



Nations Unies

Rapport du Comité des commissaires aux comptes

**pour l'année terminée
le 31 décembre 2012**

**Volume V
Plan-cadre d'équipement**

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



Assemblée générale
Documents officiels
Soixante-huitième session
Supplément n° 5

Rapport du Comité des commissaires aux comptes

**pour l'année terminée
le 31 décembre 2012**

**Volume V
Plan-cadre d'équipement**



Nations Unies • New York, 2013

Note

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

Table des matières

	<i>Page</i>
Lettre d'envoi	iv
Résumé	1
A. Mandat, étendue des vérifications et méthode	8
B. Contexte et faits nouveaux importants	8
C. Constatations et recommandations	9
1. Suite donnée aux recommandations antérieures	9
2. Budget du projet et coût final prévu	9
3. Calendrier du projet	20
4. Périmètre du projet	22
5. Gouvernance du projet et assurance à son sujet	23
6. Portefeuille immobilier	24
D. Remerciements	29
 Annexes	
I. Principales étapes de la mise au point de la stratégie et de l'établissement du budget du plan-cadre d'équipement	30
II. Budget et montant estimatif du coût final prévu annoncés dans les rapports annuels du Secrétaire général	32
III. État récapitulatif de la suite donnée aux recommandations formulées par le Comité pour l'année terminée le 31 décembre 2011	33
IV. Dernière situation financière approuvée, coût final prévu et autres sources de financement proposées	36
V. Réflexions à chaud sur les enseignements tirés du plan-cadre d'équipement	38

Lettre d'envoi

Le 30 juin 2013

J'ai l'honneur de vous transmettre ci-joint le rapport du Comité des commissaires aux comptes sur le plan-cadre d'équipement pour l'année terminée le 31 décembre 2012.

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes
du Royaume-Uni de Grande-Bretagne
et d'Irlande du Nord,
Président du Comité des commissaires
aux comptes de l'Organisation des Nations Unies
(*Signé*) Amyas **Morse**

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

Rapport du Comité des commissaires aux comptes sur le plan-cadre d'équipement pour l'année terminée le 31 décembre 2012

Résumé

Le plan-cadre d'équipement adopté pour rénover le Siège de l'Organisation des Nations Unies est un projet complexe, coûteux et très médiatisé, qui vise à moderniser et à sécuriser cet édifice des années 50 en préservant son caractère architectural. Dans sa résolution 57/292, l'Assemblée générale a prié le Comité des commissaires aux comptes de lui faire rapport chaque année sur le projet. Le présent rapport est le dixième rapport annuel du Comité sur le plan-cadre d'équipement.

Des progrès considérables ont été faits depuis le dernier rapport. Le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement a fini de réaménager le bâtiment du Secrétariat et y a fait réintégrer les fonctionnaires qui avaient été réinstallés dans des bureaux provisoires. Il a terminé la rénovation du bâtiment des conférences en mai 2013 et commencé les travaux dans celui de l'Assemblée générale en juin. À l'heure où est établi le présent rapport, la rénovation de la Bibliothèque Dag Hammarskjöld et de l'annexe sud est toujours suspendue, en attendant de trouver un autre emplacement pour leurs fonctions et un autre usage à ces bâtiments compte tenu des problèmes de sécurité qu'ils posent.

Conclusion générale du Comité

Le Comité constate qu'au 31 mars 2013, le risque pour que le plan-cadre d'équipement ne soit pas exécuté a diminué, car 91 % des fonds disponibles sont engagés et deux des trois principaux bâtiments à rénover sont terminés. Le montant total définitif du dépassement des crédits nécessaires pour achever la mise en œuvre du plan-cadre d'équipement est à présent estimé à 314 millions de dollars. Le projet a pris du retard en raison de la livraison tardive du chantier du bâtiment des conférences, qui a, à son tour, retardé le démarrage des travaux dans le bâtiment de l'Assemblée générale, resserrant le calendrier de ce chantier, qui, au moment de l'établissement du présent rapport, ne s'étalait plus que sur 13 mois et demi, contre 16 mois et demi au moment de l'établissement du précédent rapport, l'objectif étant d'avoir terminé les travaux pour le débat général de septembre 2014. La tempête Sandy est aussi à l'origine du retard pris, que l'Administration estime en l'occurrence à trois mois. L'enjeu majeur, pour l'Administration, est de réussir à la fois à mener à bien les travaux du bâtiment de l'Assemblée générale dans les temps et à rester dans les limites des fonds disponibles, malgré les surcoûts qu'entraîne ce retard.

L'Administration estime que l'échéance fixée pour la livraison du chantier du bâtiment de l'Assemblée générale pourra être respectée si les conditions suivantes sont réunies : a) des fonds suffisants sont disponibles pour faire accélérer l'exécution des travaux, si nécessaire, par exemple en instituant les trois-huit; et b) un certain nombre de postulats se vérifient, notamment aucun nouveau risque ou problème majeur ne surgit. Plus généralement, l'Administration part du principe que l'Assemblée générale l'autorisera à dépenser l'intégralité du solde de la réserve opérationnelle et des intérêts créditeurs (88 millions de dollars) et à utiliser, pour

d'autres travaux, le budget initialement alloué à la rénovation de la Bibliothèque et de l'annexe sud (65 millions de dollars) et aux dépenses connexes (162 millions de dollars).

Le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement estime qu'il reste suffisamment de fonds dans les provisions constituées au titre des imprévus pour faire face aux risques connus. En effet, il compte utiliser les provisions existantes et dépenser tous les fonds qui pourront se débloquer à l'expiration des derniers contrats à prix minimum garanti et des contrats portant sur les locaux provisoires, afin de respecter les délais resserrés. Il part aussi du principe que certains chantiers moins importants ou moins visibles inscrits au cahier des charges du bâtiment de l'Assemblée générale pourraient être livrés plus tard en 2014 (par exemple, l'aménagement de salles de conférence dans les sous-sols).

Le Comité prend note de la détermination du Bureau à respecter l'échéance fixée pour la livraison du chantier du bâtiment de l'Assemblée générale, et celle de l'Administration à mener à bien le plan-cadre d'équipement dans la limite des fonds disponibles, mais un certain nombre de points le préoccupent à ce stade :

- Bien que l'on connaisse mieux les risques que peut poser la rénovation du bâtiment de l'Assemblée grâce aux travaux déjà réalisés dans le bâtiment des conférences, des incertitudes demeureront tant que les travaux n'auront pas commencé et que l'on n'aura pas déterminé l'état du bâtiment;
- Le budget et le calendrier offrent une marge de manœuvre limitée, sinon nulle. Tout retard ou toute complication imprévue risque de compromettre le respect de l'échéance fixée et d'entraîner des surcoûts et, en conséquence, un nouveau dépassement des crédits;
- Le Bureau a recensé un certain nombre de mesures d'urgence à prendre pour le cas où il deviendrait impossible de tenir les délais. Pourtant, à l'heure où le présent rapport est déposé, ces mesures n'ont pas fait l'objet d'un véritable plan de secours que pourrait examiner le responsable désigné du projet. Par ailleurs, le Comité se demande comment le responsable du projet pourra s'assurer, en toute indépendance, que l'échéance d'août 2014 fixée pour la livraison du chantier du bâtiment de l'Assemblée générale est réaliste, s'il ne bénéficie pas d'un conseil technique indépendant et objectif;
- L'analyse permettant d'estimer le coût final du projet manque toujours de rigueur, et cette estimation repose encore trop sur les avis techniques des hauts responsables.

Le Comité en conclut que les travaux du bâtiment de l'Assemblée générale pourront être terminés, pour l'essentiel, d'ici à juillet 2014, si l'équipe chargée du projet, dont il salue le dévouement, les compétences et la capacité d'adaptation, y travaille avec acharnement et détermination. Le plan-cadre d'équipement doit être achevé en 2015, mais uniquement si un accord est conclu sur le financement des surcoûts, sur la modification du cahier des charges due aux travaux de renforcement de la sécurité et sur l'utilisation des 65 millions de dollars initialement prévus pour financer les travaux de la Bibliothèque et de l'annexe sud.

*Principales constatations et recommandations***Budget et coûts du projet**

En mars 2013, le montant total du coût final prévu pour l'Organisation s'élevait à 2 379 millions de dollars, soit 314 millions de dollars (15 %) de plus que le budget consolidé révisé et les fonds disponibles, d'un montant de 2 065 millions de dollars (tableau 1). Le coût final prévu se décompose comme suit :

- **Coût final prévu du projet** (2 217 millions de dollars) : les coûts contrôlés par le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement dépassent de 156 millions de dollars (8 %) le budget consolidé du projet (2 061 millions de dollars);
- **Montant final prévu des dépenses connexes** (143 millions de dollars) : dépenses actuellement inscrites au budget du plan-cadre d'équipement, sous réserve de la mise en recouvrement de ces sommes par l'Assemblée générale;
- **Dépenses prévues au titre du centre informatique auxiliaire** (19 millions de dollars) : dépenses actuellement couvertes à hauteur de 4 millions de dollars, les 15 millions de dollars restants devant être financés par une autorisation d'engagement.

Tableau 1

Coût final prévu par rapport au budget et aux fonds disponibles au 31 mars 2013

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Plan-cadre d'équipement</i>	<i>Dépenses informatiques connexes</i>	<i>Centre informatique auxiliaire</i>	Total
Montant total du budget consolidé approuvé				2 065
Montant total du budget approuvé au titre du projet ^a	2 061			
Montant total du budget approuvé au titre des dépenses connexes		–		
Contribution du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix au centre informatique auxiliaire			4	
Montant total du coût final prévu pour l'Organisation				2 379
Montant total du coût final prévu du budget	2 217			
Montant total du coût final prévu des postes connexes		143		
Montant total du coût final prévu du centre informatique auxiliaire			19	
Écart entre le budget et le montant total du coût final prévu pour l'Organisation				(314)
Écart entre le budget et le montant total du coût final prévu du projet	(156)			
Écart entre le budget et le montant total prévu des dépenses connexes		(143)		
Écart entre le budget et le montant total du coût final prévu du centre informatique auxiliaire			(15)	

Source : Analyse des données fournies par le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement (mars 2013).

^a Le montant total approuvé du budget et des fonds disponibles inclut les crédits nécessaires aux travaux de renforcement de la sécurité (100 millions de dollars) et aux travaux supplémentaires financés au moyen de contributions volontaires (13,2 millions de dollars).

Le montant total du dépassement des crédits prévus au titre du projet a été ramené de 430 à 314 millions de dollars depuis le dernier rapport du Comité en raison d'une augmentation du financement de 72 millions de dollars (dont 71 millions provenant de la réserve opérationnelle) et d'une réduction des dépenses de 44 millions de dollars, laquelle résulte essentiellement de l'analyse de la valeur (13 millions de dollars), d'une diminution des coûts de construction (12,8 millions de dollars) et d'une réduction des dépenses de location (13 millions de dollars), une partie du coût des loyers ayant été imputée sur un compte créé à cet effet au Secrétariat suite à l'augmentation du nombre de fonctionnaires et de consultants (même s'il ne s'agit pas d'une dépense pour le projet, cela en est une pour l'Organisation).

À l'heure où est établi le présent rapport, l'Administration estime le montant que l'Organisation peut se faire rembourser au titre des dégâts causés par l'ouragan Sandy à 137 millions de dollars (soit environ 93 % du coût total des pertes subies, évaluées à un montant total de 148 millions de dollars). L'Administration s'emploie, en collaboration avec les assureurs et les experts en sinistres, à arrêter un chiffre définitif. Un autre investissement, d'environ 6 millions de dollars, a été approuvé pour financer des travaux visant à améliorer la capacité de résistance du complexe à de futures tempêtes. Il sera financé au moyen du budget-programme de l'Organisation, et non du budget du plan-cadre d'équipement (A/67/748).

Pour que le plan-cadre d'équipement soit exécuté comme prévu, sans rénovation de la Bibliothèque et de l'annexe sud, il faudra demander à l'Assemblée générale d'approuver l'utilisation de crédits supplémentaires. En septembre 2012, l'Administration a proposé des mesures visant à combler le déficit de 240 millions de dollars que représente la différence entre le montant total du budget approuvé pour le projet et celui du coût final prévu, compte non tenu des dépenses connexes, pour lesquelles elle devra demander une nouvelle mise en recouvrement auprès des États Membres (A/67/350). L'Assemblée générale a approuvé l'utilisation de 71 millions de dollars d'intérêts générés par la réserve opérationnelle et certaines mesures d'économie ponctuelles (13 millions de dollars). S'agissant du crédit supplémentaire de 156 millions de dollars proposé¹, l'Assemblée a reporté sa décision à sa soixante-huitième session. Elle attend du Secrétaire général qu'il lui présente des solutions chiffrées sur toutes les questions qui restent à régler, afin d'aider les États Membres à prendre leur décision. Le Comité estime que l'Administration doit aussi réfléchir au moyen de garantir la fiabilité du coût final prévu.

Comme il l'a signalé dans ses précédents rapports, le Comité continue à douter du caractère exhaustif et consistant des analyses menées par le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement pour établir ses prévisions de dépenses, et ne peut pas garantir qu'il reste suffisamment de provisions pour imprévus pour faire face aux risques et aux demandes d'avenants. Le Comité a bien conscience que le Bureau s'appuie sur des conseils d'experts pour déterminer ses prévisions et

¹ Ce montant correspond à la somme des fonds initialement alloués à la rénovation de la Bibliothèque et de l'annexe sud (65 millions de dollars), à l'ameublement du bâtiment des conférences, finalement reporté (1 million de dollars) et à la démolition du bâtiment temporaire de la pelouse nord (2 millions de dollars), et du solde de la réserve opérationnelle (88 millions de dollars).

qu'il a fait des progrès, depuis l'année précédente, dans l'évaluation chiffrée des risques connus (le coût total des deux opérations d'évaluation correspondant globalement au montant du solde des provisions pour imprévus)². Bien que cette analyse offre une relative garantie au Bureau, les risques signalés ne sont pas explicitement liés aux prévisions du coût final. Par ailleurs, malgré une recommandation antérieure du Comité, aucune analyse structurée n'a été faite ou n'est en cours pour déterminer le coût éventuel des futures demandes d'avenants, des sinistres ou de l'accélération imprévue des travaux nécessaire pour mener à bien le projet.

Calendrier du projet

Malgré les dégâts causés par l'ouragan Sandy en octobre 2012, le retard pris dans la mise en œuvre du plan-cadre d'équipement a été moins important que les années précédentes. Toutefois, le retard accumulé – les travaux de renforcement de la sécurité, en particulier, échappant au contrôle de l'Administration – s'est traduit par un resserrement des délais et, en conséquence, par une augmentation du risque que le plan-cadre d'équipement ne soit pas achevé dans les temps. L'Administration a fini de rénover le bâtiment du Secrétariat conformément à la dernière échéance fixée – juillet 2012 – et le bâtiment des conférences en juin 2013, soit quatre mois après l'échéance fixée l'année dernière, en raison de l'ouragan Sandy et du retard pris dans la mise en service des systèmes de diffusion sophistiqués du centre de conférences. Dès que cette activité essentielle a été menée à bien, en mai 2013, il a été possible de démarrer les travaux du bâtiment de l'Assemblée générale, en juin 2013.

Le calendrier des travaux de rénovation de l'Assemblée générale a été ramené de 16 mois et demi à 13 mois et demi depuis le dernier rapport du Comité, ce qui augmente le risque que le chantier ne soit pas achevé pour le débat général de septembre 2014. Le surcoût de l'accélération des travaux qui peut être nécessaire pour respecter ce calendrier resserré risque d'être élevé. Le Comité note que les directeurs de projet expérimentés chargés des travaux dans les bâtiments maintenant achevés sont réaffectés à ceux du bâtiment de l'Assemblée générale. Leur expérience des autres bâtiments leur permettra de tirer des enseignements sur les risques possibles de celui-ci et sur les moyens d'améliorer les techniques de construction, d'alléger le cahier des charges et de simplifier la conception, ce qui devrait contribuer à gagner du temps. Bien que l'on connaisse mieux les risques que peut poser la rénovation du bâtiment de l'Assemblée grâce aux travaux déjà réalisés dans le bâtiment des conférences, qui a été conçu et construit de la même façon, on ne peut pas savoir comment rénover un bâtiment des années 50 tant que les travaux n'ont pas commencé et que l'on n'a pas déterminé l'état du bâtiment.

Le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement a recensé un certain nombre de mesures d'urgence à prendre pour le cas où il deviendrait impossible de tenir les délais fixés pour l'achèvement des travaux du bâtiment de l'Assemblée générale. Toutefois, au moment de l'établissement du présent rapport, ces mesures n'ont pas fait l'objet d'un véritable plan de secours que

² En octobre 2012, le coût total des risques signalés était estimé à 41 millions de dollars, alors que le montant des provisions pour imprévus était de 40 millions de dollars. En avril 2013, le coût total des risques signalés était estimé à 21 millions de dollars, alors que le montant des provisions pour imprévus était de 26 millions de dollars.

pourrait examiner le responsable désigné du projet. Il s'agirait a) de s'attacher en priorité à achever les travaux de la salle de l'Assemblée générale et de reporter ceux des zones moins visibles, comme le sous-sol, jusqu'à ce que le débat général soit terminé, et b) d'accélérer les travaux en instituant les trois-huit. Le Comité juge prudent de déterminer quels facteurs doivent déclencher les mesures d'urgence, en accord avec le responsable désigné du projet, étant entendu que les incidences financières de ces mesures devront être connues avant toute décision.

Cahier des charges

L'Administration n'a pas encore proposé, pour les bâtiments de la Bibliothèque et de l'annexe sud, de solutions concrètes et chiffrées qui satisfassent aux conditions de sécurité renforcées. Elle n'a pas non plus présenté de propositions chiffrées pour exécuter les fonctions de ces deux bâtiments au sein du complexe, ni pour intégrer le bâtiment temporaire de la pelouse nord (dont la construction a coûté 144 millions de dollars) à une future stratégie d'aménagement du Siège. La rénovation des bâtiments de la Bibliothèque et de l'annexe sud continue de figurer dans le cahier des charges, même si aucun des deux bâtiments ne pourra être rénové comme prévu pour des raisons de sécurité. En l'absence d'une stratégie chiffrée pour l'utilisation de ces bâtiments, il est difficile de connaître le coût total du projet et son cahier des charges, et les responsables du financement futur du plan-cadre d'équipement – par exemple du financement nécessaire à l'exécution des fonctions des deux bâtiments – ne peuvent pas prendre de décision en connaissance de cause. L'Administration a informé le Comité qu'elle examinerait cette question en fonction de la future stratégie d'aménagement du Siège.

Stratégies d'utilisation souple des bureaux

Le Comité s'inquiète de l'absence de progrès dans l'application de ses recommandations antérieures sur l'évaluation et l'expérimentation de formules permettant de renoncer à attribuer un bureau par personne et d'utiliser l'espace de manière bien plus rentable. Il estime que c'est une occasion manquée, mais note qu'il y a encore moyen de faire des économies substantielles. À cet égard, un groupe de travail a été créé en avril 2013 pour proposer des formules d'utilisation souple de l'espace de travail, en application de la résolution 67/254 de l'Assemblée générale. Dans la perspective des lourdes dépenses que l'Organisation risque encore d'avoir à engager au titre de projets immobiliers, il est urgent que l'Administration évalue les coûts et les bénéfices qui pourraient résulter de formules d'utilisation souple des bureaux au sein du complexe du Siège comme dans l'ensemble du parc immobilier de l'Organisation, en particulier qu'elle évalue si ces formules peuvent permettre de réduire sensiblement les besoins du Siège en locations dans New York.

Gestion à long terme des immobilisations

L'Organisation n'a pas mis en place de plan de gestion de ses actifs à long terme pour le nouveau complexe de New York, ni à l'échelle mondiale pour l'ensemble de son parc immobilier. Il y a une grande différence entre une réparation minimale d'urgence ou un système d'entretien qui permette de maintenir un bâtiment ou un parc immobilier en état de fonctionner, et une stratégie de gestion des immobilisations sur toute leur durée de vie qui prévoit des investissements réguliers afin de maintenir le bâtiment ou le parc immobilier en bon état. Le Comité

prévient qu'il ne faut pas espérer que l'entretien du complexe rénové sera plus facile et donc, moins coûteux. Ce pourrait même être le contraire, dès lors que les bâtiments ont été modernisés, leurs équipements sophistiqués risquant de nécessiter un entretien constant. Le Comité note que l'adoption des normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) et l'examen stratégique des biens immobiliers mené actuellement à travers le monde donnent à l'Administration une occasion de mettre au point une stratégie à long terme d'entretien du complexe rénové de New York comme du reste du parc immobilier.

Le Comité formule des recommandations détaillées dans la partie principale du présent rapport. Pour résumer, il recommande principalement ce qui suit :

a) Dans le cadre des mesures prévues pour achever le chantier du bâtiment de l'Assemblée générale à temps pour le débat général, le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement devrait communiquer au responsable ayant autorité à cet effet des critères clairement définis pour décider quand l'application des mesures d'urgence prévues serait déclenchée, et notamment une ventilation des coûts par rapport aux avantages;

b) L'Administration devrait i) présenter des options chiffrées et réalistes pour aider l'Assemblée générale à décider de retirer ou non la Bibliothèque et l'annexe sud du périmètre du plan-cadre d'équipement et, dans l'affirmative, d'employer ou non le budget de 65 millions de dollars inscrits à réduire le surcoût actuel, et ii) élaborer et présenter pour le bâtiment de la pelouse nord une stratégie assortie d'options chiffrées pour tout usage futur qui en serait fait après l'achèvement des travaux du plan-cadre d'équipement au Siège de l'Organisation;

c) L'Administration devrait demander d'urgence au groupe de travail chargé d'examiner des formules d'utilisation souple de l'espace de travail de recueillir des données robustes sur l'occupation et l'utilisation des bâtiments et le coût d'occupation par poste de travail dans chaque bâtiment, et utiliser ces données pour effectuer une analyse plus approfondie permettant de déterminer l'espace dont l'Organisation aura besoin et pour mettre à jour l'étude de viabilité du futur Siège avant de s'engager dans de nouveaux projets, comme celui du bâtiment DC5;

d) L'Administration devrait adopter une stratégie de financement reposant sur la durée de vie complète des biens et évaluer différentes formules chiffrées pour l'entretien des bâtiments du Siège durant toute leur durée de vie.

Suite donnée aux recommandations antérieures

Sur les 12 recommandations formulées par le Comité dans son rapport pour l'année terminée le 31 décembre 2011 [A/67/5 (Vol. V)], 4 (33 %) ont été intégralement appliquées et 8 (67 %) ont été partiellement appliquées. Le Comité prend note des progrès accomplis dans l'application de ses recommandations, par exemple sur l'évaluation des risques et les stratégies d'utilisation souple des bureaux.

A. Mandat, étendue des vérifications et méthode

1. Dans sa résolution [57/292](#), l'Assemblée générale a prié le Comité des commissaires aux comptes de lui présenter chaque année un rapport sur le plan-cadre d'équipement. Depuis son dernier rapport [[A/67/5 \(Vol. V\)](#)], le Comité a examiné le projet pour évaluer son état d'avancement et les chances qu'il avait d'être mené à bien dans les délais impartis et les limites du budget alloué.
2. Le présent rapport traite des points qui, de l'avis du Comité, doivent être portés à l'attention de l'Assemblée générale, et contient notamment de nouvelles recommandations d'amélioration de la gestion et de maîtrise des risques connus. Il contient aussi les réponses du Comité des commissaires aux comptes au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, qui lui avait demandé, en particulier, de passer en revue, lors de son prochain audit, les montants révisés des prévisions de dépenses du plan-cadre d'équipement, en application du paragraphe 12 de la section V de la résolution [67/246](#) de l'Assemblée générale (lettre datée du 7 mars 2013 adressée au Comité par le Président du Comité consultatif).
3. Le Comité a continué de collaborer étroitement avec le Bureau des services de contrôle interne afin d'analyser les résultats des audits internes menés récemment, de coordonner leurs activités d'audit respectives et de limiter au maximum les demandes de contrôle adressées au Bureau chargé du plan-cadre d'équipement.
4. Les observations et conclusions du Comité ont été examinées avec l'Administration, dont les vues ont été dûment prises en compte dans le rapport.

B. Contexte et faits nouveaux importants

5. Le plan-cadre d'équipement est un projet complexe et difficile, dont le but, approuvé par l'Assemblée générale dans sa résolution [57/292](#), est de restaurer le Siège de l'Organisation des Nations Unies, un ensemble de bâtiments datant des années 50, à la fois en préservant son architecture et en le rendant conforme aux normes actuelles.
6. En septembre 2007, dans son cinquième rapport annuel ([A/62/364](#)), le Secrétaire général a expliqué les retards intervenus dans la mise en œuvre du plan-cadre d'équipement et l'augmentation du coût du projet par la complexité du processus de prise de décisions dans l'Organisation et la démission du Directeur exécutif du projet. Le Secrétaire général a alors proposé la stratégie IV accélérée, censée abrégier la durée des travaux, réduire le nombre de phases du chantier et moins perturber les activités de l'Organisation. Le montant révisé du coût final prévu s'élevait alors à 2 067 millions de dollars, soit un dépassement de quelque 190 millions de dollars par rapport au budget de 1 877 millions de dollars qu'avait approuvé l'Assemblée générale en décembre 2006 (résolution [61/251](#)). La stratégie IV accélérée reste la stratégie d'exécution en vigueur.
7. Il est rendu compte de la situation financière du plan-cadre dans l'état X (Immobilisations et travaux de construction en cours) des états financiers de l'ONU pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2011 [[A/67/5 \(Vol. I\)](#)]. D'après les états financiers provisoires de l'exercice biennal 2012-2013, le montant cumulé des dépenses prévues au titre du plan-cadre d'équipement s'élevait à 2 124 millions de

dollars au 31 décembre 2012. Ces dépenses se sont élevées à 314 millions de dollars en 2012, contre 295 millions de dollars en 2011³.

8. Un résumé des principales phases de l'élaboration de la stratégie et du budget prévu pour l'exécution du plan-cadre d'équipement figure à l'annexe I. L'annexe II présente une synthèse des modifications apportées au budget et l'évolution du montant estimatif du coût final prévu à mesure de l'exécution du projet.

C. Constatations et recommandations

1. Suite donnée aux recommandations antérieures

9. Sur les 12 recommandations formulées par le Comité dans son précédent rapport pour l'année terminée le 31 décembre 2011 [A/67/5 (Vol. V)], 4 (33 %) ont été intégralement appliquées et 8 (67 %) sont en train de l'être.

10. L'annexe III fait le point sur l'exécution des recommandations. De nouvelles observations sur les recommandations antérieures figurent dans les sections correspondantes du rapport.

2. Budget du projet et coût final prévu

Maîtrise des coûts

11. Le Comité observe que le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement, épaulé par une équipe expérimentée, continue d'exercer un contrôle strict des dépenses, qu'il étudie scrupuleusement les coûts de la construction, vérifie soigneusement les demandes d'avenants et négocie fermement avant tout paiement. Les constatations des auditeurs, comme les conclusions des rapports successifs du Bureau des services de contrôle interne (A/67/330), en attestent. Le Comité note également que le Comité d'examen des avenants aux contrats n'a pas relevé à ce jour de problème sérieux lié aux avenants aux contrats (voir section C.5 du présent rapport).

12. Depuis notre dernière vérification, aucun nouveau facteur – restriction budgétaire ou risque sérieux – n'a influé sur le coût final prévu, qui prend déjà en compte les retombées de l'ouragan Sandy, mais le calendrier des travaux du bâtiment de l'Assemblée générale a été resserré, le chantier devant désormais être livré avant le débat général de septembre 2014, comme il est expliqué à la section C.3 du présent rapport.

Conséquences de l'ouragan Sandy sur les coûts

13. En octobre 2012, l'ouragan Sandy a provoqué une inondation dans le troisième sous-sol, laquelle a détruit le nouveau dispositif de refroidissement, du matériel spécialisé de valeur situé dans les imprimeries, et quantités d'équipements électriques et d'ouvrages en plâtre. L'Administration s'emploie à déterminer, en coopération avec des assureurs et des experts en sinistres, la part des pertes causées par l'inondation qui pourra faire l'objet d'une indemnisation. Pour l'heure, le

³ Le montant de 295 millions de dollars figurant dans les états financiers de 2011 concernait uniquement les dépenses du Bureau chargé du plan-cadre d'équipement. Les états financiers provisoires de 2012 prennent également en compte les dépenses connexes et le financement du centre informatique auxiliaire et du réaménagement prévu pour renforcer la sécurité.

montant estimatif des coûts à rembourser avoisine les 138 millions de dollars, 11 autres millions de dollars étant irrécouvrables⁴.

14. Le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement s'occupe des travaux de réparation nécessaires, mettant à contribution la main-d'œuvre déjà sur place. Il s'agit de mettre en application les leçons retenues de la tempête en renforçant la capacité de résistance des bâtiments à d'autres catastrophes de ce type, par exemple en installant des portes étanches et en utilisant des trapèzes pour le câblage des équipements électriques essentiels. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a recommandé que l'Assemblée générale approuve le montant estimatif de 6 millions de dollars demandé dans le budget-programme pour l'exercice 2012-2013 pour financer les travaux de renforcement de la capacité de résistance du complexe à de futures tempêtes (A/67/789).

Budget et dépenses

15. Au 31 mars 2013, le montant total du budget consolidé prévu au titre du plan-cadre d'équipement s'élevait à 2 065 millions de dollars et se répartissait comme suit : 1 877 millions de dollars au titre du budget approuvé initialement (résolution 61/251 de l'Assemblée générale); plus de 13 millions de dollars de dons d'États Membres; 100 millions de dollars de contribution du pays hôte au titre des travaux de renforcement de la sécurité; 4 millions de dollars prélevés sur le compte d'appui aux opérations de maintien de la paix au titre du centre informatique auxiliaire; et 71 millions de dollars prélevés sur les intérêts créditeurs et la réserve opérationnelle en application de la résolution 67/246 de l'Assemblée générale.

16. Au 31 mars 2013, le montant total des dépenses engagées par l'Administration s'élevait à 2 081 millions de dollars⁵, répartis comme suit : 1 947 millions de dollars au titre du plan-cadre d'équipement (y compris les travaux de renforcement de la sécurité)⁶ et 134 millions de dollars au titre des dépenses connexes et du centre informatique auxiliaire⁷.

17. La figure I illustre les dépenses engagées par le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement jusqu'au 31 mars 2013 par rapport au budget consolidé, notamment les montants des autorisations d'engagement de dépenses approuvés par l'Assemblée générale. Pour la première fois, le montant total des dépenses engagées par l'Administration a dépassé le montant total du budget – d'environ 20 millions de dollars –, bien qu'il reste dans les limites des autorisations d'engagement de dépenses approuvées par l'Assemblée générale. Depuis le dernier rapport du Comité, l'Assemblée générale a accordé deux nouvelles autorisations d'engagement de dépenses, respectivement d'un montant de 135 millions de dollars, en avril 2012, et de 168 millions de dollars, en décembre 2012 (résolutions 66/258 et 67/246). La figure I présente également une projection du coût final prévu du projet au 31 mars 2013, laquelle révèle un tarissement des crédits et des autorisations d'engagement

⁴ Déclaration du Secrétaire général adjoint à la gestion à la Cinquième Commission sur le point 130 de l'ordre du jour (15 mars 2013).

⁵ Le montant total des dépenses engagées comprend les obligations contractuelles et les sommes effectivement décaissées.

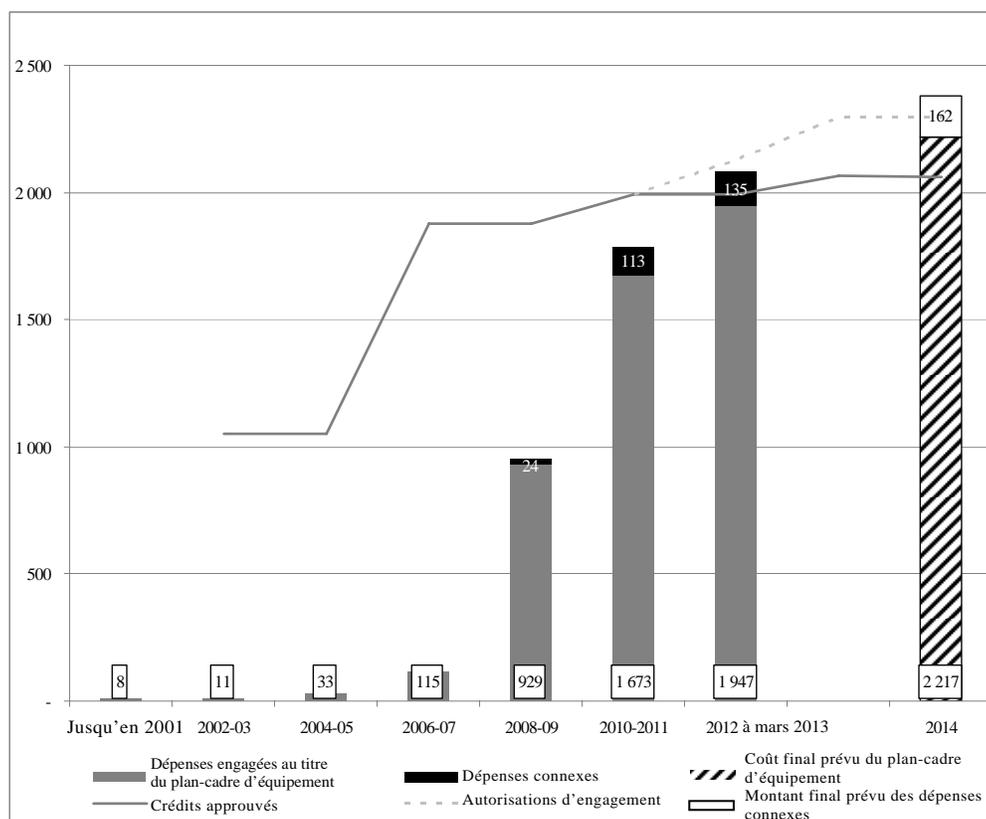
⁶ Dont 1 872 millions au titre du plan-cadre d'équipement et 74 millions au titre des travaux de renforcement de la sécurité.

⁷ Dont 115 millions de dollars au titre des dépenses connexes et 19 millions de dollars au titre du centre informatique auxiliaire.

en 2014, face auquel l'Administration a indiqué qu'elle demanderait une nouvelle autorisation d'engagement de 15 millions de dollars (voir A/67/350).

Figure I
**Situation financière du plan-cadre d'équipement depuis 2001
et coût final prévu à ce jour**

(En millions de dollars des États-Unis)



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

Coût final prévu du plan-cadre d'équipement

18. En mars 2013, le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement estime le coût final du projet, hors dépenses connexes, à 2 217 millions de dollars, soit 8 % de plus que le montant révisé du budget consolidé, de 2 061 millions de dollars⁸. Le dépassement de crédits prévu s'en trouve réduit de 41 %, passant de 266 à 156 millions de dollars depuis notre dernier rapport.

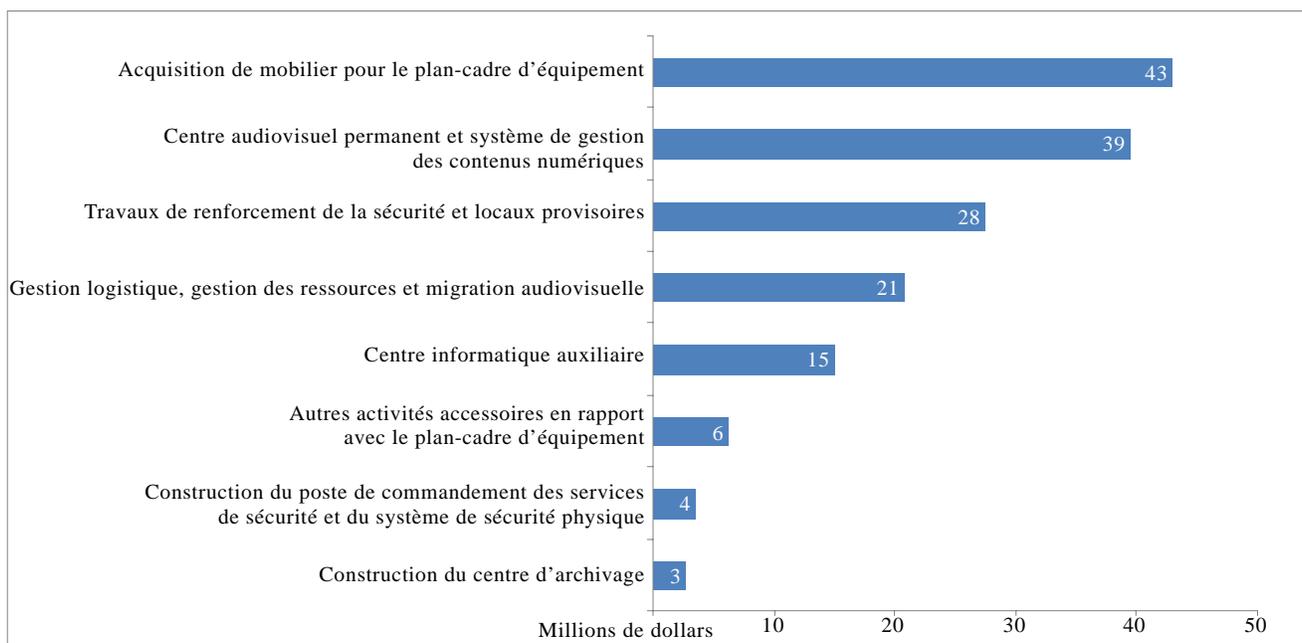
⁸ Le montant de 4 millions de dollars prélevé sur le compte d'appui aux opérations de maintien de la paix au titre du centre informatique auxiliaire n'a pas été pris en compte dans ce total car il ne fait pas partie des dépenses du projet.

19. L'Administration estime à 158 millions de dollars le montant final des dépenses connexes⁹ et le coût du centre informatique auxiliaire (fig. II), ce qui représente une réduction de 6 % par rapport à notre dernier rapport. L'Administration affirme qu'elle envisage d'absorber les dépenses connexes dans le budget consolidé du plan-cadre d'équipement, mais que la plupart de ces dépenses étant financées par l'autorisation d'engagement, il faudra faire approuver de nouveaux crédits¹⁰.

Figure II

Montant final prévu des dépenses connexes (y compris du centre informatique auxiliaire)

(En millions de dollars des États-Unis)



Source : Renseignements complémentaires du rapport A/67/350 et Add.1.

20. Au 31 mars 2013, l'Administration estime le montant total du coût final prévu à 2 379 millions de dollars, par rapport à un budget approuvé de 2 065 millions de dollars. Le dépassement des coûts s'élève donc à 314 millions de dollars, ce qui représente 116 millions de dollars de moins qu'en mars 2012 (430 millions de dollars). Cette diminution s'explique par une augmentation des crédits de 72 millions de dollars (dont 71 millions provenant de la réserve opérationnelle) et par une réduction des dépenses de 44 millions de dollars, résultant essentiellement de l'analyse de la valeur (13 millions de dollars), d'une diminution des coûts de construction (12,8 millions de dollars) et d'une réduction des dépenses de location (13 millions de dollars), une partie du coût des loyers ayant été imputée sur un

⁹ Les dépenses connexes portant sur des biens et des services qui, bien que nécessaires pour les travaux du plan-cadre d'équipement, ne sont pas directement liés aux opérations de réaménagement, elles n'ont pas été prises en compte dans le budget initial.

¹⁰ Compte rendu du Secrétaire général adjoint à la gestion à la Cinquième Commission sur le plan-cadre d'équipement (4 mars 2013).

compte créé à cet effet au Secrétariat en raison de l'augmentation du nombre de fonctionnaires et de consultants (voir tableau 2).

Tableau 2

Raisons de la diminution du montant total du dépassement des crédits

(En millions de dollars des États-Unis)

Poste de dépense	Raison du changement	Conséquences sur le financement		
		Augmentation des coûts	Réduction des coûts	Augmentation des crédits
Travaux de rénovation du plan-cadre d'équipement et locaux provisoires	Travaux supplémentaires menés grâce aux dons d'États Membres	2,5		
Travaux de renforcement de la sécurité	Utilisation du don plus élevé attendu du pays hôte	0,4		
Location de bureaux	Coût des loyers en partie imputé sur le compte créé à cet effet au Secrétariat en raison de l'occupation plus importante que prévu des bureaux provisoires		-13,0	
Travaux de rénovation du plan-cadre d'équipement et locaux provisoires	Économies résultant de l'analyse de la valeur		-13,0	
Travaux de rénovation du plan-cadre d'équipement et locaux provisoires	Réduction des dépenses prévues		-12,8	
Dépenses connexes	Réduction des dépenses prévues à ce jour		-3,7	
Centre informatique auxiliaire	Diminution du coût du centre informatique auxiliaire		-1,4	
Utilisation de la réserve opérationnelle et des intérêts créditeurs	Augmentation du financement approuvée par l'Assemblée générale en décembre 2012			-71,0
Dons	Augmentation du montant des dons d'États Membres			-2,5
Travaux de renforcement de la sécurité	Augmentation du montant du don du pays hôte			-0,4
Centre informatique auxiliaire	Contribution prélevée sur le compte d'appui aux opérations de maintien de la paix			-0,9
Diminution du dépassement des crédits		3,0	-43,9	-74,9
Montant total de la réduction				115,8

Source : analyse des données fournies par le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement (mars 2013).

Note 1 : À l'augmentation de 3 millions de dollars du coût des travaux supplémentaires menés grâce aux dons d'États Membres et des travaux de renforcement de la sécurité correspond une augmentation équivalente des crédits.

21. En septembre 2012, l'Administration a fait une proposition pour faire correspondre le montant des crédits approuvés et le montant du coût final prévu du plan-cadre d'équipement¹¹. Elle y demandait une autorisation d'engagement afin de financer les dépenses connexes, laquelle nécessiterait une nouvelle mise en recouvrement par l'Assemblée générale.

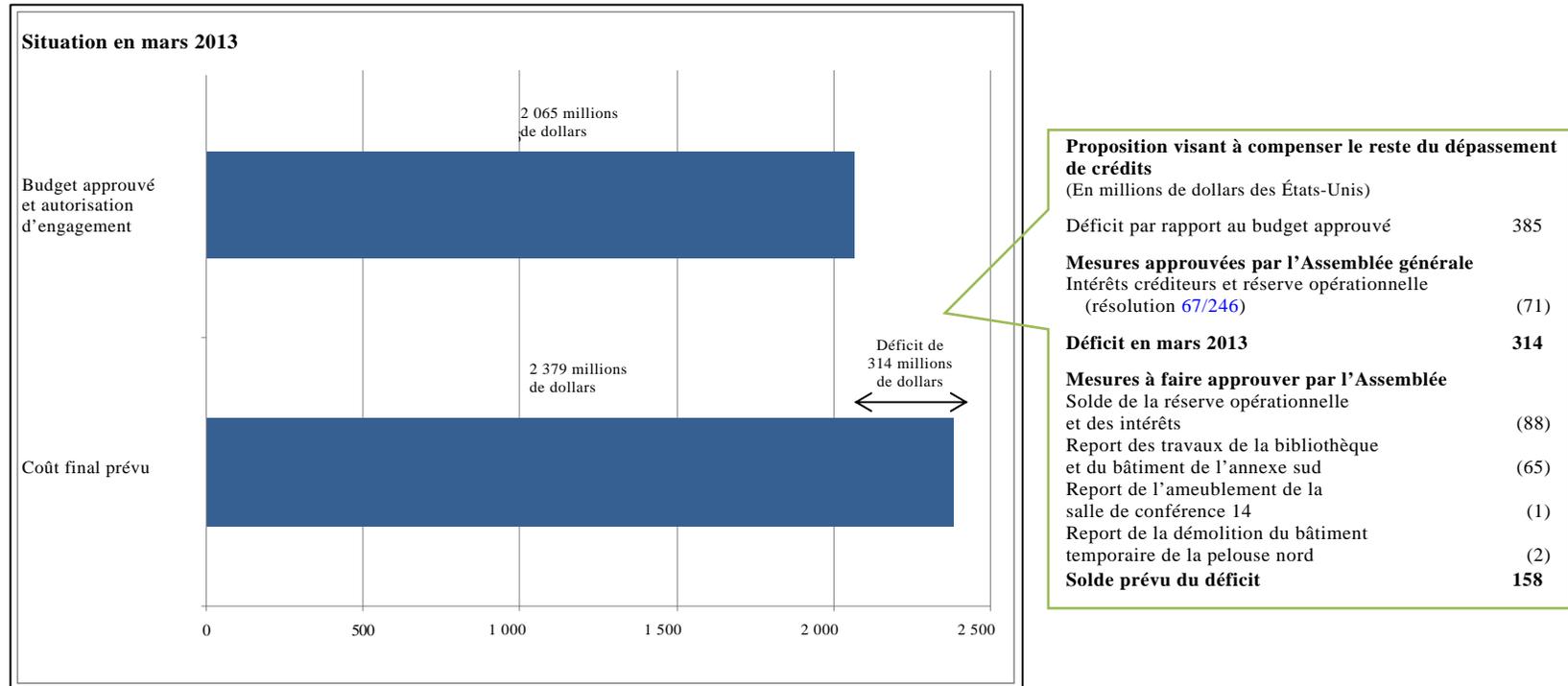
22. L'Administration a proposé de réduire le dépassement des crédits en utilisant a) la réserve opérationnelle (45 millions de dollars), b) tous les intérêts perçus sur les avances (109,4 millions de dollars) et c) les 65 millions de dollars actuellement alloués à la rénovation de la Bibliothèque Dag Hammarskjöld et du bâtiment de l'annexe sud. Par ailleurs, elle a proposé de n'entreprendre qu'un aménagement minimal des espaces verts et de reporter la démolition du bâtiment temporaire de la pelouse nord et le remplacement du mobilier (16 millions de dollars).

23. En décembre 2012, l'Assemblée générale a approuvé des mesures destinées à économiser 13 millions de dollars et l'utilisation d'une partie de la réserve opérationnelle et des intérêts créditeurs (71 millions de dollars). L'Assemblée a également demandé que des propositions de rénovation des bâtiments de la bibliothèque et de l'annexe sud soient présentées dans le onzième rapport annuel (résolution 67/246). La figure III récapitule la proposition de l'Administration, son approbation partielle par l'Assemblée générale et la situation financière en mars 2013. Une large part du déficit de 314 millions de dollars, qui représente la différence entre le budget approuvé, d'un montant de 2 065 millions de dollars, et le coût final prévu, d'un montant de 2 379 millions de dollars, est actuellement couverte par une autorisation d'engagement d'un montant de 303 millions de dollars. Un récapitulatif détaillé des crédits approuvés et du montant total du coût final prévu est présenté à l'annexe IV.

¹¹ Cette proposition a été présentée dans le dixième rapport annuel (A/67/350) et en partie approuvée par l'Assemblée générale.

Figure III

Présentation générale du dépassement de crédits du plan-cadre d'équipement et du plan de l'Administration en mars 2013 (y compris les dépenses connexes et le centre informatique auxiliaire)



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

Mode d'estimation et de présentation du coût final prévu

24. Le Comité a déjà eu l'occasion de faire part des préoccupations que lui inspire l'information relative au coût final prévu et que partagent les membres du CCQAB (A/67/548), lequel a signalé qu'il ne pouvait pas accepter les assurances données dans le dixième rapport d'étape annuel (A/67/350) au sujet de l'estimation révisée du coût global et demandé, pour l'Assemblée générale, que le Comité examine au cours du présent audit.

25. Dans son dernier rapport, le Comité recommandait à l'Administration de faire figurer dans sa prévision du coût final du projet et présenter :

- Les risques chiffrés afférents au projet;
- Les avenants à prévoir jusqu'à l'achèvement du projet;
- Les réclamations déjà déposées et un complément pour tenir compte des réclamations futures;
- Toute activité requise pour accélérer les travaux de manière à respecter les calendriers du projet;
- Des estimations à jour pour les derniers contrats à prix maximum garanti¹²;
- Le coût des réaménagements des locaux hors site¹³.

Chiffrer le risque

26. Le Comité note que l'Administration a progressé dans le sens de l'évaluation chiffrée des risques liés au projet. En octobre 2012, le Bureau du plan directeur d'équipement a fait appel à un expert indépendant pour l'examen annuel de l'inventaire des risques du projet. Pour la première fois, ces risques ont été assortis chacun d'un coût, calculé d'après leur probabilité et leur impact, et leur coût total a été estimé à 40 millions de dollars, soit à peu près le montant de la provision pour imprévus à ce moment-là. En avril 2013, au cours de l'audit mené par le Comité, le Bureau a estimé le coût total des risques restants à 21 millions de dollars, contre les quelque 27 millions indiqués pour la provision.

27. La nouvelle technique de prévision des risques marque un progrès, et l'affectation de coûts aux risques apparaît raisonnable. Les résultats détaillés permettent à l'Administration de mieux voir ce qu'il faut faire pour y parer. Le Comité relève, par exemple, dans l'inventaire des risques, que l'impact et les coûts probables de la mauvaise qualité des dessins d'étude et du cahier des charges ainsi que de l'accélération des travaux sur le bâtiment de l'Assemblée générale se montent à 11 millions de dollars, mais, dans son rapport sur les coûts internes, le Bureau ne prévoit qu'une provision de 6,7 millions de dollars pour ces risques. Or, ceux-ci exigent, soit une augmentation de ladite provision, soit une intervention pour réduire leur probabilité et leur impact.

¹² Les contrats à prix maximum garanti stipulent le prix maximum que l'ONU paiera au maître d'œuvre pour certains éléments des travaux de construction. Les avenants aux contrats sont tarifés et évalués individuellement. Au moment de l'établissement du présent rapport, il ne restait que deux contrats à exécuter, pour le bâtiment de l'Assemblée générale et pour l'aménagement paysager (qui tous deux reposaient sur des estimations datant de 2011).

¹³ Le Bureau du Plan directeur d'équipement a informé le Comité qu'il n'y avait plus d'autres réaménagements à effectuer hors site au moment de l'établissement du rapport.

28. Le Comité relève que l'Administration ne se sert pas à fond de sa technique d'évaluation des risques pour déterminer le niveau de la provision. On ne discerne pas clairement le lien dans le coût final prévu du projet entre les risques contenus dans l'inventaire et l'effet des coûts attendus dans le cas où ces risques se matérialiseraient.

Avenants

29. Le projet continue à subir des changements considérables. À mars 2013, 2 516 demandes d'avenants avaient été présentées, d'une valeur totale de 130 millions de dollars¹⁴, soit 789 demandes de plus que lors du dernier état de la situation, au 1^{er} février 2012, présenté par le Comité.

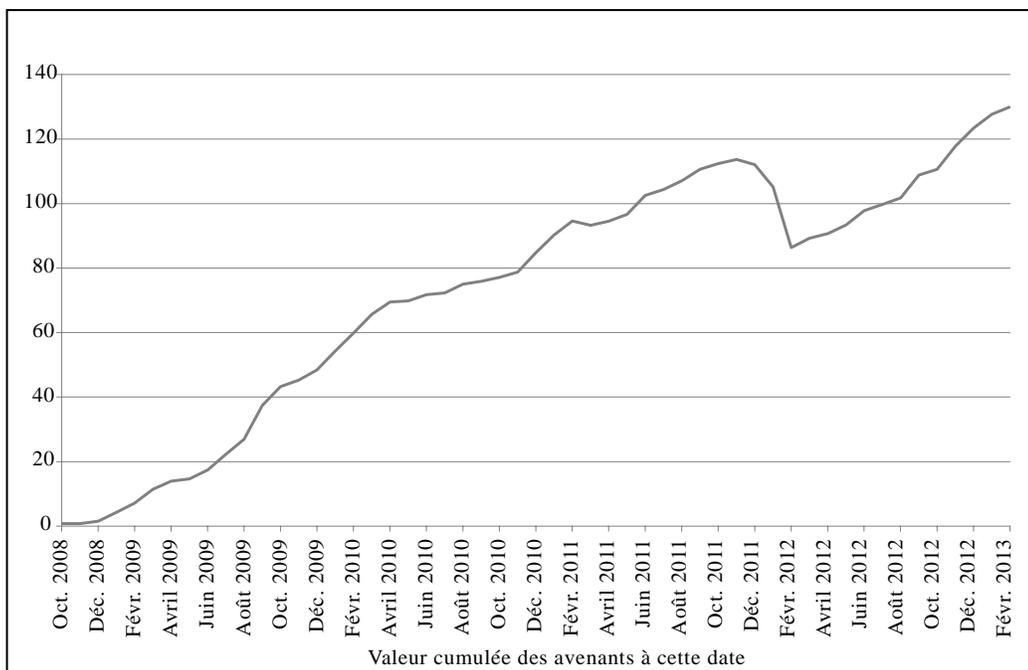
30. Le Comité observe de nouveau qu'il n'y a toujours pas de projection des demandes potentielles d'avenants prise en compte dans les estimations données par le Bureau du plan directeur d'équipement des coûts finals du projet. Au contraire, celui-ci part du principe que les avenants pourront être financés sur une provision générale pour risques calculée en pourcentage des dépenses attendues.

31. La réduction substantielle de 25 millions de dollars du coût des avenants intervenue en 2011 (fig. IV) tient au fait que leurs tendances d'évolution sont toujours aussi peu prises en considération dans le mode de prévision. Ce n'est qu'à la clôture et au règlement des contrats à prix maximum garanti que l'on constate les économies, au lieu d'évaluer par avance le résultat probable. En l'occurrence, les économies ont été réalisées sur les contrats eux-mêmes, pour le bâtiment du Secrétariat (8 millions de dollars), le sous-sol B2 (11 millions) et la façade-rideau (9 millions). Au moment de l'établissement du présent rapport, il apparaît qu'une nouvelle économie de 20 millions de dollars serait susceptible d'être réalisée à la clôture de neuf contrats à prix maximum garanti, mais le Bureau du plan directeur d'équipement ne fait entrer ce chiffre dans aucune prévision de coût.

¹⁴ L'avenant sert à modifier les stipulations de détail d'un contrat, lorsque, par exemple, on découvre qu'un bâtiment est en plus mauvais état qu'on ne s'y attendait. Les avenants entraînent des surcoûts par rapport aux prévisions.

Figure IV
Coût cumulé des avenants à février 2013

(En millions de dollars des États-Unis)



Réclamations

32. Le Comité a déjà signalé qu'au 31 mars 2012, il y avait eu cinq demandes d'entreprises pour suppléments de coûts et qu'au 30 avril 2013, il y en avait trois de plus. Globalement, ces réclamations ont été retirées ou réglées, ou sont encore en cours de traitement, et les estimations maximales sont substantielles (comme il s'agit d'une information commerciale confidentielle, elle n'est pas divulguée dans le présent rapport). Il est tenu compte dans une certaine mesure desdites réclamations dans les provisions pour risques de l'Administration et du maître d'œuvre et celles qui ont été réglées sont comprises dans le coût final prévu. En revanche, ce dernier ne comprend aucun élément pour tenir compte des réclamations encore inconnues qui pourraient surgir d'ici à la fin du projet.

33. Ainsi que le Comité l'a déjà signalé, étant donné les délais et les coûts très serrés du projet, et en particulier le calendrier prévu pour l'achèvement du chantier du bâtiment de l'Assemblée générale, il se peut que de nouvelles réclamations encore soient présentées vers la fin du projet, période où les entreprises devront travailler au maximum de leurs capacités, ou à peu près. Le Comité persiste à considérer qu'il serait sans doute sage de faire une place à des réclamations futures dans la prévision du coût final.

Imprévus

34. Le Comité note qu'il y a peut-être dans le budget du projet des sources supplémentaires de fonds susceptibles d'être mis en réserve pour permettre de gérer

les pressions qui s'exerceraient sur les coûts jusqu'à l'achèvement des travaux, et notamment les quelque 20 millions de dollars de provisions inutilisées possibles précédemment affectées aux risques afférents à un certain nombre de contrats à prix maximum garanti qui sont encore en cours d'exécution. Le Comité estime que si, à la clôture des contrats à prix maximum garanti, des économies supplémentaires sont réalisées et ajoutées au montant de la provision déjà indiqué par l'Administration (26,9 millions de dollars), la réserve pour imprévus disponible pourrait dépasser les 45 millions de dollars. Le Comité note que les provisions inutilisées ne sont pas expressément recensées dans les rapports réguliers de l'Administration à l'Assemblée générale. L'Administration a fait observer qu'elle ne signale pas explicitement les provisions inutilisées parce que celles-ci demeurent incertaines jusqu'à la clôture des contrats correspondants. Le Comité considère qu'étant donné leur importance et leur valeur, elles devraient être présentées, et assorties d'explications claires de toute incertitude éventuelle, pour faciliter la décision aux personnes chargées du financement du projet.

Appréciation générale sur la prévision des coûts

35. L'Administration a accepté, comme le Comité l'avait recommandé, de faire d'urgence le point de la situation et de recalculer le coût final prévu du projet. Pour le Comité, cette acceptation signifiait que l'Administration s'attacherait à traiter dans le détail chacun des volets de sa recommandation et qu'elle lui présenterait, à l'occasion de son audit suivant, des données solides et une piste d'audit, y compris pour les prises en compte de certains éléments et les estimations, à l'appui de sa nouvelle prévision du coût final. Ces données n'ayant pas été fournies, essentiellement parce que l'Administration n'avait rien changé à sa manière de procéder, exception faite de l'évaluation du coût du risque. C'est pourquoi le Comité se trouve dans l'impossibilité de donner des assurances sur la procédure suivie par l'Administration pour produire les projections du coût final du plan-cadre d'équipement que le CCQAB avait demandées.

36. Le Comité relève que a) l'incidence des risques sur les coûts n'est pas comprise dans la prévision, tout en reconnaissant que la nouvelle quantification des risques éclaire les appréciations de l'équipe du projet (une provision générale, exprimée en pourcentage, vient ici remplacer la prise en compte des coûts des risques, réclamations et avenants futurs), et b) les économies potentielles sur les contrats à prix maximum garanti ne figurent pas dans la prévision des coûts.

37. Le Comité considère qu'il y a suffisamment de fonds disponibles dans la réserve pour imprévus, s'il ne surgit pas de retards ou de problèmes importants sur le chantier de rénovation de l'Assemblée générale avant la fin du projet. En l'absence d'autres problèmes, l'Administration devrait être en mesure de livrer le reste du projet sans sortir des limites du plan de financement actuel.

38. Le Comité réitère ses recommandations antérieures sur le mode de détermination du coût final prévu (A/67/5 (Vol. V), par. 32).

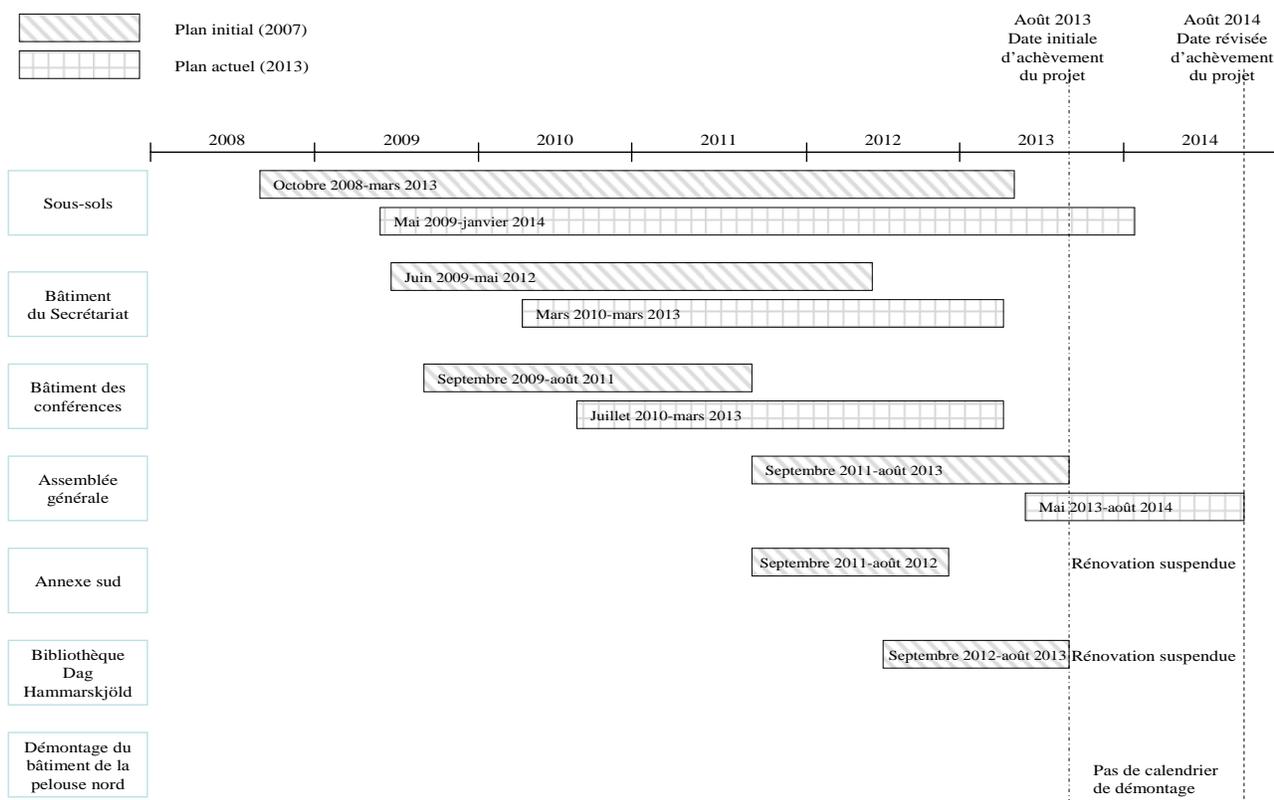
39. Le Comité recommande que, pour les projets de cette nature, l'Administration mette au point désormais une démarche axée sur les risques pour déterminer, affecter et présenter les montants mis en réserve pour imprévus en s'appuyant sur les meilleures pratiques modernes de gestion de projets.

3. Calendrier du projet

40. Depuis le dernier rapport du Comité, l'Administration a achevé la rénovation et le réaménagement du bâtiment du Secrétariat, ce qui a très sensiblement réduit les risques liés au projet, et en particulier celui de payer des excédents de loyers pour des espaces de bureaux temporaires (locaux provisoires). Le chantier du bâtiment des conférences s'est achevé avec quatre mois de retard sur le calendrier révisé, en partie à cause de l'ouragan Sandy, et après l'année de retard dû aux réaménagements opérés pour le renforcement de la sécurité. Ce retard, venant s'ajouter aux divers autres retards précédemment enregistrés dans l'exécution du projet, a resserré les délais disponibles pour achever le chantier du bâtiment de l'Assemblée générale en août 2014, à temps pour le débat général. C'est à présent là le principal risque afférent à l'achèvement du plan-cadre d'équipement.

41. La figure V offre une comparaison entre le calendrier actuel¹⁵ et celui qui a été approuvé dans la stratégie IV accélérée (résolution 61/251 de l'Assemblée générale). D'après les estimations de l'Administration, Sandy pourrait avoir entraîné des retards de l'ordre de deux mois par rapport au calendrier général prévu, quoique son effet précis n'ait pas encore été déterminé.

Figure V
Comparaison du calendrier actuellement prévu et du plan initial (stratégie IV accélérée)



Source : Analyse faite par le Comité des données communiquées par le maître d'œuvre au Bureau du plan-cadre d'équipement.

¹⁵ Maître d'œuvre du plan-cadre d'équipement, rapport mensuel, février 2013.

Calendrier des travaux pour le bâtiment des conférences

42. Le chantier du bâtiment des conférences a été achevé en mai 2013. C'est là que se trouvent le centre audiovisuel permanent et le système de gestion des fichiers numériques dont il est équipé, installations toutes deux complexes et qu'il a fallu soumettre à de nombreux essais avant la prise en charge. Le délai de deux mois initialement prévu pour la mise en service et les essais de ces installations ayant été réduits, il a fallu y travailler en même temps que les activités de construction se poursuivaient.

43. Les travaux de rénovation du bâtiment de l'Assemblée générale ont débuté en juin 2013, car il a fallu attendre la fin du chantier du bâtiment des conférences. Avec le retour dans ce dernier des installations de conférence, le bâtiment de la pelouse nord, qui les abritait, se trouve libéré pour les activités de l'Assemblée générale, ce qui permet à l'Administration d'entamer la rénovation du bâtiment de l'Assemblée. Tout ce qui a retardé l'achèvement des travaux sur le bâtiment des conférences réduit d'autant le temps disponible pour le chantier du bâtiment de l'Assemblée.

Le calendrier du chantier de l'Assemblée générale

44. Au stade actuel du projet, le principal risque est de ne pas réussir à achever le chantier du bâtiment de l'Assemblée générale à temps pour le débat général de septembre 2014. Le calendrier prévu pour sa rénovation est de 13,5 mois¹⁶, contre 16,5 mois lors de l'établissement du dernier rapport et 24 mois dans la stratégie IV accélérée¹⁷. L'Administration a indiqué qu'un certain nombre de mesures pourront être prises si le calendrier devient irréaliste, par exemple la répartition du travail entre trois équipes par jour et l'achèvement des travaux les moins visibles après le débat général. Au moment de l'établissement du présent rapport, ces mesures n'avaient pas été articulées en un plan formel de rechange à soumettre à l'examen du maître de l'ouvrage.

45. Certes, des administrateurs de projet expérimentés passent actuellement des bâtiments achevés à celui de l'Assemblée, ce qui, moyennant les leçons tirées des chantiers des autres bâtiments en ce qui concerne les risques, l'amélioration des techniques de construction et la manière de réduire les spécifications et de simplifier la conception, devrait atténuer la pression du calendrier. Ainsi, l'installation de la façade-rideau sur le bâtiment des conférences s'est révélée délicate parce que, du fait des irrégularités du béton, il était difficile d'ajuster les huisseries métalliques des fenêtres. Dans le cas du bâtiment de l'Assemblée, l'état du béton sera étudié avant la phase de démolition et de dépollution, ce qui permettra de fabriquer et mesurer les huisseries métalliques avant de les installer. Cela devrait faire gagner du temps et entraîner un moins grand nombre d'avenants.

46. Le Comité reconnaît que l'on sait mieux à présent quels sont les risques qui pourraient surgir sur ce nouveau chantier, grâce aux enseignements tirés de celui du bâtiment des conférences, conçu et construit de la même façon. Cela dit, la rénovation d'un bâtiment des années 50 comporte intrinsèquement une part d'incertitude tant que les travaux n'ont pas été engagés et que l'état du bâtiment n'a pas pu être établi. L'Administration apprendra fort vite après l'ouverture du chantier de rénovation si certains des risques les plus importants liés aux travaux de

¹⁶ D'après le calendrier le plus récent du projet du plan-cadre d'équipement.

¹⁷ Soit le calendrier initial (résolution 61/251).

construction vont se matérialiser, parce que les activités de démolition et de dépollution auront tôt fait de révéler, le cas échéant, les problèmes d'intégrité de la structure de ce bâtiment. De plus, l'installation et la mise en service des systèmes de diffusion audiovisuels et de communications dans le bâtiment de l'Assemblée générale comporteront sans cesse jusqu'à la fin des risques majeurs. Il s'agit d'une activité extrêmement complexe, qui a contribué aux retards intervenus sur le chantier du bâtiment des conférences.

47. Le Comité considère que, malgré les enseignements substantiels tirés des travaux effectués jusqu'ici et l'expérience que possède l'équipe du projet, les risques de ne pas pouvoir livrer les ouvrages en temps utile demeurent très appréciables. Le resserrement du délai, ramené de 16,5 à 13,5 mois, constitue une véritable gageure, avec de multiples chemins critiques. S'il est nécessaire de faire travailler trois équipes par jour (24 heures sur 24), ce sera coûteux et cela soulève des questions de prise en charge des équipes pouvant déboucher sur des problèmes de qualité et de périmètre qui seront lourds à gérer pour le Bureau du plan-cadre d'équipement et le maître d'œuvre. Les critères à retenir pour déclencher la mise en application de cette mesure d'urgence demandent à être parfaitement compris.

48. Le Comité recommande que, dans le cadre des mesures prévues pour achever le chantier du bâtiment de l'Assemblée générale à temps pour le débat général de septembre 2014, le Bureau du plan-cadre d'équipement communique au responsable ayant autorité à cet effet des critères clairement définis pour décider quand l'application des mesures d'urgence prévues serait déclenchée, et notamment une ventilation des coûts par rapport aux avantages.

49. Le Comité a déjà recommandé que le délai de traitement des demandes d'approbation d'avenants et le nombre de ces dossiers en souffrance soient réduits. Or, nous constatons que, par rapport à l'objectif qui est de 30 jours, il faut en moyenne 44 jours depuis le début du projet pour les traiter et les approuver; nous notons aussi que, depuis janvier 2012, le délai moyen de traitement ne dépasse pas les 30 jours.

4. Périmètre du projet

50. Il n'est désormais plus possible de rénover la bibliothèque Dag Hammarskjöld et l'annexe sud comme il avait été prévu à cause des problèmes de sécurité relatifs à la résistance des bâtiments aux explosions. Les travaux sont en suspens, en attendant une décision sur la destination future des bâtiments et les formules de remplacement pour les fonctions qu'ils abritent actuellement. L'Administration a étudié différentes options pour trouver une solution pratique qui réponde aux exigences de la sécurité comme aux besoins des usagers, y compris un vaste programme immobilier au sud du complexe. À ce jour, cette solution se fait encore attendre, et les travaux de conception ont été arrêtés en 2011 pour éviter des dépenses en pure perte. Les deux bâtiments, et les 65 millions de dollars estimés nécessaires pour les rénover, demeurent dans le champ et le budget du projet, jusqu'à ce que l'Assemblée générale ait pris une décision.

51. Dans son dernier rapport en date sur le plan-cadre d'équipement, le CCQAB observe que le Secrétaire général n'a pas proposé d'options viables chiffrées pour la destination de ces bâtiments et le transfert de leurs fonctions (voir [A/67/788](#)). Depuis lors, l'Assemblée générale a invité l'Administration à lui présenter, au plus tard au cours de la partie principale de sa soixante-huitième session, des

informations mises à jour, sur le point de savoir si ces bâtiments doivent demeurer dans le champ du projet et si le budget de rénovation et de démolition desdits bâtiments (65 millions de dollars) doit plutôt être employé à couvrir une partie du surcoût actuel du projet (résolution 67/246), en lui indiquant différentes options, assorties de leurs incidences financières. C'est là un point important, parce qu'il est difficile de prendre une décision en pleine connaissance de cause sur l'emploi proposé des 65 millions de dollars pour d'autres volets du projet sans savoir, par exemple, ce que pourrait coûter le transfert de ces installations ailleurs sur le complexe.

52. Le Comité relève aussi l'incertitude qui plane sur l'avenir du bâtiment de la pelouse nord, lequel vaut 144 millions de dollars. À l'heure actuelle, le plan-cadre d'équipement comprend un montant de 2 millions de dollars pour la démolition de ce bâtiment mais la question de son utilisation possible après l'achèvement de l'exécution du plan a été soulevée par l'Administration dans le cadre de sa stratégie destinée à faire face aux futurs besoins de locaux au Siège¹⁸. L'Administration indique qu'en conservant le bâtiment de la pelouse nord on s'assurerait une plus grande souplesse de fonctionnement et l'on réduirait les investissements de 2 millions de dollars, moyennant toutefois des coûts annuels de fonctionnement allant de 0,6 million de dollars (s'il était inoccupé) à quelque 2,5 millions (s'il était entièrement occupé). À plus longue échéance, la non-démolition de ce bâtiment aurait pour conséquence, notamment, de porter atteinte à l'intégrité architecturale du complexe du Siège.

53. Le Comité constate et, comme le CCQAB, juge préoccupante l'absence dans la proposition présentée à l'Assemblée générale pour le bâtiment de la pelouse nord d'informations suffisantes pour justifier un réexamen du calendrier actuel d'exécution du plan-cadre d'équipement, y compris la démolition de ce bâtiment.

54. Le Comité recommande que l'Administration présente des options chiffrées et réalistes pour aider l'Assemblée générale à décider de retirer ou non la bibliothèque et l'annexe sud du périmètre du plan-cadre d'équipement et, dans l'affirmative, employer ou non le budget de 65 millions de dollars à réduire le surcoût actuel.

55. Le Comité recommande aussi que l'Administration élabore et présente pour le bâtiment de la pelouse nord une stratégie assortie d'options chiffrées pour tout usage futur qui en serait fait après l'achèvement des travaux du plan-cadre d'équipement.

5. Gouvernance du projet et assurance à son sujet

56. Le Comité relève que désormais, tous les trimestres, l'Administration informe oralement la Cinquième Commission, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et le Comité de gestion de la marche des travaux et du coût du projet. De plus, le Directeur du projet établit toutes les semaines les mises à jour concernant le projet à l'intention du groupe de direction présidé par le Secrétaire général adjoint à la gestion. Cette mise à jour hebdomadaire est

¹⁸ Déclaration du Secrétaire général adjoint à la gestion à la Cinquième Commission au sujet de l'étude de faisabilité consacrée aux besoins de locaux du Siège pour la période 2014-2034, point 130 de l'ordre du jour, 15 mars 2013.

importante pour vérifier le plus tôt possible si l'objectif retenu pour le bâtiment de l'Assemblée générale sera manqué.

57. Le Comité note que, depuis son dernier rapport, le Secrétaire général adjoint à la gestion s'est mis à jouer un rôle de plus en plus actif dans la surveillance du déroulement et la supervision des travaux. Dans la mise à jour qu'il a présentée en octobre 2012 à la Cinquième Commission, et pour répondre à notre dernière recommandation, le Secrétaire général adjoint a indiqué qu'il répond personnellement de la bonne fin de l'exécution du plan-cadre d'équipement.

58. Le Comité a conscience qu'une organisation qui s'engage dans un projet aussi vaste et aussi complexe mettrait normalement en place un dispositif d'assurance intégré pour offrir à ses hauts responsables des avis d'experts, indépendants de l'équipe du projet. Il ne voit pas bien comment le Secrétaire général adjoint, en sa qualité de maître de l'ouvrage, pourra, par exemple, s'assurer en toute indépendance que la date d'août 2014 retenue pour la livraison du bâtiment de l'Assemblée générale est vraiment réaliste sans avoir besoin d'un avis technique objectif et indépendant.

59. Vu le calendrier extrêmement serré prévu pour le bâtiment de l'Assemblée générale, le Comité recommande que le Secrétaire général adjoint à la gestion envisage de prendre l'avis technique d'un expert indépendant sur la probabilité de voir les travaux de ce chantier s'achever à l'échéance, suivant les spécifications et au coût actuellement prévus.

Comité d'examen a posteriori

60. En octobre 2009, l'Administration a créé un comité d'examen a posteriori des avenants et autres modifications apportées aux marchés passés en vue d'améliorer leur vérification. Une méthode axée sur les risques a été systématiquement appliquée pour réduire l'arriéré précédemment signalé de 218 avenants en mars 2012 à 34 à la date d'établissement du présent rapport. Le Comité n'a constaté que des questions mineures de conformité et aucun problème d'importance à l'issue de son examen des modifications de clauses des marchés.

6. Portefeuille immobilier

Formules d'utilisation souple de l'espace de travail

61. De nombreuses organisations font une utilisation souple de l'espace de travail, recourant notamment au partage des postes de travail pour tirer le meilleur parti de l'espace disponible sachant que, chaque jour, des fonctionnaires sont absents parce qu'ils sont en voyage officiel, assistent à des conférences ou des formations, ou sont en vacances ou malades. Les formules d'utilisation souple de l'espace de travail permettent non seulement de réduire les dépenses immobilières annuelles, mais aussi d'accroître la flexibilité; dans les meilleurs des cas, elles ont servi à promouvoir l'adoption de nouvelles manières de travailler qui ont fait augmenter la productivité. Le meilleur moment pour revoir l'utilisation de l'espace de travail est lors de travaux de construction ou de rénovation, qui permettent de se faire une meilleure idée de l'espace nécessaire et de la façon dont il convient d'aménager les locaux ainsi que de cerner les modes de fonctionnement du personnel qui pourraient devoir être modifiés.

62. Dans son rapport de juillet 2011 [A/66/5 (Vol. V)], le Comité avait fait observer qu'en prévoyant d'attribuer un poste de travail particulier à chaque personne au bâtiment du Secrétariat, l'Administration laissait passer l'occasion d'utiliser l'espace de façon beaucoup plus souple (grâce au partage des postes de travail), ce qui lui permettrait d'accueillir davantage de personnel dans le bâtiment et donc de réduire la superficie de locaux à usage de bureaux qu'il lui faudrait louer ou acquérir. Le Comité avait recommandé que, avant que les fonctionnaires ne réintègrent le bâtiment du Secrétariat, l'Administration crée un groupe chargé d'examiner un recours éventuel au partage des postes de travail. L'Administration avait accepté d'envisager de faire une utilisation souple de l'espace de travail dans le cadre de futurs plans-cadre de développement, mais pas pour ce qui concernait le bâtiment du Secrétariat.

63. Dans son rapport de juillet 2012 [A/67/5 (Vol. V)], le Comité, constatant que l'Administration se trouvait à un stade critique de la planification de ses besoins en locaux et risquait de ne pas tirer le meilleur parti de la situation, avait recommandé qu'elle pilote un projet visant à évaluer les répercussions opérationnelles et financières du partage des postes de travail.

64. Dans son précédent rapport sur le plan-cadre d'équipement, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires avait constaté que l'étude de faisabilité menée par le Secrétaire général au regard des besoins en locaux au Siège ne présentait pas une analyse suffisamment complète des différentes possibilités qui s'offraient en matière d'immobilier (A/67/548). Il avait mis en évidence plusieurs éléments qui auraient dû être pris en considération dans l'estimation des besoins en locaux à usage de bureaux à New York, notamment l'évolution des effectifs, la superficie des postes de travail, le recours à des formules de travail alternatives et la proportion de locaux appartenant à l'Organisation et de locaux loués. Le Comité convient qu'il faut tenir compte de ces éléments dans toute évaluation des besoins en locaux de l'Organisation à New York et ailleurs. Il est notamment indispensable de disposer de données robustes en ce qui concerne l'occupation des locaux, tant dans les complexes de l'Organisation qu'en dehors, afin de ne pas surestimer les besoins en locaux et d'éviter tout dépassement de crédits.

65. Dans sa résolution 67/254, l'Assemblée générale a demandé à l'Administration de proposer des moyens de faire une utilisation souple de l'espace de travail. Dans le même temps, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a prié le Comité de vérifier, lors de son prochain audit, le nombre d'occupants du complexe rénové du Siège¹⁹. L'Administration a informé le Comité qu'après la rénovation entreprise dans le contexte du plan-cadre d'équipement, la capacité d'occupation du Siège passerait de 4 047 à 4 216 personnes et le bâtiment du Secrétariat pourrait accueillir 204 personnes supplémentaires⁴¹.

66. Le Comité a tenté de procéder à une vérification indépendante du nombre d'occupants du bâtiment du Siège mais ne disposait pas, au moment de l'audit, des informations nécessaires pour ce faire. En effet, l'Administration n'a pas pu lui fournir de données vérifiables concernant le nombre total de personnes travaillant au bâtiment du Secrétariat ou dans d'autres bâtiments du Siège, ni, par exemple, lui préciser :

¹⁹ A/67/548.

- Le nombre réel d'occupants, sur une période de temps représentative;
- Le coût d'un poste de travail dans un bâtiment appartenant à l'Organisation;
- Le coût d'un poste de travail dans un bâtiment loué.

67. En 2014, l'Assemblée générale sera appelée à prendre plusieurs décisions fondamentales concernant le portefeuille immobilier de l'Organisation au Siège et en dehors. Le Comité fait observer que l'Administration doit d'urgence réaliser une analyse dans le cadre de laquelle elle recueillera les informations pertinentes et étudiera toutes les formules possibles d'utilisation souple de l'espace de travail, notamment en examinant l'impact de l'attribution d'espaces de travail différents aux fonctionnaires des diverses classes ainsi que tout autre élément important qui pourrait avoir une influence sur la superficie nécessaire.

68. Le Comité note qu'en avril 2013, comme suite à une demande de l'Assemblée générale, qui souhaitait qu'il propose des moyens de faire une utilisation souple de l'espace de travail, le Secrétaire général adjoint à la gestion a créé un groupe de travail intersectoriel chargé d'établir une première stratégie à cet effet en août 2013 et de présenter une analyse détaillée au début de 2014. Tout en se félicitant de ce pas en avant, le Comité estime que l'Administration doit comprendre que si des solutions pratiques proposées par le groupe de travail sont adoptées, il s'agira d'un changement important à gérer qui devra être clairement appuyé et dirigé par les hauts responsables.

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.

Bilan de l'expérience

70. Le Comité constate que, comme l'Assemblée générale l'avait prié de le faire, le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement entendait, au moment de l'audit, dresser le bilan de l'expérience tirée de la gestion du projet, mais qu'il n'avait pas officiellement prévu de solliciter les impressions d'autres acteurs, comme le Service de la gestion des installations ou les utilisateurs finaux des bâtiments rénovés, ni de partager plus largement les enseignements retenus.

71. L'Organisation des Nations Unies mène actuellement ou a prévu de mener des grands projets de construction dans le monde entier, notamment à New York et à Genève. Le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement, qui compte 24 membres, joue un rôle extrêmement utile et est doté de solides compétences en ce qui concerne de nombreux aspects de la gestion de grands projets immobiliers. Il importe que l'Administration tire le meilleur parti de l'expérience acquise, et à tout le moins qu'elle en retienne les enseignements et les mette à profit lorsqu'il lui faudra, au début de futurs projets, prendre des décisions stratégiques concernant les achats et les modalités d'exécution. À l'annexe V, le Comité fait part de ses premières réflexions sur les principaux enseignements que l'Administration devrait retenir en ce qui concerne la gestion de grands projets et programmes immobiliers, s'appuyant pour ce faire sur les rapports d'activité qu'elle a présentés à ce jour.

72. Le Comité recommande que l'Administration consigne officiellement les enseignements tirés de l'exécution du plan-cadre d'équipement et en tienne compte lorsqu'il s'agira, au début de nouveaux projets, de prendre des décisions stratégiques concernant les achats et les modalités d'exécution.

Gestion à long terme des biens immobiliers

73. L'Organisation n'a pas établi de plan de gestion à long terme pour le complexe rénové de New York, ni pour le reste de ses biens immobiliers. Du fait de l'adoption des normes comptables internationales pour le secteur public à l'échelle du système, les terrains et bâtiments devront pour la première fois être dûment recensés et évalués, ce qui permettra d'établir une stratégie de gestion à plus long terme. Dans le cadre de l'examen stratégique des biens immobiliers, le Service de la gestion des installations se penche actuellement sur la méthode utilisée pour produire des informations précises sur les actifs afin de déterminer comment elle peut contribuer à une meilleure gestion du portefeuille immobilier.

74. Il y a une grande différence entre un programme d'entretien et de réparations qui consiste uniquement à réaliser les petits travaux nécessaires à la maintenance d'un bâtiment, voire un programme d'entretien préventif, et une stratégie de gestion des actifs portant sur toute leur durée de vie, qui nécessite des investissements plus conséquents et permet de maintenir le bâtiment en bon état. Le montant des dépenses afférentes à une gestion des actifs en fonction de leur durée de vie peut varier considérablement d'une année à l'autre. Par exemple, les unités de refroidissement électrique peuvent avoir une durée de vie de 15 à 20 ans, ce qui entraîne des dépenses importantes mais irrégulières. Certaines organisations choisissent d'imputer ce type de dépenses sur leur budget d'exploitation. Le plus souvent cependant, les organisations créent un fonds d'amortissement dont le rendement annuel suffit à financer les réparations et les petits travaux d'entretien. Une fois l'investissement initial consenti, il s'agit de financer l'entretien des bâtiments au moyen du rendement annuel du fonds.

75. À l'heure actuelle, si l'Administration ne gère pas ses installations suivant la méthode de la durée de vie, elle envisage cependant, dans le cadre de son examen stratégique des biens immobiliers, l'opportunité d'adopter une stratégie à long terme qui lui permettrait de déterminer les crédits nécessaires sur une longue durée et de se servir de ces informations pour établir les budgets biennaux. Un rapport d'étape devrait être présenté à l'Assemblée générale à sa soixante-huitième session; ce rapport devrait contenir un projet de critères sur la base desquels évaluer les grands projets afin de déterminer quelles sont les priorités en matière de financement et de travaux en ce qui concerne les terrains et bâtiments de l'Organisation.

76. Le Comité souligne qu'il ne faut pas s'attendre à ce que le Service de la gestion des installations puisse réduire la part de son budget qui est consacrée à l'entretien du complexe nouvellement rénové au motif que ce dernier devrait nécessiter moins de travaux. Il se pourrait que ce soit l'inverse, les installations et le matériel sophistiqués risquant en effet de requérir une attention constante. Il convient donc d'effectuer une analyse robuste permettant d'établir un budget d'entretien annuel précis tenant compte des besoins d'entretien à long terme des locaux du Siège ainsi que des avantages environnementaux de la rénovation des bâtiments, notamment la réduction des dépenses énergétiques.

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.

Prise en charge et gestion des installations

78. Ainsi qu'il est prévu dans la stratégie accélérée IV, le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement transfère progressivement la responsabilité de la gestion du complexe au Service de la gestion des installations (A/67/548, sect. IV et V). Le premier bâtiment pris en charge par le Service a été le bâtiment de la pelouse nord, en 2010, suivi du bâtiment du Secrétariat, en 2013. Certains étages du bâtiment du Secrétariat ne sont pas encore gérés par le Service car les travaux de rénovation des installations mécaniques et électriques qui s'y trouvent ne sont pas entièrement terminés.

79. Le transfert échelonné de la gestion des bâtiments empêche le Service de la gestion des installations d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix lors de l'attribution des contrats d'entretien dans la mesure où il lui est plus difficile de présenter aux fournisseurs un cahier des charges complet, ce qui pourrait éventuellement lui permettre d'obtenir de meilleurs prix. La prise en charge de chacun des bâtiments principaux étage par étage est également problématique. Ainsi, la gestion des étages techniques du bâtiment du Secrétariat, notamment les sous-sols, qui relie ensemble les trois bâtiments principaux, ne sera pas entièrement transférée au Service de la gestion des installations avant 2014. Le cahier des charges correspondant aux futurs contrats de gestion des installations est difficile à établir étant donné qu'on ne sait pas encore quel usage sera fait de la bibliothèque, de l'annexe sud et du bâtiment de la pelouse nord.

80. Le Service de la gestion des installations a contacté d'éventuels sous-traitants mais confie pour l'instant la gestion des contrats d'entretien temporaires au principal fournisseur de services du Bureau chargé du plan-cadre d'équipement. Bien qu'elle ne soit que temporaire et coûte plus cher, cette formule permet au Service de se concentrer sur le transfert des responsabilités, de gérer le processus de prise en charge et de veiller à ce que son personnel reçoive une formation pour ce qui est des nouvelles installations.

81. Le Comité fait observer que le Service de la gestion des installations devra se faire une idée précise du cahier des charges correspondant aux services d'entretien qui seront nécessaires et collaborer étroitement avec la Division des achats pour établir une stratégie d'achats et recruter du personnel doté des compétences nécessaires pour la mettre en œuvre. Il importera également, à terme, de recueillir des données sur les schémas de consommation énergétique et d'entretien des nouveaux biens, afin que les fournisseurs puissent présenter leurs soumissions en toute connaissance de cause.

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.

D. Remerciements

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

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes
du Royaume-Uni de Grande-Bretagne
et d'Irlande du Nord,
Président du Comité des commissaires
aux comptes de l'Organisation des Nations Unies
(Vérificateur principal)
(*Signé*) Amyas **Morse**

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

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

30 juin 2013

Annexe I

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

Fin des années 90 La nécessité de rénover de fond en comble le Siège de l'Organisation des Nations Unies se fait jour.

- 2000 En juin, le Secrétaire général expose en détail les raisons pour lesquelles cette rénovation des locaux est nécessaire et présente les différentes options envisageables (A/55/117). L'option privilégiée est un projet de rénovation qui doit s'étendre sur une période de six ans, coûter quelque 964 millions de dollars et être mené à bien en plusieurs tranches de travaux qui ne porteront simultanément que sur 30 % au maximum des locaux.
- En décembre, dans sa résolution 55/238, l'Assemblée générale autorise la conception et l'analyse des coûts du plan-cadre d'équipement, qui doit être financé au moyen du budget ordinaire de l'Organisation.
- 2002 Dans sa résolution 57/292, en décembre, l'Assemblée générale décide de mettre en œuvre le plan-cadre d'équipement et prévoit un budget de 1 049 millions de dollars pour les travaux de construction. Elle crée également un compte spécial pour le plan-cadre d'équipement, alimenté par les fonds mis en recouvrement auprès des États Membres.
- 2003 En février, le Secrétaire général crée le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement.
- 2005 En novembre, dans son troisième rapport annuel, le Secrétaire général propose quatre stratégies, après avoir fait établir des plans et des devis et après l'échec des projets de construction du bâtiment DC5 destiné à abriter des locaux provisoires.
- La stratégie retenue est la stratégie IV (exécution échelonnée), pour laquelle un budget de 1 588 millions de dollars est proposé.
- 2006 Dans sa résolution 60/282, en juin, l'Assemblée générale approuve la stratégie IV décrite dans le rapport A/60/550.
- En octobre, dans son quatrième rapport annuel (A/61/549), le Secrétaire général explique que le budget de la stratégie IV a dû être porté à 1 877 millions de dollars car les coûts de la construction et des honoraires ont augmenté et qu'il est nécessaire de compléter le cahier des charges pour renforcer la protection contre l'effet de souffle et d'installer des systèmes informatiques de sauvegarde et de protection de la sécurité de l'information.
- En décembre, dans sa résolution 61/251, l'Assemblée générale décide d'approuver le budget révisé du projet, d'un montant de 1 877 millions de dollars, et la proposition d'exécution échelonnée des travaux.
- 2007 En septembre, dans son cinquième rapport annuel (A/62/364), le Secrétaire général explique les retards intervenus dans la mise en œuvre de la stratégie IV par la complexité du processus de prise de décisions dans l'Organisation et la démission du Directeur exécutif du projet.
- Il estime le coût final du projet à 2 096 millions de dollars, soit quelque 220 millions de dollars de plus que le montant initialement prévu, en raison des retards intervenus dans l'exécution des travaux et de l'impact que la hausse des prix a ainsi eu sur les coûts du chantier et les loyers.

Fin des
années 90

La nécessité de rénover de fond en comble le Siège de l'Organisation des Nations Unies se fait jour.

Le Secrétaire général propose la stratégie IV accélérée, censée abréger la durée des travaux, réduire le nombre de phases du chantier et moins perturber les activités de l'Organisation. Le coût final prévu de cette stratégie est de 2 067 millions de dollars, soit quelque 190 millions de dollars de plus que le budget approuvé.

En décembre, dans sa résolution 62/87, l'Assemblée générale approuve la stratégie IV accélérée et rappelle qu'il faudra la mettre en œuvre sans dépasser le budget approuvé dans sa résolution 61/251. La stratégie IV accélérée reste la stratégie approuvée.

2009 Dans sa résolution 63/270, en avril, l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de lui présenter des propositions pour permettre aux États Membres de faire des dons destinés à financer le surcoût du projet.

Dans sa résolution 64/228, en décembre, l'Assemblée décide que les dépenses connexes approuvées seront financées au moyen du budget approuvé pour le plan-cadre d'équipement. Elle invite également le Secrétaire général à procéder à une analyse de la valeur afin de dégager le plus d'économies possible, de sorte que le projet soit mené à bien sans dépassement du budget approuvé.

2011 En octobre, dans son neuvième rapport annuel (A/66/527), le Secrétaire général indique que le pays hôte a versé 100 millions de dollars pour financer les travaux de renforcement de la sécurité.

L'analyse de la valeur a également permis de dégager quelque 100 millions de dollars d'économies. Le coût estimatif final du projet est donc ramené à 2 061 millions de dollars, soit environ 74 millions de dollars de plus que le budget établi.

2012 Dans sa résolution 66/258, en avril, l'Assemblée générale approuve une nouvelle autorisation d'engagement de 135 millions de dollars.

En septembre, dans son dixième rapport (A/67/350), le Secrétaire général propose de suspendre la rénovation des bâtiments de la Bibliothèque et de l'annexe sud, faute d'accord avec le pays hôte sur des questions de sécurité.

Le coût final prévu du projet s'élève désormais à 2 228 millions de dollars, hors dépenses connexes, soit quelque 240 millions de dollars de plus que le budget approuvé.

Le Secrétaire général propose de réduire les coûts pour un montant total de 16 millions de dollars, de reporter la rénovation de la Bibliothèque et de l'annexe sud pour faire une économie de 65 millions de dollars, et d'utiliser les intérêts créditeurs et la réserve opérationnelle à hauteur de 159 millions de dollars pour compenser le dépassement des crédits.

Dans sa résolution 67/246, en décembre, l'Assemblée générale approuve une nouvelle autorisation d'engagement de dépenses, pour un montant de 168 millions de dollars, mais n'accepte pas de reporter les travaux de rénovation de la Bibliothèque et de l'annexe sud. Par ailleurs, elle approuve les réductions de coût proposées, d'un montant de 13 millions de dollars, et l'utilisation de la réserve opérationnelle, pour un montant de 71 millions de dollars.

Annexe II

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

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Stratégie IV		Stratégie accélérée					
	Budget approuvé par l'Assemblée générale en 2006	Coût en septembre 2007	Coût en septembre 2008	Coût en septembre 2009	Coût en septembre 2010	Coût en mai 2011	Coût en juillet 2012	Coût en avril 2013 ^a
Construction	935 300	964 625	1 032 900	1 057 402	1 016 920	1 058 714	1 206 003	1 215 263
Travaux de renforcement de la sécurité	–	–	–	–	–	82 185	82 628	82 628
Honoraires et frais de gestion	231 000	234 508	280 340	302 365	316 549	326 994	368 290	368 831
Honoraires au titre des travaux de renforcement de la sécurité	–	–	–	–	–	10 713	10 713	10 713
Location et équipement de locaux provisoires	214 500	389 858	425 695	426 881	421 113	529 629	511 819	511 818
Imprévus	199 900	199 859	–	–	–	–	–	–
Hausse des prix prévue	296 000	277 960	235 236	181 423	202 209	89 084	41 638	21 382
Réserve supplémentaire pour imprévus au titre des travaux de renforcement de la sécurité	–	–	–	–	–	6 659	6 659	6 659
Dépenses connexes et coût du centre informatique auxiliaire	–	–	–	–	–	167 556	158 399	162 408
Fonds du compte d'appui aux missions alloués au centre informatique auxiliaire	–	–	–	–	–	–	–	(4 228)
Contributions volontaires	–	–	–	–	–	(110 500)	(110 700)	(113 232)
Fonds de la réserve et intérêts	–	–	–	–	–	–	–	(71 000)
Coût total du projet	1 876 700	2 066 810	1 974 171	1 968 071	1 956 791	2 161 034	2 275 449	2 191 242
Budget du projet	1 876 700	1 876 700	1 876 700	1 876 700	1 876 700	1 876 700	1 876 700	1 876 700
Écart par rapport au budget	0	190 110	97 471	91 371	80 091	284 334	398 749	314 542

^a Montants actualisés à l'issue de l'audit réalisé par le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement (données au 31 mars 2013).

Annexe III

**État récapitulatif de la suite donnée aux recommandations
formulées par le Comité pour l'année terminée
le 31 décembre 2011**

<i>Résumé de la recommandation [A/66/5 (Vol. V)]</i>	<i>Paragraphe du rapport</i>	<i>Exercice biennal au cours duquel la recommandation a été faite pour la première fois</i>	<i>Recommen- dation intégralement appliquée</i>	<i>Recommen- dation en cours d'application</i>	<i>Recommen- dation non appliquée</i>	<i>Recommen- dation devenue caduque</i>
1 L'Administration a accepté, comme le recommandait le Comité, d'élaborer un critère du dosage temps/coût qui permette de décider s'il est plus rentable de payer pour faire accélérer les travaux ou de subir un retard.	28	2011		X		
2 L'Administration a accepté, comme le recommandait le Comité, de faire le point et de réévaluer le coût final prévu du projet. Le coût final prévu réévalué devait prendre en compte le montant estimatif du coût des facteurs suivants : a) les risques connus liés au projet; b) les avenants établis jusqu'à la livraison du chantier, y compris ceux qui seraient nécessaires mais n'avaient pas encore été identifiés; c) les activités engagées pour accélérer les travaux de manière à pouvoir respecter le calendrier du projet; d) les réclamations qui avaient été déposées et les réclamations futures; e) les estimations actualisées concernant les derniers contrats à prix maximum garanti (calculées en réévaluant les prix et en définissant un niveau de risque réaliste en fonction des enseignements tirés des précédents contrats à prix maximum garanti); et f) le coût du réaménagement des locaux situés hors du complexe, dans la mesure où il pouvait être imputé sur le budget du plan-cadre d'équipement.	32	2011		X		
3 L'Administration a accepté, comme le recommandait le Comité, que le coût final prévu soit recalculé et communiqué chaque trimestre, à compter de ce jour, jusqu'à l'achèvement des travaux.	34	2011	X			
4 En outre, le Comité a recommandé que les hauts fonctionnaires de l'Administration mettent en place les contrôles nécessaires de manière à pouvoir démontrer à l'Assemblée générale que les prévisions de dépenses qui lui étaient présentées étaient fiables.	35	2011		X		
5 L'Administration a accepté, comme le recommandait le Comité, d'établir, une fois le coût final prévu réévalué en fonction de données fiables et complètes, l'échéancier de tous les autres engagements relatifs au projet, en expliquant clairement les conséquences qu'aurait un retard de financement ou un versement partiel des fonds sur le coût et la durée du projet.	41	2011		X		

<i>Résumé de la recommandation</i> [A/66/5 (Vol. V)]	<i>Paragraphe du rapport</i>	<i>Exercice biennal au cours duquel la recommandation a été faite pour la première fois</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation devenue caduque</i>
6 L'Administration a accepté, comme le recommandait une nouvelle fois le Comité : a) de s'employer d'urgence à régler les questions de sécurité et à trouver une solution technique viable pour les bâtiments de la Bibliothèque et de l'annexe sud; b) de définir clairement, si les deux bâtiments devaient continuer à faire partie du projet, la démarche à adopter pour résoudre les difficultés en matière de sécurité; et c) de demander à l'Assemblée générale d'approuver la solution proposée.	50	2011	X			
7 L'Administration a accepté, comme le recommandait le Comité, de présenter à l'Assemblée générale des solutions chiffrées pour transférer les services actuellement exécutés dans les bâtiments de la Bibliothèque et de l'annexe sud, pour le cas où ils ne feraient plus partie du projet. Elle s'est engagée à donner suite à cette recommandation pendant la soixante-septième session de l'Assemblée.	51	2011			X	
8 L'Administration a accepté, comme le recommandait le Comité, de demander à l'Assemblée générale d'approuver toute proposition visant à limiter les travaux prévus dans le bâtiment de l'Assemblée. Elle s'est engagée à donner suite à cette recommandation pendant la soixante-septième session de l'Assemblée.	52	2011	X			
9 Le Comité a recommandé à l'Administration d'instaurer d'urgence une gouvernance plus efficace et plus régulière du plan-cadre d'équipement. Il incombe au Secrétaire général adjoint à la gestion de déterminer comment il lui sera possible de s'assurer de l'exactitude des prévisions concernant les coûts et la progression des travaux, en particulier dans les domaines faisant appel à des connaissances techniques. Le Comité a conscience que, dans un projet de cette nature, la norme veut que les hauts responsables s'appuient sur les conseils d'experts indépendants de l'équipe chargée du projet.	55	2011			X	
10 L'Administration a souscrit à la recommandation du Comité selon laquelle, tirant les enseignements du plan-cadre d'équipement, elle devrait réfléchir à la manière de gérer de façon plus transparente et plus efficace le financement des imprévus liés aux futurs projets d'équipement.	62	2011			X	
11 Le Comité a de nouveau recommandé que le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement réduise sensiblement les délais de traitement des demandes d'avenants et l'arriéré de dossiers accumulés, ce que l'Administration a accepté.	76	2011	X			

<i>Résumé de la recommandation</i> <i>[A/66/5 (Vol. V)]</i>	<i>Paragraphe</i> <i>du rapport</i>	<i>Exercice biennal</i> <i>au cours duquel la</i> <i>recommandation</i> <i>a été faite pour la</i> <i>première fois</i>	<i>Recommen-</i> <i>dation</i> <i>intégralement</i> <i>appliquée</i>	<i>Recommen-</i> <i>dation en</i> <i>cours</i> <i>d'application</i>	<i>Recommen-</i> <i>dation non</i> <i>appliquée</i>	<i>Recommen-</i> <i>dation</i> <i>devenue</i> <i>caduque</i>
12 L'Administration a accepté que, comme le Comité le recommandait, le Département de la gestion a) pilote la mise en œuvre de stratégies d'utilisation souple des bureaux consistant à renoncer à attribuer un bureau par personne; et b) évalue les répercussions opérationnelles et financières que pourraient avoir ces stratégies destinées à réduire les besoins de l'ONU en espaces de bureaux, dans le cadre de propositions qui viseraient à rénover les espaces de bureaux existants ou à en acquérir de nouveaux.	83	2011		X		
Total			4	8	0	0
Pourcentage du total			33	67	0	-

Annexe IV

Dernière situation financière approuvée, coût final prévu et autres sources de financement proposées

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Plan-cadre d'équipement</i>	<i>Dépenses connexes</i>	<i>Coût total pour l'ONU</i>
Financement Avril 2013			
Plan-cadre d'équipement			
Budget	1 876 700		
Dons	13 232		
Travaux de renforcement de la sécurité	100 000		
Réserve opérationnelle et intérêts créditeurs	71 000		
Financement total approuvé	2 060 932		2 060 932
Dépenses connexes			
Centre informatique auxiliaire		4 228	
Financement total approuvé		4 228	4 228
Fonds disponibles			2 065 160
Coûts			
Plan-cadre d'équipement			
Rénovations des bâtiments	1 250 966		
Locaux provisoires (pelouse nord et autres)	310 351		
Imprévus	26 989		
Honoraires et frais de gestion	346 040		
Loyers (locaux provisoires)	182 948		
Travaux de renforcement de la sécurité	100 000		
Coût total prévu	2 217 294		2 217 294
Dépenses connexes			
Centre informatique auxiliaire		19 269	
Dépenses connexes		143 139	
Coût total prévu		162 408	162 408
Montant total du coût final prévu			2 379 702
Écart/financement approuvé plan-cadre	(156 362)		
Écart/financement approuvé dépenses connexes		(158 180)	
Écart/financement total approuvé			(314 542)

	<i>Plan-cadre d'équipement</i>	<i>Dépenses connexes</i>	<i>Coût total pour l'ONU</i>
Autres sources de financement proposées			
Report travaux Bibliothèque et annexe sud	65 000		
Mobilier	1 000		
Solde réserve et intérêts	88 400		
Montant total dégagé pour financer le plan-cadre d'équipement	154 400		
Déficit de financement du plan-cadre d'équipement	(1 962)		
Déficit de financement des dépenses connexes		(158 180)	
Déficit total			(160 142)

Source : Analyse des données fournies par le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement (avril 2013).

Annexe V

Réflexions à chaud sur les enseignements tirés du plan-cadre d'équipement

1. Le Comité dresse actuellement le bilan des rapports qu'il a établis au fil des années sur le plan-cadre d'équipement, afin d'en dégager des enseignements en vue de la gestion des futurs grands projets d'équipement de l'Organisation. Ainsi, il fait le point sur les bonnes pratiques et les leçons tirées des problèmes rencontrés dans l'exécution du plan-cadre d'équipement. Ce faisant, il est attentif aux deux grands principes suivants, qui sont essentiels à une gestion de projet efficace :

a) **Bien démarrer un projet.** La bonne pratique consiste à soumettre tout projet d'envergure à un examen rigoureux avant de le démarrer et de répéter l'opération avant chacune de ses grandes étapes. À cette fin, il est nécessaire de mettre en place dès le début un système efficace de gouvernance et de prise de décisions;

b) **Exécuter les grands projets de manière coordonnée et organisée.** Il ne faut pas laisser à chaque équipe la responsabilité de déterminer la marche à suivre et les mesures à prendre pour obtenir les résultats escomptés à l'échelle du système des Nations Unies. Il faut mettre en place un système de gouvernance, de gestion et d'assurance structuré dans un esprit de discipline.

2. Pour le Comité, les domaines dans lesquels il y aurait matière à progresser sont les suivants :

a) **Gouvernance du projet.** Il faut désigner dès le début i) un responsable du projet doté de responsabilités bien définies et de l'autorité requise et ii) un comité de pilotage officiel constitué d'experts indépendants et représentatif des principaux domaines d'activité de l'Organisation, des clients (usagers) et des contributeurs du projet, afin d'épauler le responsable du projet et de stimuler et soutenir le directeur du projet et l'équipe chargée de son exécution;

b) **Assurance du projet.** Il faut mener une évaluation technique indépendante à chaque étape du projet afin de déterminer si les éléments essentiels à son succès sont en place et fonctionnent correctement, de déceler les facteurs qui risquent de le compromettre et, le cas échéant, tenter de les limiter, et informer les responsables du financement, de la direction et de la gestion des activités pour les aider à prendre des décisions éclairées;

c) **Stratégie commerciale.** Il faut que l'Organisation cerne dès le début les débouchés commerciaux qui existent pour les fournisseurs et détermine une stratégie pour permettre aux fournisseurs de s'organiser afin d'assurer le succès du projet et de rentabiliser au mieux les achats de l'ONU;

d) **Stratégie de passation de marchés.** Il faut évaluer les opportunités qui existent en matière d'achats et de marchés, ainsi que leurs risques et leurs avantages respectifs, et déterminer si l'Organisation peut maîtriser ces risques ou bénéficier de ces avantages. Le Comité estime qu'il faut bien examiner la question avant d'opter pour un contrat à prix maximum garanti pour le plan-cadre d'équipement. Il estime également que la solution du prix maximum garanti est plus adaptée dans le cas d'une nouvelle construction ou d'un site parfaitement connu que dans le cas d'un bâtiment dont on n'est pas du tout sûr de l'état. Même s'il comprend la logique qui pousse à choisir la solution du prix maximum garanti, le Comité pense que, compte

tenu des difficultés qu'a rencontrées l'Organisation en y recourant, elle serait bien inspirée de s'en abstenir lorsqu'il s'agit d'effectuer des travaux complexes sur des bâtiments vieillissants;

e) **Gestion des risques.** Lorsqu'il s'agit d'élaboration de programmes et de projets, la bonne pratique consiste à maîtriser leurs risques, c'est-à-dire à recenser régulièrement ces risques, à définir en conséquence les mesures à prendre pour les atténuer et à établir précisément le coût que représente chacun de ces risques. Au lieu de cela, le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement a opté pour une prime de risque forfaitaire de 10 % chaque fois qu'un contrat à prix maximum garanti avait été conclu. Cette solution a eu l'avantage d'être simple, mais l'inconvénient fondamental de masquer le coût réel des risques encourus. La leçon à retenir est qu'il faut mettre en place dès le début un système de prévisions fondé sur l'évaluation financière des risques afin d'anticiper le coût final du projet;

f) **Imprévus.** L'équipe chargée du projet a établi le principe du financement des imprévus, sans prévoir toutefois d'évaluation financière du risque. La gestion des imprévus doit être intimement liée à la gestion des risques, étant entendu que les provisions pour imprévus doivent être disponibles pour pouvoir être débloquées en cas de nécessité, mais qu'elles ne seront pas nécessairement utilisées dans leur intégralité. Les provisions pour imprévus ont jusqu'à présent été gérées par l'équipe chargée du projet mais, à l'avenir, il faudrait que l'Administration réfléchisse au moyen de définir les risques inhérents au projet et ceux qui échappent à son contrôle et de mettre en place des systèmes de gouvernance coordonnés qui garantissent que l'utilisation des provisions pour imprévus soit justifiée avec précision et se fasse en toute transparence;

g) **Dépenses connexes.** Le cahier des charges du projet et les contours du plan-cadre d'équipement n'ont pas été définis précisément dès le début afin que le budget puisse financer le coût direct de l'exécution des travaux essentiels inscrits au cahier des charges ainsi que le coût indirect du projet sur d'autres parties de l'organisation. Avant d'élaborer le cahier des charges d'un programme, il faut bien prendre en compte l'ensemble des dépenses connexes, réfléchir au moyen de les financer, déterminer sur quel budget les imputer et choisir à qui en confier la gestion;

h) **Équipe intégrée chargée de l'exécution du projet.** L'Administration s'est avisée assez tôt qu'il lui fallait constituer une nouvelle équipe expérimentée, capable de gérer un projet d'équipement complexe. L'équipe a été associée au maître d'œuvre et au consultant en estimation de coûts et a partagé leurs locaux. Cela a permis aux différents acteurs de mieux communiquer, d'être plus motivés et de définir des objectifs communs. Cette formule pourrait être adaptée et améliorée dans le cadre d'autres grands projets;

i) **Maîtrise des changements.** Il est possible, voire inévitable, que des changements aient lieu après le début des travaux. Dans la plupart des cas, les changements représentent un risque d'augmentation des coûts et de retard dans la livraison du chantier. Par conséquent, le succès du projet tient à l'existence d'un système efficace de maîtrise des changements. Une fois la conception achevée, souvent à l'issue de longues consultations, il faut définir des règles précises et mettre en place un solide dispositif de gouvernance et de gestion pour limiter les changements. L'Administration a fait l'erreur de ne pas avoir mis en place, dès le début du projet, ce solide dispositif permettant de maîtriser les changements, et de ne pas avoir désigné clairement des personnes chargées de contrôler l'ampleur, la

nature et le coût des avenants demandés par les départements et bureaux concernés et de s'assurer que leurs incidences financières ont été pleinement prises en compte. Cette négligence s'est soldée par une augmentation des coûts et un raccourcissement des délais, en particulier pour les travaux exécutés dans les locaux provisoires.

13-39172 (F) 170913 170913

