



Assemblée générale

Distr. générale
22 janvier 2016
Français
Original : anglais

Soixante-dixième session

Point 146 de l'ordre du jour

**Financement du Mécanisme international
appelé à exercer les fonctions résiduelles
des tribunaux pénaux**

**Construction d'un nouveau bâtiment
pour la division d'Arusha du Mécanisme
international appelé à exercer les fonctions
résiduelles des tribunaux pénaux**

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Le présent rapport, soumis en application du paragraphe 13 de la résolution 69/276 de l'Assemblée générale, est le cinquième rapport d'étape sur la construction d'un nouveau bâtiment pour la division d'Arusha du Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux. Il fait le point sur l'état d'avancement du projet depuis la publication du précédent rapport du Secrétaire général (A/69/734).

Le projet, lancé en janvier 2012, devait initialement durer cinq ans et trois mois et s'achever au premier trimestre 2017. En réponse à une demande de l'Assemblée générale, le Secrétaire général a pris plusieurs mesures qui ont ramené cette durée à quatre ans, soit 15 mois de moins. Toutes les activités préalables à la construction ont été achevées en février 2015 et la phase de construction a commencé le 27 février 2015. Prévus pour durer 12 mois, les travaux sur le terrain ont été ralentis par des difficultés, notamment par une erreur de topographie qui a nécessité de reporter au début du mois d'avril 2016 leur date d'achèvement contractuelle, et par d'autres problèmes aujourd'hui résolus qui pourraient repousser la fin des travaux à mai 2016. En consultation étroite avec le Bureau des services centraux d'appui, l'équipe de projet a élaboré et mis en œuvre des mesures d'atténuation pour rattraper le temps perdu, favoriser une progression régulière et éviter de nouveaux retards.



Le projet reste dans les limites du budget approuvé et l'équipe continue de s'employer à réaliser des gains d'efficacité dans la mesure du possible, en application des paragraphes 9 et 10 de la résolution 69/276. Le projet devrait s'achever sans dépasser le montant des ressources approuvé par l'Assemblée générale.

I. Historique

1. Le projet de construction d'un nouveau bâtiment pour la division d'Arusha du Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux a été lancé en janvier 2012 après l'adoption de la résolution 66/240 A, par laquelle l'Assemblée générale a décidé d'ouvrir un crédit initial de 3 millions de dollars pour couvrir les dépenses se rapportant à la conception architecturale du nouveau bâtiment. Dans sa résolution 67/244 B, elle a autorisé les activités correspondant à toutes les étapes du chantier et autorisé le Secrétaire général à instituer un compte spécial pluriannuel pour le projet. Dans sa résolution 68/257, elle a ouvert un crédit supplémentaire de 5,8 millions de dollars, portant ainsi le montant total du crédit ouvert au titre du projet à 8,8 millions de dollars.

2. Les nouveaux locaux du Mécanisme, en cours de construction, se situent au sommet d'une colline en pente douce à la périphérie d'Arusha, sur un terrain donné par la République-Unie de Tanzanie. Le projet architectural s'articule autour d'une cour ouverte au centre de laquelle trône un grand arbre, symbole de la justice dans de nombreuses régions d'Afrique. Trois bâtiments entourent la cour : les bureaux, les archives et la salle d'audience. Tous les bâtiments seront minimalistes et polyvalents, en accord avec la sobriété et l'efficacité inhérentes au Mécanisme tel que le conçoit le Conseil de sécurité. Les bâtiments seront pleinement conformes aux dispositions de la Convention relative aux droits des personnes handicapées. Des photographies des bâtiments en construction figurent à l'annexe I au présent rapport.

3. Quatre rapports d'étape ont déjà fait le point sur les dépenses et coûts du projet et sur la suite donnée aux demandes et recommandations formulées par l'Assemblée générale dans ses résolutions pertinentes. Le présent rapport est le cinquième. Il décrit les progrès réalisés depuis le dernier rapport d'étape et fournit des informations sur la mobilisation des moyens et des savoirs locaux, les locaux à usage de bureaux, la mise en pratique des enseignements tirés de l'expérience, l'atténuation des risques potentiels, les gains d'efficacité, l'utilisation du mobilier et du matériel existants, l'état des dépenses et les coûts prévus d'ici à l'achèvement du projet.

4. Depuis le dernier rapport, le Mécanisme a :

a) Continué de coopérer avec l'État hôte, notamment en ce qui concerne l'achèvement de la voie d'accès temporaire et l'installation de lignes électriques et de conduites d'eau;

b) Conclu un contrat concernant des services de construction avec une entreprise tanzanienne le 19 février 2015;

- c) Confié le chantier à l'entreprise en question, qui a commencé les travaux le 27 février 2015;
- d) Achievé la structure du bâtiment des archives, du bâtiment de la salle d'audience, à l'exception de la partie conique, et du rez-de-chaussée du bâtiment des bureaux, dont le premier étage devrait être terminé à la mi-février 2016;
- e) Commandé la majorité du matériel et de l'équipement dont le délai de livraison est long;
- f) Réalisé une analyse de la valeur;
- g) Approuvé les commandes passées par l'entreprise de construction;
- h) Continué d'assurer le suivi des risques et de prendre des mesures d'atténuation;
- i) Continué de mobiliser les moyens et les savoirs locaux;
- j) Continué de mettre en œuvre les pratiques optimales et les enseignements tirés de l'expérience;
- k) Cherché à renforcer la coopération et la communication entre les parties prenantes;
- l) Continué à se concerter avec les institutions voisines;
- m) Renforcé le cadre réglementaire du projet;
- n) Recensé les besoins en termes d'occupation, de fonctionnement et de maintenance du nouveau bâtiment;
- o) Recensé le matériel devant être utilisé dans le nouveau bâtiment.

5. La durée du projet, initialement évaluée à cinq ans et trois mois, les travaux devant s'achever au premier trimestre 2017, a été ramenée à quatre ans suite à une demande des États Membres, soit 15 mois de moins que le calendrier initial. Toutes les activités préalables à la construction (notamment la sélection du site, l'établissement de l'avant-projet sommaire, la définition des besoins programmatiques et fonctionnels, les prévisions de dépenses, le recrutement de la chargée de projet, la signature de l'Accord supplémentaire avec l'État hôte, la passation de marchés concernant les services d'architectes, l'élaboration de l'avant-projet détaillé et l'adjudication du marché concernant les travaux de construction) ont été menées à bien, avec des retards négligeables par rapport au calendrier du projet qui figure dans le quatrième rapport d'étape (A/69/734) et dans les limites du budget total. La phase de construction a donc pu commencer dans les temps.

6. Les travaux de construction ont commencé le 27 février 2015 et devaient s'achever dans un délai de 12 mois. Cependant, il a fallu reporter au 6 avril 2016 la date contractuelle d'achèvement des travaux, soit une prolongation de 38 jours, une erreur de topographie imprévue liée à la différence entre les niveaux indiqués sur les dessins d'architecture et les niveaux effectifs sur le terrain ayant été constatée pendant la phase initiale de construction. Si cette date contractuelle est toujours valable au moment de la rédaction de ce rapport, la lenteur imprévue des travaux, imputable à d'autres difficultés rencontrées sur le terrain, résolues depuis, pourrait repousser la fin des travaux d'avril à mai 2016, ce qui ménagerait un délai suffisant

pour les ultimes contrôles et la livraison. On trouvera à l'annexe II un calendrier révisé.

7. Le projet reste dans les limites du budget total, dont le montant s'élève à environ 8,8 millions de dollars. Le marché relatif à la construction ayant été adjugé pour un montant légèrement supérieur au montant budgétisé, il a fallu utiliser une partie de la réserve pour imprévus du projet. Depuis le lancement des travaux de construction, seuls deux avenants ont été traités et, loin de nécessiter un recours à la réserve pour imprévus, ils ont permis de faire baisser légèrement le montant du marché.

8. L'équipe de gestion du projet, première responsable de la construction du nouveau bâtiment du Mécanisme à Arusha, continue de suivre de près les risques liés au projet, sous la direction du Bureau des services centraux d'appui du Département de la gestion et s'emploie à mettre au point des stratégies d'atténuation de telle sorte que le projet s'achève sans plus tarder et dans les limites du budget prévu.

II. Progrès accomplis dans l'exécution du projet au cours de la période considérée

A. Services contractuels

Services de construction

9. La procédure d'appel d'offres pour les services de construction s'est achevée le 19 février 2015 par l'adjudication d'un marché d'un montant forfaitaire de 6 614 399 dollars par le Mécanisme. L'adjudicataire est une entreprise locale bien implantée, Jandu Plumbers Ltd., qui a construit plusieurs bâtiments emblématiques à Arusha, notamment des complexes polyvalents et des galeries d'art. Basée à Arusha, cette entreprise a plus de 50 ans d'expérience en République-Unie de Tanzanie, maîtrise parfaitement les pratiques locales de conception et de construction et a une expérience dans les domaines du transport, de l'importation des matériaux, de la mobilisation de la main-d'œuvre et des approvisionnements dans la région.

10. Le contrat de construction a été signé à l'issue de négociations avec l'entreprise sélectionnée, dont l'objectif était de garantir que le coût global du projet reste dans les limites du budget prévu. Ces négociations ont été facilitées par la présence à Arusha de représentants de la Division des achats, du Groupe de la gestion des bâtiments des bureaux extérieurs du Bureau des services centraux d'appui et du Bureau des affaires juridiques. Les négociateurs ont notamment procédé à une analyse de la valeur pour recenser les domaines dans lesquels des gains d'efficacité pourraient être réalisés en recourant à d'autres modalités d'approvisionnement ou à des substitutions sans modifier le cahier des charges ni les normes de qualité, ce qui a permis de réduire sensiblement le prix soumissionné.

11. Le montant du marché, 6 614 399 dollars, dépassant d'environ 4 % le budget prévu, la différence a été imputée à la réserve pour imprévus du projet. Cette différence s'explique principalement par le coût du matériel et de l'équipement électromécaniques importés, plus élevé que prévu en raison de l'évolution du marché. Le coût du béton, de l'acier et des autres matériaux d'origine locale est en

revanche resté dans les limites du budget. L'équipe de gestion du projet continue de procéder à une analyse constante de la valeur et de prendre des mesures d'atténuation des risques pour éviter que l'évolution du marché ne pèse sur les ressources approuvées par l'Assemblée générale pour le projet.

12. Le contrat de construction s'inspire des pratiques optimales tirées d'autres projets d'équipement. Il s'appuie sur un contrat type conforme aux normes du secteur et connu des entrepreneurs locaux qui a été adapté par l'Organisation des Nations Unies. Appliquant la formule du versement d'une somme forfaitaire, il permet de garantir les coûts et atténue les risques de dépassement. Le montant est libellé en dollars des États-Unis, devise également utilisée dans le contrat passé avec le cabinet d'architectes-conseils, ce qui limite les risques de fluctuations monétaires.

Services architecturaux

13. Au cours de la période considérée, l'équipe de projet a continué d'assurer le suivi du contrat de services architecturaux passé le 26 février 2014 avec le cabinet d'architecture et d'ingénierie Ridge and Partners LLP, établi à Oxford (Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord), qui s'est associé à un cabinet de conseil installé à Kampala, FBW Architects and Engineers Ltd.

14. Pendant la phase de construction, le cabinet d'architectes-conseils fournit des services de gestion des travaux de construction et de supervision du chantier avec l'aide de son équipe sur place. Il veille à ce que les travaux réalisés par l'entreprise de construction soient conformes aux spécifications en matière de conception et de qualité, examine ses rapports et ses programmes de travail, évalue les avenants et les substitutions proposés par l'entreprise et fait des recommandations concernant le versement de paiements intermédiaires.

15. En outre, le cabinet d'architectes-conseils contribue à l'analyse continue de la valeur, notamment en formulant des recommandations et en évaluant les propositions de modification des coûts et du calendrier émanant du maître d'ouvrage ou de l'entreprise de construction.

B. État d'avancement des travaux

16. Le chantier a été confié à l'entreprise de construction le 24 février 2015. La phase de construction du projet a officiellement commencé le 27 février 2015 lorsque l'ordre d'exécution a été émis et le délai contractuel de 12 mois calendaires court depuis ce jour. Pour terminer les travaux dans les délais prévus, la stratégie adoptée par l'entreprise consiste à construire simultanément les trois principaux bâtiments, à savoir les archives, les bureaux et la salle d'audience et à affecter une équipe à chaque bâtiment.

17. Les travaux d'excavation et de terrassement ont commencé en mars 2015 et se sont achevés en avril 2015 pour le bâtiment de bureaux. Toutefois, une erreur relative à la topographie du site a été constatée dans les dessins d'architecture, qui indiquaient que le niveau du terrain des futurs bâtiments de la salle d'audience et des archives était plus élevé qu'en réalité. Les travaux d'excavation ont dû être suspendus jusqu'à la fin du mois d'avril 2015, ce qui a entraîné une modification du contrat sans incidence financière et un retard dans le calendrier du projet.

18. Les fondations ont été achevées en juin 2015 pour le bâtiment des bureaux et en août 2015 pour les bâtiments des archives et de la salle d'audience.

19. En novembre 2015, l'entreprise a achevé la structure du rez-de-chaussée du bâtiment à usage de bureaux. En décembre 2015, elle a terminé la superstructure du bâtiment de la salle d'audience, à l'exception de sa partie conique, de la structure des installations auxiliaires destinées au contrôle de sécurité des visiteurs piétons et de la station souterraine de pompage. La superstructure du bâtiment des archives a été achevée au cours de la première semaine de janvier 2016. Ce même mois, la construction du premier étage du bâtiment des bureaux a continué de progresser; elle devrait se terminer à la mi-février 2016.

20. L'aménagement intérieur et extérieur des bâtiments des archives et de la salle d'audience et du rez-de-chaussée du bâtiment des bureaux a commencé en janvier 2016. Pour le premier étage, il débutera dès l'achèvement de la superstructure.

21. Parallèlement aux travaux sur le chantier et conformément aux procédures établies, l'entreprise de construction a soumis pour approbation des commandes de matériel et d'équipement dont le délai de livraison est long. En janvier 2016, la majorité de ces articles, dont l'achat s'accompagne de risques importants, avait été commandée par l'entreprise, y compris les systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation, les installations électriques, le matériel de plomberie et les revêtements intérieurs et extérieurs. Au moment de la rédaction du présent rapport, seule la livraison des fenêtres extérieures avait pris du retard par rapport au calendrier prévu. L'équipe de gestion du projet assure un suivi attentif pour que tout nouveau retard d'approvisionnement n'ait pas de répercussion sur le calendrier global du projet.

22. Les travaux à réaliser sont les suivants : aménagement intérieur et revêtements extérieurs; pose des installations électriques, de la plomberie, des systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation et du système de lutte contre l'incendie; travaux extérieurs, notamment mise en place du système d'évacuation des eaux; installation des gaines et des câbles destinés au matériel électrique et informatique; installation de la clôture d'enceinte; aménagement paysager de la cour, notamment plantation de l'arbre au centre.

C. Coopération avec l'État hôte

23. Ces progrès importants dans l'avancement du projet ont été permis par la coopération étroite et constante de la République-Unie de Tanzanie et par le soutien qu'elle a apporté au projet, conformément à l'Accord supplémentaire à l'Accord entre l'Organisation des Nations Unies et la République-Unie de Tanzanie relatif au siège du Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des tribunaux pénaux, pour les locaux du Mécanisme, signé le 5 février 2014.

24. Au cours de la période considérée, l'État hôte a achevé la construction d'une voie d'accès temporaire au chantier et installé des lignes électriques et des conduites d'eau, sans frais pour l'Organisation. L'entreprise de construction, le cabinet d'architectes-conseils et leurs sous-traitants ont été exemptés sans difficulté de la taxe sur la valeur ajoutée et des droits d'importation.

25. La coopération avec l'État hôte a été renforcée par de fréquents contacts formels et informels entre le Mécanisme et divers représentants du Gouvernement,

notamment lorsque ces derniers se sont rendus sur le chantier. Le 1^{er} juillet 2015 notamment, à l'occasion du troisième anniversaire de l'entrée en fonction de la division d'Arusha, M. Jakaya Mrisho Kikwete, Président de la République-Unie de Tanzanie alors en exercice, a posé la première pierre du nouveau bâtiment.

26. Le Secrétaire général remercie le Gouvernement tanzanien de sa coopération inlassable et attend avec intérêt l'achèvement des travaux concernant notamment la voie d'accès permanente et le raccordement du site au réseau électrique, à l'alimentation en eau et à Internet.

III. Responsabilité du projet

A. Gouvernance et gestion du projet

Équipe de gestion du projet

27. L'équipe de gestion du projet est principalement chargée d'assurer la coordination et le contrôle du projet. Le Sous-Secrétaire général et Greffier du Mécanisme est maître d'ouvrage et suit attentivement l'avancement du projet en sa qualité de chef de l'équipe. Il est assisté du Chef du Greffe de la division d'Arusha et de la chargée de projet. La composition de l'équipe de gestion du projet n'a pas changé depuis le recrutement de la chargée de projet lors de la phase de planification, ce qui a permis d'assurer la cohérence et la continuité essentielles à la bonne exécution du projet.

28. La chargée de projet se consulte quotidiennement avec le cabinet d'architectes-conseils à l'occasion de réunions ou de conférences téléphoniques, par correspondance et lors de ses fréquentes visites sur le chantier. Une réunion officielle de coordination organisée une fois par mois sur le chantier réunit le personnel clef de l'entreprise de construction, le cabinet d'architectes-conseils et des représentants de l'ONU.

Coopération avec les parties prenantes

29. Depuis la publication du précédent rapport, le projet continue de bénéficier de la coopération de plusieurs services du Mécanisme, notamment l'Équipe chargée des questions juridiques, la Section des archives et des dossiers, la Section de l'information et de l'administration. En outre, un appui technique a été fourni de façon régulière par le Chef de l'administration, le Bureau du budget et des finances, la Section des achats et la Section de la sûreté et de la sécurité du Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie. Le Tribunal pénal international pour le Rwanda a également apporté son aide, selon que de besoin.

30. Le Secrétariat a continué de fournir des conseils techniques et un appui au projet, en particulier par l'entremise du Bureau des services centraux d'appui et du Bureau des affaires juridiques. Le Mécanisme et le Groupe de la gestion des bâtiments des bureaux extérieurs continuent à se concerter au moins tous les 15 jours, mais souvent plus fréquemment, par visioconférence, téléconférence, lors de réunions et par correspondance. Pendant la phase de construction, les échanges entre le Mécanisme et le Groupe se sont intensifiés. En 2015, le Greffier a rencontré des représentants du Bureau des services centraux d'appui à six reprises au sujet du projet. Comme les travaux de construction ont atteint leur point culminant et que

l'intensité des activités s'en ressent, il participe également à des réunions de coordination bimensuelles depuis novembre 2015.

31. Pour coordonner un vaste réseau de parties prenantes, l'équipe de projet a mis au point et tient à jour un plan de communication qui décrit le contenu, la fréquence et les modalités de la communication entre les parties prenantes ainsi que le délai prévu pour les réponses.

Institutions voisines

32. Le Mécanisme a poursuivi ses relations avec d'autres organisations internationales et institutions judiciaires qui devraient s'installer à proximité de son nouveau bâtiment, notamment la Cour africaine des droits de l'homme et des peuples, le Conseil consultatif de l'Union africaine sur la corruption et l'Institut africain de droit international. Le projet du Mécanisme se trouve toujours à un stade plus avancé que ceux des autres entités de la région et ces dernières font appel au Mécanisme pour tirer des enseignements de son expérience et partager des données empiriques. Le Mécanisme entend poursuivre ces discussions à mesure que les projets d'installation de ces entités progressent, en vue de créer des synergies et de favoriser la coopération dès lors qu'elle est économique, efficace, sûre et possible.

B. Contrôle et audits du projet

Audits

33. En application de la résolution 67/244 B, le Bureau des services de contrôle interne a prévu un audit en trois étapes qui devrait se dérouler jusqu'à la phase suivant immédiatement l'occupation. Le premier audit officiel du projet, qui portait sur la planification et la gouvernance au cours de la phase préalable à la construction, s'est achevé le 28 février 2015 et le Bureau des services de contrôle interne a rendu compte de ses conclusions dans son rapport annuel (A/70/318 (Part I) et Corr.1). Dans ce rapport, le Bureau a attribué au projet la mention « satisfaisant », notamment au sujet de la sélection du cabinet d'architectes-conseils et n'a constaté aucun défaut grave ou généralisé. Les quatre recommandations importantes formulées par le Bureau ont été classées.

Cadre réglementaire

34. Au cours de la période considérée, le Mécanisme a continué d' étoffer le cadre réglementaire du projet afin de guider les opérations et d'en assurer la cohérence et le contrôle. Des instruments de gouvernance essentiels ont été adoptés ou révisés à l'initiative de l'équipe de projet ou suite aux recommandations du Bureau des services de contrôle interne, notamment : a) un manuel détaillé relatif au projet, inspiré des directives pour la gestion des projets de construction; b) des procédures relatives aux avenants; c) des procédures de paiement; d) une procédure de suivi du compte du projet.

Inventaire des risques

35. Le Bureau des services de contrôle interne a constaté que des mesures adaptées avaient été prises pour recenser, évaluer et faire connaître les risques et les mesures d'atténuation. Au cours de la phase de planification, l'équipe de gestion du

projet a établi un inventaire des risques pour le projet qui : a) recense les risques liés au projet et les classe par domaine et par nature; b) quantifie et évalue les risques en fonction de leur probabilité et de leur impact potentiel; c) classe chaque risque en fonction de son importance; d) identifie le responsable de la gestion de chacun des risques. Cet inventaire fait l'objet d'un suivi régulier et est communiqué aux parties prenantes. Au cours de la période considérée, il a été mis à jour pour inclure de nouveaux risques susceptibles de survenir au cours du projet et révisé compte tenu des changements qui pourraient avoir des incidences sur les risques recensés.

36. Le deuxième audit du projet, qui porte sur la phase de construction, était en cours au moment de la rédaction du présent rapport,

C. Analyse de la valeur

37. Conformément aux paragraphes 8 à 10 de la résolution 69/276 ainsi qu'aux dispositions du contrat de construction, le Mécanisme s'est constamment efforcé de gagner en efficience afin d'exécuter le projet dans les délais et dans la limite des ressources approuvées. Il a pour cela recensé et utilisé des méthodes d'analyse de la valeur. L'équipe de gestion du projet a constamment collaboré avec l'entrepreneur et le cabinet d'architectes-conseils pour étudier les moyens de mener à bien dans les plus brefs délais les travaux de construction et le projet dans son ensemble, de réduire les coûts et d'accroître la valeur ou de réaliser des gains d'efficacité pour l'Organisation.

38. En conséquence, l'équipe de gestion du projet a approuvé la proposition de l'entrepreneur relative à un autre système de chauffage, de ventilation et de climatisation, qui n'était pas prévu dans les spécifications du contrat. Ce système est l'un des éléments les plus chers du projet et son achat s'accompagne de risques importants. Cette substitution entraînera : a) une amélioration de la performance globale par rapport aux spécifications initiales; b) une réduction attendue du délai de livraison de huit semaines prévu dans le calendrier; c) aucune augmentation de prix; d) une diminution escomptée des dépenses de fonctionnement, le rendement énergétique étant supérieur à celui du système initialement prévu; e) d'autres avantages, notamment une réduction des délais d'intervention du service après-vente.

39. L'équipe de gestion du projet a également approuvé la proposition de l'entrepreneur consistant à changer la structure de la dalle de toiture circulaire du bâtiment de la salle d'audience par rapport au plan initial sans modifier l'apparence ou la qualité de la construction. L'analyse de la valeur devrait réduire de six semaines le délai d'exécution du projet.

D. Mobilisation des moyens et savoirs locaux

40. Conformément au paragraphe 5 de la résolution 69/276, l'équipe de gestion du projet a continué de mobiliser les moyens et les savoirs locaux aux fins de l'exécution du projet.

41. L'exploitation des ressources locales, l'une des priorités de ce projet depuis les premiers stades de sa planification, est devenue encore plus importante depuis qu'une entreprise de construction tanzanienne réputée a été choisie. L'expérience de

l'entreprise de construction dans la recherche de main d'œuvre et de matériaux dans la région ainsi que sa connaissance des méthodes de construction et des procédures d'importation locales ont constitué des atouts de taille pour le projet. L'entreprise, établie à Arusha depuis longtemps et ayant des liens étroits avec la ville et ses habitants, s'est investie avec passion et dévouement dans ce projet, qui deviendra un bâtiment emblématique de la région. Tous les ouvriers spécialisés et occasionnels travaillant sur le chantier viennent d'Arusha et des alentours et mettent leur dévouement, leurs efforts et leurs connaissances au service de ce projet. Tous les matériaux bruts utilisés pour le projet, notamment le ciment, le sable, le gravier et le bois d'œuvre, sont d'origine locale. Les pierres approuvées pour la construction des murs intérieurs et extérieurs proviennent également du nord du pays. Enfin, l'arbre qui sera planté dans la cour, pièce centrale du projet, proviendra de la région.

E. Enseignements tirés

42. Conformément au paragraphe 7 de la résolution 69/276, l'équipe de gestion du projet a continué de veiller à ce que les enseignements et les pratiques optimales dégagés d'autres projets d'équipement, notamment les travaux de construction effectués à l'Office des Nations Unies à Nairobi et à la Commission économique pour l'Afrique et le plan-cadre d'équipement, soient appliqués dans le cadre de la mise en œuvre du projet. En outre, elle inventorie et tient à jour ses propres enseignements et pratiques optimales en vue de les partager dans le cadre de projets en cours ou à venir, selon qu'il conviendra.

43. Parmi les enseignements appliqués au cours de la période considérée, on peut notamment citer:

- a) La coopération avec l'État hôte concernant tous les aspects du projet;
- b) L'élaboration d'un manuel de projet, contenant des informations claires sur les mécanismes opérationnels et les mécanismes de contrôle interne pour la gestion des coûts et du calendrier, conformément aux directives pour la gestion des projets de construction;
- c) L'adoption d'une procédure relative aux avenants et la définition des délégations de pouvoirs en matière d'avenants relatifs aux finances et aux achats;
- d) L'établissement de procédures relatives à l'importation et l'exportation en franchise de droits;
- e) Le maintien de l'équipe de gestion du projet tout au long des phases de conception et de construction;
- f) Le maintien d'un plan de communication rigoureux et transparent et la promotion de ce plan auprès des parties prenantes;
- g) La volonté d'éviter de modifier le cahier des charges pendant la construction;
- h) La collaboration précoce avec les services de gestion des installations et l'établissement de directives relatives à l'entretien;
- i) L'octroi de l'attention requise à la réutilisation du mobilier et matériel existants;

j) La tenue d'un inventaire des enseignements tirés du projet et de ceux d'autres projets qui ont été appliqués.

IV. Calendrier du projet

44. À la date du lancement en 2012, il était prévu que le projet dure cinq ans et trois mois. Comme indiqué dans le rapport du Secrétaire général (A/67/696), la durée a ensuite été réduite de 15 mois. Toutes les activités prévues dans la phase préalable à la construction ont été achevées alors que le projet entrait dans sa quatrième année. Cette phase (qui comprenait la sélection du site, l'établissement de l'avant-projet sommaire, la définition des besoins programmatiques et fonctionnels, les prévisions de dépenses, le recrutement du chargé de projet, la conclusion de l'Accord supplémentaire avec l'État hôte, la passation d'un marché concernant les services d'architectes, l'élaboration de l'avant-projet détaillé, et la passation d'un marché concernant les travaux de construction) a été achevée avec un retard négligeable par rapport au calendrier figurant dans le document A/69/734 et dans le respect du budget global (avec une réserve pour imprévus de 9 %, conforme aux pratiques observées dans le secteur), ce qui a permis le lancement effectif de la phase cruciale de construction.

45. Le contrat de construction et le calendrier du projet figurant dans le document A/69/734 prévoyaient que les travaux de construction soient achevés en 12 mois. Les travaux ont commencé le 27 février 2015 et devaient être achevés le 28 février 2016 selon les dispositions prévues dans le contrat. En raison d'une différence topographique entre le niveau constaté sur le terrain et le niveau relevé dans les dessins, les travaux d'excavation et de terrassement pour les bâtiments des archives et de la salle d'audience ont été interrompus du 20 mars au 27 avril 2015.

46. Après avoir signalé le retard de 38 jours dû à la différence de niveau, l'équipe de gestion du projet a étudié les possibilités de rattraper le temps perdu en étroite collaboration avec le Bureau des services centraux d'appui, le cabinet d'architectes-conseils et l'entreprise de construction. Il a été convenu que l'entreprise de construction établisse un plan de reprise des travaux, prévoyant le recrutement d'effectifs supplémentaires et l'extension des heures de travail sur le chantier, impliquant la mise en place de deux équipes de travail par jour, y compris le week-end.

47. La mise en œuvre de cette stratégie n'a toutefois pas permis de rattraper le retard car des problèmes supplémentaires liés à des changements fréquents dans l'équipe de gestion du chantier et au contrôle de la qualité ont surgi et les travaux ont avancé plus lentement que prévu.

48. Bien que l'entreprise de construction ait démontré qu'elle était capable de mobiliser rapidement des effectifs supplémentaires, elle s'est heurtée à des imprévus concernant la gestion du chantier. Le chef de chantier employé à plein temps, qui gère les travaux au quotidien, a changé deux fois en quatre mois. Ces changements ont engendré des problèmes de qualité, qui sont apparus à l'occasion des tests de résistance du béton menés en août et en septembre 2015, lesquels ont donné des résultats insatisfaisants. Ces tests usuels sont l'une des pratiques optimales du secteur visant à vérifier la conformité des travaux de gros œuvre avec les normes de qualité et de conception fixées dans le contrat de construction. Malgré

les résultats insatisfaisants de certains des premiers tests, les défauts ont été corrigés depuis et les travaux avancent conformément aux normes de qualité fixées.

49. Afin de limiter le risque de nouveaux retards dus à des problèmes de gestion du chantier et de contrôle de qualité, les mesures ci-après, que l'équipe de gestion du projet, le Bureau des services centraux d'appui, le cabinet d'architectes-conseils et l'entreprise de construction ont convenu de prendre, ont été mises en œuvre entre juillet et décembre 2015 :

a) L'entreprise de construction a établi un programme de travail révisé, qui fixait pour objectif d'achever la superstructure des trois principaux bâtiments d'ici à la mi-février 2016;

b) Elle a également pris des mesures de contrôle en vue de promouvoir et d'assurer la qualité tout au long des travaux;

c) Elle a en outre renforcé son équipe de gestion du chantier en affectant son chef de projet le plus expérimenté à plein temps au projet et en recrutant deux nouveaux chefs de chantier adjoints, qui étaient en poste avant la fin du mois de septembre 2015;

d) Une analyse de la valeur a été effectuée, à la suite de quoi il a été convenu de remplacer le système de chauffage, de ventilation et de climatisation prévu initialement par un autre système. Non seulement le nouveau système choisi permet de réduire le délai de livraison de 33 % par rapport à ce qui était prévu avec le système initial, mais il présente aussi d'autres avantages et des gains d'efficacité, notamment un meilleur rendement énergétique et un service après-vente complet, dont le délai d'intervention est de 48 heures et ce, sans dépense supplémentaire pour l'Organisation;

e) L'équipe de gestion du projet a continué de renforcer la coordination entre les parties prenantes comme suit : i) collaboration plus étroite avec le Bureau des services centraux d'appui grâce à la participation du Greffier aux réunions de coordination tenues toutes les deux semaines, consultations plus fréquentes et plus directes entre l'entreprise de construction et le cabinet d'architectes, installé à Kampala, notamment grâce à une conférence en ligne, et tenue de consultations relatives à l'avant-projet; ii) accélération des procédures internes, en particulier modification des procédures d'approbation des demandes d'avenants au contrat de construction, grâce à l'établissement d'une procédure relative aux avenants et à l'obtention d'une délégation de pouvoirs en matière de financement et d'achat au profit du Chef de l'administration du Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie, dorénavant habilité à traiter les demandes d'avenants.

50. Depuis que ces mesures ont été mises en place, aucun retard supplémentaire dû à des problèmes de gestion du chantier et de contrôle de qualité n'a été accusé et les travaux ont progressé de manière constante. Toutefois, le retard pris à cause de ces problèmes n'a pas été rattrapé. Bien que la date d'achèvement des travaux fixée dans le contrat demeurerait le 6 avril 2016 au moment de la rédaction du présent rapport, les observations les plus récentes faites par l'équipe de gestion du projet et le cabinet d'architectes-conseils sur le terrain, qui ont fait l'objet de discussions avec le Bureau des services centraux d'appui, laissent penser que les travaux s'achèveront vraisemblablement à la fin du mois de mai 2016, ce qui devrait laisser suffisamment de temps pour les ultimes contrôles et la livraison. Des retards supplémentaires peuvent toujours survenir par rapport au calendrier du projet,

notamment en cas de saison des pluies précoce et rigoureuse, de retards dans l'expédition et la livraison des matériaux dont le délai d'approvisionnement est long, de problème dans l'exécution des plans prévus dans le contrat nécessitant des travaux de remise en état; ou de problème de communication entre l'entreprise de construction et le cabinet d'architectes.

51. L'équipe de gestion du projet a défini, en étroite coordination avec le Bureau des services centraux d'appui, les mesures d'atténuation supplémentaires ci-après, que l'Organisation envisage de prendre afin que les travaux soient achevés dès que possible dans les délais impartis dans le contrat et dans la limite des ressources approuvées et de limiter au minimum le risque de nouveaux retards :

- a) Continuer d'étudier de nouvelles possibilités d'analyse de la valeur, en vue notamment d'atténuer les risques de retards dus aux délais de livraison et d'installation;
- b) Continuer d'organiser des réunions de coordination et d'encourager la communication en vue d'étudier les moyens d'achever sans tarder les travaux et de régler rapidement les éventuels problèmes à mesure qu'ils surviennent sur le chantier;
- c) Continuer de suivre de près les risques potentiels, notamment les risques financiers, afin de définir des stratégies d'atténuation appropriées;
- d) Envisager de planifier l'achèvement partiel conformément au contrat de construction, ce qui permettrait à l'Organisation d'occuper une partie des locaux pendant que les travaux se poursuivent.

52. Un calendrier révisé du projet, tenant compte de ce qui précède, est présenté à l'annexe II.

V. Dépenses et coûts du projet

Le montant total du budget approuvé pour le projet s'élève à 7 737 362 dollars (hors réserve pour imprévus d'un montant de 1 050 371 dollars). Les tableaux ci-dessous présentent le montant des dépenses engagées jusqu'au 31 décembre 2015 et celui des dépenses prévues pour la durée restante du projet.

Dépenses engagées et dépenses prévues, 2013-2016 (hors réserve pour imprévus)

(En dollars des États-Unis)

Description	Crédits approuvés ^a	Dépenses effectives				Dépenses prévues de janvier 2016 jusqu'à l'achèvement du projet ^b	Total	Montant à imputer sur la réserve pour imprévus	Montant révisé à imputer sur la réserve	
		2013	2014	Acomptes versés au 31 décembre 2015 pendant l'année écoulée	Engagements pris en 2015 à décaisser en 2016				Montant réaffecté	pour imprévus
Construction ^b	6 365 887	–	2 912	918 387	4 781 613	914 399	6 617 311	(251 424)	–	(251 424)
Architecte et gestion du projet										
Honoraires d'architecte ^c	636 589	–	399 222	76 123	309 880	–	785 225	(148 636)	84 364	(64 272)
Gestion et contrôle du projet ^d	635 800	155 919	143 172	154 582	–	70 200	523 873	111 927	(111 927)	–
Voyages ^e	99 086	12 396	54 475	31 102	28 676	–	126 649	(27 563)	27 563	–
Total partiel	1 371 475	168 315	596 869	261 807	338 556	70 200	1 435 748	(64 272)	–	(64 272)
Coût total du projet (hors réserve pour imprévus)	7 737 362	168 315	599 781	1 180 194	5 120 169	984 599	8 053 058	(315 696)	–	(315 696)

^a Budget approuvé, tel que présenté dans le document A/67/696, annexe II.

^b Dépenses prévues dans le contrat n'ayant été ni engagées ni imputées sur le budget 2014-2015 et devant être engagées en 2016.

^c Frais liés au recours à un cabinet extérieur d'architectes-conseils chargé de réaliser les études de projet, de conduire les travaux et d'établir le dossier de permis de construire.

^d Frais de recrutement d'un chef de projet chargé de la gestion et de la coordination au jour le jour du projet.

^e Frais de voyage du personnel chargé de fournir une assistance technique entre New York, La Haye et Arusha.

Réserve et dépenses (y compris prévisions) pour imprévus, 2013-2016

(En dollars des États-Unis)

Description	Réserve pour imprévus approuvée ^a	Dépenses pour imprévus				Solde
		2013	2014	2015	2016	
Construction ^b	954 883	—	—	—	251 424	703 459
Architecte et gestion du projet^c						
Honoraires d'architecte	95 488	—	—	64 272	—	31 216
Gestion et contrôle du projet	—	—	—	—	—	—
Voyages	—	—	—	—	—	—
Total partiel	95 488	—	—	64 272	—	31 216
Total	1 050 371	—	—	64 272	251 424	734 675

^a Réserve pour imprévus approuvée, tel que présentée dans le document A/67/696, annexe II.

^b Soit 15 % des frais de construction.

^c Soit 15 % des honoraires d'architecte.

Utilisation de la réserve pour imprévus

53. Compte tenu des enseignements tirés d'autres projets d'équipement et des pratiques optimales du secteur, l'Assemblée générale a approuvé la constitution d'une réserve pour imprévus de 1 050 371 dollars, représentant 15 % du coût estimatif du projet. Un montant total de 315 696 dollars devrait être imputé sur la réserve pour imprévus afin de couvrir les dépenses plus élevées que prévu pour le cabinet d'architectes-conseils et l'entreprise de construction.

54. Il convient de rappeler que l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général, au paragraphe 9 de sa résolution 69/276, d'éviter, dans la mesure du possible, de devoir puiser dans la réserve pour imprévus en cas de dépassement. À la suite de cette demande, les dépassements de coûts au titre des honoraires d'architecte et des voyages ont été compensés en partie dans un cas et entièrement dans l'autre par des économies réalisées au titre de la gestion et du contrôle des projets; le solde au titre des honoraires d'architecte et de la construction a toutefois été couvert par la réserve pour imprévus.

55. Selon le Comité des commissaires aux comptes, les provisions pour imprévus sont des crédits budgétaires particuliers, ouverts pour faire rapidement face aux dépenses engendrées par la réalisation des risques, sans avoir besoin de retarder le projet et de négocier l'obtention de crédits additionnels. Les provisions pour imprévus allouées à ce projet sont donc strictement considérées comme un dispositif de gestion des risques et non comme un moyen de financer la hausse générale des coûts du projet. En outre, il n'est pas prévu d'utiliser intégralement la réserve pour imprévus et le solde inutilisé sera restitué une fois le projet achevé. Le Comité des commissaires aux comptes estime que l'approbation du montant des provisions pour imprévus et de la gestion de celles-ci devrait incomber à un organe directeur. Bien que ce projet, au vu du cahier des charges, n'ait pas d'organe directeur, le Secrétaire

général a néanmoins tenu compte de cette recommandation en prévoyant des mesures de contrôle et en assurant une communication adéquate des informations.

56. Au cours de la période considérée, une analyse approfondie a été effectuée avant l'adjudication d'un marché d'un montant plus élevé que prévu. L'équipe de gestion du projet, agissant en étroite consultation avec le Bureau des services centraux d'appui, s'est notamment penchée sur les circonstances et les mesures d'atténuation et a fait les constatations suivantes :

a) Les opérations d'achats ont été menées dans le respect scrupuleux des directives de l'ONU relatives à la passation des marchés et les entreprises ont été choisies selon le principe du meilleur rapport qualité-prix. Bien que les coûts aient été supérieurs aux prévisions faites en 2012, la Division des achats a conclu que le montant demandé était raisonnable compte tenu des services à fournir et que, comme constaté au cours de l'évaluation commerciale, les soumissions concordaient avec les prix du marché;

b) Les prix du marché pour certains biens ont enregistré une hausse supérieure aux 4 % prévus par an, notamment en ce qui concerne le matériel et l'équipement électromécaniques;

c) Le budget du projet n'a pas été ajusté depuis début 2012, lors du lancement de la phase de conception;

d) D'autres options étaient inappropriées, y compris celle de lancer un nouvel appel d'offres, qui aurait entraîné un retard de près de la moitié de la durée totale du projet, sans garantir que les nouveaux prix de soumission ne dépassent pas le montant inscrit au budget;

e) La réserve pour imprévus a été utilisée conformément au budget et aux fins prévues.

57. Le solde disponible de la réserve pour imprévus est actuellement estimé à 734 675 dollars. Au moment de l'établissement du présent rapport, aucun fonds supplémentaire n'avait été prélevé de la réserve pour imprévus, mais l'équipe de gestion du projet négociait un avenant avec le cabinet d'architectes-conseils concernant des services supplémentaires provisoires qui pourraient être nécessaires, la construction prenant plus de temps que prévu. L'équipe de projet est persuadée que cet avenant peut être appliqué dans la limite des crédits disponibles, tout en laissant une réserve suffisante pour couvrir tout autre imprévu.

Avenants

58. Conformément aux paragraphes 8 à 10 de la résolution 69/276, ainsi qu'aux dispositions du contrat de construction, le Mécanisme s'est constamment efforcé de gagner en efficience afin d'exécuter le projet dans les délais et dans la limite des ressources approuvées, en ayant recours à l'analyse de la valeur et aux avenants.

59. Les pratiques optimales tirées de projets d'équipement montrent que les avenants devraient être limités au minimum. Le nombre d'avenants nécessaires a pour l'instant été minime, parce qu'on a tiré parti des enseignements d'autres projets et défini précisément les besoins techniques et programmatiques avec les parties prenantes au stade de la planification du projet. En outre, l'équipe de gestion du projet a veillé à ce que les avenants n'entraînent pas de coûts supplémentaires en réalisant, en contrepartie, des économies là où cela était possible.

60. Jusqu'à présent, seuls deux avenants, qui étaient en grande partie liés à l'erreur de topographie, ont été adoptés. Il n'a toutefois pas été nécessaire de puiser dans la réserve pour imprévus et une légère économie a même été réalisée par rapport au prix soumissionné. Les deux avenants ont été apportés selon la procédure adoptée par l'équipe de gestion du projet, qui est pleinement conforme aux dispositions du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'ONU, ainsi qu'au Manuel des achats, et qui prévoit des mécanismes de contrôle.

61. Le Secrétaire général reste déterminé à allouer les ressources de la manière la plus efficace et à s'efforcer de faire des économies tout au long de l'exécution du reste du projet, afin que l'enveloppe financière prévue soit respectée.

Matériel

62. Conformément au paragraphe 11 de la résolution 69/276, le Mécanisme a continué de collaborer activement avec le Tribunal pénal international pour le Rwanda et le Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie en vue de réutiliser du matériel existant, ce qui a permis de faire des économies et de gagner en efficacité.

63. Au cours de la période considérée, le Mécanisme a renforcé ses activités de coordination et s'est efforcé de déterminer quels biens du Tribunal pénal international pour le Rwanda pouvaient être réutilisés dans ses nouveaux locaux, compte tenu en particulier de sa fermeture le 31 décembre 2015. Une équipe, dirigée par un fonctionnaire du Cabinet du Greffier, a été spécialement constituée et chargée de coordonner, de manière centralisée et cohérente, toutes les activités liées au matériel (notamment l'identification des biens en bon état, les modalités de transfert et la tenue de l'inventaire) entre le Tribunal pénal international pour le Rwanda, le Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie, l'équipe de projet et les parties prenantes spécialisées. L'établissement de directives générales, l'organisation régulière de réunions, la tenue à jour d'un inventaire détaillé et des inspections physiques ont favorisé l'exécution de cette tâche.

64. Jusqu'à présent, le Mécanisme a repris plus de 400 biens durables au Tribunal pénal international pour le Rwanda, pour un montant équivalant à plus de 3 millions de dollars, calculé en fonction du prix d'achat. La plupart de ces biens, qui comprennent du mobilier et du matériel de bureau, ainsi que du matériel de sécurité et du matériel informatique, continueront de servir dans les nouveaux locaux. Environ 60 % du mobilier nécessaire sera du mobilier réutilisé provenant du Tribunal. Au moment de l'établissement du présent rapport, le Mécanisme continuait de se coordonner avec l'équipe de liquidation du Tribunal afin de s'assurer que tous les biens possibles soient réutilisés.

VI. Planification de la phase postérieure à la construction

65. Juste après le début des travaux de construction, le Greffier a entamé la planification de la phase postérieure aux travaux en créant un groupe de travail spécialement chargé de définir toutes les mesures à prendre pour que les nouveaux locaux soient occupés dans les meilleurs délais et de façon rationnelle et qu'ils deviennent pleinement opérationnels, ainsi que de coordonner la mise en œuvre de ces mesures. Afin d'assurer une coordination de haut niveau, la prise de décisions éclairées et une expertise technique adéquate, le Groupe de travail chargé des

achats, de l'installation, du déménagement et de l'occupation est composé du Greffier, du Chef de l'administration du Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie, de l'équipe de gestion du projet, des chefs de la sécurité, des services informatiques, des services généraux et des achats du Tribunal, de la chargée de projet ainsi que d'administrateurs et de juristes du Mécanisme à Arusha. Le Bureau des services centraux d'appui a également fourni des conseils et un appui techniques au Groupe de travail. Le Groupe de travail tient des réunions toutes les deux semaines par téléconférence et surveille de près la mise en œuvre de son plan de travail détaillé et assorti de délais. Depuis sa création, le Groupe de travail a identifié les biens réutilisables et assuré leur transfert dans les nouveaux locaux, dirigé les activités d'acquisition des biens et équipements nécessaires, identifié les utilisateurs finaux et défini leurs besoins, et achevé les premières étapes de la planification en vue du déménagement du personnel, des archives et du matériel. Au cours des prochains mois, il s'emploiera en particulier à coordonner l'installation du matériel spécialisé et à organiser les prochaines étapes du déménagement et de l'occupation des locaux.

66. Le Groupe de travail planifie également l'aménagement des bureaux. Les nouveaux locaux ont été conçus pour accueillir l'effectif minimum dont le Mécanisme a besoin à Arusha pour exécuter les fonctions permanentes qui lui ont été confiées. Le personnel d'appoint recruté à titre temporaire pour apporter un appui aux activités judiciaires lorsqu'un fugitif est arrêté et traduit devant le Mécanisme à Arusha ne disposera pas de bureaux permanents attitrés. Environ la moitié du personnel d'appoint (entre autres, interprètes, chroniqueurs judiciaires, techniciens audiovisuels et personnel chargé d'aider les témoins) sera la plupart du temps en audience ou dans les résidences protégées de témoins. Étant donné qu'il ne sera pas nécessaire de prévoir un bureau individuel pour ces membres du personnel, ils partageront un espace commun dans les locaux selon la stratégie de gestion souple de l'espace de travail. Le personnel recruté pour une plus longue période pour mener des activités judiciaires en dehors de la salle d'audience, notamment le personnel prêtant appui aux juges dans la rédaction des décisions et des arrêts, seront installés dans des bureaux temporaires préfabriqués sur le terrain des nouveaux locaux.

67. En appliquant l'enseignement tiré d'autres projets d'équipement selon lequel il importe de collaborer suffisamment tôt avec les services de gestion des installations et établir des directives relatives à l'entretien, un poste d'assistant à la gestion des installations, financé par le budget du Mécanisme pour l'exercice biennal 2016-2017, est en train d'être pourvu pour assurer une transition sans heurt et le maintien des connaissances dans le cadre de la mise en exploitation et de l'entretien futurs des locaux.

VII. Décisions que l'Assemblée générale est appelée à prendre

68. **L'Assemblée générale est invitée à prendre note des progrès réalisés dans la mise en œuvre du projet au cours de la période considérée.**

Annexe I



Rendu des nouveaux locaux du Mécanisme à Arusha



État du chantier en janvier 2016

Annexe II

Calendrier d'exécution (janvier 2016)

Activité	2014	2015					2016	
	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	
Dossier d'appel d'offres pour le contrat de construction								
Négociations du contrat, adjudication et préparation du chantier		 						
Phase de construction et d'aménagement intérieur		  						
Occupation des locaux								

Légende :

-  A/69/734
 Avancement effectif
 Achèvement prévu
 Occupation des locaux