

Rapport du Comité des commissaires aux comptes

**pour l'année se terminant
le 31 décembre 2014**

**Volume V
Plan-cadre d'équipement**



Nations Unies • New York, 2015



Note

Les cotes des documents de l'Organisation des Nations Unies se composent de lettres et de chiffres. La simple mention d'une cote dans un texte signifie qu'il s'agit d'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.	11
B. Dépenses du projet	14
C. Calendrier et cahier des charges.	22
D. Transfert des responsabilités	29
E. Tirer le meilleur parti des avantages du projet	31
F. Remerciements	36
Annexes	
I. Budget et coûts finals prévus dans les rapports annuels du Secrétaire général	37
II. État d'avancement de l'application des recommandations	39

Lettre d'envoi

Lettre datée du 30 juin 2015, 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 2014.

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes
de la République-Unie de Tanzanie,
Président du Comité des commissaires aux comptes
(*Signé*) Mussa Juma **Assad**

Plan-cadre d'équipement : principaux faits

Coût

1 877 millions de dollars	Montant du budget approuvé
1 995 millions de dollars	Montant du budget consolidé révisé
2 309 millions de dollars	Coût final prévu
49 millions de dollars	Coût estimatif des travaux restant à effectuer

Calendrier

Novembre 2013	Date à laquelle les travaux auraient dû être terminés
Septembre 2014	Principaux bâtiments pratiquement terminés et livrés
Décembre 2016	Date estimative à laquelle les travaux seront terminés

Résumé

Historique

1. La rénovation du Siège de l'Organisation des Nations Unies, à New York – appelée plan-cadre d'équipement – est un projet coûteux et complexe qui a pour objet de moderniser les bâtiments et d'en rationaliser l'utilisation sans perturber les activités courantes. L'Assemblée générale a approuvé le projet en 2002 et l'actuelle stratégie de mise en œuvre en 2007 (stratégie IV accélérée). Un budget d'un montant de 1 877 millions de dollars a été approuvé et le projet aurait dû être entièrement terminé en novembre 2013. Parmi les principaux avantages attendus de ce projet, on peut citer un environnement de travail plus moderne, plus sûr et offrant une meilleure accessibilité et une meilleure efficacité énergétique. Les principales étapes sont résumées chronologiquement sur la **figure 3** de la partie A.

Portée du présent rapport

2. 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. La majeure partie des activités prévues ont d'ores et déjà été réalisées et ce douzième rapport annuel fait le point sur les progrès accomplis au 31 mars 2015. Il porte plus particulièrement sur les questions suivantes :

- Historique (partie A);
- Dépenses du projet (partie B);
- Calendrier et cahier des charges (partie C);
- Transfert des responsabilités (partie D);
- Tirer le meilleur parti des avantages du projet (partie E).

Principales constatations

Dépenses afférentes au projet

3. **La décision prise par l'Assemblée générale d'exclure les bâtiments de la Bibliothèque Dag Hammarskjöld et de l'annexe sud du champ d'application du projet a permis de ramener le coût total final prévu du plan-cadre d'équipement à 2 309 millions de dollars et le coût prévu des travaux de construction à 2 150 millions de dollars (tableau 1).** Dans sa résolution 69/274 A, l'Assemblée générale a noté que le coût final du projet s'élèverait à 2 304,8 millions de dollars, ce qui représente le montant total du coût final prévu duquel a été déduite une contribution de 4,2 millions de dollars au titre du centre informatique auxiliaire. Le Comité rend systématiquement compte du coût total.

Tableau 1
Coût prévu, budget et dépassement des coûts en mars 2015
 (En millions de dollars des États-Unis)

	Coût du projet (construction)	Dépenses connexes	Centre informatique auxiliaire	Total
Budget approuvé	1 877			
Dons	14			
Renforcement des systèmes de sécurité	100			
Contributions pour le centre informatique auxiliaire			4	
Budget consolidé	1 991	0	4	1 995
Coût final prévu	2 050			
Renforcement des systèmes de sécurité	100			
Dépenses connexes		140		
Centre informatique auxiliaire			19	
Coût total final prévu	2 150	140	19	2 309
Dépassement	159	140	15	314

Source : Données fournies par l'Administration.

4. **Les 65 millions de dollars inscrits au budget au titre des bâtiments de la Bibliothèque et de l'annexe sud ont été utilisés pour faire face au dépassement des coûts afférents à d'autres bâtiments relevant toujours du champ d'application du projet, afin d'éviter une nouvelle mise en recouvrement auprès des États Membres (voir A/69/5 (Vol. V), par. 12).** Dans sa résolution 69/274 A, l'Assemblée générale a exclu la rénovation de ces bâtiments du champ d'application du plan-cadre d'équipement. Ainsi, même si le montant estimatif du dépassement des coûts semble réduit de 65 millions de dollars, ce montant correspond à la livraison d'un projet dont le champ d'application a été considérablement réduit (trois bâtiments rénovés au lieu de cinq) pour un coût supérieur aux prévisions initiales.

Financement

5. **Tous les fonds pour imprévus ont été épuisés et les éventuels dépassements devront être imputés sur les économies réalisées sur les contrats.** En juin 2015, l'Administration estimant que le montant global des économies réalisées sur les engagements pris auprès du maître d'œuvre, qui seront consacrés aux dépenses de construction ou le sont déjà, s'élève à 39,5 millions de dollars. Le coût final prévu est certainement appelé à évoluer d'ici à la conclusion de tous les contrats et à l'achèvement des travaux, mais l'Administration estime disposer de fonds suffisants pour terminer les travaux prévus.

Calendrier et cahier des charges

6. **Conformément aux prévisions, le débat général de 2014 s'est tenu dans le bâtiment de l'Assemblée générale rénové.** Il s'agissait là d'un succès de taille compte tenu des retards pris dans les premières étapes du projet et des conséquences de la tempête Sandy. Malgré des délais serrés, l'Administration a réussi à terminer pour l'essentiel la rénovation en septembre 2014, les travaux restant à réaliser au niveau du sous-sol nord ayant été quasiment terminés en décembre 2014. Au mois de mars 2015, la valeur du contrat de rénovation de ce bâtiment s'élevait à 186 millions de dollars alors qu'elle avait été estimée à 143 millions.

7. **Le projet, y compris les travaux d'équipement restant à réaliser, devrait être terminé au plus tard en décembre 2016, soit environ trois ans après la date prévue dans la stratégie accélérée IV.** Le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement fermera en juillet 2015, date à laquelle les travaux des trois principaux bâtiments seront pratiquement terminés. La responsabilité des travaux restants sera confié au Bureau des services centraux d'appui. Il s'agit de la démolition du bâtiment de la pelouse nord, de l'aménagement paysager et des voies d'accès au garage des 42^e et 48^e Rues, qui ont été retardés du fait de la décision de conserver le bâtiment temporaire pour le débat général de la soixante-dixième session de l'Assemblée générale et des retards pris dans la délivrance des permis de construire. Le coût total de ces travaux devrait s'élever à 35 millions de dollars.

8. **Le projet se terminera sans que les bâtiments de la Bibliothèque et de l'annexe sud aient été rénovés, contrairement à ce qui avait été initialement prévu, mais des alternatives ont été proposées.** L'Assemblée générale a demandé que la rénovation de ces bâtiments fasse l'objet de projets distincts, selon les procédures établies (voir résolution 69/274 A). Le transfert temporaire des fonctions du bâtiment de l'annexe sud, dont la cafétéria, et la réalisation de travaux limités au bâtiment de la Bibliothèque, dont le coût a été estimé à 14 millions de dollars, seront financées sur le budget existant du plan-cadre d'équipement.

Transfert des responsabilités

9. **L'Administration applique des processus et des procédures globaux au transfert des bâtiments rénovés.** Un transfert bien conçu est essentiel pour pouvoir tirer les avantages voulus des bâtiments.

10. **La clôture des contrats passés avec le maître d'œuvre a pris plus de temps que prévu.** Au mois de juin 2015, 11 contrats sur 24 couraient toujours et l'Administration espérait les clore au plus tard en octobre 2015, soit quatre mois plus tard que prévu.

11. **Le Département de la gestion a élaboré un plan visant à retenir le personnel essentiel du Bureau chargé du plan-cadre d'équipement afin d'assurer la bonne exécution des travaux restant à accomplir.** En juin 2015, le Département de la gestion a approuvé des plans visant à mettre en place une équipe de spécialistes au sein du Bureau des services centraux d'appui afin d'assurer la clôture des contrats et de gérer les travaux restant à terminer. L'équipe sera composée de 11 fonctionnaires, pour un coût estimatif de 1 million de dollars, et de 20 consultants en gestion de programme, pour un coût de 1,76 million de dollars, qui seront financés sur le budget du projet.

Avantages

12. **Gestion à long terme des biens immobiliers. L'examen stratégique des biens immobiliers, un plan sur vingt ans à horizon mobile pour l'entretien des biens immobiliers, constitue une avancée notable vers la mise en place d'une stratégie de gestion dynamique sur le long terme.** Une gestion stratégique sur le long terme des biens immobiliers permettrait de prévoir avec une plus grande certitude les coûts d'entretien nécessaires pour pérenniser les avantages des investissements importants consentis pour le plan-cadre d'équipement et limiterait le risque de devoir faire de nouvelles rénovations coûteuses et gênantes.

13. **Utilisation souple de l'espace de travail. La rénovation du complexe de l'ONU offre l'occasion de mettre en œuvre des stratégies de gestion souples de l'espace de travail et de tirer encore plus d'avantages des investissements importants consentis pour le plan-cadre d'équipement.** L'occasion d'intégrer l'utilisation souple de l'espace de travail directement dans le projet de rénovation a été manquée, mais il sera plus facile de la mettre en œuvre maintenant que les bâtiments rénovés offrent des espaces de travail plus rationnels, modernes et ouverts. La rationalisation des espaces de bureaux est une pratique courante dans les administrations modernes. Le projet pilote mis en œuvre dans le bâtiment du Secrétariat a été globalement bien accueilli, mais les résultats suggèrent que l'Administration devrait fixer des objectifs plus ambitieux à l'avenir.

14. **Obtention des résultats prévus dans le plan-cadre d'équipement. L'Administration n'a toujours pas produit de document confirmant à l'Assemblée générale que les résultats prévus par le projet avaient été atteints.** Le projet touchant à son terme, le prochain rapport d'étape du Secrétaire général sera l'occasion d'apporter aux États Membres la confirmation que le complexe rénové est : à haute efficacité énergétique, dépourvu de tout matériau dangereux, conforme aux normes de construction, de lutte contre les incendies et de sécurité de la ville hôte; entièrement accessible à tous; conforme à toutes les exigences raisonnables et modernes en matière de sécurité; et fidèle, autant que faire se peut, à l'architecture d'origine.

Conclusion générale

15. Il convient de souligner que les travaux du plan-cadre d'équipement étaient pratiquement terminés en septembre 2014, ce qui est particulièrement remarquable compte tenu de la complexité du projet et des difficultés rencontrées au début. Certains imprévus et une mauvaise estimation des coûts ont contribué à des retards et des dépassements non négligeables pendant toute la durée du projet, mais ils ont pu être limités au cours des dernières années. L'Administration doit surveiller de près la livraison des travaux qui restent à terminer d'ici au mois de décembre 2016, et qui représentent un montant équivalant à 49 millions de dollars. Les questions relatives au financement des derniers dépassements de coûts ont été réglées par l'Assemblée générale. L'Administration a élaboré un plan pour retenir des fonctionnaires du Bureau chargé du plan-cadre d'équipement, afin qu'ils veillent au bon achèvement des travaux. Il a ainsi été possible d'atténuer un risque précédemment identifié par le Comité.

16. L'Administration n'a pas quantifié les avantages, financiers et autres, qui découleront du plan-cadre d'équipement, et il n'existe pas de plan de valorisation destiné à les gérer et à les conserver. L'Administration est persuadée que des économies d'énergie seront réalisées rapidement même si, pour l'instant,

aucun élément ne va dans ce sens. Pour tirer pleinement les bénéfices des investissements, il faut exploiter complètement les économies à moyen et à long terme qui pourraient découler d'une utilisation plus efficace de l'espace et plus souple de l'espace de travail. Grâce aux enseignements tirés de ce projet, l'Administration sera également plus à même de veiller à la bonne réalisation de futurs plans d'équipement, tels que le Plan stratégique patrimonial pour l'Office des Nations Unies à Genève.

Recommandations

17. Le Comité recommande que l'Administration gère la fin de la réalisation du plan-cadre d'équipement et :

a) Continue de suivre attentivement la réalisation des travaux restant à accomplir et veille à ce qu'ils soient terminés au plus tard en décembre 2016 sans que le budget prévu de 49 millions de dollars ne soit dépassé;

b) Gère et établisse des rapports sur la réalisation des résultats prévus par le projet, y compris les avantages financiers et autres, et obtenus grâce aux investissements consentis;

c) Accélère la clôture des contrats restants pour confirmer le coût final du plan-cadre d'équipement et libérer les économies éventuelles;

d) Établisse des rapports sur le montant total des économies éventuellement réalisées à la clôture des contrats et mette en place des dispositifs de gouvernance appropriés visant à déterminer l'utilisation de ces économies, y compris rendre l'argent inutilisé aux États Membres;

e) Applique les principaux enseignements tirés du plan-cadre d'équipement, y compris les enseignements tirés de l'expérience énoncés dans le récent rapport du Comité, aux futurs grands projets.

18. L'Administration a accepté toutes les recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes.

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 à l'origine comprenait :

- La rénovation des cinq bâtiments principaux, ainsi que du 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 avait pour objectif (voir A/55/117) d'établir un siège dont les bâtiments :

- Sont à haute efficacité énergétique, ne contiennent pas de matériaux dangereux, sont conformes aux normes de la ville hôte en matière de construction, de protection contre les incendies 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. L'Assemblée générale a approuvé, en 2002, les objectifs initiaux du projet (voir résolution 57/292), ainsi que, en 2006, le budget initial d'un montant de 1 877 millions de dollars (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. En 2003, l'ONU a créé le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement auquel incombait 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. Le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement fermera en juillet 2015 et le Bureau des services centraux d'appui sera chargé de mener à bien le reste des travaux qui devront prendre fin en décembre 2016 au plus tard.

Avancement du projet depuis le précédent rapport du Comité

4. Les principales étapes de la mise au point de la stratégie et de l'établissement du budget du plan-cadre d'équipement sont résumées à la **figure 1**. Depuis le précédent rapport du Comité :

- Le bâtiment de l'Assemblée générale a été quasiment terminé en septembre 2014¹ et prêt à accueillir le débat général de la soixante-neuvième session;
- Le poste nord de contrôle de sécurité a été terminé et livré en septembre 2014;
- Le bâtiment du Secrétariat a été certifié achevé et livré en mai 2015.

5. À sa soixante-neuvième session, en mars 2015, l'Assemblée générale a officiellement exclu du cahier des charges, pour des raisons de sécurité, les bâtiments de la Bibliothèque et de l'annexe sud et autorisé le financement du reste du dépassement de coûts du projet au moyen du Fonds général (voir résolution 69/274 A). On trouvera à la section B du présent rapport des observations sur les dépassements de coûts prévus et les plans de financement du projet. L'**annexe I** 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

6. Sur les neuf recommandations formulées, deux ont été appliquées intégralement, cinq sont en cours d'application et une a été classée par le Comité (voir **tableau 2**). Dans le cas d'une recommandation, concernant la mise en place d'un dispositif d'assurance indépendant pour les projets de grande envergure, aucun progrès n'a été accompli. Le projet est presque terminé et le volume de travail qui reste à effectuer ayant considérablement diminué, le niveau global de risque lié aux financements a fortement baissé. Si certaines recommandations antérieures n'ont plus la même importance pour ce qui concerne le plan-cadre d'équipement, elles demeurent extrêmement pertinentes et essentielles pour la bonne exécution de futurs projets d'équipement, ainsi que pour l'exécution des 49 millions de dollars de travaux restant à effectuer. L'**annexe II** fournit des précisions sur la suite donnée aux recommandations antérieures du Comité.

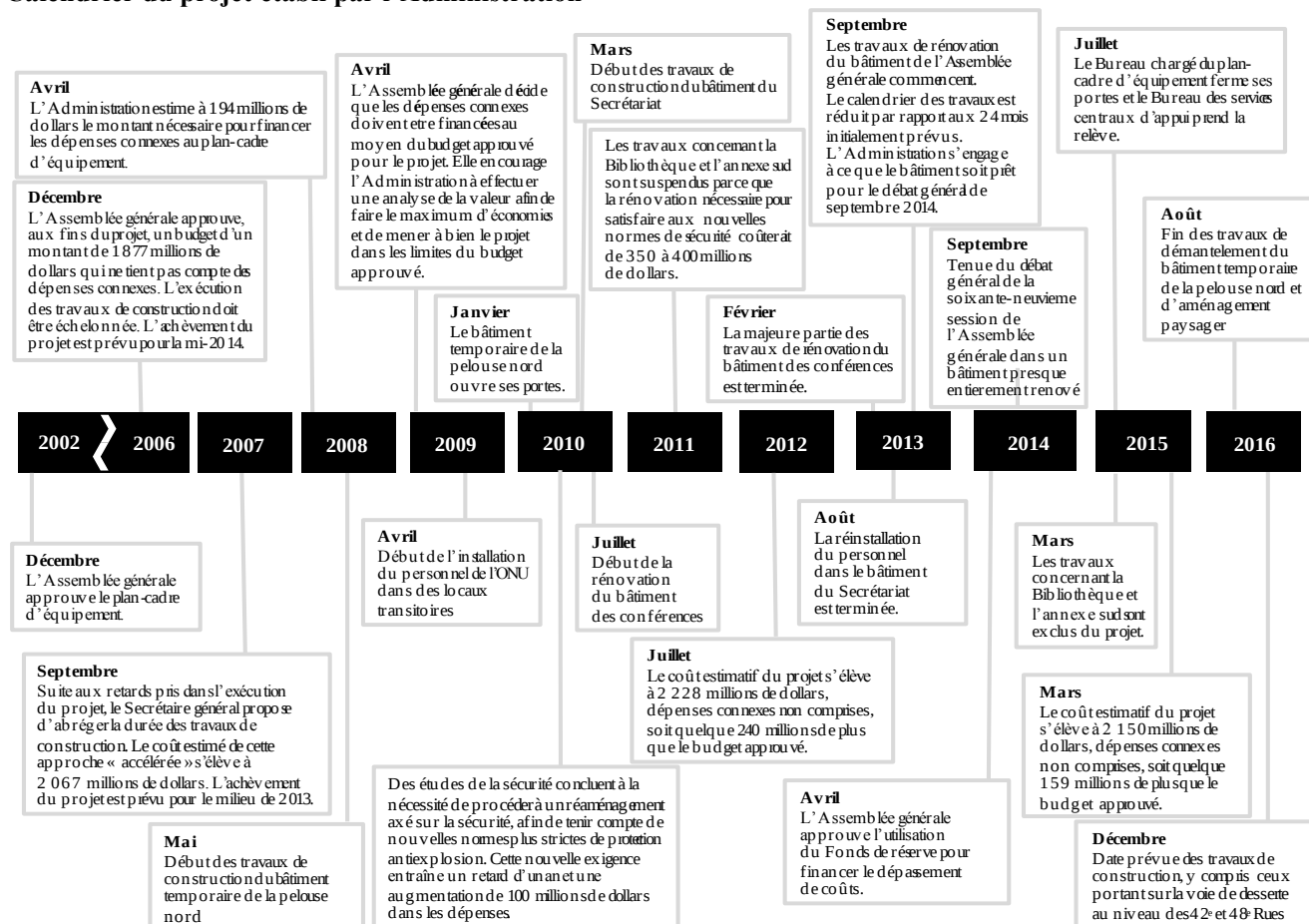
Tableau 2
État d'avancement de l'application des recommandations

	<i>Recommandations intégralement appliquées</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Recommandations non appliquées</i>	<i>Recommandations devenues caduques</i>	<i>Recommandations classées par le Comité</i>
Total	2	5	1	0	1
Percentage	22	56	11	0	11

Source : Comité des commissaires aux comptes.

¹ Sauf l'extrémité nord du 1^{er} sous-sol, qui a été achevé et mis en service en décembre 2014.

Figure I
Calendrier du projet établi par l'Administration



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

B. Dépenses du projet

7. La section B fait le point de la situation financière au 31 mars 2015. Le **tableau 3** indique les différents postes de dépenses par rapport au budget total approuvé et le montant total des dépassements de crédits calculé par le Comité.

Tableau 3

Budget et coûts estimatifs au 31 mars 2015

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Plan-cadre d'équipement</i>	<i>Dépenses connexes</i>	<i>Centre informatique auxiliaire</i>	Coût total pour l'ONU
Budget approuvé	1 876 700		4 228	
Dons	13 912			
Renforcement des systèmes de sécurité	100 000			
Budget total	1 990 612		4 228	1 994 840
Rénovation des bâtiments	1 212 430			
Locaux provisoires	308 512			
Locations	182 948			
Imprévus	0			
Honoraires et frais de gestion	346 083			
Travaux de renforcement des systèmes de la sécurité	100 000			
Dépenses connexes		139 812		
Centre informatique auxiliaire			19 268	
Total, coûts	2 149 973^a	139 812	19 268	2 309 053^b
Dépassement	159 361	139 812	15 040	314 213
En pourcentage du budget	(8 %)		(356 %)	(16 %)
Réserve opérationnelle	(159 400)			
Dépassement restant	(39)	139 812	15 040	154 813

Source : Données fournies par l'Administration.

^a Ce chiffre représente une réduction de 65 millions de dollars, qui correspond à la suppression des dépenses prévues pour la rénovation de la Bibliothèque et de l'annexe sud.

^b Écart de 4,2 millions de dollars par rapport au montant de 2 304,8 millions de dollars dont il est fait état dans la résolution 69/274 A de l'Assemblée générale; le centre informatique auxiliaire est présenté comme une charge nette par l'Administration, mais comme une charge brute par le Comité.

Budget

8. L'Administration ne signale aucune modification par rapport au budget du projet depuis le précédent rapport du Comité. Le budget consolidé demeure inchangé, à savoir 1 995 millions de dollars, dont 1 991 millions de dollars au titre des travaux de construction et une contribution de 4 millions de dollars au centre informatique auxiliaire. Les dépenses connexes² n'ont pas été recensées au début du projet et aucun budget ne leur a été alloué, un enseignement à appliquer lors de futurs projets, comme l'a souligné le Comité dans son rapport sur les enseignements tirés du plan-cadre d'équipement³.

Coût final prévu

9. Au cours de la soixante-neuvième session de l'Assemblée générale, le Comité a fait état d'un coût final prévu de 2 374 millions de dollars et d'un dépassement de 379 millions de dollars par rapport au budget global, dont 224 millions de dollars⁴ (11 %) au titre des travaux de construction et 155 millions de dollars au titre des dépenses connexes et du centre informatique auxiliaire⁵ (voir A/69/5 (Vol. V), par. 14 et 15). Le dépassement tient à des éléments survenus au cours de périodes antérieures et exposés en détail dans les précédents rapports du Comité. Ces chiffres étaient cohérents avec ceux présentés par le Secrétaire général à la soixante-neuvième session de l'Assemblée.

10. Suite à la décision prise par l'Assemblée générale en mars 2015 d'exclure la Bibliothèque et l'annexe sud du cahier des charges du projet, le coût final prévu a été ramené à 2 309 millions de dollars du fait de l'annulation des 65 millions de dollars de dépenses prévues au titre de la rénovation des deux bâtiments⁶. Selon les calculs du Comité, le montant total du dépassement de crédits est maintenant de 314 millions de dollars (16 %), dont 159 millions de dollars au titre des travaux de construction (8 % du budget approuvé).

11. Le Comité a souligné par le passé que l'utilisation des 65 millions de dollars initialement inscrits au budget représentait une augmentation du coût pour les éléments du projet qui figuraient toujours au cahier des charges (voir A/69/5 (Vol. V) par. 12 du résumé). Si le dépassement semble moins élevé, il est important

² Les dépenses connexes portent 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 et n'ont pas été pris en compte dans le budget initial. Pendant la phase de construction, 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.

³ Voir le document publié par le Comité des commissaires aux comptes sous le titre « Lessons from the United Nations Capital Master Plan », p. 12 de l'anglais, disponible à l'adresse suivante : <http://www.un.org/en/auditors/board/pdfs/Lessons%20from%20the%20Capital%20Master%20Plan.pdf>.

⁴ 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.

⁵ Le centre informatique auxiliaire est une installation de sauvegarde des données située dans le New Jersey.

⁶ La résolution 69/274 A de l'Assemblée générale fait état d'un coût final de 2 304,8 millions de dollars, soit le coût final prévu moins une contribution de 4,2 millions de dollars au centre informatique auxiliaire.

de noter que le projet porte à présent sur des travaux d'ampleur réduite (rénovation de trois bâtiments au lieu de cinq) et d'un coût plus élevé que prévu.

Financement

12. En mars 2015, l'Assemblée générale a approuvé, dans sa résolution 69/274 A, des propositions visant à financer le dépassement restant, soit 154,8 millions de dollars, à savoir la mise en recouvrement d'un montant supplémentaire de 45,0 millions de dollars auprès des États Membres et l'utilisation de 33,0 millions de dollars de fonds provenant de l'annulation d'obligations au titre du budget ordinaire d'exercices antérieurs, de 40,2 millions de dollars de soldes inutilisés et de 36,6 millions de dollars de fonds du Compte spécial.

Estimation et présentation des coûts

13. Des prévisions exactes dès le début d'un projet et une présentation transparente réduisent le temps, les efforts et l'argent nécessaires ultérieurement pour apporter des changements et les justifier. Le Comité a déjà fait part à l'Administration, à plusieurs reprises, des préoccupations que lui inspire sa méthode d'estimation des coûts (voir A/67/5 (Vol. V), par. 20 à 41, A/68/5 (Vol. V), par. 24 à 29, et A/69/5 (Vol. V), par. 17 à 25). Il note que le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires partage également ses préoccupations et a indiqué qu'il ne pouvait accepter les assurances données quant aux estimations (voir A/67/548). L'Administration n'a que partiellement mis en œuvre les recommandations à cet égard, comme l'illustrent les paragraphes qui suivent.

14. Jusqu'à la décision de supprimer la Bibliothèque et l'annexe sud du cahier des charges en mars 2015, le coût final prévu des travaux de construction n'avait pas changé depuis décembre 2013. En juillet 2014, l'Administration a cessé de présenter un rapport mensuel sur le coût final prévu, estimant qu'il ne changerait probablement pas. Depuis lors, elle n'a présenté que deux mises à jour sur la situation financière, en octobre 2014 et en janvier 2015. Même si le montant total du coût final prévu des travaux de construction n'a pas changé, le coût des sous-composantes du projet a considérablement évolué depuis le précédent rapport du Comité. D'importantes variations dans le temps nuisent à la crédibilité que l'on peut accorder à la fiabilité des estimations de coût. Ainsi :

- Le coût estimatif des travaux d'équipement restant à effectuer par le Bureau des services centraux d'appui a augmenté de 8,5 millions de dollars depuis 2014 (voir **tableau 4**);
- Alors que l'Administration avait initialement estimé à 1,9 million de dollars le coût de la démolition du bâtiment de la pelouse nord, le coût net⁷ est aujourd'hui estimé à 15,4 millions de dollars. L'Administration attribue la faible estimation initiale au niveau élevé des hypothèses retenues, qui se fondaient sur les informations limitées disponibles à l'époque et n'ont été revues qu'en 2015;

⁷ Le montant indiqué est le coût estimatif net des travaux de démolition. Il ne comprend pas les actifs que l'entrepreneur est autorisé à conserver.

- Le coût estimatif de l'aménagement paysager a été revu à la baisse de 3,0 millions de dollars et celui des travaux sur la voie de desserte a été revu à la baisse de 2,0 millions de dollars, pour un coût total de 19,7 millions de dollars. L'Administration attribue ces réductions à la plus grande précision des prévisions de dépenses en raison du perfectionnement des méthodes de conception, de la simplification des plans d'aménagement des surfaces extérieures après la démolition du bâtiment de la pelouse nord, et de la réutilisation d'une partie des systèmes de sécurité existants pour les voies de desserte.

Tableau 4

Variation du coût des travaux d'équipement restant à effectuer

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Coût estimatif en 2014^a</i>	<i>Coût estimatif en 2015^a</i>	<i>Variation</i>
Démolition du bâtiment de la pelouse nord	1,9	15,4	+13,5
Aménagement paysager	8,0	5,0	-3,0
Travaux sur la voie de desserte au niveau des 42 ^e et 48 ^e Rues	16,7	14,7	-2,0
Total	26,6	35,1	+8,5

Source : Données fournies par l'Administration.

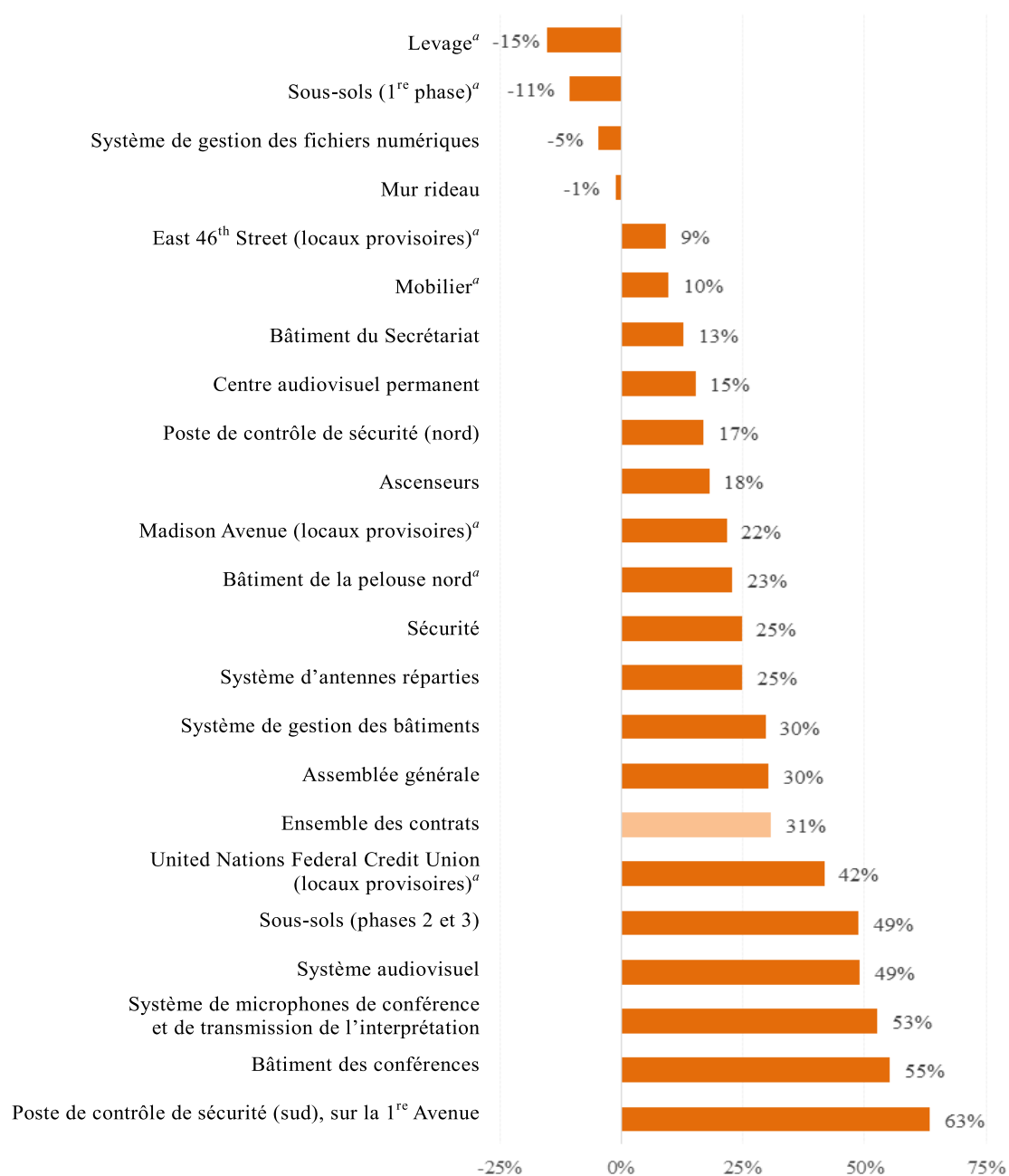
Note : Le Bureau des services centraux d'appui assurera la gestion de ces travaux après la fermeture du Bureau chargé du plan-cadre d'équipement en juillet 2015.

^a Montant estimatif net.

15. De nombreuses demandes d'avenants aux contrats ont également été présentées. Compte tenu des incertitudes qui pèsent sur l'état des bâtiments, l'Administration a adopté une stratégie permettant d'entamer les travaux de construction en utilisant des plans incomplets au lieu d'attendre des dossiers techniques complets et détaillés⁸. Cette approche a accru les risques et incertitudes qui pèsent sur le projet, ainsi que son coût, et a entraîné quelque 4 300 demandes d'avenants jusqu'en mars 2015. La **figure II** indique la valeur des avenants en pourcentage de la valeur des contrats.

⁸ Voir le document publié par le Comité sous le titre « Lessons from the United Nations Capital Master Plan ».

Figure II
Pourcentage de la valeur des contrats correspondant à des avenants, mars 2015



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

Note : Les avenants peuvent aussi prévoir des crédits qui réduisent la valeur du contrat.

^a Contrats clôturés en mars 2015.

16. Outre les variations de coût des travaux existants, l'Administration a ajouté de nouveaux travaux au cahier des charges depuis le dernier rapport du Comité. En mars 2014, elle a informé la Cinquième Commission que tout projet visant à reloger les fonctions hébergées dans les bâtiments de la Bibliothèque et de l'annexe sud ne pourrait être financé au titre du plan-cadre d'équipement et nécessiterait par conséquent des fonds supplémentaires. En mars 2015, elle a annoncé qu'elle prévoyait de reloger ces fonctions à titre provisoire, pour un coût de 14 millions de dollars (voir **tableau 5**). Ce montant n'était pas inclus dans le coût final annoncé dans le douzième rapport du Secrétaire général sur l'avancement des travaux, mais l'Administration a confirmé qu'il pourrait être financé au moyen de fonds du projet affectés à la couverture d'une éventuelle insuffisance des indemnités versées par les compagnies d'assurance pour les dégâts causés par l'ouragan Sandy, fonds qui ne sont plus nécessaires. Le Secrétaire général avait précédemment indiqué aux États Membres que la valeur totale assurée se chiffrait à 150 millions de dollars et qu'une demande d'indemnités de 148,9 millions de dollars serait présentée (voir A/67/748). Selon les informations communiquées au Comité, la prise en charge et les indemnités sont moins élevées que les montants indiqués, mais les fonds versés par les assurances ont permis de couvrir les pertes de l'Organisation.

Tableau 5

Solution provisoire

(En millions de dollars des États-Unis)

	Coût estimatif	État d'avancement en juin 2015	Date d'achèvement prévue
Transfert des services de cafétéria hébergés dans l'annexe sud	5,0	En cours de construction	Juillet 2015
Rénovation succincte du bâtiment de la Bibliothèque	4,0	En cours de construction	Août 2015
Aménagement du 3 ^e sous-sol de l'annexe à créer sur la pelouse nord	5,0	Conception	Janvier 2016
Total	14,0		

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

Note : Le transfert des services de cafétéria consiste à construire des locaux sur trois sites, le principal élément ayant été achevé en juin 2015.

Économies et crédits non utilisés

17. En mars 2013, le Comité a constaté une réserve pour imprévus d'environ 20 millions de dollars non recensés provenant d'engagements inutilisés (autrement dit des économies) au titre de contrats à prix maximum garanti, dont 10 millions de dollars ont cependant été utilisés pour couvrir des dépassements de coût (voir A/68/5 (Vol. V), par. 34, et A/69/5 (Vol. V), par. 19). En juin 2015, l'Administration a estimé à 39,5 millions de dollars le montant cumulé des économies réalisées sur ses engagements envers le maître d'œuvre. Ce montant est inclus dans les 151,2 millions de dollars d'économies au titre d'engagements d'exercices antérieurs recensés dans le douzième rapport du Secrétaire général sur l'avancement des travaux (A/69/360) et est réaffecté pour couvrir les dépenses liées à l'accélération

du calendrier et aux demandes d'avenants. Le coût final et les éventuelles économies réalisées ne seront pas connus avant la clôture de tous les contrats et l'achèvement des travaux.

18. Comme le Comité l'a déjà fait observer dans ses rapports précédents et dans son document de synthèse des enseignements tirés de l'expérience⁹, la bonne pratique veut que l'on dispose d'une réserve pour imprévus qui devrait servir à faire face aux risques et non pas à financer l'augmentation générale des coûts, en partant du principe que l'intégralité de la réserve ne sera normalement pas utilisée. De l'avis du Comité, les mêmes considérations devraient s'appliquer à la réaffectation des économies réalisées sur les contrats et des soldes inutilisés afin de renforcer les principes de transparence et de responsabilité. Le Comité n'a trouvé aucun élément indiquant que l'Administration envisageait de restituer les excédents aux États Membres.

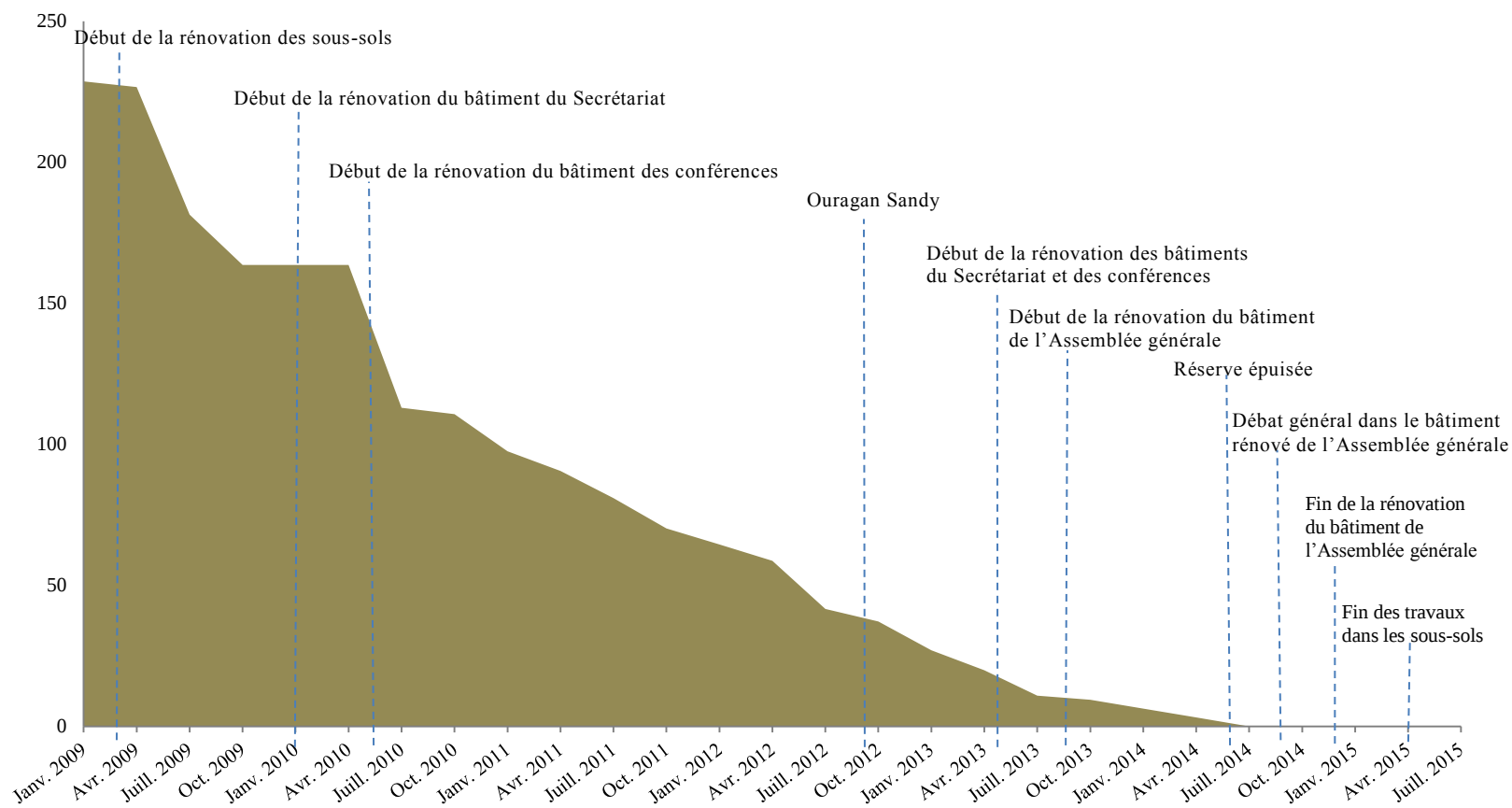
Réserve pour imprévus

19. Aucune réserve n'a été constituée pour faire face à d'éventuelles augmentations de coût des travaux restant à effectuer. Comme le montre la **figure III**, la réserve pour imprévus était épuisée en juin 2014, alors que les travaux se poursuivaient dans le bâtiment de l'Assemblée générale et les sous-sols. En juin 2015, 11 des 24 contrats n'étaient pas encore clôturés et les travaux se poursuivaient en vue de la livraison finale. S'il est vrai que les risques tendent à diminuer au fur et à mesure que les activités touchent à leur terme, des frais supplémentaires pourraient être occasionnés lors de la clôture des contrats restants par de nouveaux avenants et d'éventuelles réclamations des prestataires.

20. Compte tenu de l'inexactitude des estimations de coût précédentes, l'Administration devrait s'assurer que le montant de 49,00 millions de dollars prévu pour les travaux restant à effectuer est suffisant. L'Administration estime que les estimations de coût sont fiables puisqu'elles se fondent sur des plans finals détaillés. Les 49,00 millions de dollars comprennent également une réserve pour imprévus de 5,30 millions de dollars, un montant de 3,45 millions de dollars pour les travaux d'équipement restant à effectuer (35,00 millions de dollars) et 1,85 million de dollars pour le transfert des fonctions hébergées dans les bâtiments de la Bibliothèque et de l'annexe sud (14,00 millions de dollars).

⁹ Voir Comité des commissaires aux comptes, document intitulé « Lessons from the United Nations Capital Master Plan », p. 26 à 29,

Figure III
Réserve pour imprévus
 (En millions de dollars des États-Unis)



Source : Données fournies par l'Administration.

Note : Les dates correspondent au quasi-achèvement des travaux.

Dépenses connexes

21. Les dépenses connexes concernent des activités indispensables à la réussite du projet. En août 2014, l'Administration a communiqué à l'Assemblée générale des dépenses connexes d'un montant révisé de 139,8 millions de dollars. Dans son précédent rapport, le Comité a fait observer que les dépenses effectivement encourues pourraient avoir 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 de rénovation au titre du plan-cadre d'équipement devaient se poursuivre jusqu'en 2015. L'Administration a modifié depuis lors la structure des dépenses connexes pour comptabiliser celles encourues après 2013, dont le montant s'établit à 218 000 dollars (voir **tableau 6**). Les dépenses supplémentaires concernent essentiellement l'opération de transfert des responsabilités au Bureau des services centraux d'appui qui s'est poursuivie jusqu'en mars 2015.

Tableau 6

Récapitulatif des dépenses connexes au titre du plan-cadre d'équipement, par département ou bureau, telles que communiquées par l'Administration

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2008-2011	2012	2013	2014	2015	Total
Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences	2 273	638				2 911
Département de l'information	23 969	287	(2)			24 254
Bureau des services centraux d'appui	20 229	3 746	3 370	114	65	27 525
Bureau chargé du plan-cadre d'équipement	17 664	7 785	24 065			49 513
Bureau de l'informatique et des communications	1 984	627	5			2 616
(Construction) Bureau de l'informatique et des communications	5 439	81	665			6 185
Département de la sûreté et de la sécurité	18 688	5 786	2 296	39		26 809
Total	90 244	18 950	30 399	153	65	139 812

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

Note : L'Administration prévoyait initialement qu'il n'y aurait plus d'activités financées au titre des dépenses connexes après décembre 2013 puisque les travaux de construction devaient être terminés à cette date.

C. Calendrier et cahier des charges

Bâtiment de l'Assemblée générale

22. Le bâtiment rénové de l'Assemblée générale a accueilli avec succès le débat général de la soixante-neuvième session de l'Assemblée générale. Dans son précédent rapport, le Comité avait souligné qu'il restait suffisamment de temps pour terminer les travaux de rénovation avant cette échéance, à condition que les risques soient bien maîtrisés. L'Administration a, de fait, atténué plusieurs risques susceptibles de menacer sérieusement la tenue des délais, qui avaient notamment trait à la mauvaise qualité des dessins d'étude, au retard pris dans le démarrage des

travaux et aux conséquences de l'ouragan Sandy. Pour ce faire, elle a créé trois marchés distincts pour « les premiers travaux », « l'infrastructure » et « les finitions », de manière à réduire le temps nécessaire à l'élaboration de la documentation technique. Les travaux de rénovation ont ainsi pu commencer rapidement, ce qui a laissé suffisamment de temps pour tester le matériel audiovisuel et les autres matériels, en application des enseignements tirés de la rénovation du bâtiment des conférences.

23. Le bâtiment de l'Assemblée générale a été livré quasi achevé en septembre 2014, certains travaux ayant été terminés après le débat général. À la fin du mois de décembre 2014, l'extrémité nord du 1^{er} sous-sol du bâtiment était quasi achevée. En mars 2015, le dernier contrat de rénovation du bâtiment portait sur un montant de 186 millions de dollars, pour un budget révisé de 143 millions de dollars. Le montant indiqué comprend la somme de 8,8 millions de dollars qui vient en sus du montant déjà convenu avec les prestataires pour couvrir les coûts associés au resserrement du calendrier des travaux, soit un dépassement de 1 million de dollars par rapport au montant estimé par l'Administration en mars 2014.

État d'avancement général des travaux par rapport au calendrier

24. Au mois de septembre 2014, le quasi-achèvement¹⁰ du bâtiment du Secrétariat, du bâtiment des conférences et du bâtiment de l'Assemblée générale a été constaté, et la responsabilité de leur gestion transférée au Service de la gestion des installations du Bureau des services centraux d'appui. Au mois de juin 2015, il restait des travaux à compléter (reprises) dans le bâtiment des conférences et le bâtiment de l'Assemblée générale. L'Administration prévoit que tous les travaux seront achevés en juillet 2015 dans ces bâtiments. Le parfait achèvement du bâtiment du Secrétariat a été constaté en mai 2015. D'après les prévisions de l'Administration, le parfait achèvement de tous les travaux restant à exécuter par le maître d'œuvre, y compris les travaux effectués dans les sous-sols et les travaux liés à la sécurité sur la 1^{re} Avenue, doit intervenir au mois d'août 2015 au plus tard.

25. Par le passé, des retards importants ont été pris dans le programme des travaux, qui, conformément à la stratégie IV accélérée, auraient dû s'achever en novembre 2013 au plus tard. Lorsque le Comité a présenté son dernier rapport, la date prévue pour l'achèvement de tous les travaux de construction avait été repoussée de 17 mois, à avril 2015. L'Administration est déterminée à achever d'ici à décembre 2016 les travaux qui restent à exécuter dans le cadre du projet. Le **tableau 7** ci-dessous présente un récapitulatif des délais de réalisation des principaux travaux du programme.

¹⁰ La constatation de quasi-achèvement intervient quand un bâtiment peut être occupé et utilisé dans le respect de la réglementation et des normes de sécurité en vigueur. Le bâtiment du Secrétariat était quasi achevé en septembre 2012, et le bâtiment des conférences en février 2013.

Tableau 7
Modifications apportées au calendrier des principaux travaux

	<i>Délai de réalisation prévu^a</i>	<i>Délai de réalisation réel^b</i>	<i>Écart</i>
Bâtiment du Secrétariat	36 mois	39 mois	+3 mois
Bâtiment de l'Assemblée générale	24 mois	16 mois	-8 mois
Bâtiment de la Bibliothèque et de l'annexe sud	24 mois	Suspendu	
Sous-sols	54 mois	71 mois	+17 mois
Bâtiment des conférences	24 mois	36 mois	+12 mois

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

^a Les délais de réalisation prévus sont tirés de la stratégie IV accélérée.

^b Les délais de réalisation réels rendent compte de la date de quasi-achèvement des travaux.

26. Le retard pris dans l'exécution du programme s'explique en partie par des événements imprévus, notamment les dommages provoqués par l'ouragan Sandy, et le renforcement des normes de sécurité. Toutefois, les nombreux changements qu'il a fallu apporter au projet pour l'achever, dont il est question dans la section B, ont également contribué à des retards et se sont traduits par une augmentation des coûts. La **figure IV** illustre les changements apportés au calendrier de réalisation des principaux éléments du projet.

Figure IV

Comparaison du calendrier actuel avec le calendrier de 2014 et celui approuvé dans la stratégie IV accélérée



Source : Analyse des calendriers communiqués par le maître d'œuvre et des informations communiquées par l'Administration, effectuée par le Comité.

Notes :

Les dates indiquent les périodes de travaux de construction ou de rénovation. Elles ne tiennent pas compte de la clôture financière et administrative des sous-projets.

Les travaux sur les voies de desserte au niveau des 42^e et 48^e Rues étaient initialement prévus dans le contrat relatif à l'ensemble des sous-sols. En 2014, ils ont été retirés du cahier des charges du plan-cadre d'équipement et la responsabilité de leur gestion a été transférée du maître d'œuvre au Bureau des services centraux d'appui.

Les dates du calendrier de 2015 pour la démolition du bâtiment temporaire de la pelouse nord et l'aménagement paysager sont indicatives. L'Administration propose de regrouper ces travaux en un seul marché; les travaux de démolition commenceraient en octobre 2015 et ceux d'aménagement paysager s'achèveraient en août 2016.

D'après les informations communiquées au Comité par l'Administration, les sous-sols étaient quasi achevés en mars 2015 (hors niveaux 1B, 2B et 3B du garage et rampes d'accès).

Transfert des travaux d'équipement restants

27. À compter de juillet 2015, l'achèvement du plan-cadre d'équipement relève de la responsabilité du Bureau des services centraux d'appui. L'Administration avait initialement prévu de ne charger ce dernier que des travaux sur les voies de desserte au niveau des 42^e et 48^e Rues, mais étant donné qu'il a été décidé de conserver le bâtiment temporaire de la pelouse nord pour le débat général de la soixante-dixième session de l'Assemblée générale, qui aura lieu en 2015, le Bureau des services centraux d'appui sera également chargé de gérer la démolition de ce bâtiment et les travaux d'aménagement paysager qui suivront.

28. D'après les informations que l'Administration a communiquées au Comité, une invitation à soumissionner sera présentée au cours de l'été 2015 afin que les travaux puissent démarrer avant la fin de 2015 (voir **tableau 8**). L'Administration, qui avait d'abord tablé sur une durée de 18 mois pour les travaux de construction sur les 42^e et 48^e Rues, estime maintenant que ceux-ci pourront être achevés en 12 mois, de façon à respecter l'échéance de décembre 2016 fixée dans le calendrier général. Pour ce faire, il faudra communiquer le cahier des charges à la Division des achats avant la fin du mois de juillet, afin que celle-ci ait suffisamment de temps pour recevoir et évaluer les soumissions et puisse attribuer le marché en novembre 2015.

Tableau 8

Travaux restants dont sera chargé le Bureau des services centraux d'appui

<i>Travaux d'équipement restants</i>	<i>Date prévue pour la publication de l'invitation à soumissionner</i>	<i>Date prévue pour l'attribution du marché</i>	<i>Période de travaux prévue</i>	<i>Durée des travaux prévue</i>
Travaux sur les 42 ^e et 48 ^e Rues	Août 2015	Novembre 2015	De décembre 2015 à décembre 2016	12 mois ^a
Démolition du bâtiment temporaire de la pelouse nord	Juillet 2015	Septembre 2015	D'octobre 2015 à août 2016 ^b	10 mois
Aménagement paysager	Juillet 2015	Septembre 2015	D'octobre 2015 à août 2016 ^b	10 mois

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

^a L'Administration avait initialement prévu d'attribuer le marché pour les travaux sur les 42^e et 48^e Rues en avril 2015 et estimé leur durée à 18 mois.

^b Le marché pour les travaux d'aménagement paysager sera combiné avec celui pour la démolition du bâtiment temporaire de la pelouse nord. À ce jour, la durée des travaux de démolition est estimée à sept mois et celle des travaux d'aménagement à trois mois.

29. Le Bureau des services centraux d'appui sera non seulement chargé des travaux d'équipement restants, mais également de la clôture de certains contrats restants. Au mois de juin 2015, 11 des 24 principaux contrats du projet couraient encore, le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement ayant mis plus de temps que prévu à procéder à leur clôture. D'après l'Administration, cette situation s'explique par le retard qui a été pris pour compléter les travaux après le quasi-achèvement des bâtiments, le temps nécessaire pour établir la version finale des garanties, des manuels de fonctionnement et autres documents, et les changements apportés à la composition de l'équipe chargée du projet et de l'équipe du maître d'œuvre.

30. Le Comité a déjà fait observer qu'il fallait que l'Administration préserve les connaissances et l'expérience acquises par le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement et les mette à profit. En juin 2015, le Département de la gestion a décidé de créer, au sein du Bureau des services centraux d'appui, une équipe de base qui sera composée de membres du personnel du Bureau chargé du plan-cadre d'équipement et chargée de procéder à la clôture de tous les contrats restants et d'assurer la maîtrise d'œuvre des travaux restants, pour un coût estimé à 2,76 millions de dollars, qui sera imputé sur le budget du plan-cadre d'équipement et couvrira :

- Cinq membres du personnel et trois prestataires chargés de mener à bien la fermeture administrative du Bureau chargé du plan-cadre d'équipement, les membres du personnel étant affectés au Bureau des services centraux d'appui du 1^{er} juillet au 31 octobre 2015 (4 mois), pour un coût estimé à 0,3 million de dollars;
- Trois membres du personnel chargés d'assurer la maîtrise d'œuvre des travaux d'équipement restants, dont le montant s'élève à 49 millions de dollars, et des solutions provisoires adoptées pour les bâtiments de la Bibliothèque et de l'annexe sud. Ces agents seront affectés au Bureau des services centraux d'appui du 1^{er} juillet 2015 au 31 décembre 2016 (18 mois), pour un coût estimé à 0,7 million de dollars;
- 20 consultants en gestion chargés d'appuyer l'équipe jusqu'en décembre 2015, pour un coût de 1,76 million de dollars.

Bâtiments de la Bibliothèque et de l'annexe sud

31. En 2011, le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement a suspendu les travaux de conception concernant les bâtiments restants, à savoir le bâtiment de la Bibliothèque Dag Hammarskjöld et le bâtiment de l'annexe sud, en raison de problèmes de sécurité relatifs à leur résistance à l'effet de souffle et à la proximité de la bretelle de sortie du FDR Drive. Il a été estimé que, pour que ces bâtiments répondent aux normes de sécurité, il en coûterait entre 350 et 450 millions de dollars, alors que le budget initialement prévu pour leur rénovation s'établissait à 65 millions de dollars. Étant donné le coût inabordable des travaux, l'Administration est partie du principe que ces bâtiments ne seraient pas rénovés, même s'ils figuraient encore dans le cahier des charges.

32. En mars 2015, les bâtiments de la Bibliothèque et de l'annexe sud ont été officiellement retirés du cahier des charges du projet. Dans sa résolution 69/274 A, l'Assemblée générale a réaffirmé qu'elle était déterminée à ce que ces bâtiments soient rénovés, mais elle a prié le Secrétaire général de lui présenter des propositions de rénovation qui constituent des projets distincts du plan-cadre d'équipement. Les bâtiments de la Bibliothèque et de l'annexe sud représentent 8 % de la surface totale (16 000 m²) qu'il a été prévu de rénover.

Solutions provisoires

33. L'Administration estime qu'il serait souhaitable de traiter la question de la réinstallation des activités se déroulant actuellement dans les bâtiments de la Bibliothèque et de l'annexe sud dans le cadre des décisions qui seront prises à l'avenir sur les besoins en locaux du Siège à long terme. Elle a toutefois élaboré des

plans de réinstallation provisoire de ces activités, dont le coût est estimé à 14 millions de dollars.

34. L'Administration a mis au point des plans de réduction du taux d'occupation du bâtiment de la Bibliothèque¹¹. Le côté nord du bâtiment hébergerait la Bibliothèque et des bureaux pouvant accueillir entre 120 et 140 membres du personnel, pour lesquels des travaux de rénovation minimes seraient réalisés. Le côté sud servirait à l'entreposage et serait doté d'un système de sécurité séparant les espaces de bureaux des espaces se trouvant sur le côté sud, le long de la 42^e Rue. Il ne serait plus possible d'utiliser le dernier étage du bâtiment (« penthouse ») ni l'auditorium.

35. Le bâtiment de l'annexe sud ne peut plus, quant à lui, que servir à l'entreposage. L'Administration met actuellement au point des plans de réinstallation des activités se déroulant dans ce bâtiment (voir **tableau 9**), dont certains n'ont pas encore été arrêtés. Elle a élaboré des plans aboutis concernant la cafétéria, lesquels consistent en la création de dispositifs de remplacement dans trois zones différentes du complexe, ce qui représenterait une réduction de 30 % de la capacité d'accueil de la cafétéria actuelle. Elle a également élaboré des plans initiaux selon lesquels le 3^e sous-sol de l'annexe de la pelouse nord hébergerait les autres activités se déroulant dans le bâtiment de l'annexe sud.

36. Le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement commencera la majeure partie de ces travaux, qui seront réalisés sous la supervision de maîtres d'œuvre transférés au Bureau des services centraux d'appui.

Tableau 9

Propositions relatives à la réinstallation des activités se déroulant dans le bâtiment de l'annexe sud

<i>Activité</i>	<i>Plans</i>	<i>État d'avancement en juin 2015</i>
Cafétéria	Cafétéria de taille réduite au 4 ^e étage du bâtiment des conférences, qui aurait à peu près la moitié de la capacité d'accueil de la cafétéria actuelle (220 places environ).	Achevé en juin 2015
	Comptoir aménagé dans le hall du Secrétariat, qui servirait de point de retrait des plats à emporter commandés à l'avance (entre 40 et 50 places).	Les travaux de construction ont commencé et devraient s'achever en juillet 2015.
	Un point de retrait de plats à emporter serait aménagé dans le 1 ^{er} sous-sol du bâtiment du Secrétariat pour compléter la capacité réduite de la nouvelle cafétéria (50 places environ).	Les travaux de construction ont commencé et devraient s'achever en juillet 2015.
Salles de langue et bureaux	3 ^e sous-sol de l'annexe de la pelouse nord. Cette proposition n'est pas encore aboutie.	Les travaux de construction devraient commencer en septembre 2015 et s'achever en janvier 2016.

¹¹ Ces plans s'appuient sur l'évaluation des conditions de sécurité. Il faudrait revoir l'utilisation du bâtiment si les risques venaient à changer.

Activité	Plans	État d'avancement en juin 2015
Salle des interprètes	À définir. L'Administration étudie actuellement la possibilité d'aménager un espace de 130 places environ pour accueillir les interprètes dans le bâtiment du Secrétariat.	

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

D. Transfert des responsabilités

37. Il est indispensable de bien planifier et exécuter le transfert des responsabilités pour passer sans heurt de la phase de rénovation des bâtiments à celle de leur fonctionnement quotidien. Il importe à ce stade de prendre les bonnes décisions afin d'exploiter au mieux les avantages escomptés au démarrage du projet. Le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement et le Bureau des services centraux d'appui s'accordent à dire qu'il existe entre eux des procédures efficaces et aucun d'eux ne nourrit d'inquiétudes particulières concernant la livraison.

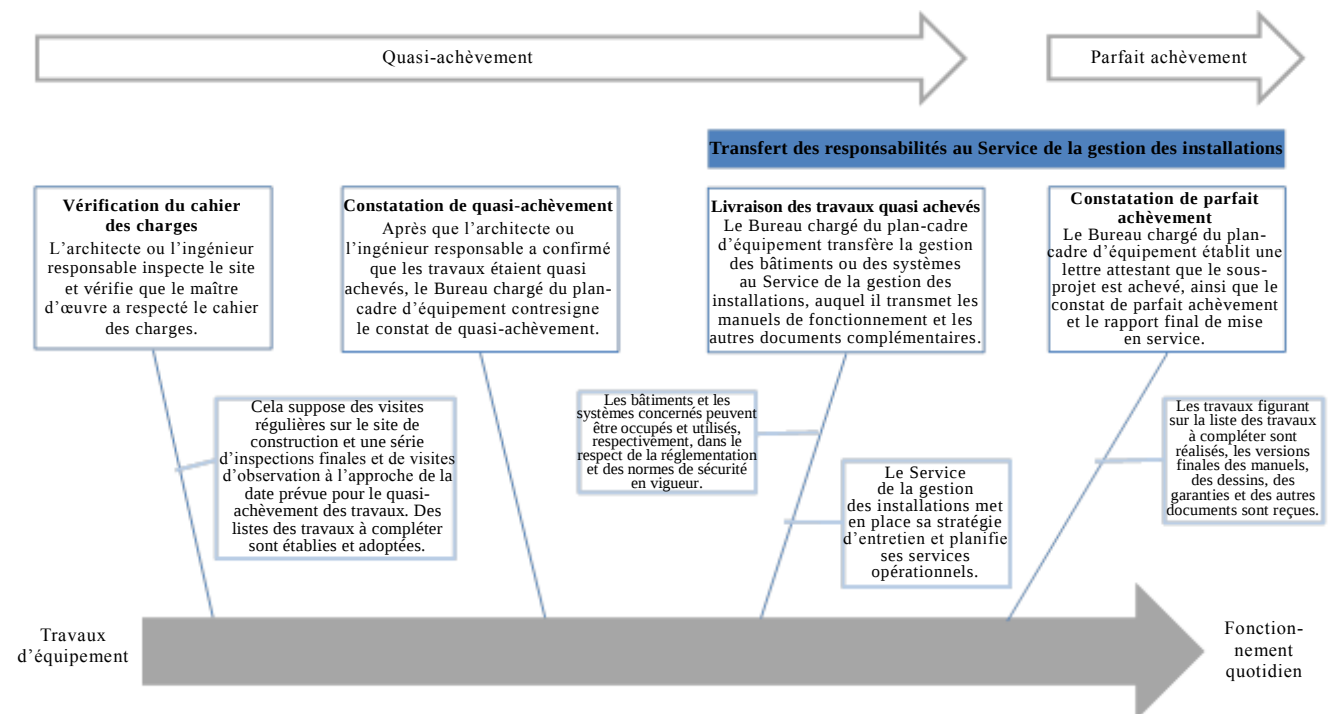
Transition entre la phase de rénovation des bâtiments et leur fonctionnement quotidien

38. Le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement, le Bureau des services centraux d'appui et le maître d'œuvre ont adopté des méthodes et des procédures propres à assurer un bon transfert, à savoir :

- La définition précise des fonctions de supervision et d'exécution des contrôles et des vérifications;
- Les dispositifs et procédures propres à assurer le suivi, l'établissement et la confirmation de l'état d'avancement du transfert;
- Une méthode globale efficace de transfert des responsabilités et de maîtrise des ouvrages rénovés entre le maître d'œuvre et le service de gestion des installations sur place.

39. Le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement transfère la gestion de parties du complexe quand l'architecte en charge du projet ou l'ingénieur concerné estime que les travaux sont quasi achevés. La constatation de quasi-achèvement des travaux suppose qu'un bâtiment puisse être occupé ou un système utilisé dans le respect de la réglementation et des normes de sécurité en vigueur. La **figure V** présente les grandes étapes du transfert des responsabilités. L'échelonnement du transfert de la gestion des bâtiments rend celui-ci difficile du fait qu'il est nécessaire de coordonner de multiples transferts.

Figure V

Transfert des responsabilités au Service de la gestion des installations

Source : Analyse des étapes de transfert mises en place par l'Administration, effectuée par le Comité.

40. Pour que le Service de la gestion des installations puisse gérer le complexe de manière efficace et économique, il faut que la livraison s'accompagne d'un transfert des connaissances approprié et qu'il soit procédé en temps voulu à la clôture des contrats. Au mois de juin 2015, 11 contrats sur 24 couraient encore et le Service de la gestion des installations attendait encore les versions finales de certains documents, notamment des garanties et des manuels de fonctionnement, dont il a besoin pour assurer le bon fonctionnement des systèmes et des bâtiments.

41. Le plan général de mise en service adopté par l'Administration a été élaboré par une société indépendante et prévoit une obligation de suivi des opérations et de présentation de rapports y relatifs. L'Administration n'ayant pas été en mesure de s'acquitter de cette obligation au moment de l'audit, le Comité ne peut garantir que ce plan a été effectivement mis en œuvre. Les activités destinées à tester et à mettre en service les équipements ont été échelonnées en raison de la nature, de l'étendue et de la complexité de l'infrastructure centrale nouvellement installée et du complexe dont elle assure le fonctionnement. Pendant toute la durée des opérations, il y a eu très peu d'interruptions dans le fonctionnement quotidien du complexe. De manière générale, les interruptions auxquelles il a été procédé dans le cadre du plan ont été peu nombreuses mais de grande ampleur et le personnel en a été averti à l'avance. La stratégie adoptée en la matière suit les bonnes pratiques du secteur.

Gestion du fonctionnement quotidien

42. Les systèmes qui ont été installés dans le cadre des travaux de rénovation sont d'une importance capitale pour le bon fonctionnement du complexe. Le transfert des responsabilités ayant été effectué progressivement, le Service de la gestion des installations a dû recourir à plusieurs méthodes pour mettre en place les services de maintenance. Dans les cas où les contrats n'ont pas été attribués en temps voulu, la maintenance est assurée en interne ou en vertu d'accords spéciaux (garanties ou accords passés avec le maître d'œuvre prévoyant que celui-ci assure temporairement la maintenance, par exemple).

43. Ces solutions provisoires fonctionnent pour l'instant, mais un certain nombre de contrats de maintenance portant sur des installations essentielles n'avaient pas encore été conclus en mars 2015. Il s'agissait notamment des contrats portant sur l'infrastructure mécanique, l'installation électrique, la plomberie et autres installations essentielles de l'ensemble du complexe. Cette situation présente dorénavant un risque, ces services de maintenance étant indispensables pour assurer le bon fonctionnement des installations qui viennent d'être rénovées ou construites. Si l'Administration avait passé des marchés combinant l'installation des équipements et des systèmes et leur maintenance pendant une courte période, elle aurait pu éviter de risquer de se retrouver, pendant un temps, sans contrat de maintenance pour des installations essentielles. Cela lui aurait également laissé le temps de mieux comprendre le fonctionnement des bâtiments et lui aurait ainsi permis de mieux définir sa stratégie d'entretien à long terme. Il serait utile d'envisager de procéder ainsi pour les futurs projets de construction.

44. Sur les conseils du Bureau chargé du plan-cadre d'équipement, le Service de la gestion des installations a mis au point une stratégie qui prévoit que 10 contrats de maintenance seront assurés en interne, 13 seront confiés à des prestataires extérieurs et 1 associera services internes et externes. D'après les informations qu'elle a communiquées au Comité, l'Administration entend, en 2017, demander à une société spécialisée d'évaluer en toute indépendance cette stratégie, qui doit permettre de revoir l'équilibre entre services externalisés et services assurés en interne afin de rationaliser l'utilisation des ressources disponibles.

E. Tirer le meilleur parti des avantages du projet

45. L'Administration doit fournir la preuve des avantages qu'offre l'investissement de 2,3 milliards de dollars réalisé par les États Membres. Certains avantages sont immédiats et évidents. Les bâtiments et les sous-sols rénovés offrent un cadre de travail plus moderne, doté de systèmes et d'équipements sophistiqués ainsi que d'une sécurité améliorée sur une bonne partie du complexe. L'on a procédé à ces améliorations tout en préservant un important patrimoine architectural et esthétique et tout en assurant la poursuite des activités courantes. Toutefois, comme le Comité l'a précédemment relevé, [(voir A/69/5 (Vol. V)], les résultats escomptés du projet étaient qualitatifs et mal définis et ne comportaient pas de paramètre objectif permettant d'apprécier ce qui serait mené à bien et de calculer le rendement des investissements. À cet égard, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a recommandé que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de lui rendre compte, dans les prochains rapports annuels sur l'état d'avancement du plan-cadre d'équipement, des avantages effectifs du projet par rapport aux avantages

escomptés (voir A/69/529, par. 15). De l'avis du Comité, ces rapports devraient également rendre compte des avantages financiers et non financiers du plan-cadre d'équipement et comporter une évaluation objective des résultats obtenus par rapport aux produits escomptés, montrant que le complexe rénové :

- Utilise l'énergie de façon rationnelle, ne contient pas de matériaux dangereux, répond aux normes de la ville hôte en matière de construction, de protection contre l'incendie et de sécurité;
- Est aisément accessible à tous;
- Satisfait à tous les critères normaux actuels en matière de sécurité;
- Préserve autant que possible l'architecture originelle du complexe.

46. D'autres avantages escomptés, pouvant être quantifiés, ont notamment trait à l'amélioration de l'écocoefficacité, concrétisée par une réduction de 40 % de la consommation d'eau et une réduction de 45 % des émissions de CO₂. Toutefois, en mars 2015, les systèmes de collecte de données sur la consommation d'eau, de gaz et d'électricité et sur l'écocoefficacité n'étaient toujours pas pleinement opérationnels. Il n'est donc pas possible, au stade actuel, d'établir dans quelle mesure ces avantages escomptés se sont matérialisés. Néanmoins, le budget approuvé pour l'exercice biennal 2014-2015 retient l'hypothèse d'une réduction de 5,4 millions de dollars de la consommation d'eau, de gaz et d'électricité par rapport à l'exercice biennal 2012-2013.

47. Même si l'Administration ne disposait pas, pour le plan-cadre d'équipement, d'un plan formel de valorisation des avantages, l'on peut encore s'assurer que le projet produise des gains, notamment en veillant à :

- Préserver les avantages existants, grâce à la mise en place d'une stratégie de gestion à long terme des biens du complexe rénové;
- Obtenir des avantages plus importants en aménageant les modalités de travail, de manière à améliorer l'utilisation de l'espace et les gains d'efficacité.

48. L'expérience et les enseignements tirés du plan-cadre d'équipement constituent d'autres avantages qu'il convient de valoriser. Au moment où l'Administration entreprend une série de projets d'équipement, il importe tout particulièrement, dans un contexte de contraintes budgétaires, de limiter au maximum le dépassement des coûts et d'optimiser les valeurs de manière à affecter une part plus importante des contributions des États Membres aux dépenses de première ligne. Contrairement à la plupart des organisations, l'ONU ne dispose pas d'une pratique établie en matière de gestion et d'exécution des grands projets, ce qui ne facilite pas la prise en compte des enseignements. Le Comité a publié un document sur les enseignements à tirer du plan-cadre d'équipement, en se référant à un cadre élargi de pratiques optimales relatives aux grands projets. Le document met en lumière quelques-uns des enseignements les plus importants et les plus systémiques intéressant directement les futurs projets d'équipement. Certains indices de départ donnent à penser que, pour ce qui est du mode d'exécution des premières phases, le Plan stratégique patrimonial pour le Palais des Nations prend en compte ces enseignements, par exemple en inscrivant dans le budget, dès le départ, les dépenses connexes. Le Comité fera rapport sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du Plan stratégique patrimonial pour le Palais des Nations à la soixante-dixième session de l'Assemblée générale.

Stratégie de gestion des biens à long terme

49. Pour ne pas avoir à mettre en œuvre une série de plans-cadres d'équipement coûteux, l'Administration doit se départir de la démarche réactive onéreuse qu'elle adopte pour l'entretien de ses biens. L'Administration ne dispose toujours pas d'une stratégie de financement reposant sur la durée de vie complète des biens de son Siège, ce qui a sans doute rendu nécessaire ce plan-cadre d'équipement dont la mise en œuvre provoque d'importantes perturbations.

50. L'examen stratégique des biens immobiliers vise à améliorer la gestion des installations de l'Organisation à l'échelle mondiale, à mieux cerner les besoins et à définir les priorités en matière de constructions nouvelles et d'entretien de l'ensemble du parc immobilier de l'Organisation. Tout plan de gestion de biens repose sur un élément essentiel qui est la disponibilité de données complètes. Comme suite à l'adoption des Normes comptables internationales pour le secteur public, l'Administration a procédé à une évaluation de son parc immobilier mondial et de sa planification des remplacements fondée sur l'ensemble du cycle de vie. Les données recueillies ont éclairé l'élaboration du programme initial d'investissement patrimonial sur 20 ans correspondant à la période 2018-2037, même si certains travaux d'équipement prévus pour Genève, Addis-Abeba, Arusha et Beyrouth n'ont pas été pris en compte dans les dépenses actuellement prévues.

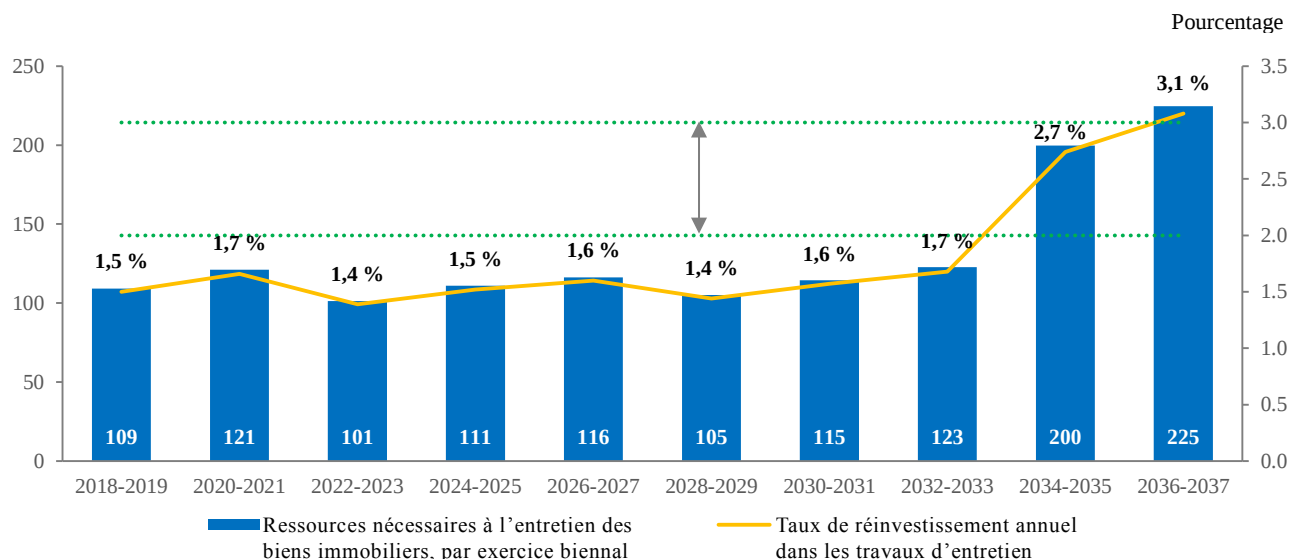
51. En mars 2015, l'Assemblée générale a globalement approuvé l'examen stratégique des biens immobiliers, tout en demandant au Secrétaire général de :

- Mieux évaluer les coûts et les avantages qui découleraient de l'adoption d'un programme d'entretien plus préventif que la stratégie réactive actuelle;
- Prendre en compte le fait qu'il importe de disposer des compétences internes nécessaires à l'examen stratégique des biens immobiliers;
- Mettre en place des mécanismes de contrôle appropriés.

52. L'Administration estime à 1,326 milliard de dollars le montant total des dépenses d'équipement nécessaires pour les 20 prochaines années (voir **fig. VI**). L'ampleur des travaux d'amélioration à entreprendre pour privilégier la pratique d'un entretien proactif exige un budget bien plus élevé que les budgets d'entretien précédents, l'entretien du parc immobilier revenant en moyenne, par exercice biennal, à plus de 130 millions de dollars, contre une moyenne traditionnelle d'environ 80 millions de dollars. Le Comité note que, pour les 16 premières années, le taux de réinvestissement dans les travaux d'entretien est inférieur à celui correspondant aux pratiques optimales du secteur et se situant, selon l'Administration, entre 2 % et 3 %.

Figure VI
**Ressources nécessaires à l'entretien proactif des biens immobiliers :
 prévisions pour la période allant de 2018 à 2037**

(En millions de dollars É.-U.)



Source : Données de l'Administration.

53. La croissance du budget d'entretien des biens immobiliers devrait, à terme, présenter des avantages. Avec le temps et du fait de la pratique de l'entretien réactif, le coût de l'entretien des biens augmente, tout comme les désagréments liés à des interruptions inattendues et de plus en plus importantes. Selon certaines études, une démarche préventive peut permettre de réaliser, à terme, 12 % d'économies par rapport à la démarche réactive. Dans sa résolution 69/274 A, l'Assemblée générale a demandé au Secrétaire général de mieux évaluer les coûts et les avantages qui découleraient de l'adoption d'un programme d'entretien préventif et de la planification des remplacements fondée sur l'ensemble du cycle de vie, en lieu et place des démarches réactives actuelles.

Gestion souple de l'espace de travail

54. Le projet ne comporte pas d'objectifs relatifs à l'utilisation de l'espace, même s'il devrait permettre d'utiliser plus efficacement les espaces de bureaux et que la configuration en bureaux paysagers améliore la collaboration entre fonctionnaires et leur productivité. Comme il apparaît au **tableau 10**, le nombre de sièges destinés au personnel devrait diminuer dans les bâtiments rénovés. L'adoption du travail flexible offre une solution commode à l'Administration, qui estime qu'elle pourrait accueillir un effectif supplémentaire de 20 % de fonctionnaires dans les espaces existants et réaliser des économies grâce à la résiliation des contrats de location des locaux hors site. Un des grands avantages du plan-cadre d'équipement réside dans le fait que les améliorations structurelles apportées aux bâtiments facilitent la reconfiguration de l'espace de travail pour les besoins du travail flexible.

55. En avril 2015, l'Assemblée générale a approuvé l'étude de viabilité relative à la mise en œuvre de la gestion souple de l'espace de travail au Siège et recommandé

qu'elle soit envisagée pour d'autres lieux d'affectation, y compris dans le cadre du Plan stratégique patrimonial pour le Palais des Nations. Le coût prévu des investissements destinés à la mise en œuvre de la gestion souple du travail s'élève à 49,6 millions de dollars, que l'Administration envisage de compenser par la résiliation des baux commerciaux, opération qui, à partir de 2019, devrait lui permettre de réaliser des économies de 19,8 millions de dollars par an. L'Administration estime que la gestion souple de l'espace de travail pourrait permettre d'accueillir un effectif supplémentaire de 800 fonctionnaires dans le bâtiment du Secrétariat et de 150 autres dans le bâtiment FF, si l'on applique le coefficient d'utilisation de 0,81 (soit 81 postes de travail pour 100 fonctionnaires) retenu pour le programme pilote qui a enregistré de bons résultats.

Tableau 10

**Nombre de postes de travail disponibles avant et après
la mise en œuvre du plan-cadre d'équipement**

<i>Bâtiment rénové</i>	<i>Avant la rénovation</i>	<i>Après la rénovation</i>	<i>Variation</i>
Bâtiment du Secrétariat	2 763	2 865	+102
Sous-sols	727	246	-481
Bâtiment des conférences	112	77	-35
Bâtiment de la bibliothèque	95	140	+45
Bâtiment de l'Assemblée générale	28	74	+46
Total	3 725	3 402	-323

Source : Réponse écrite de l'Administration aux questions posées par la Cinquième Commission lors de la soixante-neuvième session de l'Assemblée générale.

Notes :

L'hypothèse retenue est que le bâtiment de la bibliothèque fait l'objet d'une rénovation limitée et que l'on prend en compte la rangée supérieure de sièges.

Non compris les changements liés au programme pilote de gestion souple de l'espace de travail.

56. L'Administration a mis en œuvre un programme de gestion souple de l'espace de travail aux 18^e et 19^e étages du bâtiment du Secrétariat. Ce programme a touché 128 fonctionnaires travaillant à la Division de la planification stratégique, du recrutement et des affectations du Bureau de la gestion des ressources humaines. L'Administration indique que les fonctionnaires ont, dans l'ensemble, favorablement accueilli la gestion souple de l'espace de travail et les interactions plus fréquentes avec les collègues; sur 35 participants interrogés, 16 ont déclaré préférer l'espace pilote, 8 préférer l'espace d'origine et 11 n'avoir aucune préférence (voir A/69/749, par. 34). En ce qui concerne l'utilisation de l'espace, le programme pilote a permis de :

- Réaménager l'espace de travail pour accueillir 105 postes de travail contre 84 initialement, soit une augmentation de 25 %;
- Démontrer que 128 fonctionnaires pouvaient travailler de façon confortable dans un espace qui avait initialement été aménagé pour 84 fonctionnaires, soit une augmentation de 52 %.

57. Le Comité estime que l'Administration devrait se montrer plus ambitieuse en ce qui concerne les objectifs escomptés de la gestion souple de l'espace de travail. L'étude de viabilité de l'Administration prévoit une réduction de 18 % de la superficie occupée par les bureaux du Siège de l'Organisation, à partir d'un coefficient d'utilisation de 0,81. En 2014, l'Administration a réalisé une étude complète de l'occupation des locaux, passant en revue 1 160 espaces de travail dans cinq édifices, à savoir le Secrétariat, les immeubles DC-1 et DC-2 et les bâtiments d'Innovation Luggage et d'UNITAR. L'étude a permis de constater qu'en moyenne entre 38 % et 48 % des espaces de travail assignés étaient occupés à un moment ou à un autre de la journée. Il ressort des conclusions que l'espace pourrait être utilisé beaucoup plus efficacement si l'on mettait en œuvre la gestion souple de l'espace de travail et qu'il pourrait accueillir davantage de fonctionnaires que le nombre indiqué dans l'étude de viabilité.

58. La mise en œuvre de la gestion souple de l'espace de travail est une activité difficile qui consiste à gérer le changement. L'étude de viabilité a fait ressortir la nécessité de communiquer de manière effective avec le personnel de l'Organisation, d'appuyer le changement de culture et de mobiliser un appui et un leadership clairs des hauts responsables. La gestion souple de l'espace de travail s'accorde avec d'autres programmes de réforme qu'entreprend l'Administration et qu'il faut cerner dans leur ensemble pour pouvoir déterminer avec exactitude les besoins opérationnels. Ainsi, la mise en service du nouveau progiciel de gestion intégré, Umoja, et du nouveau dispositif de prestation de services centralisée devrait avoir une incidence sur les effectifs et les besoins en locaux, ce qui, parallèlement à la gestion souple de l'espace de travail, renseignera sur les besoins en locaux à long terme.

F. Remerciements

59. Le Comité tient à remercier le Secrétaire général adjoint à la gestion et ses équipes de leur esprit de coopération et du concours qu'ils ont apporté à son personnel.

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes
de la République-Unie de Tanzanie,
Président du Comité des commissaires aux comptes
(*Signé*) Mussa Juma **Assad**

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

Le Contrôleur et Vérificateur général
des comptes de l'Inde
(*Signé*) Shashi Kant **Sharma**

30 juin 2015

Annexe I

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

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Stratégie IV</i>	<i>Stratégie 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>
Construction	935 300	964 625	1 032 900	1 057 402	1 016 920	1 058 714
Travaux de réaménagement axé sur la sécurité	—	—	—	—	—	82 185
Honoraires et frais de gestion	231 000	234 508	280 340	302 365	316 549	326 994
Honoraires au titre du réaménagement axé sur la sécurité	—	—	—	—	—	10 713
Location et aménagement de locaux provisoires	214 500	389 858	425 695	426 881	421 113	529 679
Imprévus	199 900	199 859	235 236	181 423	202 209	89 084
Hausse des prix prévue	296 000	277 960	—	—	—	—
Réserve supplémentaire pour imprévus au titre des travaux de réaménagement axé sur la sécurité	—	—	—	—	—	6 659
Montant estimatif du coût du plan- cadre d'équipement	1 876 700	2 066 810	1 974 171	1 968 071	1 956 791	2 104 028
Budget approuvé	(1 876 700)	(1 876 700)	(1 876 700)	(1 876 700)	(1 876 700)	(1 876 700)
Contributions des États Membres	—	—	—	—	—	(110 500)
Dépassement par rapport au budget des projets (construction)	0	190 110	97 471	91 371	80 091	116 828
Réserves opérationnelles						
Déficit de trésorerie (construction)	0	190 110	97 471	91 371	80 091	116 828
Dépenses connexes					162 485	146 806
Centre informatique auxiliaire					19 770	20 700
Contributions pour le centre informatique auxiliaire					(4 228)	(4 228)
Total des dépassements de budget					258 118	281 034

	<i>Stratégie IV</i>	<i>Stratégie IV accélérée</i>				
	<i>Budget approuvé par l'Assemblée générale en 2006</i>	<i>Coût en juillet 2012</i>	<i>Coût en juin 2013</i>	<i>Coût en décembre 2013</i>	<i>Coût en juin 2014</i>	<i>Coût en mars 2015</i>
Construction	935 300	1 206 003	1 219 950	1 226 559	1 236 119	1 171 119
Travaux de réaménagement axé sur la sécurité	–	82 628	82 628	82 628	89 287	89 287
Honoraires et frais de gestion	231 000	368 290	368 831	368 874	368 874	368 874
Honoraires au titre du réaménagement axé sur la sécurité	–	10 713	10 713	10 713	10 713	10 713
Location et aménagement de locaux provisoires	214 500	511 819	511 819	511 819	509 980	509 980
Imprévus	199 900	41 638	14 150	7 721	0	0
Hausse des prix prévue	296 000	–	–	–	–	–
Réserve supplémentaire pour imprévus au titre des travaux de réaménagement axé sur la sécurité	–	6 659	6 659	6 659	0	0
Montant estimatif du coût du plan-cadre d'équipement	1 876 700	2 227 750	2 214 750	2 214 973	2 214 973	2 149 973
Budget approuvé	(1 876 700)	(1 876 700)	(1 876 700)	(1 876 700)	(1 876 700)	(1 876 700)
Contributions des États Membres	–	(110 689)	(113 689)	(113 912)	(113 912)	(113 912)
Dépassement par rapport au budget des projets (construction)	0	240 361	224 361	224 361	224 361	159 361
Réserve opérationnelle			(71 000)	(159 400)	(159 400)	(159 400)
Déficit de trésorerie (construction)	0	240 361	153 361	64 961	64 961	(39)
Dépenses connexes		143 139	141 409	140 253	139 812	139 812
Centre informatique auxiliaire		19 488	19 268	19 268	19 268	19 268
Contributions pour le centre informatique auxiliaire		(4 228)	(4 228)	(4 228)	(4 228)	(4 228)
Total des dépassements de budget		398 760	309 810	220 254	219 813	154 813

Source : Analyse, 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. Chiffres de mars 2015 fournis aux fins d'audit par l'Administration.

Annexe II

État d'avancement de l'application des recommandations

<i>Session de l'Assemblée générale/paragraphe</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations du Comité – avril 2015</i>	<i>Observations du Comité – avril 2014</i>	<i>Recommen- dation intégralement appliquée</i>	<i>Recommen- dation en cours d'application</i>	<i>Recommen- dation non appliquée</i>	<i>Recommen- dation classée par le Comité</i>
Soixante-septième session/par. 83	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.	En octobre 2014, un environnement pilote a été créé dans certaines parties des 18 ^e et 19 ^e étages du bâtiment du Secrétariat. Les données relatives à ce projet pilote ont été communiquées dans le rapport du Secrétaire général sur une étude de faisabilité détaillée de la mise en œuvre de stratégies de gestion souple de l'espace de travail au Siège l'Organisation des Nations Unies (voir A/69/749, par. 26 à 42). Le principe consistant à prévoir moins d'un poste de travail par personne a été retenu. L'Assemblée générale a approuvé l'application des stratégies de gestion souple de l'espace de travail pour 26 étages du bâtiment Secrétariat et 8 étages du bâtiment FF. Le Secrétariat a également intégré, dans l'étude sur les besoins en locaux à long terme du Siège de l'Organisation, les éléments relatifs à la méthode de gestion souple de l'espace de travail décrite dans le rapport du Secrétaire général.	La mise en œuvre du programme pilote de l'Administration concernant la gestion souple de l'espace de travail a donné lieu à une évaluation des coûts et des avantages pouvant résulter d'une application généralisée. D'importants progrès ont été accomplis mais, de l'avis du Comité, l'Administration devrait se montrer plus ambitieuse en ce qui concerne les résultats escomptés de la gestion souple de l'espace de travail.	X			

<i>Session de l'Assemblée générale/paragraphe</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations du Comité – avril 2015</i>	<i>Observations du Comité – avril 2014</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
Soixante-huitième session/par. 39	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.	Voir le rapport du Secrétaire général sur le plan stratégique patrimonial de l'Office des Nations Unies à Genève (A/69/417, par. 118 et 119). Une démarche axée sur les risques pour déterminer, affecter et présenter les montants mis en réserve pour imprévus est appliquée dans le cadre du plan stratégique patrimonial. Une suite a été donnée à la recommandation. Il en a été explicitement fait état dans le rapport le plus récent sur le plan stratégique patrimonial, en relation avec le cadre de contrôles internes et la structure de gouvernance. Les principes s'appliqueront à d'autres projets d'équipement en cours.	Le Comité se félicite des intentions exprimées dans les projets cités, mais note qu'il n'existe toujours pas de méthode standard de gestion des imprévus et de communication des informations y relatives, qui doit être suivie pour tout projet d'équipement aux Nations Unies.		X		
Soixante-huitième session/par. 69	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.	Le rapport du Secrétaire général sur une étude de faisabilité détaillée de la mise en œuvre de stratégies de gestion souple de l'espace de travail au Siège l'Organisation des Nations Unies (voir A/69/749, par. 8 à 10) rend compte de l'étude sur l'utilisation de l'espace effectuée en septembre 2014. Comme suite à ce rapport, l'Assemblée générale a approuvé un projet élargi de gestion souple de l'espace de travail au Siège, dont la mise en œuvre devrait s'achever au début de 2018. L'établissement des coûts standards devra être réajusté compte tenu de la mise en œuvre du projet de gestion souple de l'espace de travail.	L'Administration a engagé un cabinet-conseil pour l'analyse du parc immobilier de New York. Nous ne disposons pas d'éléments permettant de dire que le parc immobilier mondial a fait l'objet d'une étude similaire, mais nous estimons que la recommandation a, pour l'essentiel, été appliquée.	X			

<i>Session de l'Assemblée générale/paragraphe</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations du Comité – avril 2015</i>	<i>Observations du Comité – avril 2014</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
Soixante-huitième session/par. 77	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.	Le rapport du Secrétaire général sur l'examen stratégique des biens immobiliers (A/69/760) comporte une projection des dépenses d'équipement pour la période allant de 2018 à 2037. Un rapport actualisé, comprenant une analyse des coûts, sera soumis à l'Assemblée générale pendant la première partie de la reprise de sa soixante-dixième session.	L'examen stratégique des biens a permis d'améliorer les informations requises pour une connaissance approfondie des besoins d'équipement des bâtiments du Siège. L'Administration doit évaluer les différentes formules chiffrées relatives à l'entretien proactif et à l'entretien réactif, en vue d'identifier la meilleure solution pour le complexe.		X		
Soixante-huitième session/par. 82	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.	En avril 2015, le Bureau des services centraux d'appui avait conclu des contrats de louage de services et des arrangements internes concernant les services pour toutes les installations devant être transférées par le plan-cadre d'équipement. Pendant un an, le Bureau examinera le fonctionnement des contrats de services afin de déterminer si l'approche doit être affinée ou réajustée de manière à garantir les niveaux requis d'efficacité.	Compte tenu des plans élaborés par le Bureau des services centraux d'appui, le Comité considère que la recommandation est en cours d'application.		X		
Soixante-neuvième session/par. 25 a)	Le Comité recommande que l'Administration 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	Tous les éléments figurant au cahier des charges du plan-cadre d'équipement seront exécutés. Comme indiqué dans le douzième rapport annuel, présenté durant la partie principale de la soixante-neuvième session de	L'Administration estime que cette recommandation a été appliquée. En octobre 2014, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a déclaré				X

<i>Session de l'Assemblée générale/paragraphe</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations du Comité – avril 2015</i>	<i>Observations du Comité – avril 2014</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
	d'équipement ne seront pas exécutés, établis 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.	l'Assemblée générale, l'exécution de certains éléments prendra fin après la fermeture du Bureau chargé du plan-cadre d'équipement, conformément aux méthodes et aux plans du Bureau et dans les limites du budget approuvé du plan-cadre d'équipement. En outre, pendant la première partie de la reprise de sa soixante-neuvième session, l'Assemblée a été informée que, suite à la recommandation du Département de la sûreté et de la sécurité relative à la réduction du taux d'occupation du bâtiment de la Bibliothèque et du bâtiment de l'annexe sud, certaines fonctions hébergées dans les bâtiments de la Bibliothèque et de l'annexe sud seraient déplacées. Les activités correspondantes, à savoir les modifications à apporter au bâtiment de la Bibliothèque, l'aménagement du 3 ^e sous-sol du bâtiment originel de la pelouse nord et la création de services de restauration, seront transférées, en même temps que les ressources connexes approuvées du plan-cadre d'équipement, au Bureau des services centraux d'appui, conformément aux plans du Bureau chargé du plan-cadre d'équipement. Le Secrétariat en rendra pleinement compte dans le cadre du prochain rapport annuel sur la mise en œuvre du plan-cadre d'équipement.	que le délai prévu pour l'achèvement et les éléments à produire à la fermeture du Bureau chargé du plan-cadre d'équipement n'étaient pas clairement indiqués. Le Comité estime que la recommandation n'a pas été effectivement appliquée durant la soixante-neuvième session mais qu'elle était désormais classée; il se réfère aux conclusions figurant à la section C du présent rapport.				

<i>Session de l'Assemblée générale/paragraphe</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations du Comité – avril 2015</i>	<i>Observations du Comité – avril 2014</i>	<i>Recommen- dation intégralement appliquée</i>	<i>Recommen- dation en cours d'application</i>	<i>Recommen- dation non appliquée</i>	<i>Recommen- dation classée par le Comité</i>
Soixante-neuvième session/par. 25 b)	Le Comité recommande que l'Administration 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	Nous réitérons nos observations antérieures et estimons que la recommandation a été appliquée. La section IV du rapport sur le plan stratégique patrimonial de l'Office des Nations Unies à Genève (A/69/417), relative à la gouvernance et à la supervision du projet, fait état de la mise en place d'un conseil consultatif indépendant.	La recommandation dépasse le cadre du plan-cadre d'équipement. L'Administration ne dispose pas d'une méthode établie permettant de procéder à une appréciation indépendante des grands projets et n'envisage pas de s'en doter. Compte tenu du niveau élevé de risque que présentent les grands projets de l'Organisation, le Comité réaffirme l'utilité d'un dispositif d'assurance indépendant, qui permettra de mettre en lumière et de gérer les risques ainsi que d'optimiser le rendement des investissements consacrés par les États Membres aux grands programmes et projets. Cette démarche est de pratique courante dans de nombreuses organisations importantes.				X
Soixante-neuvième session/par. 25 c)	Le Comité recommande que l'Administration 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	Tous les marchés de services sont conclus selon le principe de la recherche du meilleur rapport qualité/prix. Les données opérationnelles requises pour les appels d'offres relatifs aux nouveaux systèmes ont été obtenues grâce à la consultation des manuels d'utilisation et d'entretien, des dessins de construction, des sites Web des fabricants, à des entretiens avec le personnel	À mesure qu'il se familiarise avec l'exploitation des systèmes et des bâtiments, le Service de la gestion des installations acquiert de l'expérience et recueille des données opérationnelles. L'Administration devrait utiliser les données pour déterminer les méthodes				

<i>Session de l'Assemblée générale/paragraphe</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations du Comité – avril 2015</i>	<i>Observations du Comité – avril 2014</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
	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.	clef du plan-cadre d'équipement et à une étude indépendante des procédures recommandées en matière d'entretien préventif des installations relevant du plan-cadre d'équipement (réalisée pour le compte du Service de la gestion des installations par un sous-traitant). Pour la plupart des systèmes, l'information disponible permettait de préciser l'importance des travaux liés aux nouveaux équipements et aussi de déterminer, entre l'entretien en interne et le recours à la sous-traitance, la formule la plus économique. Dans un nombre limité de cas (BMS Systems, York Chillers), le Service de la gestion des installations a conclu, pour le court terme, des contrats exclusifs d'entretien avec les fabricants d'équipements, en attendant que le plan-cadre d'équipement communique plus de renseignements sur les systèmes et que le personnel interne se familiarise davantage avec l'utilisation des nouveaux systèmes. Des données détaillées sur l'historique des équipements et les dossiers de maintenance seront consignées dans le module de maintenance d'Umoja, qui devrait voir le jour en novembre 2015. L'outil de communication de l'information relative à la demande énergétique, qui sera mis en ligne en juin 2015, permettra de communiquer des informations détaillées sur la	d'entretien appropriées ou pour identifier des formations qui permettent au personnel interne d'entretenir efficacement le complexe. Le Comité estime que la recommandation est en cours d'application.		X		

<i>Session de l'Assemblée générale/paragraphe</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations du Comité – avril 2015</i>	<i>Observations du Comité – avril 2014</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
Soixante-neuvième session/par. 25 d)	Le Comité recommande que l'Administration s'engage à ce que la haute direction pilote de manière visible le projet d'utilisation souple de l'espace de travail. L'expérience montre que, comme pour 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	consommation énergétique de chaque équipement. La Section de l'entretien et des réparations envisage d'utiliser effectivement les nouvelles données pour garantir que l'entretien permet d'assurer une durée de vie maximale et que la consommation énergétique des nouveaux équipements est optimale. Les hauts responsables seront associés à la mise en œuvre du projet de gestion souple de l'espace de travail, qui se déroulera entre septembre 2015 et le début de 2018.	D'importants progrès ont été enregistrés au cours de la phase pilote. Après l'approbation, par l'Assemblée générale, de l'étude de viabilité, il importe que les hauts responsables montrent la voie par l'exemple et adoptent les nouvelles méthodes de travail dans les configurations proposées.		X		
Total				2	5	1	1
Pourcentage				22	56	11	11