



**Nations Unies**

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

**pour la période d'un an terminée  
le 31 décembre 2011**

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

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



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

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

**pour la période d'un an terminée  
le 31 décembre 2011**

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



Nations Unies • New York, 2012



*Note*

Les cotes des documents de l'Organisation des Nations Unies se composent de lettres 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. Contexte et faits nouveaux importants .....	6
C. Constatations et recommandations .....	8
1. Suite donnée aux recommandations antérieures du Comité des commissaires aux comptes .....	8
2. Gestion du budget .....	8
3. Calendrier du projet .....	19
4. Cahier des charges et qualité du projet .....	20
5. Gouvernance .....	21
6. Mise en service et prise en charge .....	24
7. Achats .....	26
8. Occupation des bureaux .....	28
D. Remerciements .....	29
 <i>Annexes</i>	
I. Principales étapes dans la mise au point de la stratégie et l'établissement du budget du plan-cadre d'équipement .....	30
II. Budget et coûts finals prévus dans les rapports annuels du Secrétaire général .....	32
III. État d'avancement de l'application des recommandations formulées pour la période d'un an terminée le 31 décembre 2010 .....	33
IV. Dates d'achèvement du plan-cadre d'équipement .....	36
V. Catégories d'avenants .....	38
VI. Commentaires du Comité sur la suffisance des coûts finals prévus et de la réserve pour imprévus .....	39

---

## Lettre d'envoi

[30 juin 2012]

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 2011.

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 2011

### Résumé

La rénovation du Siège de l'Organisation des Nations Unies, à New York – le plan-cadre d'équipement – est un projet important, complexe et à forte visibilité, qui a pour objet de moderniser et de sécuriser, en en préservant le caractère architectural, cet édifice historique des années 50. Dans sa résolution 57/292, l'Assemblée générale a prié le Comité des commissaires aux comptes de lui rendre compte, chaque année, du projet. On trouvera, dans le présent rapport, les conclusions et les recommandations auxquelles a donné lieu l'examen annuel, par le Comité, de l'état d'avancement de l'exécution du plan-cadre d'équipement.

### *Conclusion générale du Comité des commissaires aux comptes*

À l'échéance de mars 2012, le coût total du plan-cadre d'équipement prévu par l'Administration s'élevait à 2 421 millions de dollars<sup>1</sup>. Ce montant représente un dépassement de 430 millions de dollars (22 %) par rapport au budget révisé et consolidé de 1 990 millions de dollars<sup>2</sup>. Comme indiqué dans le présent rapport, d'importantes pressions continuent de s'exercer sur les coûts et le Comité ne peut pas donner d'assurance concernant le coût final actuellement prévu. Faute de disposer, en temps voulu, de prévisions de coûts transparentes et consistantes, les gestionnaires ne peuvent guère prendre des décisions efficaces, ce qui peut entraîner des coûts et des retards supplémentaires dans l'exécution du projet.

De l'avis du Comité, les prévisions de l'Administration relatives au coût final sont incomplètes et s'appuient sur une démarche qui n'est pas suffisamment analytique. Ainsi, il subsiste des incertitudes quant à la question de savoir si les provisions pour imprévus seront suffisantes pour mener à bien le projet. Par ailleurs, ayant presque épuisé le budget approuvé (l'autorisation d'engagement de dépenses), l'Administration a adopté une politique d'achats graduels, qui permet de poursuivre les travaux essentiels de construction. Cette politique n'est guère économique, bien que l'Administration ait informé le Comité qu'à l'échéance de juin 2012 elle n'avait pas entraîné une augmentation des coûts. Si l'Administration ne dispose plus d'autorisation d'engagement de dépenses, les travaux de construction s'arrêteront et il s'ensuivra d'importants coûts supplémentaires.

Lorsque le Comité a présenté son précédent rapport, le projet enregistré, à l'échéance de février 2011, des surcoûts de 79 millions de dollars. En octobre 2011, l'Administration indiquait que les dépassements avaient augmenté pour atteindre 281 millions de dollars. Les principaux facteurs de ces dépassements étaient les suivants : les coûts connexes (147 millions de dollars), que l'Administration n'avait

<sup>1</sup> Sont pris en compte les coûts liés aux éléments suivants : le réaménagement destiné à renforcer la sécurité, les dépenses connexes, le centre informatique auxiliaire et les locaux transitoires supplémentaires qui n'avaient pas été budgétisés.

<sup>2</sup> Y compris le budget initial (1 876,7 millions de dollars), les dons des États Membres (10,7 millions de dollars), la subvention du pays hôte pour les travaux de renforcement de la sécurité (99,6 millions de dollars) et le financement du compte d'appui (3,3 millions de dollars).

pas inclus dans les demandes de crédits initiales ou qu'elle avait comptabilisés dans les budgets des départements; et les coûts du bail des locaux transitoires (43 millions de dollars).

L'Administration a fait état de surcoûts de l'ordre de 149 millions de dollars entre octobre 2011 et mars 2012, ce qui porte le total des dépassements à 430 millions de dollars. Ces dépassements s'expliquaient principalement par la matérialisation des pressions exercées sur les coûts et des risques que le Bureau du plan-cadre d'équipement avaient recensés depuis longtemps sans les intégrer dans ses prévisions. À cet égard, le Comité note que l'Administration n'a pas dûment mis en œuvre des recommandations importantes qu'il avait formulées dans son précédent rapport concernant la nécessité d'élaborer des prévisions de coûts plus analytiques et plus complètes et de faire des provisions pour les risques recensés dans l'inventaire des risques. Le Comité estime que, si ces recommandations avaient été mises en œuvre, les problèmes du plan-cadre d'équipement signalés entre octobre 2011 et mars 2012 seraient apparus plus tôt, ce qui aurait permis aux gestionnaires de prendre, en temps voulu, des décisions efficaces. Pour que l'Assemblée générale puisse prendre, en temps opportun, une décision éclairée sur le financement futur du projet, l'Administration devrait lui soumettre, dans les meilleurs délais, des prévisions complètes, étayées et consistantes sur le coût final.

Si le projet donne lieu à des surcoûts, l'équipe du plan-cadre d'équipement chargée de son exécution, qui dispose d'une solide expérience, étudie et négocie fermement les coûts de la construction avant tout paiement.

Le Comité est conscient des progrès constants qu'enregistre le plan-cadre d'équipement. Il est toujours prévu d'entamer, mi-2012, le déménagement du personnel des locaux transitoires vers le bâtiment du Secrétariat. S'il intervient comme prévu, ce déménagement signifiera le franchissement d'une étape importante et permettra de réduire le niveau des risques en matière de délais et de coûts. Les dates d'achèvement prévues pour les principaux bâtiments du complexe (voir annexe I) sont les mêmes que celles indiquées dans le précédent rapport du Comité [A/66/5 (Vol. V)], l'achèvement du projet étant prévu pour l'été de 2014, soit avec un retard d'un an dû essentiellement aux travaux liés au renforcement de la sécurité. De l'avis du Comité, des pressions considérables s'exercent sur le calendrier dont le respect entraînera probablement des coûts liés à une accélération des travaux et, si les problèmes de financement évoqués plus haut ne sont pas résolus en temps opportun, des retards supplémentaires et des surcoûts pourraient s'ensuivre.

#### *Principales conclusions et recommandations*

**Si l'on prend en compte les coûts connexes et les coûts du centre informatique auxiliaire, le coût final prévu du projet dépasse de 430 millions de dollars le budget révisé, et le solde de la provision pour imprévus ne devrait pas permettre de faire face aux pressions qui s'exercent actuellement sur le budget.** Les dépassements de coûts s'expliquent notamment par l'adoption d'une stratégie d'exécution accélérée plus coûteuse, l'intégration des coûts connexes au budget du plan-cadre d'équipement et les nombreux changements apportés au projet. Le Comité fait valoir que si, dans une large mesure, les changements sont liés à des circonstances imprévisibles, certains coûts auraient dû être anticipés et signalés plus tôt. Lorsqu'en 2008 l'Administration a révisé à la hausse ses prévisions relatives au coût du projet, elle a parallèlement réduit de 243 millions de dollars la provision constituée pour les imprévus et la hausse des coûts. La nouvelle provision se fondait

sur l'amélioration de la conjoncture économique et sur l'élimination de risques liée à l'application de la stratégie accélérée, sans toutefois prendre en compte de nouveaux risques importants inhérents à la stratégie accélérée. Comme indiqué dans les précédents rapports du Comité, le solde de la provision pour imprévus apparaît insuffisant et le Comité estime que le projet ne peut pas être mené à bien avec le budget consolidé actuel de 1 990 millions de dollars.

**Le Comité n'est pas en mesure de donner l'assurance que l'Administration a pris en compte tous les éléments voulus pour déterminer le coût final du projet et estime que ce coût devrait être supérieur au chiffre avancé.** Dans son précédent rapport, le Comité a recommandé que l'Administration améliore la prévision des coûts en prenant en compte les coûts probables des risques recensés et le coût des avenants à prévoir jusqu'à l'achèvement du projet. Si l'Administration a commencé à améliorer ses prévisions et a exprimé son intention de maîtriser les coûts dans toute la mesure du possible, d'importantes pressions s'exercent encore sur ces coûts et les prévisions de l'Administration ne comportent pas des provisions explicites et justifiées pour les éléments suivants :

- La majorité des risques que présentent encore les projets;
- Les demandes d'avenant à prévoir jusqu'à l'achèvement du projet : le coût final prévu prend en compte un nombre limité d'avenants mais pas des avenants qui seront sans doute nécessaires mais n'ont pas encore été identifiés;
- Toutes les activités visant à accélérer l'exécution de manière à pouvoir respecter le calendrier (le coût final prévu prend en compte uniquement une partie mais pas l'ensemble des activités visant à accélérer l'exécution);
- Toutes les réclamations actuelles et futures;
- Des estimations actualisées concernant les contrats à prix maximum garanti restant à conclure;
- Le coût du réaménagement des locaux situés hors du complexe, dans la mesure où il peut être imputé au budget du plan-cadre d'équipement.

**La gestion du plan-cadre d'équipement présente des insuffisances et l'Administration n'a pas alerté à temps l'Assemblée générale des possibilités de dépassement des coûts.** Le Comité note que le plan-cadre d'équipement n'a pas bénéficié d'un encadrement de haut niveau qui aurait pu fournir un appui critique à l'équipe du projet et notamment assurer une bonne analyse des prévisions de coûts avant la communication de ces éléments à l'Assemblée générale.

**Faute d'un règlement rapide du problème du dépassement des coûts, l'Administration ne disposera plus, pour le projet, d'une autorisation d'engagement de dépenses, ce qui entraînera des retards et des surcoûts supplémentaires.** Différentes formules peuvent permettre de faire face au dépassement des coûts : une réduction de l'envergure et de la qualité des travaux, des mesures de rationalisation, la réaffectation des coûts connexes à d'autres rubriques et la mobilisation de fonds supplémentaires. La solution retenue devra permettre d'éviter de nouvelles hausses des coûts. À mesure qu'elle s'efforcera de réduire le déficit du projet, l'Administration devra, plus que jamais, soumettre des rapports fréquents et procéder à une évaluation plus consistante du coût final pour permettre à l'Assemblée générale de continuer à superviser les décisions relatives à l'envergure et à la qualité. Pour convaincre l'Assemblée générale de la fiabilité du coût final

prévu, l'Administration devra fournir l'assurance du caractère exhaustif et consistant de ses analyses.

**Le Comité aborde d'autres risques et d'autres questions ayant trait au transfert du plan-cadre d'équipement, au Comité chargé de l'examen a posteriori des avenants aux contrats et à l'utilisation efficiente des espaces de bureaux.** Si les processus de transfert ont été améliorés depuis le précédent rapport du Comité, il subsiste certains problèmes dont rend compte le présent rapport. L'Administration a pris des mesures destinées à permettre au Comité chargé de l'examen a posteriori des avenants aux contrats de mieux étudier les avenants aux contrats, mais ce comité doit faire face à un important arriéré de dossiers. Il ressort également du présent rapport que, si elle est bien gérée, l'adoption d'une exploitation souple des espaces de bureaux pourrait favoriser d'importantes économies et, à terme, compenser largement les dépassements de coûts du projet

Le Comité formule dans son rapport des recommandations détaillées dans lesquelles elle invite l'Administration à prendre les dispositions suivantes :

- **Faire le point et réévaluer le coût final prévu du projet, notamment en prenant en compte le montant estimatif des provisions à constituer au titre des facteurs suivants : a) les risques connus liés au projet; b) les avenants établis jusqu'à la livraison du chantier, y compris ceux qui seront nécessaires mais n'ont pas encore été identifiés; c) les activités engagées pour accélérer les travaux de manière à pouvoir respecter le calendrier du projet; d) les réclamations qui ont été déposées et les réclamations futures; e) les estimations actualisées concernant les derniers contrats à prix maximum garanti (calculées en réévaluant les prix et en définissant un niveau de risque réaliste en fonction des résultats réels obtenus dans le cadre des précédents contrats à prix maximum garanti); et f) le coût du réaménagement des locaux situés hors du complexe, dans la mesure où il peut être imputé au budget du plan-cadre d'équipement;**
- **Une fois le coût final prévu réévalué en fonction de données fiables et complètes, établir l'échéancier de tous les autres engagements relatifs au projet et faire approuver des crédits par l'Assemblée générale le plus tôt possible, en expliquant clairement les conséquences qu'aurait un retard de financement ou un versement partiel des fonds sur les coûts et la durée du projet;**
- **Instaurer d'urgence une gouvernance plus efficace et plus régulière du plan-cadre d'équipement;**
- **Demander au Département de la gestion : a) de piloter la mise en œuvre de stratégies d'utilisation souple des bureaux consistant à renoncer à attribuer un bureau par personne; et b) d'évaluer les répercussions opérationnelles et financières que pourraient avoir ces stratégies destinées à réduire les besoins de l'ONU en espaces de bureaux, dans le cadre de propositions qui viseraient à rénover les espaces de bureaux existants ou à en acquérir de nouveaux.**

*Recommandations antérieures*

Des 15 recommandations formulées par le Comité dans son précédent rapport, 2 (13 %) ont été pleinement appliquées, 8 (53 %) étaient en cours d'application, 4 (27 %) n'ont pas été appliquées et 1 (7 %) s'est trouvée dépassée par les événements. Le Comité est préoccupé par le faible taux d'application des recommandations et, comme indiqué dans sa conclusion générale, estime que, dans une large mesure, le projet s'en est ressenti.

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

1. Dans sa résolution 57/292, l'Assemblée générale a prié le Comité des commissaires aux comptes de lui présenter chaque année un rapport sur le projet.
2. Le Comité a examiné l'état d'avancement de l'exécution du plan-cadre d'équipement depuis l'établissement de son rapport précédent [A/66/5 (Vol.V)] pour déterminer la mesure dans laquelle ses recommandations précédentes avaient été appliquées. Il a également examiné si le plan-cadre d'équipement serait exécuté dans le respect du budget, des délais et du cahier des charges et la manière dont les risques inhérents à son exécution étaient gérés. Le présent rapport contient de nouvelles recommandations en vue d'améliorer la gestion et de réduire les risques éventuels.
3. Le Comité a continué de collaborer étroitement avec le Bureau des services de contrôle interne afin d'analyser les résultats des audits internes menés récemment, de coordonner leurs activités d'audit respectives et de limiter au maximum les demandes adressées au Bureau chargé du plan-cadre d'équipement dans le cadre des vérifications et des contrôles.
4. Le présent rapport porte sur des points qui, de l'avis du Comité, devraient 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 prises en compte dans le rapport.

## **B. Contexte et faits nouveaux importants**

5. Le plan-cadre d'équipement est un projet complexe et difficile, dont le but est de restaurer et de préserver l'architecture d'un ensemble de bâtiments datant des années 50, tout en les rendant conformes aux normes actuelles. Un résumé des principales phases de l'élaboration de la stratégie et du budget pour l'exécution du plan-cadre figure à l'annexe I, et l'annexe II présente une synthèse des modifications apportées au budget et au montant estimatif du coût final au fur et à mesure de l'exécution du projet 2.
6. En septembre 2007, dans son cinquième rapport annuel (A/62/364), le Secrétaire général a relevé les retards intervenus dans la mise en œuvre de la stratégie IV et l'augmentation des coûts du projet 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. 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. À l'époque, le montant révisé du coût final prévu s'élevait à 2 067 millions de dollars, soit un dépassement de quelque 190 millions de dollars par rapport au budget de 1 877 millions de dollars approuvé par l'Assemblée générale en décembre 2006 (résolution 61/251). La stratégie IV accélérée est la stratégie actuellement mise en œuvre.
7. Il est rendu compte de la situation financière du plan-cadre dans l'état IX (Immobilisations et travaux de construction en cours) des états financiers de l'ONU pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2011 [A/67/5 (Vol. I)]. Au 31 décembre 2011, le montant cumulé des dépenses afférentes à l'exécution du plan-cadre

d'équipement était de 1 630 millions de dollars. Les dépenses se sont élevées à 295 millions de dollars en 2011 (par rapport à 406 millions de dollars en 2010).

8. À la fin janvier 2012, des dépenses avaient été engagées à concurrence de 87 % du budget global<sup>3</sup>. Ce pourcentage ne mesure pas directement les progrès réalisés dans l'exécution du projet, mais il indique que les travaux de construction ont bien avancé. Les domaines dans lesquels le plan-cadre d'équipement a progressé sont les suivants :

- Remplacement de la majorité des vitrages de la façade du bâtiment du Secrétariat;
- Achèvement des travaux de démolition et de désamiantage à l'intérieur du bâtiment du Secrétariat et progrès réalisés dans l'équipement des locaux permettant le retour du personnel dans les délais fixés (le calendrier du projet est présenté plus en détail à l'annexe IV);
- Progrès importants dans les travaux de démolition et de renforcement structurel à l'intérieur du bâtiment des conférences, en particulier s'agissant du renforcement de la structure sous le bâtiment et au-dessus du Franklin Delano Roosevelt Drive dans le cadre du réaménagement pour le renforcement de la sécurité;
- Achèvement en totalité ou en grande partie de travaux d'infrastructure techniquement complexes et d'autres travaux dans les sous-sols.

9. Le projet présente un bon bilan en matière de sécurité. Sur plus de 4 millions d'heures de travail, 10 accidents se sont produits, qui ont forcé des ouvriers à cesser le travail pendant un certain temps. À la fin février 2012, le taux d'incidence s'élevait à 0,5 %, soit bien en dessous du taux d'incidence national de 1,5 %<sup>4</sup>. Il est capital que ce taux reste le plus bas possible car les accidents graves ont non seulement un coût humain, mais entraînent également des retards et des frais importants et nuisent à la réputation de l'ONU.

10. En dépit de progrès concrets dans certains domaines, le projet a souffert de difficultés financières importantes pendant l'année avec, entre autres, une augmentation importante du coût final prévu par suite de la concrétisation de certains risques. En mars 2012, l'Assemblée générale a dû prendre des mesures d'urgence pour autoriser l'augmentation de 135 millions de dollars du niveau d'engagement pour que les achats puissent se poursuivre. Le présent rapport intérimaire du Comité est principalement axé sur les faits les plus importants et sur les risques susceptibles de surgir jusqu'à ce que le projet soit mené à bien, ainsi que sur les informations et les assurances dont l'Assemblée générale aura besoin pour étayer ses décisions au cours de 2012, qui marque un tournant critique de l'exécution du projet.

---

<sup>3</sup> À la fin 2012, un montant de 1 735,5 millions de dollars avait été engagé par prélèvement sur le budget global de 1 990 millions de dollars.

<sup>4</sup> Bureau des statistiques du travail des États-Unis, 2010.

## C. Constatations et recommandations

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

11. Le Comité se déclare profondément préoccupé par le fait que ses recommandations importantes visant à améliorer la prévision et le suivi des coûts, notamment celles sur l'inclusion des provisions pour faire face aux risques énumérés dans l'inventaire des risques et aux tendances des demandes d'avenants, n'ont pas été appliquées. Si ces recommandations avaient été appliquées, les difficultés financières rencontrées en 2011 et début 2012 auraient attiré beaucoup plus tôt l'attention des responsables de la gestion du projet, qui auraient eu plus de temps pour prendre des décisions bien informées. Le Comité formule des observations plus détaillées à ce sujet dans le présent rapport.

12. Sur les 15 recommandations formulées par le Comité dans son rapport sur l'exercice clos le 31 décembre 2010 [A/65/5 (Vol. V)], 2 (13 %) ont été intégralement mises en œuvre, 8 (53 %) étaient en cours d'application, 4 (27 %) sont restées sans suite et 1 (7 %) est devenue sans objet.

13. Le Comité réitère les recommandations formulées dans son rapport précédent, qui n'ont pas été entièrement appliquées ou sont devenues sans objet. L'annexe III fait le point sur l'exécution. Des observations supplémentaires concernant les recommandations précédentes figurent dans les sections pertinentes du rapport.

### 2. Gestion du budget

#### *Augmentation du coût final prévu*

14. Dans son rapport précédent, le Comité se référait aux prévisions de l'Administration qui prévoyait, au 2 février 2011, que le coût final du plan-cadre d'équipement dépasserait de 79 millions de dollars (4 %) le budget prévu. En octobre 2011, dans son neuvième rapport annuel sur l'état d'avancement du projet (A/66/527), l'Administration annonçait que le dépassement de crédit serait de 281 millions de dollars. Les raisons principales de cette augmentation tiennent à un montant de 147 millions de dollars correspondant aux « dépenses connexes » que l'Administration n'avait pas inclus dans son projet de budget initial, ni pris en compte par la suite dans les budgets des départements, et un montant de 43 millions de dollars correspondant à la location des locaux transitoires.

15. Entre octobre 2011 et mars 2012, lorsque le Comité a achevé son audit final, l'Administration a rendu compte d'une augmentation supplémentaire de 149 millions de dollars des coûts du projet. Ceci a porté le dépassement des crédits à 430 millions de dollars, soit 22 % de plus que le projet de budget consolidé révisé de 1 990 millions de dollars (tableau 1). Cette augmentation était principalement liée à la concrétisation des pressions sur les coûts et des risques que le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement avait identifiés depuis longtemps mais avait exclu de ses prévisions. L'absence de prévision et de suivi des coûts transparents et réguliers a empêché les responsables de la gestion du projet de prendre les décisions voulues pour remédier au dépassement avant que la situation du financement du projet ne devienne critique.

Tableau 1  
Budget le plus récent et coût final prévu

	<i>Budget approuvé/ressources disponibles (milliers de dollars É.-U.)</i>	<i>Prévision des coûts (milliers de dollars É.-U.)</i>	<i>Variation (milliers de dollars É.-U.)</i>
Budget			
Budget approuvé (Résolution 61/251 de l'Assemblée générale)	1 876 700		
Dons des États Membres <sup>a</sup>	10 689		
Don du pays hôte pour le réaménagement pour le renforcement de la sécurité	99 557		
Financement du centre informatique secondaire inscrit au compte d'appui	3 286		
<b>Total au mois de mars 2012</b>	<b>1 990 232</b>		
Coûts			
Rénovation et coûts de location des locaux transitoires		(2 115 548)	
Réaménagement pour le renforcement de la sécurité		(99 557)	
Provision pour la location de locaux à partir d'octobre 2012		(38 000)	
Dépenses connexes		(146 806)	
Centre informatique secondaire <sup>b</sup>		(20 700)	
<b>Coût total prévu</b>		<b>(2 420 611)</b>	
<b>Dépassement des crédits prévu</b>			<b>(430 379)</b>

Source : Analyse des données fournies par le Bureau du plan-cadre d'équipement, fin mars 2012.

<sup>a</sup> Sept États Membres se sont engagés à donner 10 688 802 dollars, dont 1 248 558 dollars sous forme de dons en nature. À la fin de mars 2012, le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement avait reçu 6 988 773 dollars et devait encore recevoir 2 451 442 dollars.

<sup>b</sup> L'Assemblée générale a prié le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement d'absorber la plus grande partie des coûts du centre informatique secondaire situé dans le New Jersey (résolution 63/269 et 64/228).

16. Le tableau 2 explique plus en détail les raisons de l'augmentation du dépassement des crédits depuis le dernier rapport du Comité.

Tableau 2  
Raisons de l'augmentation du dépassement des crédits

		<i>Millions de dollars É.-U.</i>
<b>Dans son rapport sur le plan-cadre d'équipement pour l'exercice clos le 31 décembre 2010, le Comité des commissaires aux comptes a relevé les dépassements de crédits suivants :</b>		79
<i>Modifications des prévisions de dépenses entre le rapport précédent du Comité et le neuvième rapport annuel du Secrétaire général sur l'exécution du projet</i>	146,8 millions de dollars de coûts connexes et 20,7 millions de dollars pour le centre informatique secondaire. Ces coûts n'étaient pas inclus dans le budget initial du projet.	168
	Augmentation du coût de la location de locaux transitoires et du passif liés aux contrats de location. Le coût final prévu avait tenu compte antérieurement de la location de locaux transitoires jusqu'à la fin de septembre 2012. Cette augmentation couvre la location restant à courir à partir d'octobre 2012, ainsi que les frais de résiliation des baux concernant deux locaux transitoires <sup>a</sup> .	43
	Dons supplémentaires d'un montant de 4,5 millions de dollars de la part d'États Membres, et 3,3 millions de dollars imputés sur le compte d'appui pour financer le coût du centre informatique secondaire	(8)
<b>Dans son neuvième rapport sur l'exécution du projet, le Secrétaire général a relevé les dépassements de crédits suivants :</b>		281
<i>Modifications des prévisions de dépenses entre le neuvième rapport du Secrétaire général et l'audit le plus récent effectué par le Comité</i>	L'Administration a réduit de 42,6 millions de dollars à 37,9 millions de dollars le coût estimatif de la location de locaux provisoires et du montant des passifs liés aux contrats de location en raison de l'installation de certains membres du personnel dans le bâtiment de l'UNFCU, évitant ainsi des frais d'un montant de 4,7 millions de dollars liés à une résiliation anticipée du contrat.	(5)
	Réagencement de l'échelonnement des travaux, travaux de démolition et d'élimination de matériaux nocifs, y compris travaux de désamiantage, plus importants que prévu, et élaboration de plans supplémentaires d'études concernant la troisième phase des travaux dans les sous-sols (Basement, Package 3). Au moment de l'audit, il y avait accord sur le coût des travaux mais les services n'avaient pas été contractés <sup>b</sup> .	30
	Avenants concernant la deuxième phase des travaux dans les sous-sols (Basement Package 2)	9
	Avenants découlant de l'augmentation des honoraires et des coûts de gestion dus au grand nombre de changements apportés au projet	2
	Provision : augmentation prévue affectant les prévisions de coûts pour le bâtiment de l'Assemblée générale, ayant trait à la force de résistance de la dalle de béton, des poutres et des colonnes, à l'insuffisance de la pénétration des poutres et au remplacement de réseaux de gaines	31
	Provision : augmentation prévue du coût du bâtiment des conférences en raison du mauvais état de la dalle de béton/dalles du plafond <sup>c</sup> et de la nécessité de plus grands travaux de désamiantage et de travaux connexes	24
	Provision : coût prévu des futures demandes de modification que devraient entraîner les travaux effectués dans le bâtiment du Secrétariat et les phases 1 et 2 des travaux dans les sous-sols	10
	Provision : augmentation prévue des honoraires et des coûts de gestion	9
	Provision : augmentation prévue de l'aménagement paysager	7
	Provision : coûts additionnels prévus pour les antennes sur le toit et la protection des systèmes d'éclairage	1
	Provision : autres coûts mineurs divers	1

Millions de  
dollars É.-U.

Au moment de l'audit, le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement n'a pu avancer les raisons et fournir les justificatifs pour le reste de l'augmentation des coûts d'un montant de 30 millions de dollars.	30
---	----

<b>Coût final prévu par l'Administration en mars 2012</b>	<b>430</b>
---	------------

*Source* : Entretiens du Comité avec le personnel du Bureau chargé du plan-cadre d'équipement et analyse des données fournies par le Bureau en mars 2012.

<sup>a</sup> Des frais liés à la résiliation d'un contrat sont encourus parce que les contrats de location de locaux transitoires couvrent une période plus longue que celle du projet afin que les éventuels retards dans le chantier n'obligent pas les départements de l'ONU à renégocier des contrats de location très onéreux dans l'urgence.

<sup>b</sup> Les travaux de rénovation et de construction dans les sous-sols du Siège s'étalent sur trois phases principales : lots n<sup>os</sup> 1, 2 et 3.

<sup>c</sup> Cette question est abordée plus en détail au paragraphe 20.

17. Pour les besoins de l'audit, le Comité a examiné les dossiers du projet et s'est entretenu avec ceux qui y ont participé afin de vérifier la légitimité et le caractère raisonnable des augmentations de coûts dont fait état le tableau 2. Le Comité a noté que le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement avait consacré énormément de temps à négocier avec les sous-traitants de manière à faire baisser les coûts. Le Comité a toutefois constaté ce qui suit :

- Le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement n'a pas pu fournir de preuves à l'appui de l'augmentation de 9 millions de dollars correspondant aux coûts des avenants se rapportant aux travaux dans les sous-sols et de l'augmentation de 2 millions de dollars concernant les honoraires et les coûts de gestion pour chaque avenant intervenue dans les délais impartis pour l'audit;
- L'Administration a inclus une provision de 113 millions de dollars pour les éventuels dépassements de crédits dans le coût final prévu. Le Comité constate avec une grande préoccupation que l'Administration n'a pu avancer d'arguments ou de preuves pour justifier le montant de 30 millions de dollars faisant partie de l'augmentation des coûts dont il a été fait état; des explications ont été données dans le cas d'autres provisions mais, en dépit du fait que les sommes paraissent en général raisonnables, elles ne sont pas assorties des justificatifs vérifiables; et certaines estimations pour des contrats à prix maximum garanti qui n'ont pas encore été conclus ne sont plus d'actualité et sont très probablement trop basses.

18. En mars 2012, la Cinquième Commission a prié l'Administration d'expliquer pourquoi le dépassement des crédits, que le Secrétaire général avait estimé à 281 millions de dollars dans son rapport intérimaire d'octobre 2011 (voir A/66/527/Add.1), était passé à 430 millions de dollars en mars 2012. Pour répondre à cette demande, l'Administration a présenté à l'Assemblée générale une explication très générale des variations. L'Administration a également comparé les toutes dernières prévisions de dépenses avec celles du budget initial pour les bâtiments principaux, mais n'a pas expliqué comment ces prévisions avaient changé depuis octobre 2011 ni fourni de justificatifs ou de preuves à l'appui des augmentations en question. Même si l'Administration s'engage à ne pas dépasser un certain coût, il demeure essentiel de bien comprendre les incidences possibles des nouvelles

dépenses sur le coût final afin de pouvoir prendre des décisions en toute connaissance de cause.

19. Compte tenu de tout ce qui précède, le Comité ne peut certifier l'exhaustivité ou l'exactitude des montants prévus actuellement.

*Anomalies dans le calcul du coût final prévu et dans les montants indiqués*

20. Le Comité s'inquiète principalement de ce que les prévisions concernant le coût final prévu ne soient pas complètes et fiables, et qu'il n'ait pas été rendu compte plus tôt des augmentations affectant les prévisions et des coûts actuels afin d'éclairer les décisions des responsables de la gestion du projet.

21. Comme le Comité en a fait état précédemment, il importe d'avoir une prévision réaliste et actuelle du coût final prévu [voir A/66/5 (Vol. V)] qui permettra aux responsables de la gestion du projet et du financement d'évaluer si le projet peut être achevé dans les limites du budget existant. En l'absence de cette information, il est difficile de décider en toute connaissance de cause s'il faut réduire la portée du projet ou augmenter le financement compte tenu des autres priorités de l'Organisation.

22. Le Comité a recommandé précédemment à l'Administration d'inclure dans ses prévisions une estimation solidement quantifiée et vérifiable de tous les coûts, notamment du coût des avenants et des risques, y compris les réclamations et paiements en cas de défaillance. Si les coûts avaient fait l'objet de meilleures prévisions et s'il avait été rendu compte plus fréquemment et plus fidèlement de la situation, l'Assemblée générale aurait été avertie plus tôt de l'augmentation des coûts. Le Comité tient à citer les trois cas ci-après qui auraient dû être portés à l'attention de l'Assemblée générale bien plus rapidement :

- **Augmentation des coûts relatifs aux travaux dans le bâtiment de l'Assemblée générale.** En octobre 2009, le cabinet de conseil en maîtrise d'ouvrage du Bureau chargé du plan-cadre d'équipement avait évalué le coût des travaux de construction dans le bâtiment de l'Assemblée générale à 112 millions de dollars. L'Administration a toutefois maintenu ses prévisions à 73 millions de dollars jusqu'en décembre 2011. Elle les a réévaluées à 104 millions de dollars en janvier 2012;
- **Augmentation des coûts relatifs aux travaux dans le bâtiment des conférences.** Une des raisons pour lesquelles les prévisions ont été réévaluées en janvier 2012 a trait à la découverte d'une faiblesse dans la composition des dalles de béton et des dalles du plafond<sup>5</sup>. Les contrôles qui ont permis de révéler le problème ont été effectués en août 2010. À ce moment-là, une solution technique a été trouvée parallèlement et liée aux solutions nouvelles de réaménagement pour le renforcement de la sécurité. S'il est vrai que la situation est inévitablement complexe, le Comité estime cependant qu'il aurait fallu lancer beaucoup plus tôt un avertissement au sujet de l'impact probable sur les coûts. Dans son précédent rapport, il avait fait valoir que l'Administration devait identifier les risques et faire connaître leurs incidences possibles sur le plan des coûts;

---

<sup>5</sup> Les dalles sont dans un tel état qu'il faut souder les étriers en acier destinés à recevoir les conduits et les câblages directement au noyau d'acier du bâtiment. Il s'agit d'une méthode qui revient plus cher que de fixer les étriers dans le béton.

- **Questions soulevées par le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement dans l'inventaire des risques liés au projet.** Un certain nombre de problèmes ayant contribué à l'augmentation des coûts dont il a été rendu compte en décembre 2011 ont été signalés dès octobre 2010 dans le rapport sur les risques et l'inventaire des risques établis par le Bureau chargé du plan-cadre, mais il n'en a pas été expressément tenu compte dans le coût final prévu (tableau 3);

Tableau 3

**Risques signalés dans l'inventaire des risques établi par l'Administration qui se sont concrétisés et ont contribué à l'augmentation des coûts**

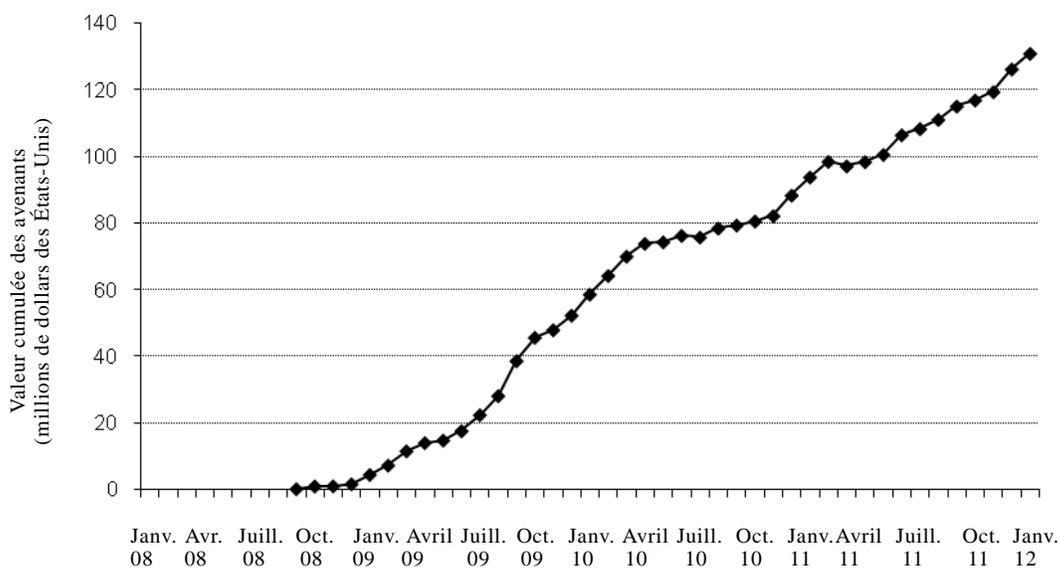
<i>Description des risques</i>	<i>Date d'inscription sur l'inventaire</i>
Travaux de désamiantage plus importants que prévu – les quantités d'amiante sont plus grandes que prévu, mais il se peut qu'il y ait tout de même un gain étant donné que des travaux de désamiantage ont été effectués au fur et à mesure de l'entretien des bâtiments.	Octobre 2010
Problèmes de compatibilité entre les contrats – chaque contrat est exécuté par des équipes distinctes, ce qui est susceptible de mener à des conflits en raison de problèmes de chevauchements, de coordination, d'allocation de l'espace physique, de conflits entre les installations mécaniques et électriques, de responsabilités mal définies en matière de conception.	Octobre 2010
Mauvaise coordination entre les équipes – l'équipe de coordination sera l'outil principal de l'équipe chargée de l'infrastructure pour atténuer des problèmes tels que l'acheminement des services et l'échelonnement de l'exécution. Ceci représente un risque majeur pour tout projet d'envergure exigeant l'intervention d'un grand nombre de services.	Octobre 2010
Informations sur les services existants – si des informations relatives aux travaux réalisés sont incorrectes, la conception actuelle en souffrira et des problèmes surgiront sur le site. Le personnel chargé de la gestion des installations actuelles et de leur entretien détient un grand nombre d'informations qui pourraient être utiles au projet. Or, ces connaissances risquent d'être perdues si ce personnel s'en va.	Octobre 2010

23. Le Comité a fait part de ses préoccupations dans ses précédents rapports au sujet de la portée et de la suffisance de la réserve pour imprévus. Au 27 janvier 2012, la réserve pour imprévus s'élevait à 64,5 millions de dollars. Le Comité note que le rapport sur les risques établi en octobre 2011 par le responsable de la gestion du projet déclare que le niveau des fonds restants dans la réserve pour imprévus est bas si on le compare à la valeur des travaux qu'il reste à faire, et que le coût final prévu par l'Administration n'inclut toujours pas le total du coût probable des demandes d'avenant ou de tous les risques signalés. Le Comité ne peut donc pas garantir que les prévisions de dépenses sont fiables, ni que la réserve pour imprévus est suffisante pour faire face aux risques jusqu'à l'achèvement du projet.

### Coût des avenants

24. Le projet continue de faire l'objet de modifications substantielles. Au 1<sup>er</sup> février 2012, il y avait eu 1 727 avenants<sup>6</sup>, pour un coût de 131 millions de dollars<sup>7</sup> (voir fig. I). Si des avenants continuent d'être établis à la même fréquence qu'entre le 1<sup>er</sup> février 2011 et le 31 janvier 2012, leur coût total pour le projet s'élèvera, en juin 2014, à 235 millions de dollars (voir fig. II). Même s'il y en a deux fois moins, leur coût total, en mai 2014, atteindra 183 millions de dollars. Certes le nombre d'avenants devrait diminuer à l'approche de la livraison du chantier, mais le Comité reste d'avis que le montant définitif des prévisions de dépenses devrait comprendre une provision plus importante au titre des éventuels avenants.

Figure I  
Valeur cumulée des avenants (dernière mise à jour)

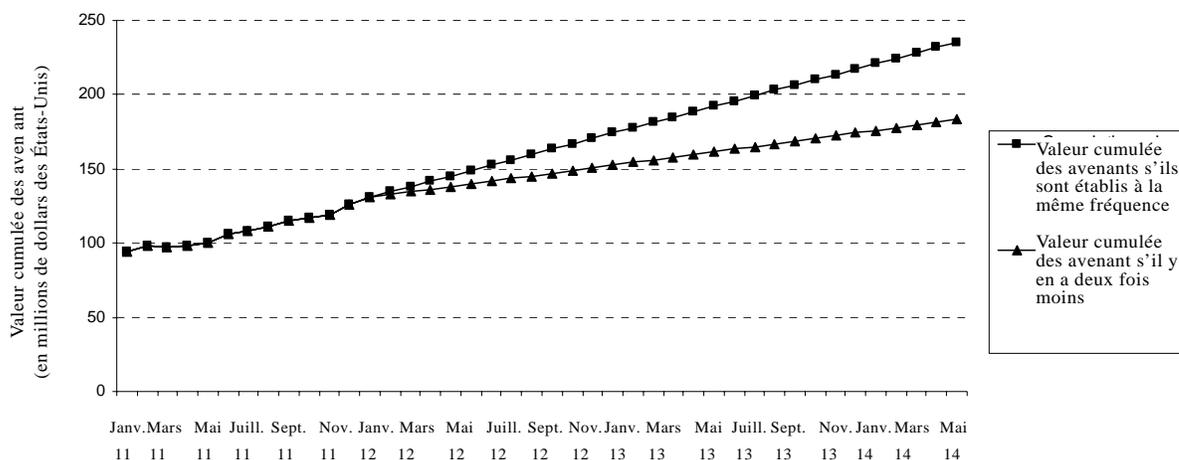


Source : Analyse réalisée par le Comité, communiquée par le cabinet de conseil en maîtrise d'ouvrage du Bureau chargé du plan-cadre d'équipement.

<sup>6</sup> Un avenant permet d'apporter des modifications mineures à un contrat de construction du plan-cadre d'équipement. Un certain nombre de facteurs peuvent nécessiter l'établissement d'un avenant (voir annexe V), comme la découverte qu'un bâtiment est en moins bon état que prévu. Les avenants entraînent une majoration des prévisions de dépenses.

<sup>7</sup> Coût total du projet, compte tenu des avenants financés par l'ONU et à l'exclusion des avenants, des ordres d'exécution et des modifications du cahier des charges qui ne sont pas à sa charge.

Figure II  
Coût estimatif des avenants



Source : Analyse réalisée par le Comité, communiquée par le cabinet de conseil en maîtrise d'ouvrage du Bureau chargé du plan-cadre d'équipement.

Note : Cette estimation est fondée sur le nombre d'avenants établis entre le 1<sup>er</sup> février 2011 et le 31 janvier 2012.

#### Coût des risques liés au calendrier

25. Les échéances fixées pour l'achèvement des travaux dans les bâtiments du complexe (voir annexe IV) n'ont fait l'objet d'aucune modification depuis le dernier rapport du Comité. Toutefois, le retard pris dans des activités intermédiaires a contribué à réduire à néant la marge de sécurité prévue dans le calendrier. Celle-ci étant actuellement réduite au minimum, le délai d'exécution d'environ 2 000 activités inscrites au programme est jugé « presque critique »<sup>8</sup>. Bien que ces activités ne risquent pas toutes de retarder le chantier, leur nombre élevé est bien le signe d'un calendrier extrêmement serré. Si de nouveaux retards se produisent, ils risquent soit de se répercuter sur la date de livraison du chantier, soit d'entraîner des coûts supplémentaires résultant de la nécessité de faire accélérer les travaux.

26. Le Comité a constaté qu'environ 3,4 millions de dollars de dépenses supplémentaires étaient prévus au titre de l'accélération des travaux dans le marché de la deuxième phase des travaux du sous-sol, dont 3,36 millions de dollars étaient alloués ou engagés, mais qu'aucune autre provision n'avait apparemment été faite au titre de l'accélération des travaux dans d'autres marchés. Le calendrier est à présent si serré que pour respecter les délais, il faudra inscrire de nouvelles dépenses au budget pour financer l'accélération des travaux, ce qui se traduira par une augmentation du coût final estimatif du chantier.

<sup>8</sup> Le maître d'œuvre qualifie de « presque critique » un délai d'exécution assorti d'une marge de sécurité de 10 jours ou moins.

27. Le Comité a également constaté que le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement décidait d'engager des dépenses au titre de l'accélération des travaux sans avoir déterminé clairement le critère du dosage temps/coût. Ce critère déterminerait clairement la décision à prendre et permettrait d'évaluer s'il vaut mieux payer pour rattraper – ou empêcher – un retard d'un mois, ou subir ce retard. Pour l'heure, les décisions prises visent, certainement à juste titre, à rattraper les retards en ayant recours à l'accélération des travaux sur certains chantiers, mais le Comité se demande comment il est possible de déterminer si l'accélération des travaux reste la solution la plus rentable si aucun critère de dosage temps/coût n'est défini. Il se demande aussi si l'Administration a réfléchi à la question de savoir quand et comment il faudrait prendre ces décisions.

**28. L'Administration a accepté, comme le Comité le recommandait, d'élaborer un critère du dosage temps/coût qui permette de décider s'il est plus rentable de payer pour faire accélérer les travaux ou de subir un retard.**

*Coût probable des réclamations des entrepreneurs*

29. Au 1<sup>er</sup> mars 2012, il y avait eu cinq réclamations d'entrepreneurs, qui n'avaient donné lieu à aucune dépense supplémentaire. Le coût final prévu du plan-cadre d'équipement ne prend en compte qu'une de ces réclamations. Une sixième réclamation devrait être adressée sous peu. Aucune provision n'est inscrite au budget au titre d'éventuelles réclamations, qui sont de plus en plus plausibles dans le cadre d'un chantier dont le calendrier et les coûts sont serrés.

*Coût des réaménagements effectués dans les locaux situés hors du complexe*

30. Une fois que le personnel aura réinvesti les bâtiments du complexe, l'ONU devra réaménager et remettre en état certains des locaux provisoires qu'elle conservera. Les modalités de financement de ces dépenses ne font pas encore l'objet d'un accord ferme, mais l'Administration a informé le Comité que le Service de la gestion des installations et le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement pourraient se répartir équitablement les frais. Le Service de la gestion des installations estime ces dépenses à près de 15 millions de dollars.

*Fiabilité des prévisions concernant le coût final*

31. Compte tenu de tous les éléments cités précédemment, le Comité conclut que les prévisions relatives au coût final ne sont pas assez fiables. Bien que l'Administration ait commencé à constituer des provisions en fonction de certains risques connus, le coût final du chantier pourrait être plus élevé que ce qui est actuellement annoncé, car ces provisions ne sont pas solidement étayées et qu'il n'y en a toujours pas de claires et motivées, dans les prévisions de dépenses, au titre des facteurs suivants :

- Tous les risques connus liés au projet;
- Les avenants établis jusqu'à la livraison du chantier : le coût final prévu prend en compte un petit nombre d'avenants qui pourraient être nécessaires, mais pas ceux qui le seront mais ne sont pas encore connus;
- Toutes les activités menées pour accélérer les travaux afin de respecter le calendrier du projet (le coût final prévu prend en compte certaines de ces activités mais pas toutes);

- Toutes les réclamations en cours et celles qui pourraient être déposées;
- Les estimations actualisées concernant les derniers contrats à prix maximum garanti;
- Le coût du réaménagement des locaux situés hors du complexe, tant qu'il peut être imputé au budget du plan-cadre d'équipement.

**32. L'Administration a accepté, comme le recommandait le Comité, de faire le point et de réévaluer le coût final prévu du projet. Ce coût devra inclure le montant estimatif des provisions à constituer au titre des facteurs suivants :**

- a) **Les risques connus liés au projet;**
- b) **Les avenants établis jusqu'à la livraison du chantier;**
- c) **Les activités menées pour accélérer les travaux afin de respecter le calendrier du projet;**
- d) **Les réclamations qui ont été déposées et celles qui le seront;**
- e) **Les estimations actualisées concernant les derniers contrats à prix maximum garanti<sup>9</sup> (calculées en réévaluant les prix et en définissant un niveau de risque réaliste en fonction des enseignements tirés des précédents contrats à prix maximum garanti); et**
- f) **Le coût du réaménagement des locaux situés hors du complexe, tant qu'il peut être imputé au budget du plan-cadre d'équipement.**

33. En approuvant la recommandation du Comité, l'Administration s'est engagée à mettre au point d'urgence une méthode permettant de réévaluer le coût final prévu du plan-cadre d'équipement. Le Comité est bien conscient que la mise en œuvre de cette recommandation implique de mettre en œuvre chacun de ses volets; il compte sur l'Administration pour lui fournir, au prochain audit, en octobre 2012, des justifications solides du nouveau coût final prévu qu'elle aura calculé, y compris des provisions qu'elle aura établies.

**34. L'Administration a accepté, comme le recommandait le Comité, que le coût final prévu soit recalculé et communiqué chaque trimestre, à compter d'aujourd'hui, jusqu'à l'achèvement des travaux.**

**35. Le Comité recommande en outre que les hauts fonctionnaires de l'Administration mettent en place les contrôles nécessaires de manière à pouvoir démontrer à l'Assemblée générale que les prévisions de dépenses qui lui sont présentées sont fiables.**

---

<sup>9</sup> Le plan-cadre d'équipement a essentiellement recours à des contrats à prix maximum garanti, qui fixent le prix maximum que l'ONU s'engage à payer au maître d'œuvre pour certains éléments du chantier. Les avenants à ces contrats font l'objet d'une tarification et d'une évaluation au cas par cas. Ces contrats sont assez importants pour qu'un simple avenant ne risque pas de perturber le déroulement des travaux. Toutefois, les contrats multiples peuvent présenter des risques : a) si le cahier des charges est modifié, le coût de ces modifications peut contribuer à faire baisser le rapport qualité-prix, surtout si les modifications entraînent des perturbations dans les travaux et une diminution de la rentabilité pour les fournisseurs; et b) dans la mesure où ils nécessitent une coordination efficace entre les diverses études techniques et contrats de construction. L'ONU continue d'assumer ces risques, mais le Comité observe que l'Administration prend des mesures pour tenter de les réduire au minimum.

36. L'Administration a accepté, comme le recommandait le Comité, que le Secrétaire général adjoint à la gestion, en concertation avec le Directeur exécutif chargé du plan-cadre d'équipement, réexamine le coût final prévu du projet et présente à l'Assemblée générale, de manière ouverte et transparente, le résultat de ses calculs ainsi que la méthode utilisée pour y parvenir. Une fois ce coût calculé, tout devra être fait pour ne pas le dépasser. Tout dépassement de crédits résultant de circonstances imprévues devra être immédiatement signalé aux États Membres.

*Risque de surcoût lié à l'épuisement du crédit prévu au titre de l'autorisation d'engagement du projet*

37. Sachant que le crédit prévu au titre de son autorisation d'engagement risquait d'être épuisé en mars 2012, le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement a passé depuis novembre 2011 des marchés portant sur des chantiers plus petits. En conséquence, au lieu de commander à un même entrepreneur un chantier de grande envergure, il a pris des engagements fragmentés, portant uniquement sur les travaux les plus urgents.

38. Cette méthode consistant à passer des marchés de manière progressive risque de se révéler peu rentable et introduit un facteur de risque non négligeable. Par ailleurs, le Bureau se prive des économies d'échelle que permettent de réaliser les grands chantiers. Si des entrepreneurs sont amenés à interrompre leurs travaux, l'Administration s'expose à des réclamations. Conscients de ces risques, les entrepreneurs pourront ajouter des primes de risque aux tarifs qu'ils négocient, et ne seront guère incités à veiller à la rentabilité des travaux. L'Administration a informé le Comité qu'elle n'avait pas constaté, jusqu'en juin 2012, d'augmentation des coûts due à cette méthode, parce que les entrepreneurs n'avaient pas modifié leurs prévisions de dépenses tant que les travaux étaient achetés dans le cadre d'un module complet. Le Comité estime que, compte tenu des ressources dont elle est dotée, une organisation telle que l'ONU n'aurait pas dû recourir à une stratégie de passation de marchés qui risque d'être si peu rentable, et qu'elle devrait réfléchir aux moyens de communiquer plus rapidement des résultats plus complets sur ses activités pour faire en sorte que les décisions prises en conséquence soient plus rapides et plus avisées.

39. En mars 2012, le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement a demandé une augmentation de son autorisation d'engagement de 152 millions de dollars, qui serait financée au moyen des sources de financement recommandées, à savoir le fonds de roulement et les intérêts générés par le compte du plan-cadre d'équipement. En avril 2012, l'Assemblée générale a approuvé une augmentation de l'autorisation d'engagement de 135 millions de dollars, qui sera financée au moyen du budget ordinaire.

40. Si cette décision contribue à écarter le risque d'un épuisement imminent du crédit prévu au titre de l'autorisation d'engagement et, en conséquence, d'un arrêt des passations de marchés, le Comité estime que la continuité du projet est toujours menacée et que la méthode consistant à passer des marchés de manière progressive est très coûteuse. Le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement n'a pas été en mesure de fournir au Comité un calendrier précis des marchés prévus et une justification de leur valeur et de leur urgence, qui auraient pu étayer une évaluation indépendante destinée à déterminer de combien exactement augmenter l'autorisation

d'engagement. Cette analyse sera essentielle pour décider, à l'avenir, de l'octroi d'une autorisation d'engagement supplémentaire.

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

### 3. Calendrier du projet

42. Les dates prévues pour l'achèvement des travaux dans les différents bâtiments du complexe (voir annexe 4) sont inchangées par rapport à celles annoncées dans le précédent rapport du Comité, la livraison de l'ensemble du chantier étant fixée à l'été 2014, soit environ un an plus tard que prévu.

43. Les travaux des bâtiments de l'Assemblée générale et des conférences ont toujours un an de retard en raison des avenants motivés par des considérations de sécurité, financés au moyen d'une contribution du pays hôte. Dans son sixième rapport annuel sur l'état d'avancement du plan-cadre d'équipement, le Secrétaire général a précisé que le bâtiment du Secrétariat devait être prêt début 2012, mais que le retour des employés dans le bâtiment ne commencerait finalement qu'en juillet 2012, pour s'achever fin novembre 2012.

44. Même si les dates d'achèvement des travaux n'ont pas changé depuis le dernier rapport du Comité, le calendrier est désormais si serré, en particulier en ce qui concerne les travaux réalisés dans le bâtiment des conférences et dans les sous-sols, qu'il sera difficile d'absorber de nouveaux retards. Le calendrier des travaux du bâtiment des conférences est extrêmement serré, le délai d'exécution d'environ 30 % des activités étant critique ou presque. Le Comité estime que l'Administration risque d'avoir besoin d'engager des dépenses pour faire accélérer les travaux afin que le bâtiment soit prêt pour le 21 décembre 2012. Il est important de respecter cette échéance pour que les services de conférence puissent être transférés du bâtiment temporaire de la pelouse nord pendant la période calme des fêtes de fin d'année. Dans le cas contraire, le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement estime qu'il en coûtera un retard de six mois, car le transfert des services de conférence devra être reporté à la fin de la reprise de la session de l'Assemblée générale. Autres facteurs de retard :

- Les complications qui se manifestent dans la coordination du système mécanique, du réseau électrique et de la plomberie, ainsi que les problèmes liés à l'état des dalles en béton, entraînent aussi des retards;
- L'installation et la mise en service du centre audiovisuel permanent sont programmées à la toute fin des travaux. Avant l'installation, il faudra faire construire dans le bâtiment des conférences un local spécial destiné à abriter le centre audiovisuel. Or, en raison de retards pris dans la construction, il a déjà fallu faire reculer d'un mois l'installation du centre;
- Il est très délicat d'entreprendre des travaux de rénovation dans un complexe d'une si grande importance historique. Le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement a eu du mal à trouver des spécialistes de la restauration suffisamment compétents pour mener à bien des travaux de cette ampleur.

L'équipe du projet craint aussi que les fournisseurs aient du mal à livrer le chantier dans les temps.

45. S'agissant des travaux du sous-sol, la troisième phase devait débuter en octobre 2011. Le retard pris dans l'élaboration finale du contrat à prix maximum garanti et, partant, le manque de fonds disponibles pour passer le marché dans le cadre d'un contrat unique ont fait que, à l'exception de quelques travaux préalables, les travaux proprement dits, qui devaient à l'origine s'inscrire dans le cadre de la troisième phase, n'ont démarré qu'au moment de l'audit du Comité, en mars 2012<sup>10</sup>. Certains travaux de la troisième phase sont essentiels à l'achèvement du bâtiment des conférences. Par exemple, les canalisations d'eau et de vapeur doivent être prêtes avant le 1<sup>er</sup> juin 2012 pour que les autres entrepreneurs puissent avoir accès à l'eau pendant leurs travaux, et que les circuits de vapeur et les systèmes de ventilation du bâtiment puissent être mis à l'essai puis mis en service. Le Comité estime qu'il faudra engager des dépenses pour faire accélérer certains travaux prévus dans le contrat, ce qui contribuera à majorer le coût total du projet.

46. L'Administration a informé le Comité, à l'issue de l'audit, qu'elle avait engagé des dépenses pour faire accélérer les travaux qui portaient uniquement sur l'huissierie et qu'en juin 2012, les travaux du Secrétariat et du bâtiment des conférences étaient encore dans les délais. Le Comité examinera la situation lors de son prochain audit, mais il reste d'avis qu'il sera nécessaire d'engager des dépenses pour faire accélérer les travaux afin de respecter le calendrier du projet.

#### **4. Cahier des charges et qualité du projet**

*Incidences possibles des propositions visant à réduire les coûts sur le cahier des charges et la qualité du projet*

47. Le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement réalise un programme d'analyse de la valeur en vue de réduire le déficit du projet. Même si l'Administration fait tout pour limiter les dépassements de coûts, dans la mesure où le projet est bien avancé et que des marchés ont été passés pour la plupart des travaux, le Comité estime que le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement n'arrivera pas à combler entièrement le déficit du projet.

48. L'Administration envisage de limiter les travaux qui restent à effectuer en renonçant notamment à rénover le bâtiment de l'annexe sud et la Bibliothèque Dag Hammarskjöld et en allégeant le cahier des charges du bâtiment de l'Assemblée générale. Les études techniques portant sur le bâtiment de l'annexe sud et la Bibliothèque Dag Hammarskjöld restent suspendues le temps que l'Administration règle les problèmes de sécurité liés à la résistance de ces bâtiments aux explosions. L'Administration a informé le Comité qu'elle proposerait des solutions pour ces bâtiments dans le dixième rapport annuel sur l'état d'avancement du plan-cadre d'équipement, fin 2012.

---

<sup>10</sup> Comme le contrat à prix maximum garanti ne pourra plus être achevé, les travaux s'inscrivent désormais dans le cadre de la deuxième phase, et sont justifiés par des modifications du cahier des charges.

49. S'agissant du bâtiment de l'Assemblée générale, le dernier à rénover dans le complexe, le Comité a été informé que l'Administration comptait proposer à l'Assemblée générale de réduire les coûts en allégeant le cahier des charges et en limitant les activités de restauration.

**50. L'Administration a accepté, comme le Comité l'avait de nouveau recommandé :**

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

b) **Si les deux bâtiments doivent continuer à faire partie du projet, de définir clairement la démarche à adopter pour résoudre les difficultés en matière de sécurité; et**

c) **De demander à l'Assemblée générale d'approuver la solution proposée.**

**51. L'Administration a accepté, comme le recommandait le Comité, de présenter à l'Assemblée générale des solutions chiffrées pour transférer les services actuellement exécutés dans les bâtiments de la Bibliothèque et de l'annexe sud, pour le cas où ils continueraient à faire partie du projet. L'Administration s'est engagée à donner suite à cette recommandation pendant la soixante-septième session de l'Assemblée générale.**

**52. L'Administration a accepté, comme le recommandait le Comité, de demander à l'Assemblée générale d'approuver toute proposition visant à limiter les travaux prévus dans le bâtiment de l'Assemblée générale. L'Administration s'est engagée à donner suite à cette recommandation pendant la soixante-septième session de l'Assemblée générale.**

## **5. Gouvernance**

53. Le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement adresse à l'Administration un rapport mensuel très général qui sert de « tableau de bord », mais le contrôle de la gouvernance s'effectue principalement dans le cadre des rapports annuels à l'Assemblée générale. Le Comité note que le Bureau a mis en place des mécanismes de coordination internes. Par exemple, le Sous-Secrétaire général chargé du plan-cadre d'équipement se réunit tous les mois avec des responsables du Bureau des affaires juridiques, du Département de la sûreté et de la sécurité, du Bureau des services centraux d'appui et du Bureau de l'informatique et des communications afin d'examiner la progression des travaux et les problèmes rencontrés. Des réunions du même type ont lieu pour coordonner l'exécution des activités prévues dans le budget des dépenses connexes. Le Comité de gestion (présidé par le Vice-Secrétaire général) reçoit régulièrement des comptes rendus de la part du Sous-Secrétaire. Le Comité considère cependant que ces activités ne tiennent pas lieu d'une gouvernance effective du projet.

54. Le Comité note que le projet est dépourvu d'un comité directeur. Il est inhabituel, pour un projet de cette nature, de cette complexité et de cette importance, qu'un comité directeur interne de haut niveau n'ait pas été établi pour fournir un appui à l'équipe qui en est chargée et pour la confronter aux avis d'une instance indépendante. Le Comité relève qu'un Conseil consultatif a été mis en place mais

que, tout en apportant une contribution précieuse au projet, il ne constitue pas un véritable mécanisme de gouvernance. Quel que soit le mécanisme mis en place, il estime qu'il convient d'établir, sous la direction du Secrétaire général adjoint à la gestion, un dispositif de gouvernance plus efficace et plus conséquent pour soutenir et questionner le Bureau chargé du projet, au cours des dernières étapes cruciales de celui-ci.

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

*Établissement d'un rapport sur l'intégralité des coûts de la stratégie accélérée et des imprévus du projet*

56. L'une des principales causes des pressions financières subies par le plan-cadre d'équipement tient au fait que l'Administration n'a pas rendu compte des dépenses en temps utile et de manière complète (comme le Comité l'a signalé dans ses précédents rapports). Ces anomalies expliquent en grande partie pourquoi l'Assemblée générale a dû autoriser des engagements de dépenses de toute urgence sans disposer de toute l'information nécessaire pour éclairer sa décision. Dans la présente, le Comité met en relief les points suivants :

- Les dépenses totales probables et les risques liés à la stratégie accélérée n'ont pas été clairement établis lorsqu'il a été demandé aux instances chargées de la gouvernance de les approuver;
- Une plus grande rigueur dans l'établissement des rapports et dans la gestion des coûts relatifs aux imprévus auraient fait apparaître dès octobre 2008 un dépassement de crédits de l'ordre de 358 millions de dollars.

57. Lorsque l'Assemblée générale a approuvé le budget du plan-cadre d'équipement en décembre 2006<sup>11</sup>, elle a inclus une provision de 200 millions de dollars pour faire face aux imprévus et une autre de 296 millions pour couvrir la hausse des prix de la construction<sup>12</sup>. Les deux représentent un total de 496 millions de dollars, soit 36 % du budget approuvé<sup>13</sup>, ce qui se situe dans la norme des meilleures pratiques en matière de projets de construction.

58. Le tableau 4 fait apparaître les crédits approuvés pour couvrir les dépenses et les provisions liées au projet, et fait ressortir les principales modifications apportées aux prévisions de dépenses de l'Administration. Le montant des provisions englobe l'utilisation réelle des crédits et les besoins prévus à une période donnée.

<sup>11</sup> Résolution 61/251 de l'Assemblée générale et quatrième rapport annuel du Secrétaire général sur la mise en œuvre du plan-cadre d'équipement (A/61/549), tableau 2.

<sup>12</sup> Cinquième rapport annuel du Secrétaire général sur la mise en œuvre du plan-cadre d'équipement (A/62/364), tableau 1.

<sup>13</sup> Le montant total de la réserve pour imprévus est exprimé en pourcentage du budget, à l'exclusion de la réserve elle-même.

Tableau 4  
**Changements dans les prévisions concernant les provisions requises et les coûts du projet**

Date	Rapport	Observations du Comité	Provisions	Dépenses de projet <sup>a</sup>	Total du coût final prévu	Budget approuvé du plan-cadre d'équipement
			(Millions de dollars É.-U.)			
Décembre 2006	Résolution 61/251 de l'Assemblée générale	Ceci montre l'écart entre les provisions et les dépenses dans le budget approuvé du plan-cadre d'équipement.  Provision de 496 millions de dollars composée de 200 millions au titre des imprévus et de 296 millions au titre de la hausse des prix de la construction	496	1 381	<b>1 877</b>	1 877
Octobre 2008	Sixième rapport annuel sur la mise en œuvre du projet	Les prévisions de dépenses ont augmenté de 358 millions de dollars en raison du lancement tardif du projet et de l'adoption de la stratégie accélérée.  Les provisions prévues ont été réduites de 261 millions de dollars en raison de la modification du calcul des imprévus adoptée par l'administration et d'une réévaluation du montant de la provision nécessaire pour couvrir la hausse des prix compte tenu des conditions économiques.	235	1 739	<b>1 974</b>	1 877
<b>Écart</b>			<b>(261)</b>	<b>358</b>	<b>97</b>	<b>0</b>

<sup>a</sup> Coûts de la rénovation et de la location des locaux transitoires, y compris honoraires professionnels et frais de gestion.

59. Le Comité observe que :

- Lorsque la stratégie IV accélérée a été proposée fin 2007, une hausse des dépenses de projet de 208 millions de dollars a été annoncée. En octobre 2008, l'Administration a relevé<sup>14</sup> de 150 millions de dollars son estimation, ce qui signifie que les prévisions de dépenses dépassaient de 358 millions le montant inscrit au budget approuvé;
- En même temps qu'elle relevait son estimation des coûts du projet en 2008, l'Administration ramenait à 235 millions de dollars les crédits nécessaires pour couvrir les imprévus et la hausse des prix. La diminution était en grande partie imputable à la sévérité des conditions économiques aboutissant à des niveaux d'inflation inférieurs aux prévisions initiales;
- La différence de 261 millions de dollars entre les provisions inscrites au budget approuvé et le montant dont l'Administration déclarait alors avoir besoin a été utilisée pour couvrir une partie du déficit budgétaire relatif à la stratégie accélérée, si bien qu'un dépassement de 97 millions de dollars a été signalé;

<sup>14</sup> Le sixième rapport annuel du Secrétaire général sur l'état d'avancement de l'exécution du plan-cadre (A/63/477) indiquait une augmentation totale des coûts de 150 millions de dollars malgré des économies de 100 millions de dollars dues à l'application des techniques d'analyse de la valeur.

- L'adoption de la stratégie accélérée a permis d'éviter certains des risques liés à la précédente méthode de rénovation, en passant de la rénovation d'un bâtiment partiellement occupé à celle d'un bâtiment vide. La stratégie accélérée n'en présentait pas moins de nouveaux risques significatifs, liés au resserrement du calendrier du chantier qui dépendait de la réalisation en temps et en heure des sous-projets dans chacun des bâtiments principaux, et des installations mécaniques et électriques indispensables dans le sous-sol. Le montant des provisions requises en 2008 avait été établi sur la base de conditions économiques plus favorables et des risques évités grâce à la mise en œuvre de la stratégie accélérée, mais ne tenaient pas compte des nouveaux risques importants inhérents à cette stratégie;
- Une réserve pour imprévus est une provision budgétaire spécifique ouverte pour faire rapidement face aux dépenses engendrées par la réalisation des risques, sans avoir besoin de retarder le projet et de négocier une rallonge financière. Le Comité est tout à fait favorable à l'idée de doter un projet majeur d'une réserve pour imprévus si elle est bien gérée, mais il est essentiel que l'Administration ne s'en serve pas pour absorber les hausses de dépenses d'ordre général et qu'elle notifie clairement comment et quand ces provisions ont été utilisées.

60. Bien que cela n'aurait rien changé au coût définitif réel du projet, si la provision de 496 millions de dollars prévue pour faire face aux imprévus avait été verrouillée au lieu d'être partiellement utilisée pour combler le déficit budgétaire, alors :

- L'Assemblée générale aurait obtenu une estimation plus exacte du coût probable du projet dès octobre 2008, et des dispositifs auraient pu être mis en place à ce moment-là pour faire face au déficit; et
- Il serait resté suffisamment de fonds pour imprévus pour couvrir les incidences des risques sur les coûts que l'Administration a signalés en décembre 2011.

61. Le Comité estime nécessaire de maintenir un équilibre entre, d'une part, la souplesse accordée aux équipes chargées du projet dans l'utilisation des fonds pour imprévus selon les besoins et, d'autre part, le verrouillage de fonds et de provisions destinés à répondre à des risques spécifiques sur l'autorisation et non à absorber les dépassements de crédits d'ordre plus général.

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

## **6. Mise en service et prise en charge**

63. La phase de mise en service des projets de construction comprend la mise à l'essai des installations, des infrastructures et des bâtiments avant leur prise en charge par les usagers. Dans le cas du plan-cadre d'équipement, cette prise en charge pose des problèmes particuliers parce que les installations périmées du complexe sont remplacées par d'autres bien plus modernes et informatisées qui contrôlent des fonctions comme le chauffage, la ventilation et l'air conditionné.

64. Dans son rapport précédent, le Comité a souligné l'importance de former le personnel du Service de la gestion des installations aux nouvelles compétences nécessaires pour utiliser et entretenir les installations du bâtiment. Il a recommandé que le Secrétaire général adjoint à la gestion fasse le point, chaque trimestre, sur la situation concernant la mise en service et la prise en charge des ouvrages en coordination avec le Service de la gestion des installations et le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement. Un premier rapport a été publié en octobre 2011 et actualisé en mars 2012. Le Comité prend note des éléments positifs suivants :

- Toutes les parties se sont mises d'accord sur un document définissant la procédure de prise en charge et l'appliquent effectivement<sup>15</sup>;
- La prise en charge des ouvrages s'accompagne à chaque fois d'une documentation (manuels et consignes) et les procédures d'administration et de rangement de la documentation ont été systématisées;
- Le personnel du Service de la gestion des installations est associé plus étroitement au plan-cadre d'équipement et participe régulièrement aux réunions et aux inspections des bâtiments du complexe. Le Service compte désormais cinq coordonnateurs principaux pour le plan-cadre, alors qu'il n'en comptait qu'un en novembre 2010;
- Un agent a été spécialement recruté pour améliorer la liaison entre le Service de la gestion des installations et le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement en ce qui concerne la prise en charge, et un autre agent a été chargé spécifiquement de réceptionner et de cataloguer les nombreux documents techniques liés à la prise en charge.

65. Bien que le Comité salue ces avancées positives et note que le processus de prise en charge se déroule mieux que pour le bâtiment de la pelouse nord, tout ne s'est pas passé comme prévu. En ce qui concerne par exemple le lot n° 2 des sous-sols, la prise en charge devait se faire en mars 2012 mais, à ce jour, des éléments importants de ce lot, comme les installations de gestion du bâtiment, n'ont toujours pas été remis et se trouvent encore sous la responsabilité du maître d'œuvre. De même, la prise en charge d'une partie des locaux transitoires du lot n° 3 des sous-sols devait se faire en juin 2011 et n'a toujours pas eu lieu. Le Comité souligne également qu'il existe d'autres risques :

- Le Service de la gestion des installations avait envisagé de faire appel à un consultant pour obtenir des conseils d'expert et renforcer sa capacité à planifier et mener à bien les prises en charge. En raison de retards dans les achats et de problèmes de coûts, et après en avoir discuté avec le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement, le Service de la gestion des installations a décidé d'y renoncer;
- La prise en charge des lots du sous-sol et du bâtiment des conférences se fera de façon très parcellaire en raison de l'échelonnement compliqué des activités dans les sous-sols et de la nécessité de maintenir les services et les infrastructures servant à d'autres parties du complexe. Le risque est que le partage des responsabilités entre le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement et le Service de la gestion des installations se brouille;

<sup>15</sup> « The Process for Contract Manager turn over of CMP projects », 15 février 2011.

- Des éléments du lot n° 2 du sous-sol ont été remis au Service de la gestion des installations, sans toutefois que le personnel soit formé aux installations qui leur ont été confiées. Ainsi, la formation à l'utilisation du dispositif de refroidissement temporaire prévue pour septembre 2011 ne s'est déroulée qu'en février 2012, soit après la prise en charge.

66. Le Comité continuera de suivre la manière dont l'Administration gère les risques liés à la mise en service et à la prise en charge, et les enseignements qu'elle en tire à mesure que le projet progresse.

67. Le Comité avait recommandé à l'Administration de conserver au moins un haut responsable du Bureau chargé de la gestion du plan-cadre d'équipement pendant un minimum d'un an après l'achèvement du projet pour appuyer la prise en charge par le Service de la gestion des installations, faciliter le transfert des connaissances à la nouvelle équipe et aider au règlement des difficultés qui pourraient survenir après la prise en charge. Il relève que le Secrétaire général adjoint à la gestion est saisi de la question depuis juin 2011, mais qu'à la date du présent rapport aucune décision n'a été prise.

## 7. Achats

### *Retards dans les délais d'approbation des marchés*

68. Dans son rapport d'octobre 2011 sur l'évaluation des risques, le directeur du programme indique que des retards dans la signature des contrats à prix maximum garanti auront des répercussions directes sur la date d'achèvement du projet et estime que les risques pour les coûts et le calendrier sont d'un niveau moyen. Dans son rapport précédent, le Comité avait mis en lumière ce risque et relevé que le processus d'approbation de ces marchés durait, en moyenne, plus longtemps que les 42 jours autorisés dans le calendrier du projet. Au 1<sup>er</sup> avril 2011, il fallait en moyenne 104 jours pour approuver un marché. Le Comité a recommandé que l'Administration accélère le processus, mais il semble que rien n'ait été fait en ce sens et, au 23 février 2012, la durée moyenne était passée à 180 jours. L'équipe de projet continue d'utiliser des ordres d'exécution pour lancer les travaux et s'assurer que les travaux les plus importants puissent commencer sans attendre l'approbation du marché. Le Comité s'inquiète que le temps mis pour approuver les contrats à prix maximum garanti resserre encore plus les délais, et il reste convaincu que l'Administration devrait se saisir de cette question de façon prioritaire.

### *Vérification des demandes d'avenants par le Comité d'examen des avenants aux contrats*

69. En octobre 2009, l'Administration a créé le Comité d'examen des avenants aux contrats pour améliorer la vérification des demandes d'avenants et des modifications contractuelles. Dans son précédent rapport, le Comité a noté que le Comité d'examen avait accumulé un arriéré de dossiers considérable et qu'il ne procurait aucune valeur ajoutée en termes de contrôle ou de tenue des délais.

70. Bien que le Comité se soit doté depuis d'un secrétariat et qu'il soit en train de réviser ses méthodes de travail à la lumière de son mandat, à la date de notre vérification le volume de l'arriéré était encore considérable. À la fin mars 2012, le

Comité n'avait examiné que 16 des 234 modifications contractuelles qui lui avaient été soumises<sup>16</sup>.

71. Le Comité joue un rôle d'autant plus important que de nombreux achats au titre du plan-cadre d'équipement se font désormais au moyen d'avenants aux contrats et par petites quantités; il est donc probable que sa charge de travail s'accroisse. Il est essentiel que le Comité fonctionne efficacement pour que cette stratégie d'achat se déroule correctement et pour que les avenants et les modifications contractuelles fassent l'objet d'un véritable contrôle a posteriori. L'Administration a informé le Comité, à l'issue de sa vérification, que le Comité d'examen des avenants aux contrats réorganisé avait élaboré une stratégie axée sur les risques pour le processus d'examen. C'est au moyen de cette stratégie que le Comité a examiné 26 modifications à haut risque de trois contrats durant trois réunions qui se sont tenues de mars à mai 2012. Les minutes des trois réunions, durant lesquelles un certain nombre de recommandations ont été formulées, ont été approuvées le 31 mai 2012 par le Sous-Secrétaire général/Bureau des services centraux d'appui, en plus des deux déjà approuvées depuis 2010. Le même jour, les recommandations du Comité ont été communiquées à l'Administration par une note dans laquelle étaient proposées des mesures pour renforcer le contrôle interne. Le Bureau des services centraux d'appui et le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement travaillent actuellement ensemble à la mise en œuvre de ces recommandations. Le Comité prend note des mesures prises en réponse à la recommandation précédente et fera le point sur les progrès accomplis lors de sa prochaine vérification.

#### *Délais de traitement des demandes d'avenants*

72. Le Comité avait recommandé que les délais de traitement des demandes d'avenants et que l'arriéré de dossiers en souffrance soient réduits. Des retards dans le processus d'approbation peuvent entraîner des retards dans le paiement des entrepreneurs, ce qui multiplie les risques de réclamations pour retards et perturbations.

73. Le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement s'efforce de réduire les temps de traitement des demandes d'avenants en ciblant celles qui sont en souffrance depuis plus de 30 jours. Le Bureau, le cabinet de conseil en maîtrise d'ouvrages et le maître d'œuvre se réunissent au moins toutes les deux semaines pour examiner ces demandes et prendre immédiatement des décisions pour accélérer le processus. L'Administration a ainsi pu abaisser récemment la durée moyenne d'approbation des demandes d'avenants à compter du moment où elle la reçoit du maître d'œuvre.

74. Malgré tout, à la date de notre vérification de mars 2012, il fallait en moyenne 120 jours (contre 114 jours lors de notre précédent rapport) entre le moment où la demande était présentée par le sous-traitant, par l'intermédiaire du maître d'œuvre, et le moment où elle était définitivement approuvée par l'Administration. Cela montre que le maître d'œuvre met maintenant plus longtemps pour s'acquitter des responsabilités qui lui incombent dans le processus d'approbation. Tout en notant que l'Administration a fait des progrès, le Comité considère que davantage peut être

---

<sup>16</sup> Chaque modification contractuelle examinée par le Comité comprenait plusieurs demandes d'avenants.

fait pour accélérer l'ensemble du processus. L'annexe V expose la méthode utilisée par l'Administration pour catégoriser les raisons des demandes d'avenants.

75. Le Comité note également qu'au cours de l'année 2011, le nombre de demandes d'avenants n'ayant pas encore été approuvées était passé de 119 en janvier 2011 à 193 en janvier 2012.

**76. Le Comité a de nouveau recommandé que le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement réduise sensiblement les délais de traitement des demandes d'avenants et l'arriéré de dossiers accumulé, ce que l'Administration a accepté.**

## 8. Occupation des bureaux

### *Utilisation souple des bureaux*

77. Dans son rapport précédent, le Comité avait noté que des économies importantes pouvaient être réalisées par une utilisation souple des postes de travail, d'après le principe des bureaux tournants, qui consiste à permettre aux fonctionnaires d'accéder à leur ordinateur et de travailler depuis tout bureau libre au lieu de leur octroyer un bureau particulier, ce qui nécessite plus d'espace. Il n'est pas irréaliste de penser qu'une telle stratégie permettrait de réaliser 10 % à 20 % d'économies par an. En effet, en permettant à un plus grand nombre de fonctionnaires de travailler dans le bâtiment du Secrétariat, on réduirait la surface de bureau louée dans des bâtiments hors site.

78. Le Comité note que d'après les derniers plans, le nouveau complexe accueillera officiellement 323 fonctionnaires de moins<sup>17</sup> qu'avant le début des travaux, alors qu'entre l'approbation du plan-cadre d'équipement et la signature des contrats de location pour les locaux temporaires le nombre des fonctionnaires de l'ONU à New York s'est accru de 1 018. Une fois le projet terminé, le nombre total de fonctionnaires présents à New York (sur site et hors site) aura augmenté de 16,3 %<sup>18</sup>. Il convient donc de se demander si les dépenses liées aux locaux temporaires durant la période de rénovation devraient être intégralement financées au moyen du plan-cadre d'équipement dans la mesure où, même sans travaux, la seule augmentation du nombre de fonctionnaires obligerait l'Administration à louer des bureaux supplémentaires.

79. Comme le Comité l'a déjà signalé, la décision d'allouer un bureau par personne ne permet pas à l'Administration d'utiliser au mieux la surface dont elle dispose alors qu'elle pourrait réaliser des économies importantes et durables en réduisant les dépenses de location, de meubles et d'énergie. L'Administration a décidé de ne pas suivre la recommandation formulée en ce sens par le Comité dans son précédent rapport, en particulier en rapport avec le bâtiment du Secrétariat.

80. La pratique des bureaux tournants a permis à de nombreux organismes du secteur public de réduire le nombre de bureaux de 30 %, par exemple en assignant 7 bureaux à 10 fonctionnaires. Ces économies potentielles auraient permis d'atténuer à moyen terme les augmentations de dépenses actuelles et avant l'achèvement du projet.

---

<sup>17</sup> Le complexe de l'ONU accueillait officiellement 4 116 fonctionnaires avant les travaux, même si ce nombre ne comprenait pas les consultants et les vacataires. Une fois les travaux achevés, le complexe accueillera 3 793 fonctionnaires.

<sup>18</sup> Les données communiquées au Comité montrent qu'après l'achèvement des travaux, l'ONU comptera 7 736 fonctionnaires à New York (3 793 sur site et 3 943 hors site).

81. Le Comité note que l'Administration disposera de la technologie et des infrastructures nécessaires pour faciliter le travail itinérant et une utilisation souple des bureaux. Il note également que le nouveau Groupe de gestion du changement met à l'essai des modalités de travail flexibles à grande échelle, comme le télétravail dans quatre départements de l'ONU. Son plan de réforme recommande à tous les chefs de département et de bureau réintégrant le bâtiment du Secrétariat d'utiliser au maximum le nouvel aménagement des bureaux pour promouvoir un changement de la culture de travail<sup>19</sup>.

82. L'Administration doit à présent planifier ses besoins en locaux pour la période 2014-2034, ce qui est une phase critique<sup>20</sup>. Le Comité estime qu'elle doit étudier tous les moyens de faire une utilisation plus efficace de ses locaux par une utilisation souple des postes de travail, tout en tenant compte d'une éventuelle résistance des fonctionnaires à ces changements et de la gestion du changement qui devra être mise en place.

**83. Le Comité a recommandé que le Département de la gestion : a) pilote la mise en œuvre des stratégies d'utilisation souple des bureaux consistant à renoncer à attribuer un bureau par personne; et b) évalue les répercussions opérationnelles et financières que pourraient avoir ces stratégies destinées à réduire les besoins de l'ONU en espaces de bureaux dans le cadre de propositions qui viseraient à rénover les bureaux existants ou à en acquérir de nouveaux.**

## D. Remerciements

84. Le Comité 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  
de l'Organisation des Nations Unies  
(Signé) **Liu Jiayi**

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes  
du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord  
(Vérificateur principal)  
(Signé) **Amyas Morse**

Le Vérificateur général des comptes  
de la République sud-africaine  
(Signé) **Terence Nombembe**

30 juin 2012

<sup>19</sup> « The Change Plan, proposals by the Change Management Team to the Secretary-General », décembre 2011.

<sup>20</sup> Étude de faisabilité concernant les besoins en locaux des organismes des Nations Unies à New York au cours de la période 2014-2034 (A/66/349).

## Annexe I

### **Principales étapes dans la mise au point de la stratégie et l'établissement du budget du plan-cadre d'équipement**

- 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, le Secrétaire général a exposé en détail (A/55/117) 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 mené à bien en plusieurs tranches de travaux qui ne porteraient simultanément que sur 30 % au maximum des locaux.
- Le plan-cadre d'équipement 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, par sa résolution 57/292, un compte spécial, alimenté au moyen des contributions mises en recouvrement auprès des États Membres.
- En février 2003, le Secrétaire général a créé le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement.
- En novembre 2005, dans son troisième rapport annuel sur l'avancement de l'exécution du plan-cadre d'équipement (A/60/550) et après des plans et devis, le Secrétaire général a proposé un budget de 1 milliard 588 millions de dollars pour la réalisation du projet.
- Dans son quatrième rapport annuel (A/61/549), en octobre 2006, le Secrétaire général a préconisé l'adoption d'une approche par étapes dans la réalisation des travaux (stratégie IV) et expliqué que le budget avait dû être porté à 1 milliard 877 millions de dollars car : a) la conjoncture s'était traduite par une hausse des coûts des travaux de construction et des honoraires professionnels; et b) il était apparu nécessaire d'incorporer au projet de nouveaux éléments pour renforcer la protection contre l'effet d'ondes de choc et d'introduire des systèmes informatiques de sauvegarde et de protection de la sécurité de l'information. 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.
- 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 milliards 96 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 loyers.
- Le Secrétaire général a alors proposé la stratégie IV accélérée, qui aurait pour effet d'abrégé 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 milliards 67 millions de dollars, soit environ 190 millions de dollars de plus que le budget établi. Dans sa résolution 62/87, l'Assemblée générale a pris note des propositions du Secrétaire général concernant la stratégie IV accélérée et prié le Secrétaire général de tout mettre en œuvre pour ramener le coût total du projet dans les limites du budget approuvé. La stratégie IV accélérée est toujours en cours.

## Annexe II

## Budget et coûts finals prévus dans les rapports annuels du Secrétaire général

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Stratégie IV</i>	<i>Stratégie accélérée</i>	<i>Stratégie accélérée</i>	<i>Stratégie accélérée</i>	<i>Stratégie accélérée</i>	<i>Stratégie accélérée</i>
	<i>Budget approuvé par l'Assemblée générale en 2006<sup>a</sup></i>	<i>Mise en œuvre au mois de septembre 2007</i>	<i>Mise en œuvre au mois de septembre 2008</i>	<i>Mise en œuvre au mois de septembre 2009</i>	<i>Mise en œuvre au mois de septembre 2010</i>	<i>Mise en œuvre au mois de mai 2011</i>
Construction	935 300	964 625	1 032 900	1 057 402	1 016 920	1 058 714
Réaménagement pour le renforcement de la sécurité	–	–	–	–	–	82 185
Honoraires et frais de gestion	231 000	234 508	280 340	302 365	316 549	326 994
Honoraires au titre du réaménagement pour le renforcement de la sécurité	–	–	–	–	–	10 713
Location et équipement de locaux temporaires	214 500	389 858	425 695	426 881	421 113	487 129
<b>Imprévus</b>	<b>199 900</b>	<b>199 859</b>				
<b>Révisions prévisionnelles des prix</b>	<b>296 000</b>	<b>277 960</b>	<b>235 236</b>	<b>181 423</b>	<b>202 209</b>	<b>89 084<sup>b</sup></b>
Réserve supplémentaire pour imprévus au titre du réaménagement pour le renforcement de la sécurité	–	–	–	–	–	6 659
Dépenses connexes et dépenses secondaires liées au centre informatique secondaire	–	–	–	–	–	210 056
Contributions volontaires						(110 500)
<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>1 956 791</b>	<b>2 161 034<sup>c</sup></b>
<b>Budget du projet</b>	<b>1 876 700</b>	<b>1 876 700</b>	<b>1 876 700</b>	<b>1 876 700</b>	<b>1 876 700</b>	<b>1 876 700</b>
<b>Écart par rapport au budget</b>	<b>0</b>	<b>190 110</b>	<b>97 471</b>	<b>91 371</b>	<b>80 091</b>	<b>284 334</b>

<sup>a</sup> Comme indiqué dans le cinquième rapport annuel du Secrétaire général sur la mise en œuvre du plan-cadre d'équipement (A/62/364).

<sup>b</sup> Il s'agit du montant des réserves restantes pour imprévus et augmentations. Auparavant, étaient comptabilisés en Imprévus la totalité des réserves, qu'elles aient ou non été utilisées et restantes. Dans la dernière colonne, un montant de 41 794 000 dollars en réserves pour imprévus utilisées est inscrit à la rubrique Construction, de même qu'un montant de 66 016 000 dollars à la rubrique Location et équipement de locaux temporaires.

<sup>c</sup> Y compris des déductions d'un montant de 100 millions de dollars correspondant aux fonds fournis par la ville hôte au titre du renforcement de la sécurité et d'un montant de 10,5 millions de dollars correspondant à des contributions volontaires versées par les États Membres, mais pas une déduction d'un montant de 3 286 000 dollars imputé au compte d'appui pour le centre informatique secondaire.

## Annexe III

### État d'avancement de l'application des recommandations formulées pour la période d'un an terminée le 31 décembre 2010

<i>Résumé de la recommandation [A/66/5 (Vol. V)]</i>	<i>Paragraphe du rapport</i>	<i>Date de la recommandation initiale</i>	<i>Recommandation s appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation caduque</i>
1 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.	33	2010		X		
2 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.	38	2010		X		
3 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.	46	2010	X			
4 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.	47	2010		X		
5 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;	59	2010			X	

<i>Résumé de la recommandation [A/66/5 (Vol. V)]</i>	<i>Paragraphe du rapport</i>	<i>Date de la recommandation initiale</i>	<i>Recommandation s appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation caduque</i>
c) De solliciter l'approbation de l'Assemblée générale à l'égard de la démarche proposée pour les deux bâtiments.						
6 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.	60	2010			X	
7 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.	70	2010		X		
8 Le Comité recommande que le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement :	73	2010			X	
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.						
9 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.	80	2010	X			
10 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.	81	2010		X		
11 Le Comité recommande que l'Administration :	90	2010				X
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 tirés du projet;						
b) Veille à ce que ce groupe s'efforce de tirer les avantages de façon systématique et cohérente.						
12 Le Comité recommande également que l'Administration étudie les moyens d'utiliser l'espace de façon plus efficiente, par exemple en	91	2010		X		

<i>Résumé de la recommandation [A/66/5 (Vol. V)]</i>	<i>Paragraphe du rapport</i>	<i>Date de la recommandation initiale</i>	<i>Recommandation s appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation caduque</i>
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.						
13 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.	95	2010		X		
14 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.	96	2010			X	
15 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.	103	2010		X		
<b>Total</b>			<b>2</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>1</b>
<b>Pourcentage du total</b>			<b>13</b>	<b>53</b>	<b>27</b>	<b>7</b>

*Note sur la recommandation 13\** : Le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement et le Bureau de la gestion des ressources humaines ont étudié ensemble les problèmes de planification de la relève abordés dans le précédent rapport du Comité. En juin 2011, le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement a adressé au Secrétaire général adjoint à la gestion une note dans laquelle il reconnaissait les risques et doutes associés à la relocalisation du personnel affecté au plan-cadre d'équipement vers la fin du projet. Il y proposait une stratégie de gestion des ressources humaines permettant d'assurer une transition en douceur et de réaffecter progressivement les membres du personnel impliqués dans le plan-cadre d'équipement, la constitution d'un groupe de travail conjoint et les mesures ci-après :

- Établissement d'un plan de gestion des ressources humaines à moyen terme pour 2011-2014, avec une feuille de route détaillant les réaffectations progressives des membres du personnel, les transferts et programmes de reconversion à prévoir avant l'achèvement du projet;
- Mise au point et application de politiques en matière de ressources humaines qui soient adaptées à la nature du plan-cadre d'équipement et tiennent compte de la nécessité de prévoir des arrangements flexibles pour permettre les réaffectations et transferts de personnel; et
- Décisions concernant l'équipe devant rester affectée au plan-cadre d'équipement jusqu'à ce que toutes les responsabilités de gestion des installations puissent être transférées au Service de la gestion des installations, en prévoyant des mesures incitatives pour encourager ses membres à ne pas la quitter.

Le Comité a noté que le Bureau de la gestion des ressources humaines avait suggéré de nommer des agents de liaison pour régler les problèmes de succession dans le contexte du plan-cadre d'équipement. Lorsqu'il a effectué sa vérification en mars 2012, aucun agent de liaison n'avait été nommé et le Comité était donc arrivé à la conclusion que peu de progrès avaient été accomplis pour mettre en œuvre une stratégie permettant de remplacer les membres du personnel clefs à court terme. Les risques présentés par cette situation et la nécessité d'y remédier d'urgence ont été clairement illustrés par la démission du Directeur de projet de l'UMOJA, le 1<sup>er</sup> juin, qui n'avait toujours pas été remplacé au début de 2012.

## Annexe IV

## Dates d'achèvement du plan-cadre d'équipement

<i>Aspect du plan-cadre d'équipement</i>	<i>Date d'achèvement prévue dans la stratégie IV accélérée</i>	<i>Date d'achèvement des travaux prévus à l'heure actuelle</i>	<i>Date actuellement prévue pour un transfert complet</i>	<i>Détails complémentaires</i>
Bâtiment du Secrétariat	Début 2012	3 septembre 2012	31 janvier 2013	La date prévue pour l'achèvement des travaux est le 3 septembre 2012, mais la rénovation de plusieurs étages devrait être pleinement achevée en juillet 2012. Le retour du personnel dans le bâtiment se fera entre le 1 <sup>er</sup> juillet 2012 et le 31 janvier 2013.
Bâtiment des conférences	Mi-2011	21 décembre 2012	31 janvier 2013	Le retour du personnel et de fonctions dans le bâtiment des conférences devrait avoir lieu entre le 26 décembre 2012 et le 31 janvier 2013.
Bâtiment de l'Assemblée générale	Mi-2013	15 août 2014	15 septembre 2014	La date du retour du personnel et des fonctions dans le bâtiment n'est pas encore prévue mais l'équipe chargée du plan-cadre d'équipement estime que le déménagement devrait être mené à bien avant le 15 septembre 2014.
Démontage du bâtiment de la pelouse nord	Milieu 2013	Date inconnue (mais pas avant le 15 septembre 2014)	n.d. (D'après les plans actuels, le bâtiment doit être démonté et n'aura pas d'usage à l'avenir.)	Le bâtiment de la pelouse nord abrite à l'heure actuelle les fonctions essentielles qui se déroulaient auparavant dans le bâtiment des conférences. Lorsque la rénovation du bâtiment des conférences sera achevée et qu'il retrouvera ses fonctions originelles, le bâtiment de la pelouse nord sera recyclé pour abriter les fonctions du bâtiment de l'Assemblée générale, qui sera à son tour rénové. Les travaux de conversion de l'espace devraient être achevés avant le 15 mars 2013, et le transfert du personnel et des fonctions dans le bâtiment de la pelouse nord devrait être opéré d'ici au 12 avril 2013.  L'Organisation des Nations Unies envisage plusieurs options pour l'utilisation de la pelouse nord à l'avenir. Toutefois, si le bâtiment de la pelouse nord est démonté, ce devra être avant l'achèvement de la phase de réinstallation dans le bâtiment de l'Assemblée générale, ce qui ne manquerait pas de repousser la fin du plan-cadre d'équipement après le 15 septembre 2014.

<i>Aspect du plan-cadre d'équipement</i>	<i>Date d'achèvement prévue dans la stratégie IV accélérée</i>	<i>Date d'achèvement des travaux prévus à l'heure actuelle</i>	<i>Date actuellement prévue pour un transfert complet</i>	<i>Détails complémentaires</i>
Déménagement dans des locaux extérieurs	Non disponible	Non disponible	23 février 2013	L'Organisation des Nations Unies loue des bureaux extérieurs, comme UNDC1 et UNDC2, et profite de l'occasion offerte par le plan-cadre pour en faire une utilisation plus rationnelle. Le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement coordonne toute une série de déménagements du personnel sur le site principal et à l'extérieur. Les déménagements dans les bureaux extérieurs doivent être lancés le 3 novembre 2012 et s'achever le 23 février 2013.

## Annexe V

## Catégories d'avenants

Le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement classe les avenants en cinq catégories. Entre le 1<sup>er</sup> janvier 2010 et le 10 octobre 2011, 64 % de la valeur totale des avenants était imputable à des adjonctions au cahier des charges initiées par l'ONU (et non par l'équipe d'architectes, les ingénieurs ou l'entrepreneur), confirmant la conclusion du Bureau des services de contrôle interne que dans leur écrasante majorité, les dépenses additionnelles étaient dues à des modifications souhaitées par l'ONU. On ne dispose toutefois pas de détails suffisants pour identifier les moteurs de changement au sein des principales catégories. Ainsi, il n'est pas possible de faire la distinction entre les avenants souhaités par les usagers de l'ONU et ceux demandés par le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement lui-même.

Motifs des demandes d'avenants entre le 1<sup>er</sup> janvier 2010 et le 10 octobre 2011

<i>Catégorie</i>	<i>Explication</i>	<i>Valeur des demandes d'avenants pour la catégorie considérée en pourcentage de la valeur totale des avenants</i>
Avenants ayant trait au plan-cadre d'équipement	Demandes d'avenants émanant des départements de l'Organisation des Nations Unies, ainsi que modifications découlant directement des actions du Bureau chargé du plan-cadre d'équipement (par exemple, modifications rendues nécessaires par la signature de contrats avant que l'étendue de la tâche n'ait été pleinement mesurée)	64 % (59,7 millions de dollars)
Conditions sur le terrain/imprévus	Changements qui s'imposent en cas d'imprévu pour ce qui est de l'état ou de la nature de la zone en cours de rénovation	23 % (21,6 millions de dollars)
Modifications entraînées par l'équipe des architectes ou celle des ingénieurs	Changements dus à des erreurs commises par les architectes ou les ingénieurs	11 % (10,7 millions de dollars)
Modifications dues à Skanska	Changements dus à des erreurs commises par le chef de travaux	1 % (1,3 million de dollars)
Autres raisons	Autres raisons présidant aux demandes d'avenants qui ne sont pas financées au titre du plan-cadre d'équipement	0,1 % (0,1 million de dollars)
Combinaison des catégories ci-dessus	Changements liés à plusieurs des catégories ci-dessus	0,5 % (0,5 million de dollars)

*Source* : Analyse effectuée par le Comité à partir des données fournies par le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement.

*Note* : Les réallocations et les demandes d'avenants de valeur négative ne sont pas prises en compte.

## Annexe VI

### **Commentaires du Comité sur la suffisance des coûts finals prévus et de la réserve pour imprévus**

Le Comité s'inquiète depuis le début du niveau de la réserve pour imprévus, tant du point de vue de la méthode de calcul utilisée que pour ce qui est de savoir si elle sera suffisante.

Dans son rapport pour l'exercice clos le 31 décembre 2007 [A/63/5 (Vol. V)], le Comité a noté qu'il était dans l'impossibilité de garantir que les coûts finals prévus pour le plan-cadre d'équipement seraient suffisants. Il y expliquait que le dossier technique n'était pas assez complet pour lui permettre de se former une opinion sur le calendrier du projet et les prévisions de dépenses. En conséquence, le Comité ne pouvait à ce stade garantir qu'il n'y aurait pas de dépassement des coûts ni de retard par rapport au calendrier initial.

L'Administration a revu à la baisse les estimations concernant la provision pour imprévus et la hausse des prix en 2008. Dans son rapport pour l'exercice clos en décembre 2008 [A/64/5 (Vol. V)], le Comité a noté qu'il avait éprouvé quelques difficultés à déterminer la raison de la diminution au titre des imprévus (par. 54) et que cette réduction n'était pas suffisamment prudente (par. 70). Dans son rapport pour l'exercice clos en décembre 2008 [A/65/5 (Vol. V)], il a noté que le montant de la provision pour imprévus semblait insuffisant et dans son rapport suivant [A/66/5 (Vol. V)], il a noté que l'approche adoptée pour estimer les coûts futurs, comme le coût le plus vraisemblable des risques identifiés ou des futurs avenants, n'était pas suffisamment analytique, de sorte qu'il subsistait des incertitudes sur le point de savoir si les provisions pour imprévus qui restaient seraient suffisantes.

