l'heure du présent rapport la planification est fondée sur des études techniques terminées à 60 %. Les dessins techniques définitifs du bâtiment des conférences devaient être prêts au plus tôt le 27 mai 2011.</p> <p>Le calendrier des travaux du bâtiment des conférences prévoit un délai de six semaines seulement entre la date à laquelle le maître d'œuvre soumet le premier avenant au contrat à prix maximum garanti et la date d'approbation et de signature de cet avenant par l'Administration. Or, la procédure nécessite habituellement un délai de 113 jours ou environ 16 semaines (voir sect. B.6). Bien que l'approbation d'un avenant à un contrat à prix maximum garanti exige normalement moins de temps que celle d'un nouveau contrat, le Comité est d'avis qu'un délai aussi court dans le calendrier reste un facteur de risque.</p>

	De même, le calendrier d'installation des dispositifs permanents de radiotélédiffusion dans le bâtiment des conférences ne prévoit que six semaines pour l'approbation et l'autorisation du contrat à prix maximum garanti. S'il ne dispose pas d'installations permanentes, le bâtiment des conférences ne pourra pas remplir ses fonctions de base. Là encore, le Comité est d'avis que cette courte période de six semaines demeure un risque pour une activité qui se trouve sur le chemin critique du projet.
Bâtiment de l'Assemblée générale	Le bâtiment de l'Assemblée générale devrait être prêt à la mi-2014, c'est-à-dire à temps pour le débat général de la fin 2014. Les plans techniques sont prêts et une série de documents techniques sera produite au cours de 2011, quand le calendrier des travaux du bâtiment sera mieux établi.
Bâtiments de la Bibliothèque Dag Hammarskjöld et de l'annexe sud	La rénovation des bâtiments de la Bibliothèque et de l'annexe sud entre dans le champ du projet. Pourtant, le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement n'a pas réussi à proposer une solution satisfaisante concernant ces bâtiments à la suite des récentes évaluations de la sécurité. Les études techniques sont suspendues et on ne voit pas très bien comment le dossier peut maintenant être débloqué. Si le récapitulatif général du calendrier du projet donne des dates indicatives pour l'achèvement du chantier, les activités d'achat et de construction correspondant à ces bâtiments n'apparaissent pas dans le calendrier global détaillé du plan-cadre.
Mesures de sécurité renforcée sur la 1 <sup>re</sup> Avenue	Des protections supplémentaires seront mises en place sur la 1 <sup>re</sup> Avenue dans le cadre des mesures de sécurisation renforcée. Le projet du plan-cadre d'équipement s'en trouve ainsi élargi. Il est prévu d'installer des bornes de protection, des bacs à plantes et des dispositifs anti-bélier et de construire les bâtiments des contrôles de sécurité sur des terrains appartenant à la ville de New York. Ces travaux nécessiteront donc des concertations étroites avec les autorités de la ville ainsi qu'avec les sociétés de services publics.
Démontage du bâtiment de la pelouse nord	L'Assemblée générale a réaffirmé dans sa résolution 65/269 que le bâtiment de la pelouse nord devait être démonté; pourtant ce chantier de démontage ne figure pas dans le calendrier mensuel du projet et ses échéances ne sont pas indiquées dans le rapport annuel du Secrétaire général. Le Comité croit toutefois savoir que les travaux démarreront probablement à la fin de 2014, après l'achèvement des travaux de rénovation du bâtiment de l'Assemblée générale.
Travaux dans les sous-sols	Les travaux effectués dans les sous-sols du complexe de l'ONU se sont avérés difficiles et ont entraîné de nombreux changements, dont le rythme actuel introduit des incertitudes considérables dans le calendrier. Le calendrier est particulièrement incertain en ce qui concerne la rampe de déchargement. La conception technique n'est pas encore arrêtée et la modification éventuelle des flux de circulation sur la 48 <sup>e</sup> Rue nécessiterait l'approbation des autorités de la ville de New York.

**Bâtiment du Secrétariat**    Le calendrier initial des travaux pour le bâtiment du Secrétariat était établi sur la base d'un chantier progressant du haut vers le bas. Le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement a changé ses plans et demandé au maître d'œuvre de s'occuper d'abord des étages 17 à 27 et de prévoir un calendrier plus serré pour les 10 premiers étages. Le contrat à prix maximum garanti fixe au 3 septembre 2012 la réception des travaux pour l'ensemble du bâtiment, mais le Bureau et le maître d'œuvre avaient officiellement décidé que les 10 premiers étages devaient être terminés d'ici au 1<sup>er</sup> juillet 2012. Le Bureau veut maintenant avancer l'échéance au 1<sup>er</sup> juin 2012. Ce calendrier exigeant ne laisse guère de marge pour l'erreur ou les contretemps. En cas de problème, il faudrait peut-être mobiliser des fonds supplémentaires pour accélérer certains éléments du projet, mais cette mesure même aurait une portée limitée à la capacité de l'unique grue extérieure du bâtiment du Secrétariat.

---

## Annexe IV

## Coûts détaillés des travaux de sécurisation renforcée

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Site à sécuriser</i>	<i>Coût estimatif de la sécurisation renforcée</i>	<i>Travaux de sécurisation à prévoir</i>
Bâtiment des conférences	89,53	Renforcement structurel majeur au-dessus de la Franklin D. Roosevelt Drive, dans le bâtiment des conférences et dans les sous-sols correspondants
1 <sup>re</sup> Avenue et points de contrôle des entrées des visiteurs et du personnel	31,96	Installation de bornes de protection et éventuellement de grilles et autres structures sur le trottoir. Construction de deux bâtiments pour les contrôles de sécurité, le plus loin possible des bâtiments du complexe, probablement sur un terrain appartenant à la ville
Travaux initialement inscrits au budget mais devenus superflus	(21,93)	Le budget établi avant le programme de sécurisation renforcée prévoyait des crédits pour quelques travaux de gros œuvre (conception et frais de gestion) qui ne sont plus nécessaires.
<b>Total</b>	<b>99,56<sup>a</sup></b>	

*Source* : Rapport de suivi mensuel du plan-cadre d'équipement, avril 2011 – Récapitulatif général des coûts relatifs aux travaux de sécurisation renforcée.

<sup>a</sup> À savoir, coûts de construction (82 185 000 dollars), honoraires et frais de gestion (10 713 000 dollars) et imprévus (6 659 000 dollars) (source : Complément d'information fourni à l'Assemblée générale par le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement).

