

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

**pour l'année terminée  
le 31 décembre 2013**

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



**Nations Unies • New York, 2014**

---

\* Nouveau tirage pour raisons techniques (22 août 2014)



*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>Page</i>
Lettre d'envoi .....	4
Plan-cadre d'équipement : principaux faits .....	5
Résumé .....	6
A. Historique .....	14
B. Budget, coût et financement du projet .....	19
C. Calendrier et cahier des charges .....	25
D. Gestion du projet jusqu'à son achèvement .....	31
E. Remerciements .....	36
 Annexes	
I. Principales étapes de la mise au point de la stratégie et de l'établissement du budget du plan-cadre d'équipement .....	37
II. Budget et montant estimatif du coût final prévu annoncés dans les rapports annuels du Secrétaire général .....	40
III. État d'avancement de l'application des recommandations .....	42
IV. Estimations actuelles des financements et des dépenses .....	50

---

Lettre d'envoi

**Lettre datée du 30 juin 2014, adressée au Président  
de l'Assemblée générale par le Président du Comité  
des commissaires aux comptes**

J'ai l'honneur de vous faire tenir ci-joint le rapport du Comité des commissaires aux comptes sur le plan-cadre d'équipement pour l'année terminée le 31 décembre 2013.

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes  
du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord  
et Président du Comité des commissaires aux comptes  
(*Signé*) Sir Amyas C. E. **Morse**

## Plan-cadre d'équipement : principaux faits

### Coût

<b>1 995 millions de dollars</b>	Budget total
<b>2 215 millions de dollars</b>	Montant total des coûts de construction prévus, soit un dépassement de 11 % par rapport au budget de 1 991 millions de dollars prévu pour les travaux de construction
<b>2 374 millions de dollars</b>	Montant total du coût final prévu à la charge de l'Organisation des Nations Unies, dépenses connexes comprises, soit un dépassement de 19 % par rapport au budget

### Calendrier

<b>Juin 2013</b>	Date prévue pour l'achèvement de tous les travaux
<b>Avril 2015</b>	Nouvelle date prévue pour l'achèvement de tous les travaux
<b>Juin 2015</b>	Clôture financière du plan-cadre d'équipement

### Cahier des charges

<b>Secrétariat</b>	Terminé et livré
<b>Bâtiment des conférences et sous-sols</b>	En grande partie terminés
<b>Bâtiment de l'Assemblée générale</b>	Doit pouvoir accueillir le débat général en septembre 2014
<b>Bibliothèque et annexe sud</b>	Interruption des travaux; aucun projet de rénovation
<b>Bâtiment de la pelouse nord</b>	Démolition prévue en 2015

## Résumé

### Historique

1. La rénovation du Siège de l'Organisation des Nations Unies, à New York – le plan-cadre d'équipement – est un projet coûteux et complexe, qui a pour objet de moderniser et de sécuriser cet ensemble de bâtiments des années 50 en préservant le caractère architectural et d'en améliorer l'efficacité opérationnelle, sans compromettre les activités courantes. Le cahier des charges approuvé comprend ce qui suit :

- La rénovation des cinq bâtiments principaux (le Secrétariat, le bâtiment des conférences, le bâtiment de l'Assemblée générale, la Bibliothèque Dag Hammarskjöld et l'annexe sud), ainsi que le vaste réseau de sous-sols, tout en maintenant les activités en cours;
- La construction d'un bâtiment provisoire sécurisé (bâtiment de la pelouse nord) afin d'y accueillir certaines activités se déroulant habituellement dans le bâtiment de l'Assemblée générale, le bâtiment des conférences et le Secrétariat pendant leur rénovation, et la démolition de ce bâtiment une fois la rénovation des autres bâtiments achevée;
- L'installation des membres du personnel dans des locaux temporaires répartis dans la ville de New York et leur retour dans les locaux rénovés (soit le déménagement de plus de 10 000 fonctionnaires).

2. L'Assemblée générale a approuvé les objectifs initiaux du projet en 2002 et l'actuelle stratégie de mise en œuvre en 2007 (stratégie IV accélérée). Le Comité a rendu compte de manière exhaustive dans ses rapports précédents des changements qui sont intervenus par la suite quant aux coûts, au calendrier et au cahier des charges. Il convient de signaler tout particulièrement l'introduction, en 2012, de normes plus strictes de résistance à l'effet de souffle (réaménagement axé sur la sécurité). Cela s'est traduit par un dépassement de 100 millions de dollars par rapport au budget prévu (pris en charge par le pays hôte), un retard d'un an et la suspension des travaux de rénovation de la Bibliothèque et de l'annexe sud. Les principaux faits sont résumés chronologiquement dans la figure III.

3. Le projet est en passe d'être achevé, la majeure partie des travaux de rénovation du bâtiment de l'Assemblée générale devant être terminée pour septembre 2014. Tous les autres travaux de construction, y compris le démantèlement du bâtiment de la pelouse nord et l'aménagement paysager, devraient être terminés en avril 2015 au plus tard; la clôture financière du projet est prévue pour juin 2015. Les travaux de rénovation de la Bibliothèque et de l'annexe sud de même que les travaux sur la voie de desserte au niveau des 42<sup>e</sup> et 48<sup>e</sup> Rues ne seront pas achevés avant la clôture du projet.

### Portée du présent rapport

4. 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 plan-cadre d'équipement. Dans ce onzième rapport annuel, le Comité évalue les progrès accomplis au 31 mars 2014 dans les domaines ci-après :

- Budget, coût et financement du projet (voir sect. B);
- Calendrier et cahier des charges (voir sect. C);
- Gestion du projet jusqu'à son achèvement (voir sect. D).

5. Le Comité propose que, compte tenu du délai fixé pour l'achèvement du plan-cadre d'équipement (juin 2015), le rapport qu'il devra présenter à l'Assemblée générale à sa soixante-dixième session soit le dernier sur le projet.

### Principales constatations

6. Le Comité constate que d'importants progrès ont été accomplis et note que les coûts ont été en grande partie maîtrisés depuis l'établissement de son dernier rapport en 2013, ce qui signifie que le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement a fait preuve d'une grande compétence et habileté pour respecter des délais très serrés. Il faut à présent un plus grand degré de certitude quant à la manière dont le projet s'achèvera afin d'obtenir le meilleur retour sur les investissements considérables consentis par les États Membres.

#### *Coût final prévu*

7. **Le montant estimatif du coût final prévu, qui est à la charge de l'Organisation des Nations Unies, est demeuré dans une large mesure inchangé depuis le dernier rapport du Comité, à savoir 2 374 millions de dollars; cela comprend un dépassement d'un montant de 379 millions de dollars (19 %) par rapport au budget global, compte tenu des dépenses connexes<sup>1</sup> et des dépenses engagées au titre du centre informatique auxiliaire (voir tableau 1). Le dépassement des coûts se répartit comme suit :**

- Un montant de 224 millions de dollars (11 %) au titre des travaux de construction; ce dépassement correspond à la différence entre le montant prévu du coût final (construction), soit 2 215 millions de dollars, et le budget approuvé au titre des travaux de construction, soit 1 991 millions de dollars;
- Un montant final de 140 millions de dollars au titre des dépenses connexes, soit une diminution de 4 millions de dollars depuis le dernier rapport du Comité. Les dépenses connexes ont été approuvées mais n'ont pas été prévues au budget (elles ne figurent pas dans le projet de budget initial);
- Un montant de 15 millions de dollars au titre du centre informatique auxiliaire, qui a été approuvé mais n'a pas été inscrit au budget, sur un montant total de 19 millions de dollars (la contribution des opérations de maintien de la paix s'est élevée à 4 millions de dollars).

<sup>1</sup> Les dépenses connexes portant sur des biens et des services qui, bien que rendus nécessaires par les travaux du plan-cadre d'équipement, ne sont pas directement liés aux opérations de rénovation prévues, n'ont pas été prises en compte dans le budget initial. Pendant la phase de construction du plan-cadre d'équipement, les effectifs et les budgets de fonctionnement ont dû être augmentés temporairement dans certains services du Secrétariat, par exemple les bureaux du Département de la sûreté et de la sécurité.

Tableau 1  
**Coût prévu, budget et dépassement des coûts en mars 2014<sup>a</sup>**  
 (En millions de dollars des États-Unis)<sup>b</sup>

	<i>Coût du projet (construction)</i>	<i>Dépenses connexes</i>	<i>Centre informatique auxiliaire</i>	<i>Total</i>
Budget approuvé	1 877			
Dons	14			
Réaménagement axé sur la sécurité	100			
Contribution au centre informatique auxiliaire			4	
<b>Montant total du budget d'ensemble</b>	<b>1 991</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>1 995</b>
Coût final prévu	2 115			
Réaménagement axé sur la sécurité	100			
Dépenses connexes <sup>c</sup>		140		
Centre informatique auxiliaire <sup>c</sup>			19	
<b>Montant total du coût final prévu</b>	<b>2 215</b>	<b>140</b>	<b>19</b>	<b>2 374</b>
<b>Écart entre le budget et le coût final prévu</b>	<b>(224)</b>	<b>(140)</b>	<b>(15)</b>	<b>(379)</b>

Source : Analyse effectuée par le Comité des données fournies par l'Administration et des résolutions de l'Assemblée générale.

<sup>a</sup> L'annexe IV présente une répartition plus détaillée du budget et des coûts.

<sup>b</sup> Les montants sont arrondis au million de dollars le plus proche.

<sup>c</sup> Ces coûts n'étaient pas compris dans le budget du plan-cadre d'équipement qui a été approuvé; l'Assemblée générale a demandé qu'ils soient financés à partir dudit budget.

8. **Le dépassement des coûts, qui s'élève à 379 millions de dollars, s'explique par des problèmes ou des événements qui se sont produits au début du projet; il n'y a pas eu de nouveau problème entraînant des risques ni d'augmentation sensible des coûts au cours de la période considérée.** Les dépassements de coûts sont courants dans les grands projets de construction, en particulier dans le cadre d'un projet de l'ampleur et de la complexité du plan-cadre d'équipement. L'Administration a fait savoir qu'il y avait eu, outre les dépenses connexes non prévues au budget et les dépenses afférentes au centre informatique auxiliaire, une augmentation des coûts de construction, compte tenu des risques qui étaient apparus. Les honoraires à verser pour s'assurer des services professionnels ont augmenté également en raison de l'évolution des conditions du marché. D'autre part, la décision prise en 2007 d'accélérer l'exécution du projet a abouti à la conclusion de marchés avant que les travaux de conception ne soient terminés; les changements qui sont intervenus par la suite ont entraîné des modifications dans les commandes et des avenants et, par conséquent, une augmentation des coûts. Certains travaux de construction vont être reportés; ils se feront après la clôture du projet en juin 2015 et pourraient entraîner des dépenses supplémentaires pour l'Organisation.

9. **Tout en continuant à saluer la rigueur de la stratégie adoptée par l'Administration pour maîtriser les coûts de construction, le Comité ne peut fournir aucune assurance en ce qui concerne la rigueur de la méthode employée par l'Administration pour estimer le coût final.** L'Administration n'a que partiellement mis en œuvre les recommandations formulées précédemment par le Comité concernant la méthode à adopter pour estimer les coûts. Les risques recensés ne sont pas régulièrement quantifiés ni expressément liés aux estimations formulées pour évaluer le coût final du projet. Les prévisions ne tiennent pas compte non plus des coûts que pourraient occasionner des avenants, des réclamations ou les mesures prises pour accélérer les travaux nécessaires pour mener à bien le projet.

*Financement du projet*

10. **L'Administration utilise, à titre de mécanisme relais, les comptes de réserve pour financer les dépassements de coûts.** En décembre 2013, l'Assemblée générale a approuvé un montant de 159 millions de dollars de crédits supplémentaires à prélever sur la réserve opérationnelle et les intérêts correspondants<sup>2</sup>, ce qui laisse un déficit de financement de 220 millions de dollars (voir fig. I) qui se décline comme suit :

- Un montant de 155 millions de dollars non prévu au budget, comprenant les dépenses connexes (140 millions de dollars) et les dépenses afférentes au centre informatique auxiliaire (15 millions de dollars);
- Un montant de 65 millions de dollars au titre des coûts de construction.

11. En dépit des demandes formulées par l'Assemblée générale, il n'a pas été possible de financer les dépenses connexes et les dépenses afférentes au centre informatique auxiliaire au moyen du budget du plan-cadre d'équipement. L'Administration a fait savoir que si l'on continuait d'imputer les dépenses sur le budget du plan-cadre d'équipement, cela menacerait la trésorerie du projet<sup>3</sup>. En avril 2014, l'Assemblée générale a approuvé, dans sa résolution 68/247 B, l'utilisation du Fonds de roulement et du Compte spécial<sup>4</sup> comme mécanisme relais afin de financer le montant toujours non provisionné de 220 millions de dollars. L'Assemblée réexaminera cette question à sa soixante-neuvième session.

12. L'Administration a proposé d'utiliser le montant de 65 millions de dollars qui était prévu au budget pour les travaux de rénovation de la Bibliothèque et de l'annexe sud pour combler le déficit de financement au titre des travaux de construction, qui s'élève à 65 millions de dollars (voir A/68/352). Dans sa résolution 68/247 B, l'Assemblée générale a réaffirmé que la rénovation de ces bâtiments continuait d'être inscrite au cahier des charges du plan-cadre d'équipement, mais convenu qu'il était nécessaire de préserver la situation de trésorerie du projet. L'utilisation de ces fonds représente une augmentation des coûts pour les éléments

<sup>2</sup> La création de la réserve opérationnelle pour le plan-cadre d'équipement a été approuvée en décembre 2006 (voir résolution 61/251 de l'Assemblée générale). La principale finalité de cette réserve était de couvrir les déficits temporaires de trésorerie (voir également A/61/549, par. 44, et A/61/595, par. 15).

<sup>3</sup> En octobre 2013, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a indiqué dans son rapport que le solde de trésorerie serait pleinement utilisé vers la fin du mois d'avril 2014 (voir A/68/551).

<sup>4</sup> Le Fonds de roulement et le Compte spécial sont des comptes de réserve qui permettent à des activités financées par le budget ordinaire de disposer de liquidités à court terme.

du projet qui figurent toujours au cahier des charges et ne diminue en rien le montant total du dépassement de crédits.

#### *Calendrier du projet*

13. **Au moment de l'établissement du présent rapport, compte tenu des travaux qu'il reste à effectuer et des risques connus, l'Administration semble en bonne voie de tenir le débat général de septembre 2014 dans le bâtiment rénové de l'Assemblée générale, même si certains travaux seront reportés à une date ultérieure.** Le Comité a souligné dans son rapport précédent que l'accélération des travaux pour achever le bâtiment de l'Assemblée générale constituait un risque majeur. L'Administration a dû prendre des mesures pour faire face à un retard dans le démarrage des travaux, à des intempéries et à la mauvaise qualité des dessins d'études, autant de facteurs qui ont ralenti la progression du projet. Des risques subsistent; en particulier, il reste peu de temps pour tester et mettre en service les systèmes audiovisuels, une difficulté qui avait d'ailleurs contribué aux retards pris dans l'achèvement du bâtiment des conférences.

14. **Le plan-cadre d'équipement devrait se terminer en juin 2015.** Il était prévu dans la stratégie IV accélérée que la rénovation des cinq bâtiments principaux, la démolition du bâtiment de la pelouse nord et l'aménagement paysager définitif soient terminés avant le deuxième semestre de 2013. La rénovation du complexe du Siège sera achevée pour l'essentiel une fois que les travaux de rénovation du bâtiment de l'Assemblée générale auront été menés à bien et que le bâtiment sera de nouveau utilisé en septembre 2014. Le cahier des charges comprend également l'achèvement des sous-sols (octobre 2014), ainsi que le démontage et l'enlèvement du bâtiment temporaire de la pelouse nord (janvier 2015) et l'aménagement paysager définitif (avril 2015), la clôture financière et administrative du projet et la fermeture du Bureau chargé du Plan-cadre d'équipement devant se faire en juin 2015 au plus tard.

#### *Cahier des charges*

15. **Le projet s'achèvera sans que la Bibliothèque et le bâtiment de l'annexe sud ne soient rénovés.** L'Administration a proposé des solutions d'hébergement pour les activités qui se déroulent d'habitude dans ces bâtiments, mais aucune solution n'a été retenue. La clôture du plan-cadre d'équipement étant prévue pour juin 2015, quelle que soit la solution retenue, elle nécessitera un financement supplémentaire, un plan et une équipe chargée de l'exécuter.

16. **Le projet s'achèvera sans que les travaux ne commencent sur la voie de desserte au niveau des 42<sup>e</sup> et 48<sup>e</sup> Rues.** Ces travaux devaient prendre 18 mois au maximum et coûter de 15 à 20 millions de dollars. L'Administration attend que la ville hôte délivre les permis nécessaires et a informé le Comité que le Bureau des services centraux d'appui assumerait la responsabilité de l'exécution de ces travaux et prendrait à sa charge les dépenses nécessaires à cet effet.

#### *Gouvernance du projet*

17. **L'Administration a rejeté la recommandation du Comité l'invitant à mettre en place un dispositif qui lui permettrait d'obtenir des avis indépendants pour épauler le directeur exécutif dans sa gestion du projet.** La bonne pratique dans l'exécution des grands projets veut qu'il existe un dispositif indépendant permettant au directeur exécutif de bénéficier de conseils d'experts indépendants de l'équipe

chargée du projet. Cette question devrait être examinée sérieusement en vue des futurs grands projets, afin que ceux-ci démarrent dans les meilleures conditions possible.

*Transfert des responsabilités*

**18. Il est essentiel que le transfert de responsabilités soit bien géré pour tirer parti des avantages que présentent les bâtiments nouvellement rénovés comme cela avait été envisagé au démarrage du projet.** Il ne faut pas sous-estimer les efforts qui seront nécessaires pour passer de la phase de rénovation à celle des activités quotidiennes; le transfert progressif des responsabilités ne se fait pas sans difficultés. Dans les cas où aucun contrat d'entretien n'avait été mis en place, le Bureau des services centraux d'appui a utilisé des garanties à court terme ou confié la gestion des systèmes ou des bâtiments au Bureau chargé du plan-cadre d'équipement.

*Utilisation souple de l'espace de travail*

**19. Afin de mettre davantage à profit les investissements considérables consentis par les États Membres dans le plan-cadre d'équipement, et dans la perspective des lourdes dépenses d'équipement que l'Organisation risque encore de devoir engager, il est urgent que l'Administration évalue les coûts et les avantages qui pourraient résulter de formules d'utilisation souple des bureaux, en particulier qu'elle évalue si ces formules peuvent permettre de réduire sensiblement les besoins du Siège en locations dans New York.** Au cours du second semestre de 2014, l'Administration entend expérimenter des formules souples permettant de renoncer à attribuer un bureau par personne et d'utiliser l'espace de manière bien plus rentable. L'introduction de formules souples d'utilisation de l'espace de travail est une importante initiative de gestion du changement, qui nécessitera une action concertée de la part des responsables de la gestion des installations, des services informatiques et des ressources humaines, initiative qui devra bénéficier d'un appui ferme et manifeste de la haute direction et pilotée par elle.

*Gestion à long terme des biens immobiliers*

**20. L'Administration n'a pas établi de plan de gestion à long terme des biens immobiliers du complexe rénové.** L'adoption d'un plan de gestion à long terme pourrait contribuer à prolonger la durée de vie des biens immobiliers de l'Organisation et à diminuer la probabilité qu'il faille engager d'importantes dépenses d'équipement à l'avenir. Le fait que l'Administration ait réalisé il y a peu un examen des besoins d'entretien de son parc immobilier (« examen stratégique des biens immobiliers ») ouvre des perspectives sur l'élaboration d'une stratégie à long terme de gestion des biens immobiliers, qui ne soit plus passive. L'Administration est en train de recueillir des données sur son parc immobilier, y compris le Siège de l'Organisation, afin de prévoir les dépenses d'équipement qui seront nécessaires sur 20 ans pour entretenir les installations dans le respect des normes de l'industrie. Alors que la durée de vie utile de l'extérieur des bâtiments pourrait être de 50 ans, il faudra entretenir régulièrement les systèmes et les services. Quant aux immobilisations corporelles plus sophistiquées, elles pourraient nécessiter une maintenance constante.

*Appliquer les enseignements tirés du plan-cadre d'équipement*

21. **L'Administration applique les enseignements qu'elle a retenus du plan-cadre d'équipement à la planification des travaux de rénovation du Palais des Nations à Genève** (« **Plan stratégique patrimonial** »<sup>5</sup>). À la différence de ce qui s'est passé pour le plan-cadre d'équipement, les dépenses connexes ont été incorporées d'emblée dans le montant total des prévisions de dépenses établies pour le projet. Elle a également proposé de créer une structure d'encadrement, comme l'a recommandé le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires<sup>6</sup>, comprenant un comité directeur indépendant de l'équipe chargée du projet, à qui il appartiendra d'examiner de près les coûts, ainsi que le calendrier et le cahier des charges des travaux de rénovation des bureaux à Genève, et de se prononcer sur l'utilisation de la réserve pour imprévus. Dans l'intervalle, le Comité a établi un document détaillé sur les enseignements tirés du plan-cadre d'équipement, qu'il publiera sur son site Web.

**Conclusion générale**

22. Les progrès réalisés en ce qui concerne l'exécution du plan-cadre d'équipement constituent un tour de force compte tenu de la complexité du projet et du démarrage qui a été difficile. Les principaux bâtiments et sous-sols sont complètement achevés ou le sont pour l'essentiel, et au moment où l'audit a été réalisé, tout semblait indiquer que la remise en état du bâtiment de l'Assemblée générale serait suffisamment avancée pour qu'il puisse accueillir le débat général en septembre 2014. Cela témoigne du savoir-faire et du dévouement dont ont fait preuve le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement et ses prestataires.

23. L'Administration prévoit que le projet sera clôturé en juin 2015 sans que les travaux de rénovation de la Bibliothèque et de l'annexe sud ni les travaux sur la voie de desserte au niveau des 42<sup>e</sup> et 48<sup>e</sup> Rues n'aient été réalisés, 17 mois après la date prévue initialement pour l'achèvement des travaux et compte tenu d'un dépassement des coûts de 379 millions de dollars. Si certains des facteurs ayant contribué aux dépassements de coûts et aux retards ne relevaient pas de l'Administration, il y a aussi des enseignements qui doivent être appliqués dès le départ aux futurs projets d'équipement de l'Organisation, en particulier pour ce qui est de l'exhaustivité et du réalisme des budgets prévus pour la rénovation de bâtiments qui vieillissent. Il reste certains risques à gérer concernant le plan-cadre d'équipement. Des précisions devraient être apportées concernant : a) la planification et l'achèvement du projet et le transfert des responsabilités à l'Administration; et b) le coût et les incidences budgétaires des travaux qui devront être réalisés après la fermeture du Bureau chargé du plan-cadre d'équipement en juin 2015.

24. L'accent est mis sur l'exécution matérielle et technique, mais il subsiste des incertitudes quant à la mesure dans laquelle les avantages escomptés se concrétiseront. Des mesures ont toutefois été prises en vue de l'adoption d'approches modernes de la gestion des biens immobiliers, telles que des formules d'utilisation souple de l'espace de travail et une stratégie de gestion des biens immobiliers à long terme. S'il est vrai que ces deux initiatives auraient dû être examinées beaucoup plus tôt, elles représenteront néanmoins une remarquable occasion d'optimiser

<sup>5</sup> A/68/733.

<sup>6</sup> Voir A/68/585.

l'utilisation de l'ensemble du parc immobilier de l'Organisation si elles sont approuvées par l'Assemblée générale et mises en œuvre avec succès.

#### **Recommandations**

##### **25. Le Comité recommande que l'Administration :**

a) **Précise à l'Assemblée générale, au cours de la partie principale de sa soixante-neuvième session, quels éléments figurant au cahier des charges du plan-cadre d'équipement ne seront pas exécutés, établisse des plans pour leur exécution, et en précise les incidences financières. Il est actuellement prévu que certains éléments du plan-cadre d'équipement soient exécutés après la fermeture du Bureau chargé du plan-cadre d'équipement;**

b) **Mette en place pour tous les grands projets un dispositif permettant d'obtenir des avis indépendants. À l'heure actuelle, l'Organisation ne dispose pas de stratégie lui permettant d'obtenir des avis indépendants;**

c) **Examine les arrangements établis pour assurer l'entretien en faisant fond sur les données recueillies sur les nouveaux biens immobiliers et évalue les possibilités d'optimiser les dépenses de l'Administration. Comme le Comité l'a précédemment recommandé, il est important de recueillir des données sur les nouveaux biens immobiliers, tels que la consommation énergétique, les schémas d'entretien et les compétences nécessaires pour entretenir les immobilisations incorporelles, de sorte que les prestataires puissent présenter leurs soumissions en toute connaissance de cause. Cela devrait permettre à l'Administration de se faire une meilleure idée des dépenses globales afférentes à l'entretien;**

d) **S'engage à ce que la haute direction pilote de manière manifeste le projet d'utilisation souple de l'espace de travail. L'expérience montre que, comme toutes les initiatives de changement qui ont une incidence sur les conditions de travail au quotidien, il est essentiel que la haute direction montre l'exemple pour recueillir l'adhésion du personnel et obtenir les avantages escomptés.**

## A. Historique

### Le projet et ses objectifs

1. La rénovation du Siège de l'Organisation des Nations Unies, à New York – le plan-cadre d'équipement – est un projet coûteux et complexe, qui a pour objet de moderniser et de sécuriser cet ensemble de bâtiments des années 50 en en préservant le caractère architectural, sans compromettre les activités courantes. Le cahier des charges approuvé comprend ce qui suit :

- La rénovation des cinq bâtiments principaux (le bâtiment du Secrétariat, le bâtiment des conférences, le bâtiment de l'Assemblée générale, la Bibliothèque Dag Hammarskjöld et l'annexe sud), ainsi que le vaste réseau de sous-sols, tout en maintenant les activités en cours;
- La construction d'un bâtiment provisoire sécurisé (bâtiment de la pelouse nord) afin d'y accueillir certaines activités se déroulant habituellement dans le bâtiment de l'Assemblée générale, le bâtiment des conférences et le bâtiment du Secrétariat pendant leur rénovation, et la démolition de ce bâtiment une fois la rénovation des autres bâtiments achevée;
- L'installation des membres du personnel dans des locaux temporaires répartis dans la ville de New York et leur retour dans les locaux rénovés (soit le déménagement de plus de 10 000 fonctionnaires).

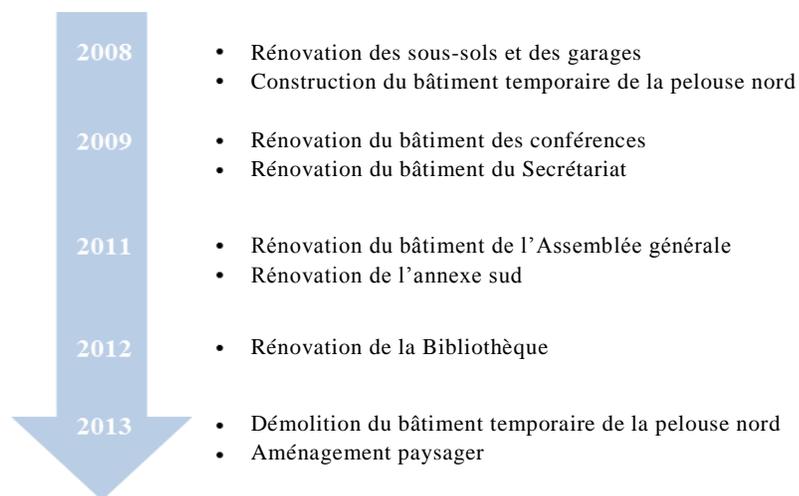
2. Le projet a pour objectif (voir A/55/117) d'établir un siège dont les bâtiments :

- Utilisent l'énergie de façon rationnelle, ne contiennent pas de matériaux dangereux, répondent aux normes de la ville hôte en matière de construction, de protection contre l'incendie et de sécurité;
- Sont aisément accessibles à tous;
- Satisfont à tous les critères actuels normaux en matière de sécurité;
- Préservent autant que possible l'architecture originelle du complexe.

3. Les travaux effectués dans le bâtiment de l'Assemblée générale devraient d'autre part apporter d'importantes améliorations sur le plan de la sécurité. Ainsi, le renforcement des éléments de la structure et l'installation de vitrages antiexplosion respecteront les normes les plus récentes en matière de protection contre l'effet de souffle. Le dispositif de contrôle des accès et le système de sécurité électronique seront améliorés et élargis.

4. L'Assemblée générale a approuvé, en 2002, les objectifs initiaux du projet (voir résolution 57/292), ainsi que le budget initial d'un montant de 1 877 millions de dollars, en 2006 (voir résolution 61/251). L'adoption, en 2007, d'une stratégie accélérée a entraîné une augmentation des coûts et une réduction de la durée des travaux de rénovation, l'idée étant de perturber le moins possible le fonctionnement de l'Organisation. La figure I présente le calendrier des principaux travaux de construction, prévus dans la stratégie IV accélérée, actuellement appliquée.

Figure I  
**Cahier des charges et calendrier initiaux du plan-cadre d'équipement**

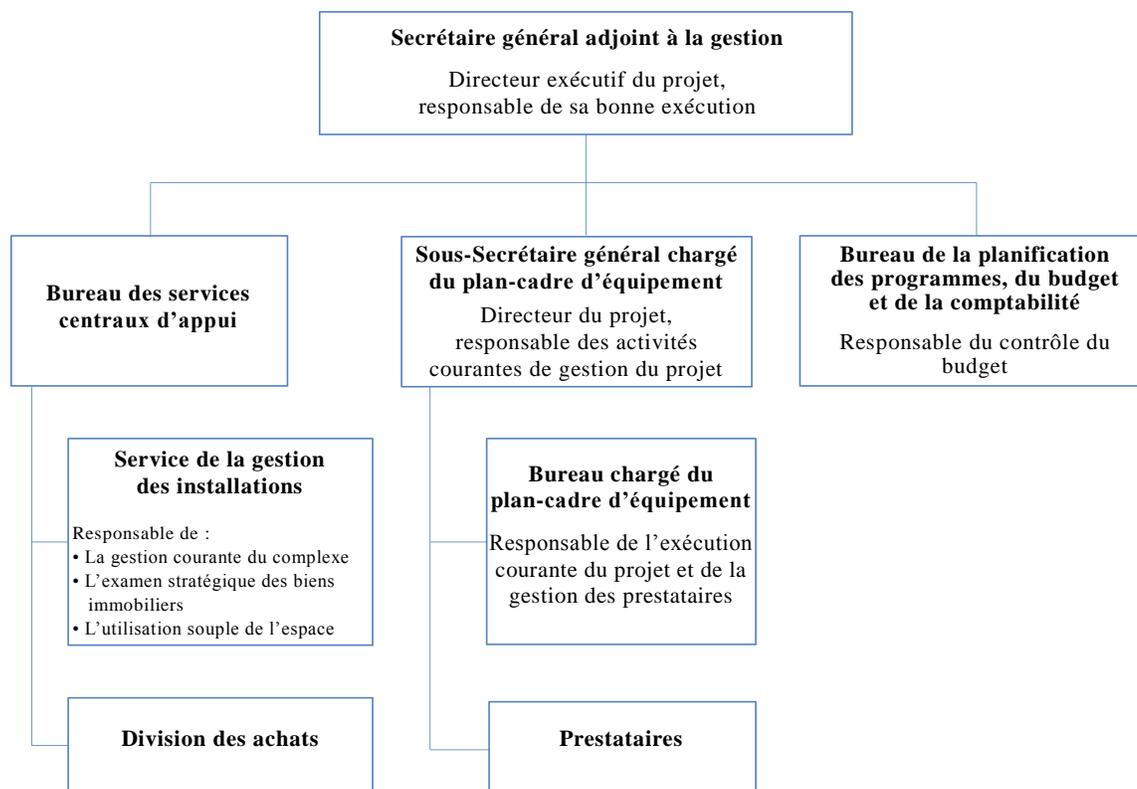


*Source* : Analyse effectuée par le Comité du calendrier de la stratégie IV accélérée.

*Note* : Les années correspondent à la date où les travaux ont débuté.

5. En 2003, l'ONU a créé le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement auquel incombe la direction de l'exécution du projet, en collaboration avec d'autres services de l'Administration. Le Bureau fait rapport au Secrétaire général adjoint à la gestion, qui est le directeur exécutif du projet (voir fig. 2).

Figure II  
Principales responsabilités relatives à l'exécution du plan-cadre d'équipement



Source : Entretiens du Comité avec l'Administration.

### Évolution du projet depuis le dernier rapport du Comité

6. Un résumé des principales phases de l'élaboration de la stratégie et du budget prévu pour l'exécution du plan-cadre d'équipement figure à l'annexe I (fig. III). La dernière phase des travaux de construction a commencé et, à la fin de la période considérée :

- Le bâtiment du Secrétariat avait été livré (juillet 2013);
- Le poste de contrôle de sécurité sud avait été ouvert au personnel (février 2014);
- L'essentiel des sous-sols était achevé;
- Il restait à régler un certain nombre d'éléments avant la livraison du bâtiment des conférences;
- La rénovation du bâtiment de l'Assemblée générale avait bien avancé.

7. À sa soixante-huitième session, l'Assemblée générale a autorisé, en décembre 2013, l'utilisation du solde de la réserve opérationnelle (voir résolution 68/247 A) et, en avril 2014, l'utilisation du Fonds de roulement et du Compte spécial, à titre de mécanisme relais afin de financer la portion non provisionnée du montant de 379 millions de dollars correspondant au dépassement de coûts prévu (voir

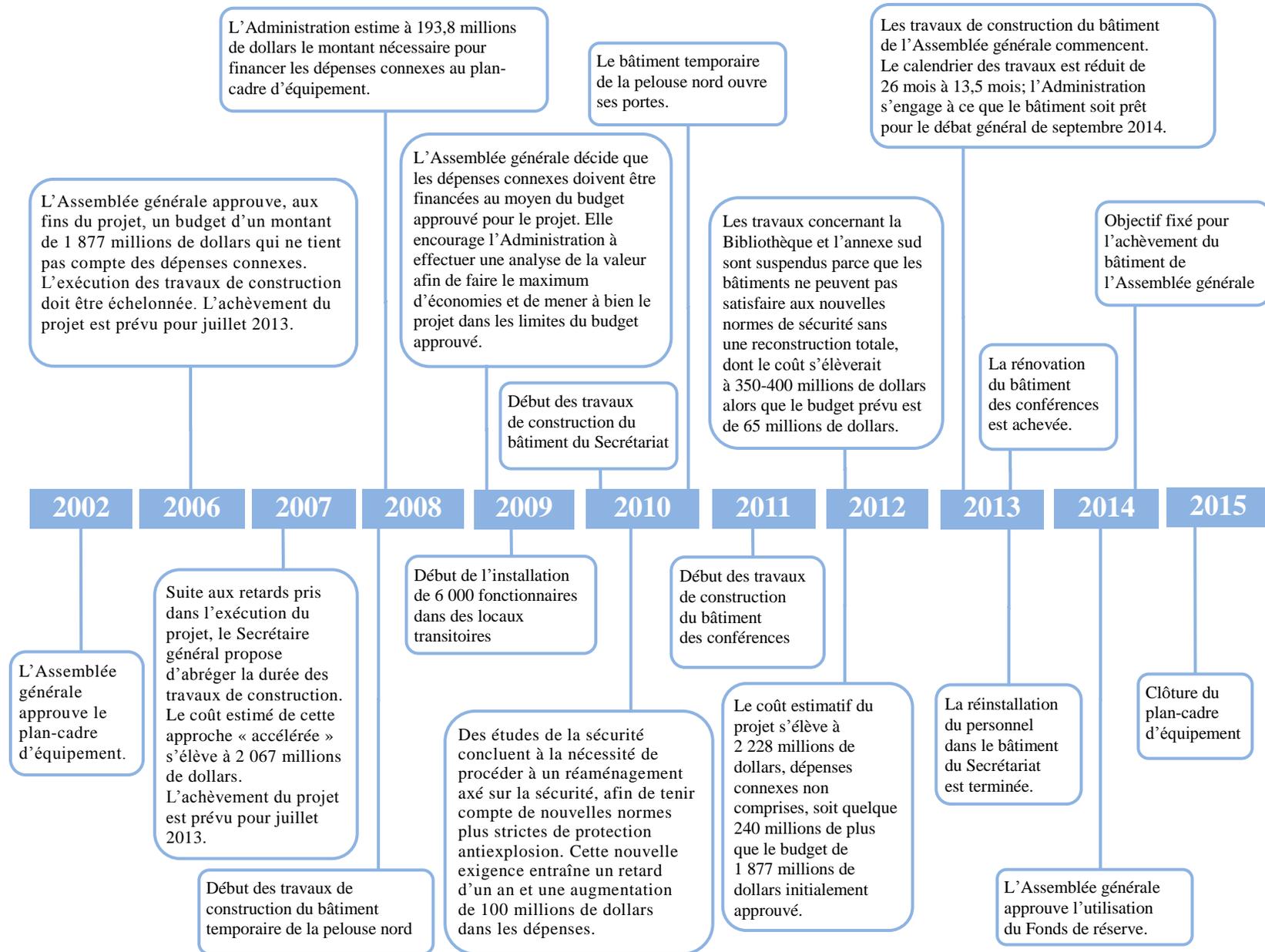
résolution 68/247 B). La section B du présent rapport comporte des observations sur le dépassement de coûts prévu et les plans de financement du projet. L'annexe II présente une synthèse des modifications apportées au budget et l'évolution du montant estimatif du coût final prévu à mesure de l'exécution du projet.

### **Recommandations antérieures**

8. Sur les 9 recommandations formulées par le Comité dans son rapport précédent [A/68/5 (Vol. V)], 2 (22 %) ont été appliquées et 4 (44 %) sont en cours d'application. Le partage des enseignements tirés de l'exécution du plan-cadre d'équipement ne cesse de progresser, de même que la réflexion sur la mise en œuvre de stratégies permettant d'utiliser de manière souple l'espace de travail. Le Comité a classé trois recommandations non appliquées, concernant l'établissement du coût final prévu, l'élaboration d'un plan de couverture des imprévus pour l'achèvement du bâtiment de l'Assemblée générale, et l'obtention d'avis indépendants sur l'achèvement du bâtiment de l'Assemblée générale.

9. Les dernières phases du projet ayant commencé et le volume de travail restant ayant considérablement diminué, le niveau de risque lié aux financements a fortement baissé. Si certaines recommandations antérieures n'ont plus la même importance dans la situation actuelle du plan-cadre d'équipement, elles demeurent extrêmement pertinentes et essentielles pour la bonne exécution de futurs projets d'équipement. L'annexe III fait le point sur l'exécution du plan-cadre. De nouvelles observations sur certaines recommandations antérieures figurent dans les sections correspondantes du présent rapport.

Figure III  
Chronologie du plan-cadre d'équipement



## B. Budget, coût et financement du projet

### Budget du projet

10. Au 31 mars 2014, le montant total du budget d'ensemble pour le plan-cadre d'équipement était de 1 995 millions de dollars, compte tenu d'un montant de 640 000 dollars ajouté au cours de l'année du fait de dons supplémentaires venant d'États Membres (voir tableau 2).

11. Il n'existe toujours aucun budget pour les 155 millions de dollars de dépenses approuvées. Il s'agit notamment de dépenses connexes dont l'Assemblée générale a demandé qu'elles soient absorbées dans les coûts de construction du plan-cadre d'équipement. En mars 2014, l'Administration a indiqué que les dépenses connexes<sup>7</sup> s'élèveraient en tout à 140 millions de dollars, soit une diminution de 4 millions de dollars depuis le dernier rapport du Comité, le coût effectif de certains travaux étant inférieur à leur valeur contractuelle. Les 15 millions de dollars restant non inscrits au budget représentent le solde d'un budget de 4,2 millions et du coût final du centre informatique auxiliaire (19,2 millions), qui n'entraîne pas dans le cahier des charges initial du plan-cadre d'équipement<sup>8</sup>.

### Dépenses relatives au projet et coût final prévu

#### *Dépenses*

12. La situation financière du plan-cadre d'équipement est constatée dans les états financiers de l'ONU [voir A/69/5 (Vol. I)]. Pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2013, les dépenses consacrées au plan-cadre d'équipement s'établissaient à 470,4 millions de dollars.

13. Le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement continue d'exercer un contrôle strict des dépenses, épaulé par une équipe expérimentée, qui étudie scrupuleusement les coûts du chantier, vérifie soigneusement les demandes d'avenants et négocie fermement avant tout paiement. Cela corrobore les conclusions et rapports d'audit du Bureau des services de contrôle interne (voir A/67/330), ainsi que l'examen de l'adjudication des marchés par le Comité d'examen des avenants aux contrats<sup>9</sup>.

#### *Coût final prévu*

14. Au mois de mars 2014, l'Administration prévoyait que le coût estimatif total serait de 2 374 millions de dollars, contre un budget approuvé de 1 995 millions, compte tenu du montant combiné de dépassement de coûts de 379 millions (19 %).

<sup>7</sup> Les dépenses connexes concernent des biens et services qui, bien que rendus nécessaires par les travaux du plan-cadre d'équipement, ne sont pas directement liés aux rénovations prévues, et n'ont donc pas été pris en compte dans le budget initial. Pendant la période des travaux, les effectifs et les budget de fonctionnement ont dû être augmentés temporairement dans certains services du Secrétariat, comme par exemple les bureaux du Département de la sûreté et de la sécurité.

<sup>8</sup> Le centre informatique auxiliaire est une installation de sauvegarde des données située dans le New Jersey.

<sup>9</sup> Compte tenu du grand nombre de changements apportés à la conception à la suite de l'adoption de la stratégie accélérée, le Comité d'examen des avenants aux contrats a été créé en 2009 en vue de l'examen des demandes d'avenants et des modifications de contrat.

Des informations supplémentaires sur le budget et les coûts actuels du projet sont fournies à l'annexe IV.

15. Au mois de mars 2014, l'Administration estimait le coût final prévu des travaux de construction<sup>10</sup> à 2 215 millions de dollars, soit un dépassement de 224 millions (11 %)<sup>11</sup> par rapport au budget approuvé de 1 991 millions (voir tableau 2).

16. Le dépassement de coûts prévu tient essentiellement à des éléments survenus aux cours de périodes plus anciennes et exposés de façon exhaustive dans les précédents rapports du Comité. Depuis le dernier rapport du Comité, aucune nouvelle contrainte de coût ni risque important susceptible de compromettre le coût final prévu ne sont apparus, à part le risque en cours, déjà constaté, du fait du calendrier accéléré (en raison du retard pris au commencement) fixé pour terminer le bâtiment de l'Assemblée générale avant le débat général de septembre 2014. Le point le plus récent sur l'état d'avancement des travaux dans ce bâtiment est présenté dans la section C du présent rapport.

Tableau 2

**Budget et coût final prévu, au mois de mars 2014**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Plan-cadre d'équipement</i>	<i>Dépenses connexes</i>	<i>Centre informatique auxiliaire</i>	<i>Coût total pour l'ONU</i>
Budget du projet	1 876 700		4 228	
Dons des États Membres	13 873			
Réaménagement axé sur la sécurité	100 000			
<b>Budget total</b>	<b>1 990 573</b>	<b>–</b>	<b>4 228</b>	<b>1 994 801</b>
Coûts des travaux de construction prévus	2 114 973			
Réaménagement axé sur la sécurité	100 000			
Dépenses connexes		139 524		
Centre informatique auxiliaire			19 240	
<b>Total (coûts)</b>	<b>2 214 973</b>	<b>139 524</b>	<b>19 240</b>	<b>2 373 737</b>
<b>Dépassement</b>	<b>(224 400)</b>	<b>(139 524)</b>	<b>(15 012)</b>	<b>(378 936)</b>
En pourcentage du budget	11 %		355 %	19 %

Source : Analyse effectuée par le Comité des données communiquées par l'Administration.

<sup>10</sup> Ce chiffre correspond aux dépenses contrôlées par le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement et ne comprend ni les dépenses connexes ni les dépenses afférentes au centre informatique auxiliaire.

<sup>11</sup> L'augmentation de 72 millions de dollars indiquée l'année dernière dans le financement du projet n'a pas été inscrite au budget total approuvé.

### Estimation et présentation des coûts

17. Pour être fiable, la méthode adoptée pour estimer le coût final prévu devrait tenir compte des risques quantifiés, des tendances en ce qui concerne les demandes d'avenants, des réclamations éventuelles et de l'accélération des travaux de construction. Le Comité a déjà fait part à l'Administration des préoccupations que lui inspire sa méthode d'estimation (voir paragraphes ci-après).

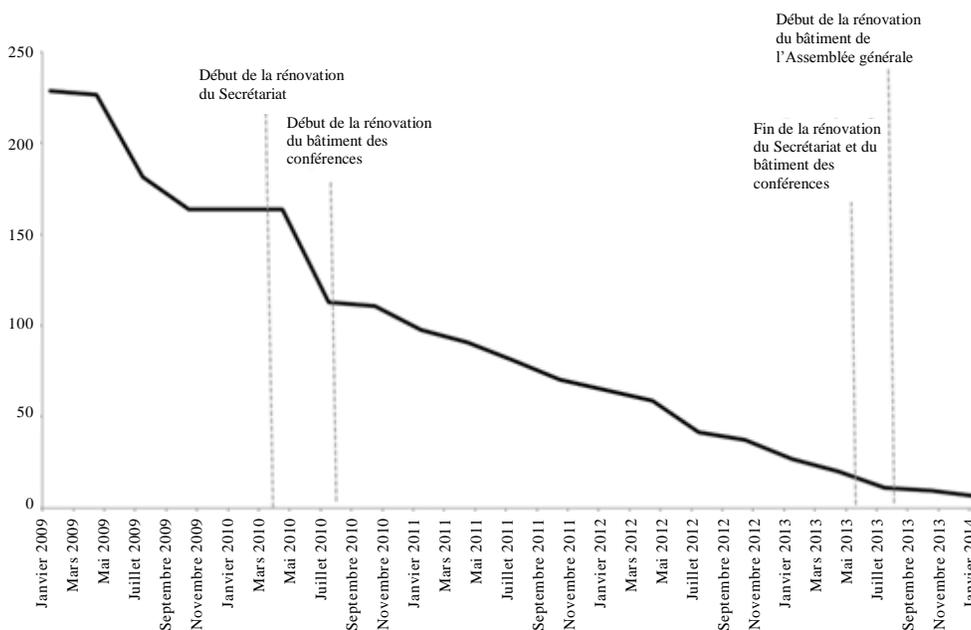
#### *Financement des imprévus et risques*

18. Si les imprévus communiqués relativement au budget du plan-cadre d'équipement ont diminué, 19 des 23 contrats n'étaient toutefois pas encore clôturés au moment de l'audit, et les travaux de construction se poursuivent. Au 31 mars 2014, l'Administration a indiqué qu'un montant de 6 millions de dollars était encore nécessaire pour financer les imprévus et mener à bien le projet (voir fig. IV). S'il est vrai que les risques tendent à diminuer au fur et à mesure que les activités touchent à leur terme, la plupart des contrats n'étant pas encore clôturés, des frais supplémentaires pourraient être occasionnés par l'accélération visant à honorer l'échéance du débat général et par d'autres avenants.

Figure IV

#### **Financement des imprévus communiqués**

(En millions de dollars des États-Unis)



Source : Analyse effectuée par le Comité des données communiquées par l'Administration.

19. Il pourrait être utile de tenir compte d'éventuelles sources supplémentaires de financement des imprévus relatifs au projet afin de mieux gérer les contraintes de coûts. En mars 2014, il s'agissait notamment d'éventuels crédits non recensés correspondant au montant d'environ 20 millions de dollars de provisions

précédemment affectées aux risques afférents à un certain nombre de contrats à prix maximum garanti. L'Administration ne recense pas expressément les crédits non utilisés dans ses rapports, parce que leur valeur demeure incertaine jusqu'à la clôture des contrats à prix maximum garanti. Environ 10 millions ont toutefois déjà été utilisés sur ce montant pour couvrir les dépenses occasionnées par des réclamations déjà déposées, l'accélération du calendrier et les avenants. Comme le Comité l'a déjà fait observer dans ses rapports précédents et dans son document de synthèse des enseignements tirés de l'expérience, il est indispensable de disposer d'une réserve pour imprévus, qui devrait servir à gérer les risques et non pas à financer l'augmentation générale des coûts.

20. S'il est vrai que le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement s'appuie sur des avis d'experts pour gérer les risques, l'Administration n'ayant pas quantifié les risques, elle n'est pas complètement en mesure d'assurer que le montant restant affecté aux imprévus, soit 6 millions de dollars, sera suffisant. Dans son précédent rapport, le Comité a salué les exercices effectués en octobre 2012 et avril 2013 en vue de quantifier les risques inhérents au projet, mais a également noté que l'Administration n'avait pas tenu compte de ces informations pour déterminer le montant de la réserve pour imprévus. L'Administration n'a pas l'intention de mettre à jour sa quantification des risques, car elle estime que les risques sont atténués dans l'ensemble et que les risques résiduels liés au bâtiment de l'Assemblée générale sont minimes. Elle a informé le Comité qu'elle était d'avis que les 6 millions de dollars restant en réserve devraient suffire à mener à bien les travaux résiduels, si aucun changement ne survenait.

#### *Avenants*

21. Le projet continue de donner lieu à un nombre inhabituellement élevé de demandes d'avenants, certains entraînant des coûts élevés (voir fig. V). Cela s'explique dans une large mesure par le manque de fiabilité des données (plans d'études, informations essentielles pour la construction) fournies au début du projet. De ce fait, il a fallu modifier une part considérable des plans, ce qui a occasionné un volume important de travaux de construction supplémentaires, ainsi que des coûts liés au remaniement des plans. Il est courant, lorsque les projets de construction touchent à leur terme, que les prestataires soient sollicités pour effectuer des travaux qui n'étaient pas initialement prévus dans le contrat; l'Administration peut donc s'attendre à une augmentation du nombre d'avenants à l'approche de la clôture des contrats.

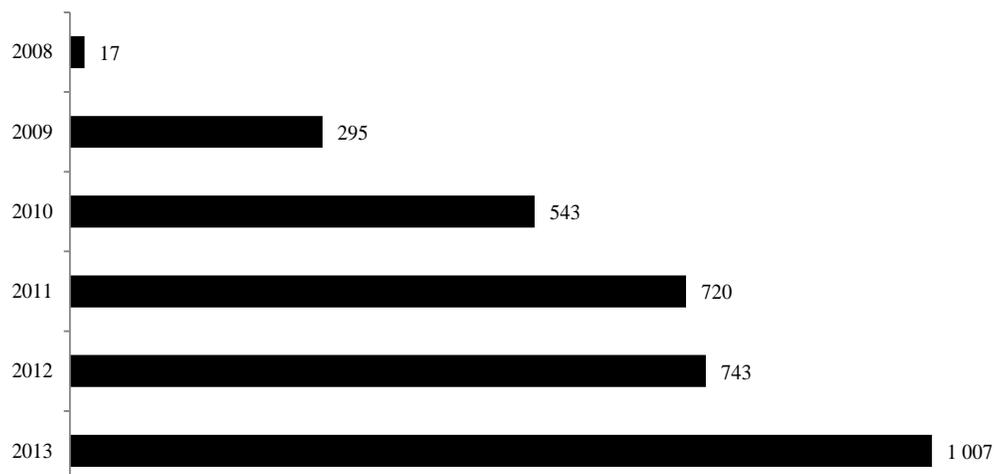
22. Au mois de décembre 2013, 3 325 demandes d'avenants<sup>12</sup> avaient été présentées, pour une valeur totale de 157,7 millions de dollars. L'Administration ne tient pas compte des demandes éventuelles d'avenants dans son estimation du coût final prévu du plan-cadre d'équipement. Malgré les rapports qu'elle reçoit hebdomadairement sur les éléments liés à des coûts non arrêtés (susceptibles de donner lieu à des demandes d'avenants), elle part du principe que les avenants pourront être financés par une provision générale pour risques calculée en pourcentage des dépenses attendues. Le Comité a déjà fait des observations sur les

---

<sup>12</sup> Une demande d'avenant est un dispositif permettant de modifier certaines clauses d'un contrat, auquel on peut avoir recours pour diverses raisons, comme par exemple la découverte qu'un bâtiment est en moins bon état que prévu ou la nécessité d'ajouter des heures de travail au contrat. Elle entraîne une augmentation des coûts par rapport aux prévisions.

problèmes liés au recours à cette provision générale (voir A/65/5 (Vol. V), par. 79 à 83).

Figure 5  
**Nombre des demandes d'avenants présentées chaque année depuis le début des travaux**



Source : Analyse effectuée par le Comité des données communiquées par l'Administration.

Notes : Les travaux de rénovation ont commencé en mai 2008.

### Réclamations

23. Sur les trois réclamations déposées par les prestataires dont le Comité avait fait état précédemment, deux ont été réglées et une demeure en cours de négociation. Compte tenu des importantes contraintes de temps et de coût pesant sur le projet, et de l'échéance serrée fixée pour achever le bâtiment de l'Assemblée générale, il est possible que le nombre de réclamations augmente vers la fin du projet car les prestataires sont tenus de travailler au maximum, ou presque, de leurs capacités. Dans ses prévisions, l'Administration prévoit des crédits pour couvrir les réclamations déjà déposées et les imprévus émanant du maître d'œuvre. Une fois réglées, les réclamations sont comptabilisées dans le coût final prévu, mais aucune provision n'y est faite pour les nouvelles réclamations éventuelles.

### Accélération des travaux

24. Si le bâtiment de l'Assemblée générale doit être prêt pour accueillir le débat général en septembre 2014, il est indispensable d'accélérer les travaux, ce qui exige des prestataires une augmentation des heures d'ouvrage ou un accroissement de la main-d'œuvre. Il peut s'avérer nécessaire d'accélérer à nouveau le calendrier, au-delà des délais déjà très serrés convenus avec les prestataires, pour livrer le bâtiment de l'Assemblée générale à temps pour le débat général. Cette situation se traduit, en partie, par l'augmentation des coûts du contrat de rénovation du bâtiment de l'Assemblée générale, atteignant 125 millions de dollars contre un budget initial envisagé de 104 millions en 2013. Ce dépassement a été financé par des fonds non utilisés réservés aux imprévus et provenant d'économies réalisées sur des achats

antérieurs. L'Administration estime qu'une accélération supplémentaires excédant celle déjà conclue ne coûterait pas plus de 1 million de dollars et prévoit de la financer grâce à la réserve pour imprévus, recensés ou non.

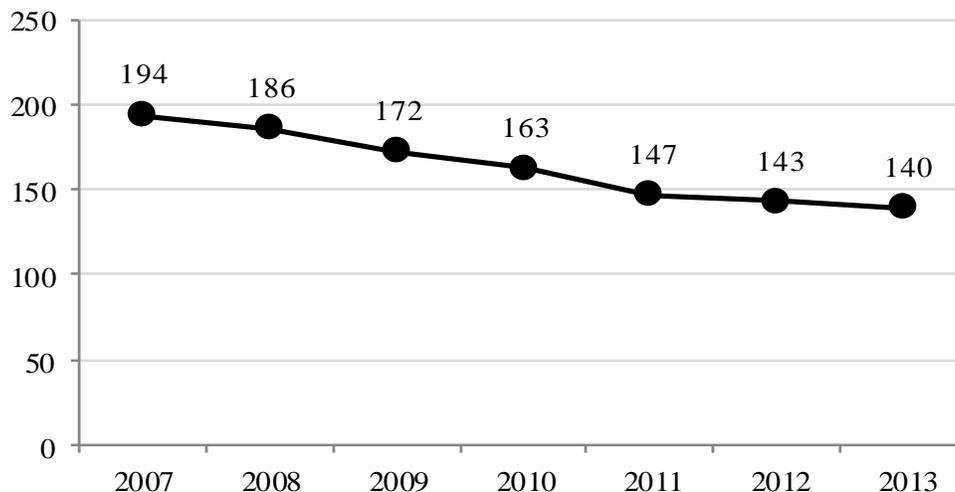
#### *Dépenses connexes imputables à d'autres budgets*

25. Les dépenses connexes concernent des activités indispensables à la réussite du projet. En mars 2014, l'Administration a communiqué à l'Assemblée générale des dépenses connexes d'un montant final de 140 millions de dollars, soit 28 % de moins que les prévisions initialement établies par l'Administration dans son rapport (voir A/62/799 et fig. VI). Il se peut que les dépenses effectivement occasionnées aient été sous-estimées, ce chiffre s'appuyant sur l'hypothèse qu'aucune autre dépense n'aurait lieu après l'exercice biennal 2012-2013, alors que les activités au titre du plan-cadre d'équipement doivent se poursuivre jusqu'en 2015. Ainsi, le Département de la sûreté et de la sécurité estime que, pour l'année 2014 seulement, il consacrerait au moins 1,8 million de dollars de son budget ordinaire aux services de sécurité à fournir pour les activités liées au plan-cadre d'équipement.

Figure VI

#### **Montant estimatif du total des dépenses connexes**

(En millions de dollars des États-Unis)



Source : Analyse effectuée par le Comité des données communiquées par l'Administration.

Note : Le chiffre de 2013 représente les données communiquées par l'Administration après la clôture financière.

#### **Financement du projet**

##### *Déficit*

26. Les 155 millions de dollars de dépenses non prévues au budget (dépenses connexes et coût du centre informatique auxiliaire) ajoutés aux 224 millions de dollars de dépassement des coûts de construction donnent un dépassement total prévu de 379 millions de dollars par rapport au budget. En décembre 2012,

l'Administration a obtenu de l'Assemblée générale qu'elle approuve des crédits supplémentaires d'un montant de 71 millions de dollars à prélever sur le Fonds de réserve opérationnelle et les intérêts créditeurs accumulés<sup>13</sup> (voir résolution 67/246). En décembre 2013, l'Assemblée générale a approuvé des crédits supplémentaires de 86,5 millions de dollars imputables au Fonds de réserve opérationnelle et de 1,9 million de dollars à prélever sur les intérêts créditeurs futurs (voir résolution 68/247). Ces décisions ont permis de réduire de 220 millions de dollars le déficit de financement.

27. Jusqu'à présent, l'Administration a financé à partir du budget du projet les 155 millions de dollars de dépenses non prévues, compromettant ainsi la trésorerie du projet. Dans sa mise à jour du onzième rapport annuel sur l'état d'avancement de l'exécution du plan-cadre d'équipement (A/68/352/Add.2), le Secrétaire général a déclaré que cette solution n'était plus viable et qu'à partir de juillet 2014 les fonds ne seraient plus disponibles pour l'exécution du projet. En avril 2014, l'Assemblée générale a autorisé l'utilisation du fonds de roulement et du compte spécial, à titre de mécanisme relais censé financer le projet jusqu'à son terme<sup>14</sup>. Selon les dernières estimations, les soldes respectifs du fonds de roulement et du compte spécial sont de 150 et 235 millions de dollars. L'Assemblée générale entend revenir sur cette question à la fin de 2014 (durant la partie principale de la soixante-neuvième session).

28. L'Administration propose d'utiliser le montant de 65 millions de dollars, qui était initialement prévu aux fins de la rénovation de la Bibliothèque et de l'annexe sud, pour couvrir les 65 millions de dollars de déficit grevant le financement des travaux de construction. Si cette solution est approuvée par l'Assemblée générale, le dépassement global des coûts demeurera conforme aux prévisions, le déficit de financement diminuera et le coût des travaux demeurant inscrits au cahier des charges aura augmenté.

29. Si le Comité considère que les bailleurs de fonds d'un grand projet pluriannuel doivent être absolument convaincus de la nécessité d'augmenter les fonds lorsque cela doit se produire, il réitère néanmoins ses précédentes préoccupations concernant la transparence et la fiabilité des financements qu'il estime indispensables pour permettre à toutes les parties concernées, y compris les prestataires, d'avancer en toute confiance.

## C. Calendrier et cahier des charges

### Bâtiment de l'Assemblée générale

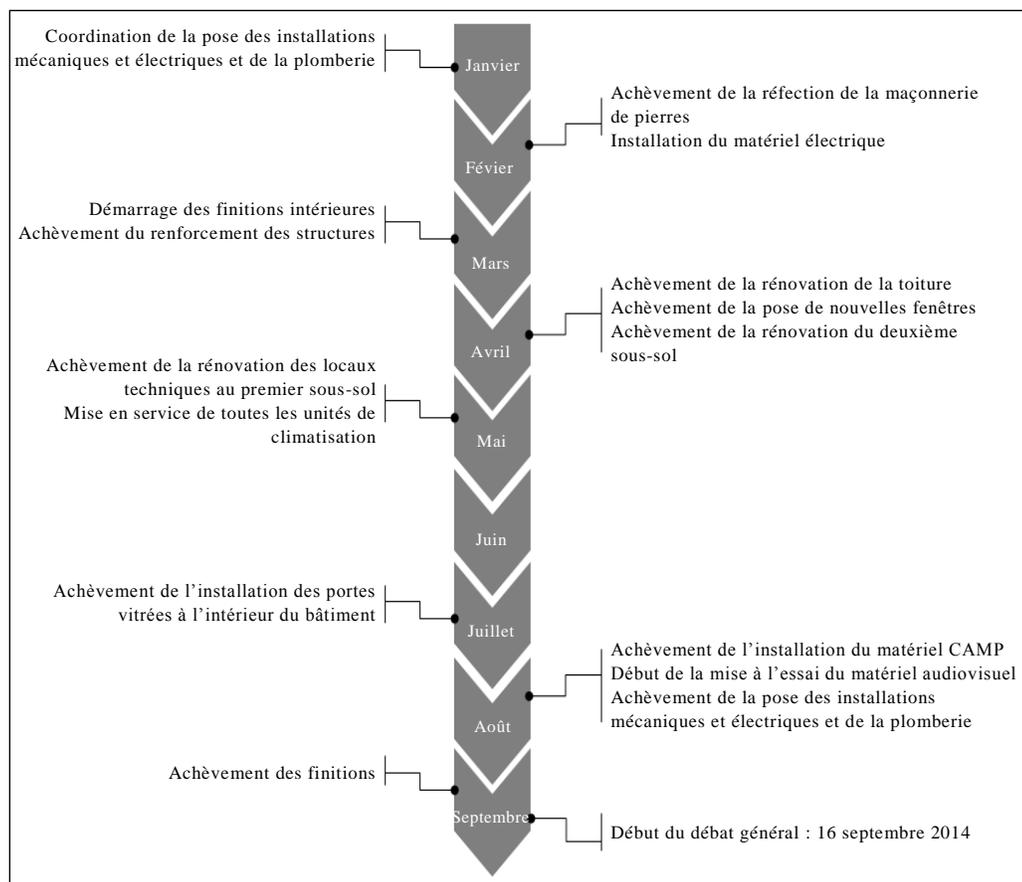
30. À l'ouverture de la soixante-huitième session de l'Assemblée générale, le Secrétaire général a annoncé que le bâtiment de l'Assemblée serait prêt à temps pour accueillir le débat général en 2014. L'Administration estime que le calendrier de rénovation du bâtiment de l'Assemblée générale est serré mais réalisable (voir fig. VII). Le Comité a souligné précédemment que ce calendrier avait été resserré et

<sup>13</sup> La création du Fonds de réserve opérationnelle pour le plan-cadre d'équipement a été approuvée en décembre 2006 (voir résolution 61/251 de l'Assemblée générale). La principale finalité de cette réserve était de couvrir les déficits temporaires de trésorerie.

<sup>14</sup> Le fonds de roulement et le compte spécial sont des comptes de réserve qui permettent à des activités financées par le budget ordinaire de disposer de liquidités à court terme.

ramené de 24 à 13,5 mois, à supposer que les travaux de construction aient commencé en mai 2013. Le chantier du bâtiment de l'Assemblée générale a démarré en juin 2013 et les travaux de démolition et de désamiantage ont commencé en août 2013. Aucun nouveau retard ne doit venir perturber ce calendrier.

Figure VII  
Principales étapes de la rénovation du bâtiment de l'Assemblée générale (2014)



Source : Analyse effectuée par le Comité de la réponse de l'Administration aux questions de la Cinquième Commission.

31. Au moment de l'audit, il y avait de nombreux problèmes susceptibles de retarder l'achèvement des travaux de rénovation du bâtiment de l'Assemblée générale; certains sont actuellement pris en main et d'autres requièrent une attention plus étroite. L'Administration a divisé le contrat à prix maximum garanti pour la rénovation de ce bâtiment en trois marchés distincts de manière que l'élaboration du document technique prenne moins de temps. Elle a ainsi passé trois marchés distincts pour « les premiers travaux », « l'infrastructure » et « les finitions », l'objectif étant de commencer les travaux le plus tôt possible et de réserver du temps pour la mise à l'essai du matériel audiovisuel et des autres matériels.

32. Le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement envisage notamment d'axer les travaux sur les espaces nécessaires à la tenue du débat général (salle de l'Assemblée

générale, salles de conférence, salles du centre technologique et locaux techniques). Cette solution permettrait de retarder les travaux « à l'arrière » et dans les sous-sols, qui pourraient être terminés après septembre. Au moment de l'audit, le maître d'œuvre a confirmé que certains travaux « moins essentiels » seraient achevés après le débat général, mais n'a pas précisé lesquels ni n'a présenté de plan étayé et convenu des travaux qui devaient être réalisés en premier ou reportés.

33. Il reste suffisamment de temps pour terminer les travaux de rénovation, à condition qu'il n'y ait pas de problèmes graves au niveau de l'approvisionnement ou de la main-d'œuvre, d'incidents mettant en cause la santé ou la sécurité ou une longue période de mauvais temps. Toutefois, l'un des principaux risques est le peu de temps dont on dispose pour tester et mettre en service les systèmes mécaniques et électriques, notamment les systèmes audiovisuels dans la salle de l'Assemblée générale et les connections à d'autres parties du bâtiment de l'Assemblée générale.

34. Les travaux de rénovation du bâtiment de l'Assemblée générale devant être achevés au 1<sup>er</sup> août 2014, il restera alors six semaines pour tester ces systèmes et les mettre en service, alors que le contrôle des systèmes audiovisuels du bâtiment des conférences a pris quatre mois. L'Administration demeure convaincue que ces six semaines seront suffisantes si l'on tient compte des enseignements retenus de la rénovation du bâtiment des conférences, notamment si l'on choisit un système simplifié et effectue un certain nombre d'essais hors site.

35. Il faut aussi prévoir suffisamment de temps pour le contrôle des dispositifs de sécurité. Par exemple, il faut de trois à quatre semaines au Département de la sûreté et de la sécurité pour tester les alarmes, les systèmes de contrôle d'accès, la télévision en circuit fermé, les portes et les systèmes à sécurité relative et vérifier le fonctionnement des escaliers mécaniques. Les agents de sécurité des États Membres doivent aussi avoir suffisamment de temps pour inspecter le bâtiment avant le débat général. Au moment de l'audit, l'échéancier précis du contrôle des dispositifs de sécurité n'avait pas encore été arrêté.

36. D'autres problèmes risquent d'empêcher que le bâtiment de l'Assemblée générale soit prêt à temps pour accueillir le débat général ou que les travaux y soient achevés au coût actuellement prévu, à savoir :

- Le manque de précision dans la définition des critères qui doivent être remplis avant le transfert de la gestion du bâtiment et des responsabilités concernant les articles indispensables à l'achèvement des travaux;
- Les éventuelles réclamations liées aux travaux de construction et le temps que prendrait le traitement de nouveaux avenants;
- Le départ de membres clefs du Bureau chargé du plan-cadre d'équipement ou de l'équipe du maître d'œuvre (ce qui risque de perturber le déroulement du projet et la circulation de l'information);
- Les retards dans la mise en place de contrats d'entretien, ce qui risque de compromettre le fonctionnement du complexe;
- Le retard dans l'achèvement des derniers travaux dans les espaces moins visibles du bâtiment de l'Assemblée générale, allant éventuellement à l'encontre des clauses des marchés conclus avec les prestataires.

### **Bibliothèque et annexe sud**

37. En raison de problèmes de sécurité relatifs à la résistance du bâtiment de la Bibliothèque et de l'annexe sud aux explosions et à la proximité de la bretelle de sortie du FDR Drive, le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement a suspendu les travaux de conception sur ces bâtiments en 2011<sup>15</sup>. Même si ces bâtiments demeurent inscrits dans le cahier des charges, le calendrier d'exécution et les prévisions de coût actuels partent du principe qu'ils ne seront pas rénovés. L'Administration estime que leur remplacement pourrait coûter entre 350 et 450 millions de dollars, alors que le budget initialement prévu pour leur rénovation s'élevait à 65 millions de dollars. L'autre option consiste à rechercher une solution avec la ville hôte concernant le déplacement de la bretelle de sortie du FDR Drive, éventuellement dans le cadre d'un vaste réaménagement du terrain situé immédiatement au sud du complexe de l'ONU.

38. En février 2014, la Mission permanente du pays hôte a adressé à l'Organisation des Nations Unies une lettre confirmant qu'il ne serait pas possible de fermer ou de déplacer la bretelle de sortie du FDR Drive. À ce jour, l'Assemblée générale n'a pas autorisé le retrait de la Bibliothèque et de l'annexe sud du projet ni n'a décidé d'utiliser ou non les 65 millions de dollars prévus pour la rénovation de ces bâtiments pour financer le dépassement des coûts du projet. Dans sa résolution 67/246, elle a demandé que des informations actualisées sur la rénovation de ces bâtiments lui soient présentées et que les options possibles et les incidences financières de chacune soient indiquées.

39. Dans son précédent rapport, le Comité a indiqué que toute décision sur l'emploi proposé des 65 millions de dollars devrait être fondée sur une appréciation de toutes les options et des coûts associés au transfert des fonctions de la Bibliothèque et de l'annexe sud. À la soixante-huitième session de l'Assemblée générale, l'Administration a présenté les coûts d'un certain nombre d'options, notamment du remplacement de ces bâtiments et du transfert de leurs fonctions (voir A/68/352 et Add.2). Si la proposition de l'Administration d'utiliser les 65 millions de dollars originalement alloués à la rénovation de la Bibliothèque et de l'annexe sud pour couvrir le dépassement de coûts est approuvée, toute nouvelle option nécessitera l'ouverture de crédits supplémentaires. Il est maintenant probable que la solution sera arrêtée après l'achèvement du plan-cadre d'équipement.

### **Calendrier général**

40. L'exécution du plan-cadre d'équipement est près de s'achever et les problèmes susceptibles de l'entraver sont de moins en moins nombreux. Au mois de mars 2014, le Secrétariat était rénové dans sa totalité, la responsabilité de sa gestion ayant été transférée en juillet 2013. La rénovation du bâtiment des conférences était en grande partie achevée en avril 2013, mais il reste un certain nombre de problèmes à régler avant que le bâtiment puisse être repris en main par les services de l'ONU. Le poste de contrôle de sécurité (sud) a été ouvert au personnel en février 2014. La

---

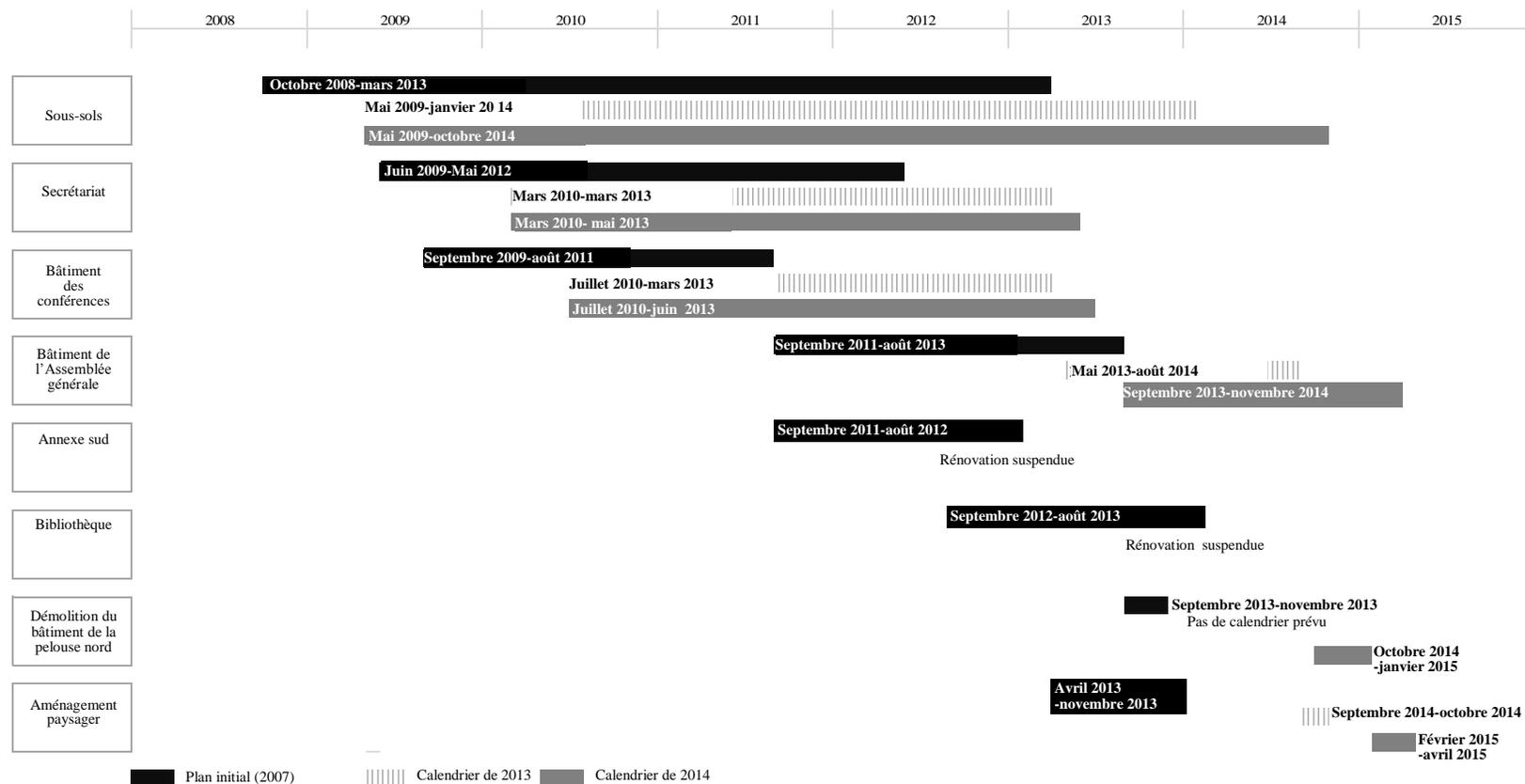
<sup>15</sup> Les études menées sur la résistance des bâtiments face aux menaces venues des voies routières adjacentes ont permis de conclure qu'aucun des bâtiments ne pouvait être rénové de manière à garantir un niveau de sécurité acceptable, en raison de leur structure originelle, qui est relativement légère, ainsi que de la proximité entre la voie périphérique du FDR Drive et le bâtiment de l'annexe sud et entre la bretelle de sortie du FDR Drive et les deux bâtiments.

rénovation des sous-sols et du poste de contrôle de sécurité (nord) devrait être terminée en octobre 2014.

41. Selon le plan actuel de l'Administration, le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement cessera son activité à la fin de juin 2015. Les travaux portant sur la voie de desserte au niveau des 42<sup>e</sup> et 48<sup>e</sup> Rues ne seront pas exécutés au titre du plan-cadre d'équipement. L'Administration n'a pas encore obtenu les permis nécessaires auprès de la ville hôte, et elle a informé le Comité que le Bureau des services centraux d'appui assumerait la responsabilité de ces travaux et de la gestion des budgets de 15 millions et de 20 millions de dollars prévus à cet effet (voir fig. VIII).

**42. Le Comité formule une recommandation sur le cahier des charges au paragraphe 25 a) du résumé.**

Figure VIII  
**Comparaison du calendrier actuel avec le calendrier de 2013 et celui approuvé dans la stratégie IV accélérée**



Source : Analyse effectuée par le Comité des calendriers communiqués par le maître d'œuvre.

**Notes :**

Les dates correspondent aux travaux de construction ou de rénovation. Elles ne tiennent pas compte de la clôture financière ou administrative de sous-projets. Les délais concernent les travaux non accélérés.

Le calendrier de 2014 correspond à l'échéancier fixé par le maître d'œuvre en février 2014. Au moment de l'audit, il s'agissait notamment des travaux de rénovation de la voie de desserte, au niveau des 42<sup>e</sup> et 48<sup>e</sup> Rues, qui étaient inclus dans le contrat relatif aux sous-sols. Ces travaux ne seront finalement pas exécutés dans le cadre du projet et seront gérés par le Bureau des services centraux d'appui.

## D. Gestion du projet jusqu'à son achèvement

### Gouvernance du projet

43. Le Comité a précédemment souligné la nécessité d'une gestion efficace du projet et estimé qu'il fallait créer un comité directeur à cette fin. Le dispositif de gouvernance du projet n'a pas changé depuis la publication du précédent rapport du Comité. L'Administration continue tous les trimestres d'informer oralement la Cinquième Commission, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et le Comité de gestion de la marche des travaux et du coût du projet. Le Directeur du projet continue d'établir toutes les semaines des mises à jour concernant le projet à l'intention du Groupe exécutif de gestion présidé par le Secrétaire général adjoint à la gestion.

44. Le Comité a précédemment souligné qu'une organisation qui s'engageait dans un projet aussi vaste et aussi complexe mettait normalement en place un dispositif d'assurance intégré pour offrir à ses responsables des avis d'experts indépendants de l'équipe du projet. Le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement fait certes appel à des consultants externes en gestion mais ceux-ci ne sont pas indépendants de l'équipe du projet puisqu'ils en font partie.

45. Le Comité a recommandé que le Secrétaire général adjoint à la gestion, en sa qualité de responsable du projet, envisage de prendre l'avis technique d'un expert indépendant sur la probabilité de voir les travaux de rénovation du bâtiment de l'Assemblée générale s'achever à l'échéance, suivant les spécifications et au coût prévus. Le Secrétaire général adjoint à la gestion a estimé qu'à ce stade du projet, cet avis n'était pas nécessaire.

**46. Le Comité répète sa recommandation concernant l'avis technique d'un expert indépendant au paragraphe 25 b) du résumé.**

### Capacités de l'équipe du projet

47. Maintenant que le projet est près d'être achevé, le personnel affecté au projet se met bien entendu à la recherche d'autres postes. Si des mesures d'incitation ne sont pas mises en place ou si aucune précision n'est donnée quant à leur devenir, ces fonctionnaires risquent de s'en aller et ne pourront pas être remplacés rapidement avant l'achèvement du projet, ce qui risque d'entraver la clôture du projet. Ainsi, en 2014, il a fallu près de cinq mois pour pourvoir un poste de fonctionnaire des finances et du budget au Bureau chargé du plan-cadre d'équipement. L'Administration espère que l'envergure et le prestige du projet sont suffisants pour retenir le personnel, en particulier les architectes et les ingénieurs, jusqu'à son achèvement, mais le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement estime qu'il y a un gros risque pour que certains membres du personnel occupant des postes essentiels quittent l'équipe plus tôt que prévu, ce qui priverait l'équipe de leurs connaissances et compétences spécialisées. Aucune mesure n'a été prévue pour atténuer ce risque, bien que le Comité ait soulevé le problème dès 2011. En attendant, l'équipe du projet a vu son effectif se réduire, passant de 26 fonctionnaires et 12 membres du personnel d'appui en 2012 à 22 fonctionnaires et 7 membres du personnel d'appui en mars 2014. Les contraintes financières ont également conduit à la réduction du nombre de consultants en estimation de coûts et de l'effectif de l'équipe du maître d'œuvre.

**Transfert des responsabilités**

48. Il est indispensable de gérer de manière efficace le transfert des responsabilités concernant les installations pour passer de la phase de rénovation à celle des activités quotidiennes. Il importe à ce stade de prendre les bonnes décisions afin de tirer parti des avantages envisagés au démarrage du projet. La bonne méthode consisterait à évaluer objectivement quand les bâtiments ou les systèmes sont prêts à être repris en main par l'Organisation de manière à ne pas perturber les activités quotidiennes. Il s'agit là d'un réel problème en ce qui concerne le plan-cadre d'équipement. Au moment de l'audit, il n'y avait aucun responsable désigné du transfert des responsabilités de gestion des bâtiments rénovés et le personnel a indiqué que ce processus exigeait plus de travail et plus de temps que prévu. Cela risque de retarder la prise de décisions et d'entraîner des dépenses inutiles.

49. Jusqu'en décembre 2013, l'Administration avait une équipe de coordination du plan-cadre d'équipement composée de trois fonctionnaires du Bureau des services centraux d'appui, laquelle partageait les locaux du Bureau chargé du plan-cadre d'équipement. Le financement de cette équipe a cessé en décembre 2013, car il ne devait plus y avoir d'activités financées au titre des dépenses connexes après cette date. Même si le financement pour l'un des trois postes a été prorogé de neuf mois jusqu'au cours de l'année 2014, le transfert des responsabilités doit se poursuivre jusqu'à l'achèvement total du projet en 2015.

50. Le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement transfère les responsabilités de gestion des parties du complexe au fur et à mesure qu'elles sont rénovées. Le transfert échelonné de la gestion des bâtiments a empêché le Bureau des services centraux d'appui d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix lors de l'attribution des contrats d'entretien dans la mesure où il lui est plus difficile de présenter aux fournisseurs un cahier des charges complet, ce qui pourrait éventuellement lui permettre d'obtenir de meilleurs prix. Cela entraîne aussi d'autres difficultés, sachant qu'il faut coordonner ces multiples transferts et déterminer tous les contrats d'entretien à passer et les délais pour ce faire. Il faut également passer des contrats d'entretien pour les installations de conférence et les systèmes de sécurité. Le Bureau de l'information et des communications sera, à terme, chargé de l'entretien de ces systèmes mais on ne sait pas encore quand il assumera cette responsabilité.

51. Compte tenu du transfert progressif des responsabilités, le Bureau des services centraux d'appui a recours à différentes méthodes pour organiser les services d'entretien. Le tableau 3 montre que, dans la majorité des cas, il a établi des contrats d'entretien qui ont été soit officialisés avant la prise en charge de l'installation soit prorogés sur la base de contrats de louage de services existants. Dans les cas où les contrats d'entretien n'ont pas pu être établis à temps, l'entretien est assuré par le personnel de l'Organisation ou au titre d'accords spéciaux passés notamment avec le maître d'œuvre, qui se charge de l'organisation et de la gestion de services d'entretien temporaires. Faute de contrats de maintenance, le Bureau des services centraux d'appui a dû recourir à des garanties à court terme pour le centre audiovisuel permanent et le système de gestion des fichiers numériques, qui sont sous la garantie des fournisseurs jusqu'à la fin de 2014.

**52. Le Comité formule une recommandation sur les services d'entretien au paragraphe 25 c) du résumé.**

Tableau 3  
**Organisation des services d'entretien au 30 juin 2014**

	<i>Organisation des services d'entretien en juin 2014</i>				
	<i>Nombre de systèmes à entretenir</i>	<i>Contrats d'entretien</i>	<i>Assurés par le personnel de l'Organisation</i>	<i>Utilisation de garanties</i>	<i>En attente d'une solution</i>
Entretien des bâtiments	24	8	9	–	7
Matériel de radiodiffusion	10	–	3	7	–

*Source* : Analyse effectuée par le Comité des données communiquées par l'Administration.

### Valorisation des avantages

53. On s'est beaucoup concentré sur les aspects techniques de l'exécution du projet, qui ont été confiés à des experts, mais peu d'efforts ont été faits pour définir les avantages du projet et un plan pour les valoriser. Maintenant que le projet est près d'être achevé, les bailleurs de fonds devraient pouvoir se faire une idée plus claire des avantages qui en découlent. Les résultats escomptés du projet sont qualitatifs et mal définis et ne comportent aucun paramètre objectif permettant d'apprécier ce qui a été mené à bien. De plus, aucun objectif n'a été fixé quant à l'utilisation de l'espace ou aux économies qui en découleraient. Si les résultats escomptés ou visés ne peuvent pas être mesurés, il est impossible de calculer le rendement des investissements.

54. Dans son rapport en faveur du plan-cadre d'équipement (A/55/117), le Secrétaire général a indiqué que, d'après les estimations, la facture énergétique de l'Organisation devrait passer de 10 millions de dollars en 2001 à 28 millions de dollars en 2027<sup>16</sup>. Les principaux avantages quantifiés présentés par le plan-cadre d'équipement ont trait à l'amélioration de l'efficacité : réduction de 50 % de la consommation d'énergie; réduction de 40 % de la consommation d'eau; et réduction de 45 % des émissions de CO<sub>2</sub>. L'Administration a informé le Comité qu'elle entendait commencer à rendre compte des économies d'énergie d'ici à la fin de 2015. L'Administration installe actuellement du matériel et des systèmes de collecte de données sur la consommation d'eau, de gaz et d'électricité et entend évaluer l'efficacité énergétique de chaque bâtiment par rapport à sa consommation énergétique d'avant le plan-cadre d'équipement.

55. Le Comité a souligné qu'il ne fallait pas s'attendre à ce que le Bureau des services centraux d'appui puisse réduire la part de son budget qui est consacrée à l'entretien du complexe nouvellement rénové au motif que ce dernier devrait nécessiter moins de travaux. Il se pourrait que ce soit l'inverse, les installations et le matériel sophistiqués risquant en effet de requérir une attention constante. Il faudrait analyser minutieusement les données opérationnelles, telles que la consommation énergétique et les cas de défaillance, afin d'établir correctement un budget annuel pour l'entretien à long terme des bâtiments rénovés et des nouveaux systèmes.

<sup>16</sup> Chiffres corrigés des variations de prix et exprimés en prix constants (2000).

### **Formules d'utilisation souple de l'espace de travail**

56. Dans sa résolution 67/254 A, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général d'élaborer un rapport sur les besoins en locaux du Siège de l'ONU à New York sur le long terme, y compris les effets de la mise en œuvre de stratégies souples de réaménagement des modalités de travail sur la capacité d'accueil des bâtiments. Donnant suite à cette demande, l'Administration a créé, en mars 2013, un groupe de travail intersectoriel présidé par le Bureau des services centraux d'appui et chargé de proposer des moyens de faire une utilisation souple de l'espace de travail. L'Administration présentera une analyse des avantages et inconvénients de ces formules à l'Assemblée à sa soixante-neuvième session.

57. D'après une évaluation de l'utilisation souple de l'espace de travail effectuée récemment par l'Administration, il était possible de réduire de 20 % la superficie de 20 mètres carrés (220 pieds carrés) prévue actuellement par personne, et d'améliorer la productivité du personnel, sa satisfaction, la rétention et la mobilité tout en réduisant les coûts immobiliers.

58. L'Administration lancera un programme de communication en vue de mobiliser et d'éduquer le personnel et ensuite mettra en application, à titre expérimental, le principe de l'utilisation souple de l'espace de travail à partir de juillet 2014. Comme le Comité l'a précédemment recommandé, l'Administration s'emploie actuellement à recueillir des données robustes sur l'occupation des bâtiments afin de mieux déterminer les besoins en locaux de l'Organisation. L'Administration a entrepris une étude préliminaire de l'utilisation réelle de l'espace sur six étages du Secrétariat et du bâtiment DC-1 pendant quatre jours. Il en est ressorti que le taux d'utilisation était d'environ 50 %, le maximum atteint étant de 70 % et le minimum de 30 %. L'Administration a informé le Comité qu'elle réalisait actuellement une étude complète de l'utilisation réelle de l'espace de travail et qu'elle aurait des données plus exactes à la fin de 2014. Ces données serviront à établir l'analyse des avantages et des inconvénients d'une utilisation souple de l'espace de travail qui sera présentée à l'Assemblée générale à sa soixante-neuvième session.

59. La mise en œuvre de toute formule d'utilisation souple de l'espace de travail suppose qu'il faut gérer le changement, tâche pour le moins difficile. Elle nécessitera l'appui et l'initiative visibles des hauts responsables, mais on ne sait pas encore à l'heure actuelle comment elle sera gérée. Le principe d'utilisation souple de l'espace de travail s'accorde avec d'autres programmes de réforme en cours à l'ONU, qui doivent être pris dans leur ensemble pour pouvoir déterminer avec exactitude les besoins opérationnels. Ainsi, la mise en service du nouveau progiciel de gestion intégré (Umoja) et d'un éventuel nouveau modèle global de prestation de services pourrait avoir une incidence sur les effectifs et les besoins en locaux de l'Organisation.

**60. Le Comité formule une recommandation sur l'utilisation souple de l'espace de travail au paragraphe 25 d) du résumé.**

### **Gestion à long terme des biens immobiliers**

61. L'Organisation n'a pas mis en place de plan de gestion de ses actifs à long terme pour le nouveau complexe de New York, ni à l'échelle mondiale pour l'ensemble de son parc immobilier. Du fait de l'adoption des Normes comptables

internationales pour le secteur public, les terrains et les bâtiments devront être dûment recensés et évalués, ce qui permettra d'établir une stratégie de gestion à plus long terme pour l'Administration. Le Bureau des services centraux d'appui recueille actuellement des données sur les biens en vue d'établir un plan d'équipement pour les 20 prochaines années et d'une stratégie de hiérarchisation des priorités pour le parc immobilier de l'ONU dans le monde entier (« examen stratégique des biens immobiliers »). Les résultats seront présentés à l'Assemblée générale à sa soixante-neuvième session.

62. L'examen stratégique des biens immobiliers doit permettre de déterminer les dépenses d'équipement à venir et les procédures à mettre en place pour la gestion des biens immobiliers. D'après les conclusions préliminaires (voir A/68/733), la solution de passivité adoptée par l'Administration en matière d'entretien du parc immobilier est la cause de la détérioration rapide des biens, ce qui nécessite de faire des réparations d'urgence et de prévoir régulièrement des travaux à grande échelle. Par contre, un entretien préventif suppose que des efforts soient faits pour maintenir un bâtiment ou un bien en bonne condition. Toujours selon les conclusions préliminaires, à l'exception des Offices des Nations Unies à Nairobi et à Vienne, l'ONU investit chaque année moins de 1 % de la valeur de son parc immobilier, alors que les meilleures pratiques observées dans le secteur correspondent à un investissement annuel qui représente de 2 % à 3 % de la valeur du bien. Le plus souvent, les organisations créent un fonds d'amortissement dont le rendement annuel suffit à couvrir les dépenses d'équipement pour les immobilisations fixes. Toutefois, on ne sait pas encore ce que proposera l'Administration.

63. Comme il a été déjà signalé, il est irréaliste de s'attendre à ce que l'Administration arrive à réduire la part de son budget qui est consacrée à l'entretien du complexe nouvellement rénové au motif que ce dernier devrait nécessiter moins de travaux. Il se pourrait que ce soit l'inverse, les installations et le matériel sophistiqués risquant en effet de requérir un entretien plus régulier et plus qualifié. Le Bureau des services centraux d'appui estime que pour l'exercice biennal 2014-2015, les 5 millions de dollars d'économies réalisées du fait de la réduction du coût des services d'utilité publique seront annulés par l'augmentation des dépenses d'entretien des systèmes et du matériel.

#### **Enseignements tirés de l'expérience : bilan et application**

64. Comme l'Assemblée générale l'a demandé dans sa résolution 67/246, le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement a entrepris, avec le concours des principales parties prenantes, de recueillir les enseignements tirés de l'expérience qui pourraient être mis à profit lors des futurs projets d'équipement. Un récapitulatif des résultats de cette opération a été présenté par le Secrétaire général dans son onzième rapport annuel sur l'état d'avancement de l'exécution du plan-cadre d'équipement (A/68/352). Il n'existe actuellement aucun mécanisme qui permettrait de veiller à l'application de ces enseignements lors des futurs grands projets d'équipement étant donné qu'à la différence de la plupart des organisations, l'ONU ne gère pas l'exécution de grands projets selon une méthode établie.

65. Le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement s'est réuni avec les représentants du Plan stratégique patrimonial pour le Palais des Nations pour discuter de l'expérience qu'il a acquise et a contribué à un rapport établi par le Corps commun d'inspection sur la gestion des projets d'équipement dans le système

des Nations Unies. Par ailleurs, le Département de la gestion étudie actuellement la possibilité de transférer le personnel du Bureau chargé du plan-cadre d'équipement à d'autres projets d'équipement ou de construction mais il n'en est qu'au premier stade.

66. Le Comité a résumé les principaux enseignements tirés de son examen de l'exécution du plan-cadre d'équipement pour que l'Administration les mette à profit lors des futurs grands projets. Il a aussi entamé un dialogue, à titre non officiel, avec les représentants du Plan stratégique patrimonial pour examiner les enseignements tirés de l'exécution du plan-cadre d'équipement.

67. L'Administration applique les enseignements retenus de l'exécution du plan-cadre d'équipement au Plan stratégique patrimonial. À la différence du plan-cadre d'équipement, le Plan stratégique patrimonial inclut les dépenses connexes dans le montant total du projet et prévoit une structure de gouvernance, notamment un comité directeur, indépendant de l'équipe du projet, qui analysera de près le coût, le calendrier d'exécution et le cahier des charges des travaux de rénovation des bureaux à Genève, et décidera du recours à la réserve pour imprévus, comme le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires l'a recommandé (voir A/68/585). L'Administration envisage un système permettant de rendre des comptes de manière plus indépendante sur le financement, notamment directement à l'organe directeur et non par l'intermédiaire de l'équipe du projet.

## **E. Remerciements**

68. 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 Contrôleur et Vérificateur général des comptes  
du Royaume-Uni de Grande-Bretagne  
et d'Irlande du Nord,  
Président du Comité des commissaires aux comptes  
(Vérificateur principal)  
(Signé) Sir Amyas C. E. **Morse**

Le Vérificateur général des comptes de la Chine  
(Signé) **Liu Jiayi**

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes  
de la République-Unie de Tanzanie  
(Signé) Ludovick S. L. **Utouh**

30 juin 2014

## Annexe I

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

Fin des années 90	La nécessité de rénover de fond en comble le Siège de l'Organisation des Nations Unies se fait jour.
2000	<p>En juin, le Secrétaire général expose en détail les raisons pour lesquelles cette rénovation des locaux est nécessaire et présente les différentes possibilités (voir A/55/117). La solution privilégiée est un projet de rénovation qui doit s'étendre sur une période de six ans, coûter quelque 964 millions de dollars et être mené à bien en plusieurs tranches de travaux qui ne porteront simultanément que sur 30 % des locaux au maximum.</p> <p>En décembre, l'Assemblée générale autorise, dans sa résolution 55/238, la conception et l'analyse des coûts du plan-cadre d'équipement, qui doit être financé au moyen du budget ordinaire de l'Organisation.</p>
2002	En décembre, l'Assemblée générale décide, dans sa résolution 57/292, de mettre en œuvre le plan-cadre d'équipement et prévoit un budget de 1 049 millions de dollars pour les travaux de construction. Elle crée également un compte spécial pour le plan-cadre d'équipement, alimenté par les fonds mis en recouvrement auprès des États Membres.
2003	En février, le Secrétaire général crée le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement.
2005	<p>En novembre, le Secrétaire général propose, dans son troisième rapport annuel (A/60/550), quatre stratégies après avoir fait établir des plans et des devis et après l'échec des projets de construction du bâtiment DC-5, qui était destiné à abriter des locaux provisoires.</p> <p>La stratégie retenue est la stratégie IV (exécution échelonnée), pour laquelle un budget révisé de 1 588 millions de dollars est proposé.</p>
2006	<p>En juin, l'Assemblée générale approuve, dans sa résolution 60/282, la stratégie IV décrite dans le troisième rapport annuel du Secrétaire général.</p> <p>En octobre, le Secrétaire général explique, dans son quatrième rapport annuel (A/61/549), que le budget de la stratégie IV a dû être porté à 1 877 millions de dollars car les coûts de la construction et les honoraires ont augmenté et qu'il est nécessaire de compléter le cahier des charges pour renforcer la protection contre l'effet de souffle et d'installer des systèmes informatiques de sauvegarde et de protection de la sécurité de l'information.</p> <p>En décembre, l'Assemblée générale décide, dans sa résolution 61/251, d'approuver le budget révisé du projet, d'un montant de 1 877 millions de dollars, et la proposition d'exécution échelonnée des travaux.</p>
2007	<p>En septembre, le Secrétaire général explique, dans son cinquième rapport annuel (A/62/364 et Corr.1), les retards intervenus dans la mise en œuvre de la stratégie IV par la complexité du processus de prise de décisions à l'Organisation et la démission du Directeur exécutif du projet.</p> <p>Il estime le coût final du projet à 2 096 millions de dollars, soit quelque 220 millions de dollars de plus que le montant initialement prévu, en raison des retards intervenus dans l'exécution des travaux et de l'incidence que la hausse des prix a ainsi eu sur les coûts du chantier et les loyers.</p>

- Le Secrétaire général propose d'accélérer la stratégie IV, afin d'abrégier la durée des travaux, de réduire le nombre de phases du chantier et de moins perturber les activités de l'Organisation. Le coût final prévu de cette stratégie est de 2 067 millions de dollars, soit quelque 190 millions de dollars de plus que le budget approuvé.
- En décembre, dans sa résolution 62/87, l'Assemblée générale approuve la stratégie IV accélérée et prie à nouveau le Secrétaire général de veiller à ce que la mise en œuvre du plan-cadre d'équipement soit achevée sans dépassement du budget qu'elle a approuvé dans sa résolution 61/251. La stratégie IV accélérée reste la stratégie approuvée.
- 2009 En avril, dans sa résolution 63/270, l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de lui présenter des propositions pour permettre aux États Membres de faire des dons destinés à financer le surcoût du projet.
- En décembre, l'Assemblée décide, dans sa résolution 64/228, que les dépenses connexes approuvées seront financées au moyen du budget approuvé pour le plan-cadre d'équipement. Elle invite également le Secrétaire général à procéder à une analyse de la valeur afin de dégager des économies aussi importantes que possible, de sorte que le projet soit mené à bien sans dépassement du budget approuvé.
- 2011 En octobre, le Secrétaire général indique, dans son neuvième rapport annuel (A/66/527), que le pays hôte a versé 100 millions de dollars pour financer le réaménagement axé sur la sécurité.
- L'analyse de la valeur a également permis de dégager quelque 100 millions de dollars d'économies. Le coût estimatif final du projet est donc ramené à 2 061 millions de dollars, soit environ 74 millions de dollars de plus que le budget établi.
- 2012 En avril, dans sa résolution 66/258, l'Assemblée générale approuve une nouvelle autorisation d'engagement de dépenses de 135 millions de dollars.
- En septembre, le Secrétaire général propose, dans son dixième rapport (A/67/350), de suspendre la rénovation des bâtiments de la Bibliothèque et de l'annexe sud, faute d'accord avec le pays hôte sur des questions de sécurité.
- Le coût final prévu du projet s'élève désormais à 2 228 millions de dollars hors dépenses connexes, soit quelque 240 millions de dollars de plus que le budget approuvé.
- Le Secrétaire général propose de réduire les coûts pour un montant total de 16 millions de dollars, de reporter la rénovation de la Bibliothèque et de l'annexe sud pour faire une économie de 65 millions de dollars, et d'utiliser le solde des intérêts créditeurs courus et la réserve opérationnelle, ainsi que les intérêts créditeurs futures, soit un montant de 159 millions de dollars, pour financer le dépassement des crédits.
- En décembre, l'Assemblée générale approuve, dans sa résolution 67/246, une nouvelle autorisation d'engagement de dépenses, pour un montant de 168 millions de dollars, mais n'accepte pas de suspendre les travaux de rénovation de la Bibliothèque et de l'annexe sud. Par ailleurs, elle approuve les réductions de coût proposées, d'un montant de 13 millions de dollars, et l'utilisation de la réserve opérationnelle, pour un montant de 71 millions de dollars.
- 2013 En août, dans son onzième rapport (A/68/352), le Secrétaire général fait état de la fin des travaux et du retour des fonctionnaires au Secrétariat et dans le bâtiment des conférences et du lancement des travaux de rénovation du bâtiment de l'Assemblée générale.

Le coût définitif du projet est estimé à 2 215 millions de dollars hors dépenses connexes, soit 153 millions de plus que le budget approuvé. Le Secrétaire général propose que ce dépassement soit financé par le montant prévu pour rénover la Bibliothèque et l'annexe sud (65 millions de dollars) et le solde de la réserve opérationnelle (88 millions de dollars).

Le Secrétaire général indique également que, faute de décision au sujet de l'engagement de crédits supplémentaires destinés à financer les dépenses connexes et les dépenses liées au centre informatique auxiliaire, le solde de trésorerie sera entièrement utilisé à la mi-2014, ce qui mettra fin au projet.

En septembre, le débat général a lieu dans le bâtiment de la pelouse nord temporairement aménagé pour remplacer la salle de l'Assemblée générale. Le Secrétaire général annonce que le bâtiment de l'Assemblée générale sera rénové à temps pour accueillir le débat général en septembre 2014.

En décembre, l'Assemblée générale approuve, dans sa résolution 68/247 A, l'utilisation du solde de 88 millions de dollars de la réserve opérationnelle aux fins du projet.

2014

En avril, dans sa résolution 68/247 B, l'Assemblée générale autorise le Secrétaire général à utiliser le Fonds de roulement et le Compte spécial comme mécanisme relais afin de financer les dépenses connexes et les dépenses liées au centre informatique auxiliaire. L'Assemblée décide également que ce mécanisme sera réapprovisionné à sa soixante-neuvième session dans le cadre de la mise en recouvrement des quotes-parts au titre du budget ordinaire.

---

## Annexe II

## Budget et montant estimatif du coût final prévu annoncés dans les rapports annuels du Secrétaire général

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Stratégie IV</i>	<i>Stratégie IV accélérée</i>							
	<i>Budget approuvé par l'Assemblée générale en 2006</i>	<i>Coût en août 2007</i>	<i>Coût en septembre 2008</i>	<i>Coût en septembre 2009</i>	<i>Coût en septembre 2010</i>	<i>Coût en mai 2011</i>	<i>Coût en juillet 2012</i>	<i>Coût en juin 2013</i>	<i>Coût en janvier 2014</i>
Construction	935 300	964 625	1 032 900	1 057 402	1 016 920	1 058 714	1 206 003	1 219 950	1 226 559
Travaux de réaménagement axé sur la sécurité	–	–	–	–	–	82 185	82 628	82 628	82 628
Honoraires et frais de gestion	231 000	234 508	280 340	302 365	316 549	326 994	368 290	368 831	368 874
Honoraires au titre du réaménagement axé sur la sécurité	–	–	–	–	–	10 713	10 713	10 713	10 713
Location et aménagement de locaux provisaires	214 500	389 858	425 695	426 881	421 113	529 679	511 819	511 819	511 819
Imprévus	199 900	199 859	235 236	181 423	202 209	89 084	41 638	14 150	7 721
Hausse des prix prévue	296 000	277 960	–	–	–	–	–	–	–
Réserve supplémentaire pour imprévus au titre des travaux de réaménagement axé sur la sécurité	–	–	–	–	–	6 659	6 659	6 659	6 659
<b>Montant estimatif du coût du plan-cadre d'équipement</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>2 104 028</b>	<b>2 227 750</b>	<b>2 214 750</b>	<b>2 214 973</b>
Budget approuvé	(1 876 700)	(1 876 700)	(1 876 700)	(1 876 700)	(1 876 700)	(1 876 700)	(1 876 700)	(1 876 700)	(1 876 700)
Contributions des États Membres	–	–	–	–	–	(110 500)	(110 689)	(113 689)	(113 912)
<b>Dépassement par rapport au budget des projets (construction)</b>	<b>0</b>	<b>190 110</b>	<b>97 471</b>	<b>91 371</b>	<b>80 091</b>	<b>116 828</b>	<b>240 361</b>	<b>224 361</b>	<b>224 361</b>
Réserve opérationnelle								(71 000)	(159 400)
<b>Déficit de trésorerie (construction)</b>	<b>0</b>	<b>190 110</b>	<b>97 471</b>	<b>91 371</b>	<b>80 091</b>	<b>116 828</b>	<b>240 361</b>	<b>153 361</b>	<b>64 961</b>

	<i>Stratégie IV</i>		<i>Stratégie IV accélérée</i>						
	<i>Budget approuvé par l'Assemblée générale en 2006</i>	<i>Coût en août 2007</i>	<i>Coût en septembre 2008</i>	<i>Coût en septembre 2009</i>	<i>Coût en septembre 2010</i>	<i>Coût en mai 2011</i>	<i>Coût en juillet 2012</i>	<i>Coût en juin 2013</i>	<i>Coût en janvier 2014</i>
Dépenses connexes					162 485	146 806	143 139	141 409	140 253
Centre informatique auxiliaire					19 770	20 700	19 488	19 268	19 268
Contributions pour le centre informatique auxiliaire					(4 228)	(4 228)	(4 228)	(4 228)	(4 228)
<b>Total des dépassements de budget</b>					<b>258 118</b>	<b>281 034</b>	<b>398 760</b>	<b>309 810</b>	<b>220 254</b>

*Source* : Analyse effectuée par le Comité des rapports du Secrétaire général sur l'état d'avancement de l'exécution du plan-cadre d'équipement.

*Notes* :

Depuis le sixième rapport annuel (A/63/477), l'Administration a cessé de présenter de manière distincte les imprévus et la hausse des prix prévue. Depuis le huitième rapport annuel (A/65/511), les estimations des dépenses connexes et des dépenses liées au centre informatique auxiliaire sont systématiquement publiées

## Annexe III

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

<i>Numéro</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Paragraphe du rapport</i>	<i>Exercice au cours duquel la recommandation a été faite pour la première fois</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>	<i>Observations du Comité – avril 2014</i>
1.	L'Administration a accepté, comme le recommandait le Comité, 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.	28	2011					X	Compte tenu de l'état d'avancement du projet, recommandation jugée non appliquée, bien qu'elle ait été en cours d'application; recommandation classée par le Comité
2.	L'Administration a accepté, comme le recommandait le Comité, de faire le point et de réévaluer le coût final prévu du projet. Le coût final prévu réévalué devait prendre en compte le montant estimatif du coût des facteurs suivants : a) les risques connus liés au projet; b) les avenants établis jusqu'à la livraison du chantier; c) les activités engagées pour accélérer les travaux de manière à pouvoir respecter le calendrier du projet; d) les réclamations qui avaient 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 enseignements tirés des précédents contrats à prix maximum garanti); f) le coût du réaménagement des locaux situés hors du complexe, dans la mesure où il pouvait être imputé sur le budget du plan-cadre d'équipement.	32	2011					X	Compte tenu de l'état d'avancement du projet, recommandation jugée non appliquée, bien qu'elle ait été en cours d'application; recommandation classée par le Comité

<i>Numéro</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Paragraphe du rapport</i>	<i>Exercice au cours duquel la recommandation a été faite pour la première fois</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>	<i>Observations du Comité – avril 2014</i>
3.	L'Administration a accepté, comme le recommandait le Comité, que le coût final prévu soit recalculé et communiqué chaque trimestre, à compter de ce jour, jusqu'à l'achèvement des travaux.	34	2011	X					Recommandation appliquée, comme le Comité l'a indiqué dans son précédent rapport
4.	En outre, le Comité recommande 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.	35	2011					X	Compte tenu de l'état d'avancement du projet, recommandation jugée non appliquée, bien qu'elle ait été en cours d'application; recommandation classée par le Comité
5.	L'Administration a accepté, comme le recommandait le Comité, d'établir, une fois le coût final prévu réévalué en fonction de données fiables et complètes, 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.	41	2011	X					Les rapports sur l'état d'avancement indiquent les dépenses déjà réalisées et les engagements à terme, y compris l'analyse des flux de trésorerie.
6.	L'Administration a accepté, comme le recommandait une nouvelle fois le Comité : a) de s'employer d'urgence à régler les questions de sécurité et à trouver une solution technique viable pour les bâtiments de la Bibliothèque et de l'annexe sud; b) de définir clairement, si les deux bâtiments devaient continuer à faire partie du projet, 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.	50	2011	X					Recommandation appliquée, comme le Comité l'a indiqué dans son précédent rapport.

<i>Numéro</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Paragraphe du rapport</i>	<i>Exercice au cours duquel la recommandation a été faite pour la première fois</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>	<i>Observations du Comité – avril 2014</i>
7.	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 ne feraient plus partie du projet. Elle s'est engagée à donner suite à cette recommandation pendant la soixante-septième session de l'Assemblée.	51	2011					X	L'Administration a présenté des solutions, mais le problème de fond n'a pas été résolu. Cette recommandation ayant été remplacée (soixante-huitième session – par. 54), le Comité l'a classée.
8.	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. Elle s'est engagée à donner suite à cette recommandation pendant la soixante-septième session de l'Assemblée.	52	2011		X				Recommandation appliquée, comme le Comité l'a indiqué dans son précédent rapport.
9.	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.	55	2011					X	Compte tenu de l'avancement du projet, le Comité classe cette recommandation, qu'il avait jugée en cours d'application dans son précédent rapport.

<i>Numéro</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Paragraphe du rapport</i>	<i>Exercice au cours duquel la recommandation a été faite pour la première fois</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>	<i>Observations du Comité – avril 2014</i>
10.	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.	62	2011					X	Le Comité classe cette recommandation qu'il avait jugée en cours d'application dans son précédent rapport; elle est remplacée par une recommandation plus récente (voir A/68/5 (Vol. V), par. 39)
11.	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 accumulés, ce que l'Administration a accepté.	76	2011	X					Recommandation appliquée, comme le Comité l'a indiqué dans son précédent rapport
12.	L'Administration a accepté que, comme le Comité le recommandait, le Département de la gestion : a) pilote la mise en œuvre de 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 espaces de bureaux existants ou à en acquérir de nouveaux.	83	2011			X			Comme il l'indique dans le présent rapport, le Comité prend acte des avancées réalisées par l'Administration s'agissant de la partie a) de cette recommandation.
13.	Le Comité réitère ses recommandations antérieures sur le mode de détermination du coût final prévu.	38	2012					X	Compte tenu de l'état d'avancement du projet, le Comité classe cette recommandation, qu'il jugeait en cours d'application dans son précédent rapport.

<i>Numéro</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Paragraphe du rapport</i>	<i>Exercice au cours duquel la recommandation a été faite pour la première fois</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>	<i>Observations du Comité – avril 2014</i>
14.	Le Comité recommande que, pour les projets de cette nature, l'Administration mette au point désormais une démarche axée sur les risques pour déterminer, affecter et présenter les montants mis en réserve pour imprévus en s'appuyant sur les meilleures pratiques modernes de gestion de projets.	39	2012		X				Comme il l'indique dans le présent rapport, le Comité estime que cette recommandation est en cours d'application mais, compte tenu de l'état d'avancement du projet, il la considère classée pour le plan-cadre d'équipement.  Le Comité prend note des évolutions en matière de détermination et de présentation des réserves pour imprévus en ce qui concerne les principaux projets d'équipement, tels que le Plan stratégique patrimonial. L'ONU n'ayant pas de procédures établies et harmonisées en matière de gestion des réserves pour imprévus, le Comité estime que cette recommandation n'est pas appliquée. Leur gestion relève actuellement de l'administration chargée des programmes relatifs à tel ou tel projet.
15.	Le Comité recommande que, dans le cadre des mesures prévues pour achever le chantier du bâtiment de l'Assemblée générale à temps pour le débat général de septembre 2014, le Bureau du plan-cadre d'équipement communique au Directeur exécutif des critères clairement définis pour décider quand l'application des mesures d'urgence prévues serait déclenchée, et notamment une ventilation des coûts par rapport aux avantages.	48	2012					X	Compte tenu de l'état d'avancement du projet, le Comité classe cette recommandation, bien qu'elle n'ait pas été appliquée.

<i>Numéro</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Paragraphe du rapport</i>	<i>Exercice au cours duquel la recommandation a été faite pour la première fois</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>	<i>Observations du Comité – avril 2014</i>
16.	Le Comité recommande que l'Administration présente des propositions chiffrées et réalistes pour aider l'Assemblée générale à décider de retirer ou non la Bibliothèque et l'annexe sud du cahier des charges du plan-cadre d'équipement et, dans l'affirmative, employer ou non le budget de 65 millions de dollars pour financer les dépassements de coûts.	54	2012	X					L'Administration a été autorisée à utiliser le montant estimé à 65 millions de dollars.  Elle a présenté des propositions pour l'hébergement des services concernés.
17.	Vu le calendrier extrêmement serré prévu pour le bâtiment de l'Assemblée générale, le Comité recommande que le Secrétaire général adjoint à la gestion envisage de prendre l'avis technique d'un expert indépendant sur la probabilité de voir les travaux de ce chantier s'achever à l'échéance, suivant les spécifications et au coût actuellement prévus.	59	2012					X	Compte tenu de l'état d'avancement du projet, le Comité classe cette recommandation, bien qu'elle n'ait pas été appliquée.
18.	Le Comité recommande que le groupe de travail chargé d'examiner des formules d'utilisation souple de l'espace de travail : a) recueille des données robustes sur l'occupation et l'utilisation des bâtiments et le coût d'occupation par poste de travail dans l'ensemble du portefeuille immobilier new-yorkais (locaux permanents et locaux loués); et b) se serve de cette analyse pour mieux déterminer l'espace dont l'Organisation aura besoin à New York et ailleurs.	69	2012			X			L'Administration a réalisé des progrès évidents, avec notamment l'expérimentation de formules d'utilisation souple de l'espace de travail et la collecte de données sur l'occupation et l'utilisation des bâtiments.
19.	Le Comité recommande que l'Administration consigne officiellement les enseignements tirés de l'exécution du plan-cadre d'équipement et en tienne compte lorsqu'il s'agira, au début de nouveaux projets, de prendre des	72	2012	X					L'Administration a consigné dans le onzième rapport annuel du Secrétaire général les enseignements tirés de l'exécution du plan-cadre d'équipement et les utilise

<i>Numéro</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Paragraphe du rapport</i>	<i>Exercice au cours duquel la recommandation a été faite pour la première fois</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>	<i>Observations du Comité – avril 2014</i>
	décisions stratégiques concernant les achats et les modalités d'exécution.								activement pour la mise au point du Plan stratégique patrimonial. Le Comité prend acte du rôle important que joue le Bureau des services centraux d'appui dans ce processus. Faute de procédures établies et harmonisées à l'ONU pour la gestion de la livraison des grands projets, il est difficile de s'assurer pleinement que ces enseignements seront pris en compte.
20.	Le Comité recommande que l'Administration adopte une stratégie de financement reposant sur la durée de vie complète des biens et évalue différentes formules chiffrées pour l'entretien des bâtiments du Siège durant toute leur durée de vie.	77	2012		X				L'Administration s'efforce de catégoriser les éléments fonctionnels de construction installés et de recueillir les informations nécessaires aux fins de l'établissement d'un plan de remplacement des actifs au terme de leur durée de vie. Cette démarche s'inscrit dans le cadre de l'examen stratégique des biens immobiliers, qui donnera lieu à l'élaboration d'un programme d'équipement sur 20 ans et d'une stratégie de hiérarchisation des priorités pour les immeubles du Secrétariat, notamment le Siège à New York. Cette recommandation doit être intégralement mise en œuvre d'ici au 30 juin

<i>Numéro</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Paragraphe du rapport</i>	<i>Exercice au cours duquel la recommandation a été faite pour la première fois</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>	<i>Observations du Comité – avril 2014</i>
21.	Le Comité recommande que le Bureau des services centraux d'appui examine ses contrats d'entretien après avoir évalué l'intégralité du cahier des charges correspondant aux besoins en matière de gestion des installations auxquels il faudra satisfaire au lendemain de l'exécution du plan-cadre d'équipement et se penche sur les moyens d'obtenir un meilleur rapport qualité-prix des principaux partenaires commerciaux.	82	2012		X				2015, date à laquelle le projet de budget pour 2016-2017 sera présenté aux États Membres.  Dans le présent rapport, le Comité prend note des progrès réalisés.
<b>Total partiel (recommandations datant de 2011)</b>				<b>5</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	
<b>Total partiel (recommandations datant de 2012)</b>				<b>2</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	
<b>Total</b>				<b>7</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	
<b>Pourcentage</b>				<b>33</b>	<b>24</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>43</b>	

## Annexe IV

## Estimations actuelles des financements et des dépenses

Derniers montants approuvés relatifs aux financements et aux dépenses,  
y compris les sources de financement supplémentaires proposées

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Plan-cadre d'équipement</i>	<i>Dépenses connexes</i>	<i>Centre informatique auxiliaire</i>	<b>Total</b>
Budget approuvé	1 876 700		4 228	
Dons	13 873			
Réaménagement axé sur la sécurité	100 000			
<b>Budget total</b>	<b>1 990 573</b>		<b>4 228</b>	<b>1 994 801</b>
Coûts				
Rénovation des bâtiments	1 269 283			
Locaux provisoires	493 299			
Imprévus	6 308			
Honoraires et frais de gestion	346 083			
Travaux de renforcement de la sécurité	100 000			
Dépenses connexes		139 524		
Centre informatique auxiliaire			19 240	
<b>Total</b>	<b>2 214 973</b>	<b>139 524</b>	<b>19 240</b>	<b>2 373 737</b>
<b>Dépassement</b>	<b>224 400</b>	<b>139 524</b>	<b>15 012</b>	<b>378 936</b>
Propositions visant à réduire le déficit de trésorerie				
Réserve opérationnelle	(159 400)			
<b>Dépassement restant</b>	<b>65 000</b>	<b>139 524</b>	<b>15 012</b>	<b>219 536</b>

Source : Analyse effectuée par le Comité des données de l'Administration disponibles en mars 2014.

